

# La solitudine del manager

di Adele Lamonica\*

Vi è mai capitato di trovarvi di fronte una persona dal sorriso smagliante, la sicumera spinta, la mascella voltiva e il lessico infarcito di "nella misura in cui", "pensare positivo", "piuttosto che", "avanti a tutta forza"? A me sì.

È stato un momento terribile. E dire che le situazioni critiche, visto il lavoro che faccio, sono praticamente il mio pane quotidiano. Eppure, di fronte a quella persona io ho avuto la sensazione netta di essere entrata in contatto con una serie di scatole cinesi, l'ultima delle quali, probabilmente, mi avrebbe rivelato che il magnifico e sorridente mascellone, era in realtà un tipino molto poco sorridente, un tantino stressato e, con grande probabilità, sovrastato dalle preoccupazioni. È per questo che, ogni volta che mi capita di trovarmi di fronte ad un "manager", o presunto tale, la prima cosa che mi viene in mente è il titolo del bellissimo romanzo di Manuel Vázquez Montalbán.

Caratterizzare un profilo psicologico del "manager tipo" apparentemente dovrebbe essere una operazione abbastanza semplice: basterebbe mettere qua e là ingredienti quali autorevolezza, competenza, capacità organizzativa, attitudine nella gestione del gruppo e nelle relazioni umane, un pizzico di furbizia e malizia quanto basta, ed il mio articolo potrebbe terminare qui.

Ma no!! Troppo facile. Roba d'altri tempi.

Oggi, nell'epoca dell'empowerment, del coaching, delle skill (e via dicendo nella mania di americanizzare tutto) la figura del manager è diventata assai più complicata, dovendo assolvere e sintetizzare in sé, secondo un target ormai codificato, un gran numero di attività e responsabilità, e sviluppare economicamente l'organizzazione che rappresenta.

Oggi quindi, più che parlare di "manager", intendendo per quello una persona dotata di determinate qualità, si parla invece di uno "stile manageriale", che in un modo o nell'altro, chi decida di intraprendere la via dell'attività imprenditoriale, deve indossare come un costume, o forse, come una corazza.

Ma quali sono le coordinate principali di questo lifestyle manageriale?

Intanto esistono varie tipologie. Nell'era della frammentazione e dell'iperspecializzazione non ci si accontenta di una species unica, ma si producono tutta una serie di sub-species dai nomi roboanti e, a volte, un tantino inquietanti: manager coaching; pricing manager (tranquilli non è uno in doppiopetto e con l'anello al naso, ma uno che si occupa di prezzi); sales manager; negotiation skills manager ecc.

Qualcuno di grande saggezza (o stoltezza a seconda dei punti di vista), potrebbe subito obiettare: ma non è possibile racchiudere tutte queste qualità in uno solo? Forse sì, ma a guardare nel dettaglio, ogni "specializzazione è talmente "specializzata" da domandarsi se in realtà in manager modello non debba essere un "uomo bionico".

Premettetemi a questo punto una botta di nostalgia. Modestia e fattività: questi erano gli imperativi del successo manageriale di trent'anni fa. Sicuramente oggi questa logica è obsoleta e non più vincente, ma questo manager contemporaneo, che proprio come se fosse un bene di acquisto, è frequentemente "in vetrina" per ragioni di lavoro e, proprio come un buon prodotto, deve sapersi "vendere" prima ancora di essere "consumato", quanto mantiene della sua umanità e identità?

Il dirigente aziendale o l'imprenditore sono oggi giorno prima di tutto persone di relazione: parlano, ascoltano, spiegano, convincono, negoziano, tengono riunioni, partecipano a dibattiti e convegni, fanno conferenze, rilasciano interviste. Sono costantemente in discussione, perchè discutono e sono discussi, sotto la lente della società della informazione e della civiltà della comunicazione.

Una sola legge quella del manager: esprimersi e comunicare efficacemente per "vendere" le proprie competenze e le altrui efficienze (o inefficienze travestite). Per ottenere il giusto consenso. Le parole chiave: visibilità, verbalità, vestibilità, vitalità, vivibilità, autorevolezza, risultato, efficacia. Comunicare per essere e per esistere tanto umanamente quanto professionalmente. Per ogni diverso interlocutore un diverso sé.

Ma in tutto questo sfavillio di luci, suoni e successi, più o meno percepiti, più o meno sognati, più o meno realizzati, il manager è solo, schiacciato dall'imperativo del "Chi non comunica non esiste". E non solo nel sociale. Il manager cade talmente tanto nella sua trappola comunicativa da recitare il suo ruolo anche nel privato. La sua ansia di essere costantemente misurato, di evitare ogni forma di intimismo lo costringe inevitabilmente a perdere di vista le proprie esigenze e il proprio colloquio interiore. E allora in base alle coordinate della dura legge del Lifestyle manageriale quale potrebbe essere il profilo psicologico del nostro manager mascellone, sorridente, dalla cravatta alla moda e i gemelli griffati?

Focalizzato sull'immagine di successo e di riconoscimento sociale permea talmente tanto di esse il suo punto di vista da reprimere ogni intralcio emotivo per privilegiare l'efficienza e la produttività. Ha una capacità camaleontica di trasformarsi a seconda delle



circostanze. Il suo focus è il successo materiale, il lavoro, l'immagine vincente. Fissato un obiettivo egli si modifica in modo tale da rendersi adatto al suo raggiungimento.

Questa operazione gli costa però in termini emotivi, in quanto essendo totalmente focalizzato sull'obiettivo esterno, perde di vista (come abbiamo detto prima) il proprio stato interiore. Il compito riveste un valore così alto da fargli sospendere i sentimenti, privilegia l'azione al punto da essere in crisi se non c'è nulla da fare. Di norma, gestisce più progetti al tempo stesso, dedicando ad ognuno la quantità di attenzione necessaria. Per lui è assolutamente vitale il riconoscimento delle sue prestazioni, anche se i risultati possono essere raggiunti senza andare troppo per il sottile. Competitivo, ha come fine, a volte, non tanto battere l'avversario, quanto avere una prestazione vincente. Ama la sfida ma non si assume rischi se non ha particolari risorse su cui contare, e qualora si dovessero verificare fallimenti li ristruttura in "vittorie parziali".

Come già accennato è uno straordinario camaleonte dell'immagine, muta repentinamente il suo linguaggio e la sua gestualità attraverso un processo impercettibile sia all'interlocutore sia molto spesso a se stesso.

Anche per i sentimenti avviene lo stesso processo. Il sentimento è come un abito, indossa quello più appropriato ad ogni occasione in modo assolutamente convincente; per questo rimane sinceramente sorpreso se l'autoesplorazione rivela che tali sentimento non è sempre genuino.

Fondamentalmente ci sono due tipologie ben definite di manager: quelli sprezzanti, caparbi e faccen-

dieri, che dominano il prossimo per i propri fini, incapaci di accedere ai propri sentimenti o di entrare in intimità con altre persone. O al contrario quelli dotati di qualità empatiche, leader sociali consapevoli del proprio ruolo, in grado di motivare il prossimo comunicando il proprio entusiasmo e ottimismo, capaci anche di legami profondi e alti ideali.

L'autoinganno in cui i Manager possono cadere è quello di credere che essi sono ciò che recitano, vanno cioè ad identificarsi con il ruolo che hanno assunto senza più riuscire ad individuare chi essi siano in realtà. L'attività frenetica diviene così un modo per controllare e per controllarsi, evitando accuratamente di riflettere ed interrogarsi su sé stessi e su questioni che non siano pratiche. L'immagine diviene il centro delle loro attenzioni, assumere il comportamento giusto al momento giusto attuando un costante monitoraggio delle richieste esterne, permette poi di riconfermare sul mondo esterno la loro posizione dominante, dimenticandosi di quello che essi in realtà stanno provando in quel momento. Realizzare che i loro bisogni reali sono in conflitto con le richieste esterne e con gli obiettivi può rivelarsi particolarmente doloroso.

Ovviamente affidare il potere e la gestione a questo tipo di persone è una garanzia di successo e stabilità. La capacità di manipolare gli altri e di ristrutturare ogni situazione in positivo li rende forti anche nei momenti più difficili. Non rifuggono le responsabilità e sanno assumersi incarichi delicati, il loro ruolo non gli permette di essere deboli, costituiscono una risorsa vincente per le persone che li circondano. La loro capacità di infondere entusiasmo, di trasmettere la loro convinzione

che tutto è possibile, di stimolare il raggiungimento degli obiettivi è una garanzia di successo. La costanza e l'impegno profuso determinano nel tempo alti livelli di efficienza, garantendo stabilità e continuità alle attività svolte.

Il consenso che essi ricevono dal mondo esterno, in molti casi, è così elevato da spingerli a fare sempre di più la stessa cosa, convincendosi che i loro obiettivi personali sono quelli della società. Pause imprevedute, malattie o periodi di stop forzato costituiscono momenti di riflessione nei quali possono prendere coscienza gli aspetti della loro vita interiore che per molto tempo sono stati dimenticati a favore dell'attività.

La scissione di fondo è quindi fra l'essere ed il fare.

Ovviamente dopo la stigmatizzazione di questo profilo (non ci siamo inventati nulla ormai è roba quasi sorpassata) la preoccupazione degli addetti ai lavori è stata subito quella di evitare di produrre manager stressati, dal pessimo stile di vita, che mangiano male, fumano, non fanno attività fisica, e quindi a maggior rischio di infarto. Uno stereotipo decisamente da archiviare. Allora la parola d'ordine del recentissimo lifestyle manageriale è: centrare molto sul sentimento, recuperare la propria interiorità. Da qui una serie di amenità interioristiche quali il "Love Management", l'intelligenza spirituale dei dirigenti, o ancora lo Zen Manager che aiuta lo stressato dirigente a ritempersi dalle fatiche e recuperare il suo sé...

Pratiche efficaci? Chi sa... a me intanto la parola manager continua ad evocare sempre il titolo del romanzo di Montalban...

**Parliamo qui di quello "stile manageriale" che, in un modo o nell'altro, chi decida di intraprendere la via dell'attività imprenditoriale deve indossare come un costume, o forse, come una corazza.**

editorial planeta

**Manuel Vázquez Montalban**  
**La soledad del manager**



El cadáver de un manager multinacional  
expira el corazón. Investigador de Cervantes  
por un camino y entre un paisaje desolado  
por el viento, la realidad y la memoria.

Colectora: Autoras Españolas e Iberoamericanas