

Lettera

Club The European House – Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House–Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

Leadership 14 in questa epoca

Molti sostengono che il volto di ciascun individuo sia lo “specchio” della sua anima.

Probabilmente è vero.

Certamente è vero che la realtà, buona o cattiva, di un territorio, di un’impresa, di qualsiasi altra istituzione, di qualsiasi individuo è e sarà sempre più lo “specchio” della qualità professionale e morale del *leader* del caso, a cominciare da ogni diretto interessato.

La capacità di *leadership* non è mai stata importante come in questa epoca perché riguarda tutti, nessuno escluso, con conseguenze (positive o negative) di grande rilevanza.

Nel contempo, la capacità di *leadership* non è mai stata difficile come in questa epoca.

LEADERSHIP: UNA POSSIBILE DEFINIZIONE

Letteralmente, il termine anglosassone *leadership* significa “guida”. *Leader* significa “chi guida”.

Per *leadership*, in questo documento si intende

Il ruolo ed i compiti primari di ogni persona responsabile.

In un’epoca in cui in nessun settore di attività una generazione di conoscenze e competenze dura più di cinque anni, e questa durata tende progressivamente a ridursi, nessuno può garantire ad altri il loro futuro: ognuno è più che mai l’arbitro del proprio destino, alla guida della propria vita, *leader* di se stesso. Esplose la necessità di autoreponsabilizzazione individuale, a tutti i livelli.

Il ruolo e la responsabilità di un *leader* non sono identici per tutte le stagioni. I contenuti dipendono dalla realtà di ogni epoca, dalle sue opportunità e dalle sue sfide.

LEADERSHIP: PERCHÈ OGGI È COSÌ IMPORTANTE

Le grandi trasformazioni intervenute ed in corso a tutti i livelli significano **discontinuità**: la probabilità che il futuro sia la replica del passato è nulla. Si sta realizzando progressivamente un *nuovo mondo*.

Nessuno ha avuto l’investitura di “architetto”: artefici ne sono tutti coloro che hanno idee valide, la capacità di realizzarle e se ne fanno carico. Protagonisti nel bene e nel male di questa nuova realtà sono, più che mai, coloro che hanno capacità di *leadership*.

La **globalizzazione** rende tutto visibile a tutti, in tempo reale. Le differenze oggi risultano più vistose, anche laddove prima erano superiori ma mimetizzate.

Per contro, le sperequazioni sono parte della globalizzazione come la finanza, le telecomunicazioni, le tecnologie digitali.

Non si può scegliere solo ciò che si vuole: la globalizzazione non è un *self-service*.

La comunicazione continua e globale genera sentimenti, azioni e reazioni e, spesso, strumentalizzazioni (in alcuni casi anche ciniche e in malafede).

Tutto è avvenuto e sta avvenendo in tempi brevi, anzi brevissimi rispetto alla natura dei fenomeni ed ai loro tempi di aggiustamento.

Il nuovo è generato da sviluppi tecnologici ma i tempi tecnici/tecnologici sono ben diversi dai tempi umani.

È assurdo cercare moralisticamente il colpevole, perché il colpevole, se così si può definire, è solo il fisiologico divenire dell’uomo, con il suo progresso scientifico e tecnologico.

Globalizzazione è competizione e comunque confronto tra sistemi e realtà territoriali. Chi, nello sport, perde uno a zero, o anche due o tre a zero, non gioisce ma è di fronte ad una sconfitta fisiologica, che generalmente crea la voglia di migliorare e di rifarsi. Quando invece il risultato è cento, duecento o duemila a zero, non è più una sconfitta, ma una disfatta.

In questi casi al perdente si presenta un’unica strada, quella di rifiutare le regole del gioco e di diventare rivoluzionario.

Sconfitta e disfatta non sono sinonimi e non producono affatto le stesse conseguenze.

Tocca ai *leader*, non solo politici, assicurare una situazione fisiologica all’arena competitiva globale, mai dimenticando le conseguenze gravi della disfatta.

Non è solo una questione sociale ed umana. Non è una necessità di sinistra o di destra. È una necessità di tutti anche in una concezione egoistica dei propri interessi.

Ryuzaburo Kaku, il lungimirante presidente del Gruppo giapponese Canon, scomparso pochi anni fa, intuì sin dall’inizio degli anni ’90 le esigenze del nuovo contesto e le relative implicazioni in termini di *leadership*, classificando le imprese in quattro categorie in relazione al tipo di realtà che le caratterizza:

- Imprese con **capitalismo rozzo**, sono quelle che perdono la solidarietà già in casa, a causa di un tipo di relazioni industriali fondate sulla contrapposizione e sulla conflittualità permanente. Queste imprese hanno poche speranze per il futuro.

FILO LOGICO

Leadership significa "guida"
Leader significa "chi guida".

Oggi la capacità di *leadership* è necessaria a tutti i livelli.

A **livello individuale** perché in nessun settore significativo di attività una generazione di conoscenze e competenze dura più di cinque anni: ognuno è l'arbitro del proprio destino, alla guida della propria vita, *leader* di se stesso.

A **livello di ogni Organizzazione** perché viviamo nell'epoca della discontinuità: la probabilità che il futuro sia la replica del passato è nulla.

Caratteristiche della *leadership* oggi

- Una grande capacità di **visione del futuro** e di tradurla in **obiettivi** concreti (resa necessaria dalla **discontinuità**).
- Una grande **incisività realizzativa** (imposta dall'**accelerazione**).
- Una reale **prospettiva internazionale** (richiesta dalla **globalizzazione**).
- Un **forte senso etico** perché mancano regole e riferimenti vincolanti a livello globale.
- Una grande capacità di assicurare (a se stessi e/o ad una Organizzazione) un'**identità** forte e positiva, armonizzando esigenze di **breve** e di **medio-lungo termine**.
- Una concreta capacità di **gestire il cambiamento**.

In passato, la capacità di *leadership* nelle Organizzazioni era necessaria solo nella punta della piramide.

Oggi, la capacità di *leadership* è necessaria in tutte le posizioni di significativa responsabilità.

Non è pensabile che il solo massimo responsabile possa assicurare la visione del futuro di tutte le competenze specialistiche.

Nelle Organizzazioni occorre essere capaci di essere *leader* di altri *leader*.

Un *leader* deve essere esperto di cose che devono capitare, non soltanto di cose che sono capitate.
Leadership è l'arte di colmare il divario tra realtà e visione.

Leaders si nasce **o** si diventa?

Leaders si nasce **e** si diventa.
Occorrono doti naturali: intelligenza, personalità, coraggio, senso della realtà.
Ma occorre non meno sviluppare le competenze necessarie per conseguire i risultati.

Leader mediocri producono danni spesso inestimabili anche e soprattutto a carico del futuro.

La prossima Lettera tratterà il tema "La gestione del cambiamento".

- Imprese con **destino condiviso**, sono quelle in cui la tutela degli interessi delle parti avviene all'insegna della consapevolezza che si è tutti sulla stessa barca e che danneggiare la barca significa penalizzare gli interessi di tutti, sia dell'impresa che dei suoi lavoratori.
- Imprese con **responsabilità sociali locali**, sono quelle che operano, oltre che con *destino condiviso* con i lavoratori, con la consapevolezza che disinteressarsi dei problemi e delle esigenze delle comunità nelle quali l'impresa è più direttamente inserita significa penalizzare nel tempo anche i propri interessi basilari.
- Imprese con **piene responsabilità sociali**, sono quelle che, oltre ad una solidarietà sindacale e ad una partecipazione concreta alla soluzione di problemi ed esigenze locali, si inseriscono come soggetti attivi nei problemi e nelle esigenze più ampi del mondo, sempre con la consapevolezza che qualsiasi crisi favorita dal disinteresse può provocare danni al conto economico e alle proprie possibilità di sviluppo ben maggiori degli oneri che scaturiscono appunto da un interessamento attivo.

	Frizioni impresa- lavoratori	Frizioni locali	Frizioni nazionali e internazionali
1. Imprese con capitalismo rozzo	×	×	×
2. Imprese con destino condiviso	○	×	×
3. Imprese con responsabilità sociali locali	○	○	×
4. Imprese con piene responsabilità sociali	○	○	○

Fonte: Ryuzaburo Kaku.

È evidente che lo schema e le esigenze precitate sono applicabili, con gli opportuni adattamenti, anche ai sistemi territoriali e non solo ai Gruppi/Imprese. Occuparsi di temi quali quelli precitati è, pertanto, espressione coerente di *leadership*, non un contributo generoso a temi non di diretta pertinenza.

Il tutto è molto complesso, è difficile, c'è tantissimo da fare. Spesso subentra la mancanza di tempo, la congestione. La mancanza di tempo è il nemico peggiore perché inibisce il confronto con altri, rinchioda in casa e, di conseguenza, accresce il divario fra progresso e consapevolezza. La mancanza di consapevolezza riduce la capacità di visione. La mancanza di visione penalizza il successo e, quindi, il futuro.

Con i continui accelerati sviluppi scientifici e tecnologici, con i processi di progressiva liberalizzazione, moltissimo, quasi tutto, risulta fattibile sul piano operativo.

I limiti sono invece nelle nostre abitudini, nei nostri schemi mentali e professionali, nella nostra cultura, nelle situazioni ereditate dal passato.

Nella discontinuità la dimensione quantitativa ereditata dal passato è meno importante rispetto a quella qualitativa, cioè alla qualità dei protagonisti.

C'è un enorme divario fra le possibilità tecnologiche e le capacità effettive di sfruttarle.

La tecnologia non definisce la portata, i limiti ed i modi del cambiamento. Questo è un compito, una responsabilità dei *leader*, a cominciare da quelli politici.

Oggi, tutti sono altamente strumentalizzati e tecnologizzati, ma la *leadership* si origina nella nostra mente, nella nostra anima, nei nostri cuori, nella nostra capacità di vedere il futuro.

Per tutto questo, il mestiere di *leader* oggi è difficilissimo e importantissimo.

ALCUNE CARATTERISTICHE DELLA LEADERSHIP OGGI

La *leadership* oggi richiede:

- Una grande capacità di **visione del futuro** e di tradurla in **obiettivi** concreti e misurabili (chi si vuol diventare/essere, entro quando), resa necessaria dalla discontinuità. È bene ricordare ancora una volta l'ammoneimento di Seneca: *"Non esiste vento a favore per chi non conosce il porto"*.
- Una grande **incisività realizzativa**, imposta dall'**accelerazione**. I cicli di vita (di ogni idea, di ogni progetto, di ogni prodotto, ecc.) si riducono sempre più ed i tempi si misurano non sulla concezione o intenzione ma sulla realizzazione pratica.
- Una reale **prospettiva internazionale**, anche se si opera in ambiti geografici circoscritti, richiesta dalla **globalizzazione**.
- Un **forte senso etico** perché, in una realtà di globalizzazione, mancano regole e riferimenti vincolanti a livello globale.
- Una grande capacità di assicurare a se stessi ed all'intera Organizzazione di cui si è responsabili una **identità** forte e positiva, armonizzando esigenze di **breve** e di **medio-lungo termine**, in uno spirito di elevata **motivazione** generale verso il raggiungimento degli **obiettivi**.
- Una concreta capacità di **gestire il cambiamento**.

Leadership, oggi più che mai, significa farsi carico, avere una visione e realizzarla anche se altri dovessero essere contrari o addirittura fortemente critici. *Leadership* significa saper aspettare il verdetto della storia, non cercare la compiacenza e la popolarità. Non è *leader* chi non è in grado di prendere decisioni difficili.

Oggi spesso si è esperti di cose che sono capitate.

Un *leader* deve essere esperto di cose che devono capitare.

Leadership è l'arte di colmare il divario tra realtà e visione.

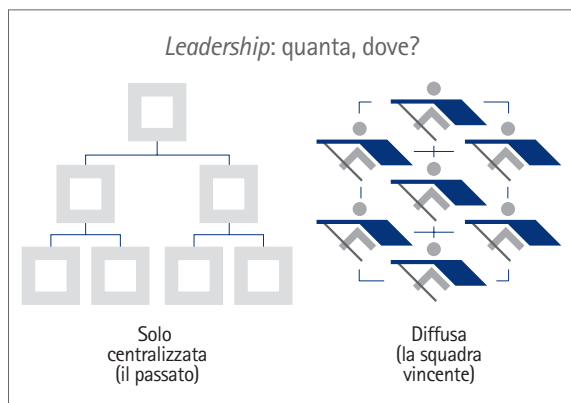
Leadership significa anche e soprattutto educare, dare il buon esempio. Ricordiamo che *la parola suona, l'esempio tuona*.

In un'epoca di discontinuità, coloro che detengono le principali responsabilità di *leadership* devono riconfigurare i sistemi/istituzioni ereditati dal passato: se non si riconfigura presto e bene, l'alternativa è quella di essere *riconfigurati*, magari anche bruscamente, da chi è capace di farlo.

In un passato nemmeno tanto lontano, nelle Organizzazioni la capacità di *leadership* era necessaria solo nella punta della piramide.

Oggi il bisogno di questa capacità si è moltiplicato e si estende a tutte le posizioni di significativa responsabilità. In tali posizioni, non è più sufficiente essere dei bravi *manager* (gestori).

Ad esempio, in un'Organizzazione non è umanamente pensabile che il solo massimo responsabile possa assicurare, in un'epoca di discontinuità, la visione del futuro del *Marketing*, della Finanza, del territorio A, del territorio B, del *business X* o del *business Y*.



Una delle caratteristiche distintive della *leadership* oggi, ai livelli più alti, è la necessaria capacità di essere *leader* di altri *leader*, in una logica di *leadership* condivisa.

IL PERCORSO VERSO LA LEADERSHIP

Per ogni giovane che entri in un'Organizzazione, il percorso verso la *leadership* si caratterizza in tre stadi progressivi:

1° stadio: **farsi accettare**. Gli ingredienti sono gentilezza, disponibilità, generosità.

2° stadio: **farsi valere**. Se il primo stadio è stato gestito in modo positivo ed il giovane si è fatto apprezzare, arrivano le prime responsabilità associate ad obiettivi da conseguire. Continua ad essere importante farsi accettare ma la disponibilità ha come limite ciò che risulta necessario per assolvere le responsabilità e conseguire gli obiettivi nel migliore dei modi.

3° stadio: **farsi seguire**. È il coronamento di una carriera con ruoli e responsabilità di *leadership*.

La prossima Lettera tratterà il tema "La gestione del cambiamento".

Spesso ricorre l'interrogativo: *leader* si nasce o si diventa? Pur non dimenticando che oggi ognuno è più che mai *leader* di se stesso, le evidenze indicano che bravi *leader* si nasce e si diventa.

È improbabile poter essere un bravo *leader* senza alcune doti naturali: intelligenza, personalità, coraggio, senso della realtà. Ma le doti naturali non possono bastare perché occorre sviluppare le competenze necessarie per conquistare i risultati.

L'autorevolezza diventa sempre più importante dell'autorità. All'idea dell'autorità si sostituisce sempre più l'autorità delle idee e dei risultati conseguiti.

La formazione, lo sviluppo delle competenze costano, costano tempo, fatica e risorse, ma l'ignoranza e l'incompetenza oggi costano molto, molto di più.

CONCLUSIONI

A livello individuale, a livello di responsabili di istituzioni, di imprese, di territori, ognuno sarà giudicato se sarà stato un *leader* con la *l* minuscola oppure con la *L* maiuscola. In altre parole se sarà stato un *leader* figlio del passato, ostinato interprete di una realtà che non esiste più, oppure un *Leader* padre/artefice del futuro.

l oppure *L*?

Leader mediocri producono danni spesso inestimabili anche e soprattutto a spese del futuro.

La mediocrità è ancor più insidiosa perché generalmente asintomatica nella quotidianità.

Dopo Seneca, ricordiamo Michelangelo:

"Il più grande rischio per la maggior parte di noi non sta nel fissare un obiettivo troppo alto e non riuscire a raggiungerlo, ma nello stabilirne uno troppo basso e conseguirlo".

La Lettera Club The European House - Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House - Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House - Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO II
NUMERO 14
Lettera Club
The European House -
Ambrosetti
© Ambrosetti, 2007
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Progetto grafico
e impaginazione:
Officina

REDAZIONE:
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

 The European House
Ambrosetti