

Autorità o autorevolezza?

La persona autorevole non è quella che sa più cose di tutti gli altri, ma è quella che conosce i suoi limiti e ascolta i pareri altrui, e non si vergogna a chiedere. Gran parte dei capi invece adotta un modello semplicemente autoritario, e le conseguenze si vedono a livello organizzativo.

Da ragazzo ebbi la fortuna di avere, per amico, un gesuita di nome Mosé. Il suo modo di parlare era affascinante: egli, come tutti i suoi pari, aveva tre lauree: teologia, filosofia e psicologia. La cosa che meglio ricordo di lui è la precisione con cui utilizzava la lingua italiana.

In questo articolo farò tesoro degli insegnamenti di Mosé per discutere una qualità che ogni manager di successo conosce bene: l'autorevolezza. Questa dote è poco diffusa e tanto più le persone in posizioni di comando ne difettano, tanto più si appellano a un suo surrogato: l'autorità.

L'autorità si apprende solitamente nella gerarchie, nei ranghi militari. In situazioni di vita o di morte è importante dominare gli istinti umani e le debolezze come la paura o il dubbio, perché solo chi è lucido ha qualche chance di portare a casa la pelle. Chi si appella all'autorità si aspetta di essere obbedito, non tanto perché ciò che chiede sia giusto o corretto, quanto piuttosto perché l'ordine è impartito da una persona gerarchicamente 'superiore'.

L'autorevolezza invece è altra cosa. Innanzitutto non si impone, ma si costruisce. La persona autorevole è quella seguita dai suoi collaboratori perché essi riconoscono in lei la funzione di guida, di leader naturale. La persona autorevole non è quella che sa più cose di tutti, è quella che conosce i suoi limiti e ascolta i pareri altrui, e non si vergogna a chiedere.

La persona autorevole è come il buon padre di famiglia: se il figlio rompe il vetro del vicino di casa con un sasso, difende dapprima il figlio e si assume la responsabilità del misfatto. Poi, lontano da occhi e orecchie indiscrete, redarguisce il figlio

perché ha agito male. Il manager autorevole fa osservazioni al fine di aiutare i collaboratori a migliorare, mai per umiliarli.

Il bravo manager non solo sa redarguire, ma soprattutto sa dire grazie. Il manager autoritario invece si inalbera, alza la voce e mette alla berlina i suoi sottoposti quando sbagliano. Il manager autoritario non chiede mai opinioni, sa tutto lui. La differenza tra un manager autoritario e uno autorevole non è astrattamente etica: il manager autorevole generalmente guida aziende di maggior successo e maggiormente profittevoli. È quindi nell'interesse degli azionisti che alla guida dell'azienda ci siano persone stimate dai collaboratori. Nell'azienda di successo, dal portiere ai quadri, tutti sono orgogliosi di lavorare lì.

Di contro, nelle aziende con gerarchie autoritarie i dipendenti guardano l'orologio per vedere quanto manca prima di poter andare a casa, e la segretaria vi risponde al telefono con voce sgradevole e indisponente.

Il manager autorevole è come un faro: con il suo ottimismo e la sua capacità naturale di guidare gli altri è un riferimento per tutti, e tutti danno il meglio di sé. In un'azienda come questa la risultante dell'operato dei collaboratori è maggiore della somma delle sue parti: c'è un effetto di affiatamento.

Tom Demarco, grande esperto mondiale di questi temi, nel celeberrimo libro *Peopleware* definisce 'jelled team' un gruppo di persone affiatate che remano tutte nella direzione del successo aziendale.

Le aziende dell'Insubria, la nostra economia, hanno bisogno di leader naturali, di persone autorevoli. Que-

sta dote però è rara, e richiede sicurezza nelle proprie capacità: è difficile essere seguiti senza imporsi, bisogna prima guadagnarsi la stima dei collaboratori. Ma quando un manager inizia a padroneggiare questa dote, soltanto allora capisce di essere un leader con la 'L' maiuscola.

I collaboratori parlano dell'azienda dove lavorano a casa, con gli amici, diventano loro i suoi primi sponsor. Difendono l'azienda quando qualcuno l'attacca, ne evidenziano i pregi quando partecipano alle discussioni, e dimenticano i difetti e i limiti dei colleghi, perché tutti lavorano per gli stessi valori.

L'appartenenza a gruppi come questi influisce nella ridefinizione del senso di identità delle persone. Appartenere a un gruppo di persone che hanno una missione condivisa, un comune repertorio di esperienze, e che si frequentano per portare a termine insieme una missione, consente di costruire l'ambiente ideale per l'apprendimento, quello che Etienne Wenger chiama 'Communities of practice'.

In questo ambiente vi sono le maggiori possibilità di costruire aziende coese, in grado di superare le incertezze di questa congiuntura macroeconomica. Per vincere, in un mercato competitivo e incerto, ci sarà sempre più bisogno di una classe dirigente più autorevole e meno autoritaria.

Mauro Morelli

Ated
P.O. Box 1261
6502 Bellinzona-Semine
Tel. +41 91 800 40 41
e-mail: info@ated.ch
<http://www.ated.ch>