

PRIMA, DURANTE IL MANAGER

Dal "sapere" al "saper essere", passando per il "saper fare" e il "saper far fare": dall'età dell'assunzione in azienda all'età della post-pensione, ecco il percorso attraverso il quale un manager è in grado di raggiungere la sua piena valorizzazione

Riccardo e Maria Ludovica Varvelli

Dopo *Dare obiettivi sul lavoro* (settembre) e *Prendere decisioni efficaci* (ottobre), in questo numero Riccardo e Maria Ludovica Varvelli, autori di best-seller di cultura d'impresa, illustrano quattro gradini, salendo i quali il manager può raggiungere una piena realizzazione professionale e personale

I libri di management solitamente si rivolgono al lettore presumendo che egli sia già manager o alle soglie di diventarlo. Parlano quindi di temi/problemi che, in qualche misura, il lettore ha già affrontato o sta affrontando o ha avuto conoscenza della loro esistenza. Questo scritto, invece, tratta delle stesse tematiche manageriali, immaginando che il lettore possa essere in una delle tre seguenti fasi: la prima è quella di chi deve ancora affrontare l'esperienza di gestire un'organizzazione complessa; la seconda di chi la sta affrontando in quanto ufficialmente manager (dirigente o quadro non importa); la terza di chi l'ha già affrontata, ma è in quella fase di vita in cui si è ancora desiderosi di operare,

dare un valore aggiunto alla propria esistenza e alla società, senza avere necessariamente responsabilità dirigenziali o di quadro, mettendo al servizio della società le proprie competenze.

Il segmento di vita che affronta questo scritto si raddoppia rispetto ai tradizionali temi manageriali, che prevedono di interessare persone tra i 35 e i 60 anni e quindi per un periodo venticinquennale. Noi vorremmo, con il nostro scritto, interessare persone con età compresa fra i 20 e i 70 anni, dall'età dell'assunzione in azienda all'età della post-pensione, cioè di quegli anni che - dopo l'andata in pensione - sempre più persone dedicano, con successo, al servizio della società.

Le tabb. 1 e 2 rappresentano il nostro disegno sintetizzato dalla presenza di quattro gradini, salendo i quali il manager raggiunge la sua piena valorizzazione e forse anche il successo.

Il sapere manageriale

La professione di manager basa la sua applicazione (e questo è il primo gradino) su CONOSCENZE, che in parte si acquisiscono già nella fase pre-manageriale semplicemente vivendo nell'organizzazione, perché l'organizzazione si preoccupa di inculcarle o perché l'indivi-

TAB. 1 - LA SCALA-SCALATA DEL MANAGER

COMPORIMENTI	ELEMENTI DI PERSONALITÀ INNATA	PERSONALITÀ ACQUISITA IN EVOLUZIONE	PERSONALITÀ MATURA (saper essere)
			LEADERSHIP (saper far fare)
COMPETENZE	CAPACITÀ (saper fare)		
	CONOSCENZE (sapere)		
FASI	FASE PRE MANAGERIALE	FASE MANAGERIALE	FASE POST MANAGERIALE

TE E DOPO EMENT

TAB. 2 - IL PERCORSO DELLA CARRIERA

FASE	DURATA DELLE SINGOLE FASI		GRADINO
I	PRE-MANAGERIALE	5÷15 anni	I e II
II	MANAGERIALE	20÷30 anni	II e III
III	POST-MANAGERIALE	5÷10 anni	III e IV

duo per sua curiosità e impegno le va a cercare là dove ci sono.

Le prime conoscenze sono quelle relative al linguaggio specifico dell'organizzazione. Ogni azienda ha un suo linguaggio e la sua conoscenza è il primo passo per capire i problemi, imparare le tecniche, instaurare i rapporti interpersonali.

Ci sono parole che appartengono solo e soltanto ad alcune realtà organizzative e che non si trovano nei normali vocabolari; ci sono termini ridotti ormai a sigle e chi le usa dà per scontato che l'interlocutore ne conosca il significato; l'uso dell'inglese sta sostituendo in molte organizzazioni l'italiano, il quale talvolta lascia posto a espressioni dialettali. C'è una lingua che ormai si può chiamare "manageriale", che è necessario conoscere e che la scuola non insegna.

Ci sono delle conoscenze scolastiche in assenza delle quali la pratica e il successo manageriale non decollano.

Non si può, facendo il manager, non sapere: di matematica, di lingua italiana, di lingue straniere (meglio l'inglese), di informatica. Il comune denominatore per il sapere minimo di ogni manager può essere rappresentato dalla formula algoritmica: $M + 3I$ (matematica, italiano, inglese, informatica).

"Chi non sa fare, insegna" recita un pessimista detto, purtroppo molto diffuso. Noi vorremmo modificarlo in "Chi sa, saprà fare". Vorremmo cioè anteporre la sapienza e la conoscenza organizzata, prima ancora che l'esperienza, all'azione. È frequente sentire associare il "saper fare" all'esperienza, cioè alla sommatoria talvolta non razionalizzata e selezionata di fatti accaduti; più rara



è l'associazione del sapere al saper fare. Se è vero che i saccenti danno fastidio, è pur vero che gli ignoranti fanno danni e talvolta gravissimi.

Il sapere è la premessa del "ben fare". L'ignorante ma esperto opera senza avere coscienza di poter far meglio o diverso. Se è vero che l'esperienza è utile per affrontare problemi già noti e già risolti altre volte, è necessario tenere conto che la realtà è costituita sempre di più da accadimenti nuovi e diversi, per i quali l'esperienza non vale più. In questi casi è meglio ricorrere alla sapienza e alla conoscenza organizzata.

Anni di studio elementare, medio, secondario e universitario sembrano talvolta eccessivi. Noi crediamo fermamente che l'accumulo di conoscenze organizzate, alcune delle quali non sembrano finalizzate a nulla nel momento dell'archiviazione mnemonica, possano diventare invece utili ed efficaci nei momenti più disparati, diversi e impensabili della carriera del manager. Si risolve una discussione, talvolta, citando semplicemente il detto di un pensatore studiato al liceo; si comprendono meglio gli atteggiamenti delle persone se si è studiato filosofia; si evitano errori grossolani di rapporto con i clienti e fornitori stranieri conoscendo la geo-

grafia; si giudica con maggiore obiettività l'evoluzione dei comportamenti sociali se si è studiato storia; si afferra meglio il significato di alcuni processi tecnologici se si è studiate scienze. Semmai il rammarico è che l'ingegnere diventato direttore generale non abbia studiato a scuola gli aspetti elementari di sociologia e il grande esperto di relazioni esterne non capisca nulla di statistica e nessuno dei due abbia conoscenze basilari di economia.

Se le conoscenze scolastiche non sono (e non sono sempre) sufficienti, subentra nella fase pre-manageriale l'azienda di appartenenza a rinforzare il primo gradino della tab. 1, dando quelle nozioni che diventano le "CONOSCENZE MANAGERIALI".

Non più "matematica" ma "conoscenza dei sistemi contabili"; non più "storia" ma "conoscenza degli usi e costumi dei paesi dove è presente il nostro prodotto"; non più "filosofia" ma conoscenza "dei criteri di interpretazione del concetto di lavoro, di produzione di valore e di ricchezza"; non più psicologia ma "motivazione, demotivazione e frustrazione del lavoratore".

Dal sapere al saper fare manageriale

Sempre nella fase pre-manageriale si cominciano a mettere le basi delle "CAPA-

CITÀ MANAGERIALI", anche se vengono date a individui che manager non sono perché il "SAPER FARE" manageriale ha bisogno di tempo per essere assimilato.

Le capacità sulle quali incominciare ad allenare il futuro manager sono il saper interagire con gli altri e il lavorare di gruppo; il saper comunicare ed esprimersi; il saper pianificare e programmare il proprio tempo, il saper sopportare l'impegno fisico e intellettuale del lavoro. Il primo gradino solitamente dura intorno a 10 anni, con punte di velocità di carriera che lo riducono a 5 anni e con minori velocità che lo portano a 15.

In termini di età, si diventa manager (tranne eccezioni che noi giudichiamo pericolose) non prima dei 28 anni e non dopo i 40. A queste età i due primi gradini sono già stati saliti; spetta all'azienda rinforzarli per farli divenire delle vere COMPETENZE e cioè somma integrale e simmetrica delle CONOSCENZE e delle CAPACITÀ (cioè del saper e del saper fare). In attesa di compiere il terzo gradino a metà della fase manageriale (quello della leadership), le COMPETENZE da sviluppare in maniera intensiva sono quelle di tab. 3.

Potrebbero essere molte di più, ma quelle citate sono il comune denominatore di ogni tipo di organizzazione verifica-

TAB. 3 - LE COMPETENZE MANAGERIALI

A	Lavorare di gruppo, in gruppo, fare squadra, collaborare, interagire con altri
B	Comunicare, convincere, ascoltare, parlare in occasioni pubbliche, esprimere sentimenti
C	Motivare, automotivarsi, avere grinta, dare e avere entusiasmo, potenziare i collaboratori
D	Gestire il potere, comandare, dare obiettivi, dare ordini, farsi ubbidire
E	Decidere in condizioni di certezza e di incertezza, utilizzare metodi e tecniche per scegliere fra alternative
F	Negoziare, gestire e risolvere situazioni di conflittualità interpersonale e inter-istituzionale
G	Gestire il tempo, lavorare per obiettivi, programmare e programarsi, pianificare eventi e risorse
H	Analizzare e diagnosticare situazioni complesse in condizioni instabili, valutare le persone
I	Sopportare la fatica, gestire ansia e stress da lavoro, operare in condizioni di emergenza, lavorare duro
L	Gestire il cambiamento, modificare i propri comportamenti, rinnovare le situazioni, anticipare gli eventi

to da noi sul campo con migliaia e migliaia di manager.

Dal saper fare al saper far fare

A metà circa della fase manageriale, solitamente il manager in carriera deve salire il terzo gradino: quello del passaggio da MANAGER a LEADER (o meglio: l'aggiunta al manager di un comportamento da leader). Il significato di "leadership" è molto variegato a causa di una ricca e voluminosa letteratura. I fattori che determinano la qualità della leadership sono controversi. Nella tab. 4 riportiamo un elenco delle definizioni che autori diversi in tempi diversi hanno dato del comportamento di leadership.

La definizione di "leadership" che noi proponiamo è la seguente: "esercizio di influenzamento destinato a far agire gli altri nella direzione decisa dal leader", lasciando aperte le alternative della tab. 4. Il leader ha un modo di esercitare il potere che si legittima, prima ancora che dalle conferme date dall'istituzione cui appartiene, dalla sua predisposizione all'assunzione di responsabilità e dalla sua coerenza personale con principi etici e morali. Un individuo è leader quando gli altri hanno bisogno di lui più di quanto egli abbia bisogno degli altri.

Il prezzo del salto da manager a leader è, sovente, la rinuncia alla simpatia popolare, all'interpretazione benevola. Il leader quasi mai viene compreso; il prezzo che deve mettere in conto di pagare è la solitudine, ma il premio è nell'autorea-

lizzazione interiore e nel successo della sua organizzazione. Il leader è colui che, dopo aver dimostrato di "saper fare", sa ottenere dagli altri ciò che egli stesso è in grado di fare. Il leader sa "far fare".

Ci sono due modi per "far fare" agli altri ciò che non dobbiamo o non possiamo fare noi: il comando e la delega. Il comando, termine che evoca solitamente associazioni preoccupanti e negative, è un dovere (e non un'opzione) del manager. Nella saggistica italiana il termine "comando" compare molto raramente, quasi ci si vergogni della parola o non si voglia argomentare su di essa perché non gradita e male interpretata. Il risultato di ciò è riscontrabile nelle risposte di alcuni capi, i quali, alla richiesta se comandano in azienda, rispondono "NO". Altrettanto riscontrabile è nella meraviglia che alcuni manager manifestano quando

si chiede loro di "comandare qualcosa ai loro sottoposti", quasi ignorino che il ruolo di capo pone il diritto di pretendere obbedienza.

Se si vuole evitare il comando per "far fare" agli altri ciò che non dobbiamo o non possiamo fare, si può ricorrere alla delega. La delega è un moltiplicatore manageriale di tempo e chi sa usarla bene risparmierà tempo e farà crescere i suoi collaboratori. La definizione di delega è la seguente: "trasmissione di potere decisionale da una persona che lo detiene (il delegante) a un'altra che ne diventa depositaria (il delegato), mantenendo entrambi la responsabilità delle decisioni prese".

L'atto della delega è una decisione, il processo della delega è un metodo, ma l'essere delegante è un comportamento: il comportamento del vero leader che non ha timore di trasferire parte del suo potere presso i collaboratori. Qui finisce la letteratura classica sul management e la carriera del manager diventato leader.

La fase post-manageriale

Noi crediamo che sarebbe uno spreco enorme considerare che il manager, terminando la sua carriera con la pensione, cessa di essere una risorsa per la società. Egli ha ancora 5-10 anni durante i quali le CONOSCENZE accumulate, le CAPACITÀ espresse, i COMPORTAMENTI acquisiti da manager e da leader possono essere utili in altri ambiti che non siano soltanto l'azienda nella quale ha passato i 30/40 anni centrali della sua vita. Perdendo condizioni privilegiate di comando istituzionale e di gestione economica di risorse in quantità e dimensione, il post manager può ancora continuare ad autorealizzarsi e creare valo-

TAB. 4 - DEFINIZIONE DI LEADERSHIP

A	Manifestazione di energia, di entusiasmo, di grinta decisionale, di calore umano
B	Ottenimento dei risultati senza necessità di ricorrere all'autorità istituzionale personale e al ruolo gerarchico ricoperto
C	Rispetto dei diritti/doveri di coloro che dipendono gerarchicamente o con i quali si interagisce
D	Enunciazione di consigli e di pareri con spontanea accettazione da parte di chi li riceve
E	Ricorso alla forza dell'esempio, all'autorevolezza e all'ascendente personale
F	Ricorso all'esperienza e alla conoscenza dei criteri e dei processi dell'organizzazione
G	Utilizzo del comando con rispetto della dignità altrui secondo criteri assertivi
H	Utilizzo del ragionamento per la dimostrazione della validità di ciò che si ordina e si vuole ottenere

TAB. 5 - **COMPORAMENTO DI QUALITÀ PERSONALE**

A	Convinzione	I	Cortesia
B	Mediazione	L	Fiducia
C	Trascinamento	M	Cultura
D	Curiosità	N	Responsabilità
E	Generosità	O	Tenacia
F	Energia	P	Buon gusto
G	Pazienza	Q	Ottimismo
H	Realizzazione	R	Riservatezza

re aggiunto. Associazioni di categoria, enti di beneficenza, movimenti di volontariato, sedi di rappresentanza lo attendono. Qualcuno rifiuta queste occasioni perché rimane nel giro dell'attività da cui proviene: non più come dipendente, ma come consulente. Qualcuno cosciente del suo valore e delle sue possibilità anticipa la salita al quarto gradino già nella fase manageriale.

In ogni modo, il post-manager deve acquisire o dimostrare di avere comportamenti nuovi e diversi da quelli del leader che si era affermato. Egli non deve essere più necessariamente un capo carico di potere e di responsabilità; egli si distingue dagli altri soprattutto per la sua personalità. La personalità viene descritta come l'insieme di caratteristiche psichi-

che e modalità comportamentali che, nella loro integrazione, costituiscono il nucleo irriducibile di un individuo che rimane tale nella molteplicità e diversità delle situazioni ambientali in cui si esprime e si trova a operare. Il manager intelligente e pro-attivo non aspetterà la pensione per diventare una personalità. "La personalità - come dice Eysenck - è fatta di elementi ereditari e acquisiti". Noi ci limitiamo a esaminare i fattori acquisibili, relativi a un ruolo di post manager, ma già da coltivare nella fase di pre-management.

Alcuni di questi fattori sono riportati nella tab. 5. Rileggendoli, si ha la conferma che i tratti qui elencati si possono acquisire (non necessariamente tutti) con la volontà e con l'applicazione metódica

(nella fase pre-manageriale); si devono affinare con l'autovalutazione e la correzione costante (nella fase manageriale) e confermare con la scelta di alcuni di essi (nella fase post-manageriale). Mentre il momento migliore per affrontare il tema della "leadership" appare essere quello dell'assunzione della responsabilità di alto management, non c'è un tempo preciso per affrontare il tema della personalità e della qualità umana.

Nell'età giovanile si può parlare di tratti di personalità innata; nella fase pre-manageriale e parte di quella manageriale la personalità è in condizioni dinamiche, per poi assestarsi nella seconda parte della carriera manageriale e della fase post-manageriale. Si potrà parlare allora di personalità matura. L'individuo ricco di conoscenze (egli sa), capace di occupare posti di responsabilità specifica (egli sa fare) e di comando (egli sa far fare), acquisisce nella costruzione della sua personalità delle caratteristiche che rimarranno permanenti nel tempo.

La sua vita gli avrà dato modo di sapere quali tratti conservare della personalità innata e quali acquisire. Quando avrà raggiunto una personalità matura sarà nella condizione ideale di "saper essere" e di esprimere il meglio di se stesso in ogni realtà sociale. ■