



COMPETENZE

CHANGE MANAGEMENT. Come esercitare la leadership in tempi di cambiamento

## Obama, i manager, i team

Un manager, per poter avere successo nel guidare un processo di trasformazione, deve costruire e conquistare il proprio team, così come ha fatto il neopresidente americano, spiegano Federico Mioni e Marco Rotondi



**Federico Mioni**

è direttore di CIS, la Scuola di Management di Industriali Reggio Emilia. Ha lavorato nelle università di Princeton e della Virginia, alla Massachusetts Historical Society di Boston e alla Library of Congress di Washington; è stato visiting professor presso la John Marshall Law School di Chicago, e in seguito responsabile della Formazione permanente dell'Università Cattolica di Milano.

Qual è il giudizio dell'uomo politico più popolare del mondo su una categoria, i manager, che in questa stagione non registra elevati indici di popolarità? Non vogliamo qui discutere sugli interventi di Obama tesi a ridurre i compensi di manager strapagati pur non avendo performances di successo o a bloccare i bonus ai manager di realtà oggetto di salvataggio. Vorremmo invece interrogarci sul fatto che, in questo momento, un giudizio sociale su un intero universo professionale può condurre a uno stigma molte volte ingiusto, e qualche volta pericoloso.

Quel giudizio non tiene conto, infatti, di una dimensione connaturata alla professione del manager: il rischio, che può portare non solo alla precarietà, ma anche a qualcosa di più radicale. Saper affrontare e convivere col rischio è per Obama una qualità imprescindibile per il vero leader. Nel suo libro più famoso (*The Audacity of Hope*, New York, Three Rivers Press, 2006), Obama riporta un commento sui politici fatto da un Ceo al quale si era rivolto Al Gore (con i segni della sconfitta elettorale ancora sul volto) per il finanziamento di una Tv a scopi sociali: "Voi camminate sul bordo di una scogliera a picco sul mare". A nostro avviso, questo è un tratto che accomuna alcuni politici ai veri manager in termini di: responsabilità di gestione dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano; posizione favorevole, a partire dalla retribuzione e da benefit vari;

rischi di precipitare senza rete sino al licenziamento.

Secondo il nuovo presidente Usa il vero tarlo dell'etica di molti politici, più che l'amore per il potere, è un sentimento che può portare a quella che noi chiameremmo un'anoressia di sé, vale a dire una paura profonda, un senso di fallimento che nasce dall'oggetto stesso di quella paura: il vedersi applicato uno stigma di perdente, anzi di perdente a vita, subendo l'emarginazione di tutta quella comunità che fino a ieri ti riveriva. Questo stato psicologico fa perdere spesso il senso della realtà e, secondo Obama, conduce a forme paranoiche.

### Se manca l'appoggio dei vertici

Il quadro si può riferire oggi a un numero rilevante di appartenenti a professioni manageriali o più in generale direttive, perché nella partita doppia rischio/remunerazione viene spesso considerata dall'opinione pubblica solo la seconda colonna. Non vogliamo certo giustificare quelle sacche di inefficienza e irresponsabilità che tuttavia sono molto ben remunerate e protette da norme contrattuali quasi blindate. Vogliamo invece sottolineare che la professione manageriale oggi richiede non tanto la buona gestione, ma la capacità di far compiere un salto alla struttura che si guida, quale che sia il settore in cui si è impegnati: il passaggio da una cultura delle procedure a una cultura del risultato, cioè a una cultura che è, prima di un quadro di teo-



## COMPETENZE



rie manageriali, un assetto mentale, un orientamento alla realtà che porta a chiedersi costantemente se si vuole cambiare una situazione in meglio, o solo gestirla in modo ordinato e ineccepibile da un punto di vista procedurale.

Il leader è quindi un soggetto esposto, e non solo in tempi di crisi. Per questo, senza voler dire che i manager non vanno lasciati soli (perché la solitudine nelle decisioni e nelle difficoltà è un elemento connaturato alla professione del manager), vorremmo dire che devono essere monitorati e sostenuti dal vertice aziendale. Ciò vale, per esempio, nei casi in cui un manager rischia di essere delegittimato, e questo può avvenire dall'alto (quando i vertici diventano tiepidi o anche solo intermittenti nell'azione di sostegno) e in modo non meno pericoloso dal basso (quando i collaboratori non lo seguono o, peggio, non lo difendono davanti al resto dell'azienda).

In questi casi, se tale dinamica di resistenza passiva prosegue, il vertice aziendale si trova davanti a un dilemma: insistere nel "change" (strategia su cui Obama ha dato un contributo rilevante), rafforzando il mandato o l'immagine di colui che è stato incaricato di guidarlo, o fare una ritirata strategica di fronte ai tanti cavalli di Frisia che i collaboratori sono bravissimi a posizionare senza prendersene la responsabilità.

Nel primo caso gli sconfitti saranno i "resistenti", nel secondo il change management stesso e il manager che doveva guidarlo: nel primo caso però i perdenti saranno quasi sempre recuperati, nel secondo il manager sarà quasi sempre liquidato (a volte senza incentivi all'esodo); oppure, se resta, vivrà la frustrazione di chi era arrivato con l'autorevolezza di un innovatore e rimane come gestore dell'ordinario. In quest'ultimo caso il manager si sentirà molto indebolito a livello di prospettiva e di entusiasmo, mentre nel primo sarà precipitato con un paracadute più o meno efficace, e dovrà andarsi a trovare un'altra scogliera.

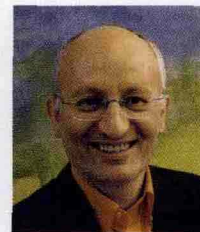
Questa dinamica ha un risvolto economico che ovviamente non si misura solo in termini di obiettivi strategici mancati,

ma anche nel danno emergente costituito da investimenti in pubblicità, consulenti, questionari, riunioni e tempi-uomo degli incaricati di una svolta organizzativa che poi non c'è stata, e nei mancati introiti aggiuntivi che quella svolta poteva e doveva portare. Infine, si perde anche l'indotto di "guadagni" che un'innovazione di processo o di prodotto avrebbe portato nella cultura aziendale complessiva, perché l'innovazione (riuscita) è quasi sempre un moltiplicatore di nuovi guadagni.

### Il team che fa la differenza

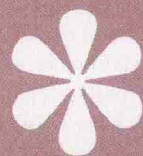
Per il manager che vuole guidare un cambiamento è determinante "dotarsi" di un team. Se è vero infatti che vi sono elementi di inevitabile "solitudine" nella professione di chi deve assumere decisioni, ciò non significa che questa debba diventare una "cavalcata solitaria". Un manager, anzi, per poter avere successo nel guidare un processo di change management deve costruire e conquistare il proprio team, e lo studio del successo di Obama ci può dare delle indicazioni preziose.

La capacità del neopresidente americano di ascoltare gli altri senza riguardo alla gerarchia, di delegare al massimo, di porre domande per capire meglio, la sensibilità di sentire empaticamente la "temperatura" delle persone, di trattare familiarmente i suoi collaboratori e di far sentire tutti i membri del team come personalmente vicini a lui, e il suo modo naturale di porsi alla pari, come un *primo fra uguali*, sono tre elementi che producono indubbiamente motivazione e fanno sentire le



**Marco Rotondi**

è presidente di IEN (Istituto Europeo Neurosistemica), presidente Med I Care (Consorzio per lo sviluppo etico-manageriale della Sanità), docente di management e capitale umano presso università, master e business school, consulente di direzione e change management. È autore di oltre 100 pubblicazioni su questi temi.



Oggi il manager  
deve scommettere  
sul proprio team  
se vuole davvero imprimere  
un cambiamento e non solo  
migliorare delle procedure

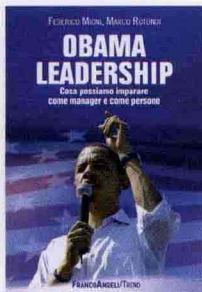




## COMPETENZE

## Ogni leader ha il team che si merita

GRADO DI DIFFICOLTÀ	PROPENSIONI E PAURE DEL LEADER	TIPO DI SQUADRA COSTRUITA
1	121 "one to one"	Nessun team
2	Accentratore "chi fa da sé fa per tre"	Team apparente, formale, poche riunioni e molto operative
3	Senso d'inadeguatezza rispetto al ruolo	Membri del team "neo" per avere una possibilità di riconoscimento in più
4	Senso d'incompetenza rispetto al compito, paura	Membri del team "yesman", incapaci di proporre alternative, poca iniziativa
5	Paura del confronto e della competizione interna o esterna	Membri del team della "famiglia", si premia la fedeltà, si riassumono i "dipendenti di un tempo"
6	Paura di perdere il controllo "divide et impera"	Membri del team competenti tecnicamente, tenuti separati e messi sovente in competizione fra loro
7	Primato alle relazioni "riuscirò a farli crescere"	Membri competenti, scelti con priorità agli aspetti relazionali e di sintonia e complementarietà di stili
8	Primato alle competenze "riuscirò a tenerli insieme"	Membri competenti, scelti con priorità all'eccellenza nelle competenze utili alla missione. "Team of rivals"



*Obama Leadership. Cosa possiamo imparare come manager e come persone, Federico Mioni e Marco Rotondi, Milano, FrancoAngeli, 2009.*

persone del suo team fortunate a poter lavorare per lui. D'altra parte il suo modo di esercitare autorevolezza è così reale e non costruito che nessuno si dimentica mai chi sia il leader.

Questo mix, insieme alla capacità di tenere insieme persone molto diverse, e alla sensibilità per far entrare nella squadra anche ex avversari ed ex rivali, ci consentono di parlare di una *Obama leadership*, cioè di uno *stile particolare di Obama* di essere leader. Stile che è fortemente centrato sulla fiducia nella potenza del lavoro in team. Obama, infatti, conosce la "solitudine del potere" di cui parlava Arthur Schlesinger a proposito di John Kennedy, ma non è un leader solitario.

È capace di agire con vari livelli di comunicazione, e non dimentica di costruire tutti i passaggi più importanti col proprio team, che in quella campagna elettorale ha messo in luce uomini che oggi sono considerati grandi esperti di pratica manageriale: il chief strategist David

Axelrod, il campaign manager David Plouffe, il capo del Transition team Valerie Jarrett, e molti altri che oggi sono alla Casa Bianca o coordinano il movimento d'opinione politico che sostiene Obama nel Paese, e che è qualcosa di molto più ampio del Partito Democratico. Obama quindi ha scommesso sul proprio team, mettendosi in gioco fino in fondo per creare una squadra composta anche da ex avversari e facendo quel che Lincoln, un secolo e mezzo prima, aveva fatto per trasformare l'America.

Non a caso fra le letture preferite di Obama vi è quel *Team of Rivals* in cui Doris Kearns Goodwin ricostruisce quell'esperienza (D. Kearns Goodwin, *Team of Rivals. The Political Genius of Abraham Lincoln*, New York, Simon and Schuster, 2005), e non a caso l'esperienza di Obama si ricollega bene alle teorie manageriali sulla guida dei team, che qui per ragioni di sintesi non possiamo approfondire oltre. ■