

# Come liberarci dei capi incompetenti

2 /4

**GIAN CARLO  
COCCO**

+ APPROFONDICO

RIVOLUZIONE

PO+  
SITI  
+VA

SAGGEZZA  
CONOSCENZA  
INFORMAZIONE

N. 66  
2024

IL PRIMATO DEL PRIMATE



## 1. IL FASCINO DELLA PERSONALITÀ NELLA RICERCA DEI LEADER

Il recente libro di Chamorro-Premuzic: "Perché tanti uomini incompetenti diventano leader?" contribuisce a svelare l'inconsistenza della diffusa convinzione che i leader vincenti, in grado di portare al successo le imprese di ogni genere, si caratterizzano per **tratti di personalità** che consentano loro di ottenere risultati eccellenti.

Eppure la personalità è un costrutto sviluppato dalle teorie psicologiche di origine filosofica e dalla diagnostica clinica, nato con il fine di indagare le problematiche e le espressioni della mente umana. Esso appare oggettivamente lontano dal mondo delle imprese e dei comportamenti organizzativi.

Su cosa si intende per carattere e personalità non è stata raggiunta una visione condivisa e scientificamente supportata dei cosiddetti tratti della personalità. I tratti dovrebbero rappresentare disposizioni permanenti nella mente di una persona, ai quali ricondurre gli aspetti fondamentali delle sue espressioni.

## 2. CAPI INCOMPETENTI

Moltissimi capi d'azienda e manager di elevata responsabilità che vengono selezionati, scelti e cooptati utilizzando spesso i test di personalità - o, addirittura, impiegando la grafologia - risultano spesso incompetenti e forniscono risultati scadenti.

Anche i cacciatori di teste spesso indulgono in approcci basati, oltre che sul curriculum e sui risultati raggiunti nelle precedenti esperienze, sulla personalità dei candidati.

Malgrado siano stati selezionati e scelti o cooptati sulla base di generici tratti della personalità, molti degli attuali capi d'azienda e manager di elevata responsabilità spesso non risultano in grado di fornire i positivi risultati che ci si aspetterebbe da loro.

Un tale insuccesso deriva certamente da un diffuso sistema clientelare, ma deriva anche dalla condivisione e applicazione di **inadeguati sistemi di selezione**.

Prevalgono, in proposito, tratti quali l'autostima elevata (che rasenta il narcisismo), la spiccata attenzione alla personale autorealizzazione (che rasenta la smodata ambizione), la spietata determinazione a raggiungere, a qualsiasi costo, obiettivi sfidanti, il protagonismo abbinato all'orientamento ossessivo al potere, l'elevata predisposizione al rischio che tende a tramutarsi in azzardo, il fascino comunicativo in grado di coinvolgere emotivamente sfociando nella manipolazione.

Spesso questi tratti di personalità vengono raccolti in forma positiva e definiti "carisma"

- o più semplicemente "talento" - che denota una qualità ai confini della magia tipica di figure emblematiche come *l'uomo solo al comando* o addirittura *l'uomo del destino*.

Ma anche il concetto di leadership e le qualità del leader vengono utilizzati come una sorta di "mantra" che basta evocare per definire, in modo indiscutibile, le persone più adatte al comando, *dimenticando che i contenuti della leadership risultano una sorta di etichetta molto dibattuta che varia enormemente nel tempo e nelle situazioni*.

Gli aspetti di valori condivisi dei candidati a posizioni di comando (un tempo, almeno a parole, considerati importanti) attualmente non vengono presi in considerazione come se, ad esempio, il rispetto degli altri fosse un elemento marginale, molto meno importante della personalità del leader. Si diffondono manager che rendono la vita professionale (e non solo) un inferno ai loro collaboratori ostacolandone la produttività e lo sviluppo delle competenze. Manager "simpaticamente cattivi" astutamente rivolti all'incremento del profitto nel breve-medio termine e portati a tralasciare lo sviluppo delle risorse professionali (cioè il sempre più trascurato capitale umano) e gli obiettivi strategici di medio-lungo termine.

Questi individui, che guidano orgogliosamente le organizzazioni in modo spietato, sono in grado di originare disastri di proporzioni enormi - si pensi alla Enron, alla Lehman Brothers, all'Alitalia e al Monte dei Paschi di Siena - anche perché hanno la prosopopea di credere di essere la persona giusta al posto giusto.

E se pensiamo ai disastri originati dalle bolle speculative, che si ripetono in continuazione (l'ultima è stata quella dei "sub-prime"), chi li ha prodotti se non top manager e politici incompetenti e presuntuosi?

2 /4

### 3. NECESSITÀ DI UN CAMBIO DI PARADIGMA NEI CONTENUTI DEL "COMANDO"

Se nella individuazione dei top manager si continua ad esaltare il protagonismo rispetto alla profonda competenza, fatta di conoscenze e di capacità necessarie per governare sistemi organizzativi sempre più complessi, i fallimenti non potranno che continuare anche in futuro.

Coloro i quali sono incaricati di ricercare e presentare i manager più adatti (con formule spesso "esoteriche") e coloro che decidono di acquisirli, si basano diffusamente su questi 2 indicatori, entrambi di notevole criticità:

- i tratti della personalità incentrati sulla sicurezza di sé piuttosto che sulla comprovata competenza caratterizzata anche dal pensiero critico, dall'apertura mentale, dal confronto dialettico e dalla disponibilità di mettersi in discussione. In altre parole, si preferisce la baldanza alla saggezza;
- l'accettazione che i candidati alle posizioni di vertice appartengano alla quasi prevalente cerchia maschile (o, se donne, che manifestino tratti tipicamente maschili) e che abbiano dimostrato nelle loro precedenti esperienze quel piglio che si riassume nel "carisma", nel "talento" o nella generica "leadership": cioè un *fascino* che riesce emotivamente a dimostrare che sulla persona si può contare in quanto "vincente". Questo aspetto è avvalorato dalla rassicurante esperienza maturata e certificata dai risultati raggiunti, ma non da come sono stati raggiunti. Chamorro-Premuzic si pone una domanda scomoda: perché è così difficile per le persone competenti, ma non aggressive e di "personalità non prorompente", emergere in posizioni di vertice?

### 4. I CONTENUTI DEL PARADIGMA DEL COMANDO EFFICACE BASATI SULLA VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE E SUL COINVOLGIMENTO

Per risolvere la pericolosa situazione che abbiamo qui rappresentato l'unica strada percorribile è il ricorso alla verifica preliminare delle effettive competenze necessarie per svolgere attività di guida e coordinamento di complesse compagini organizzative (non solo private, ma anche pubbliche). Occorre ricordare che le competenze sono composte da due aspetti fondamentali che risultano tra loro complementari e inscindibili come le facce di una medaglia: le competenze tecniche, definite *hard skill*, e le competenze comportamentali, definite *soft skill*.

È ovvio che le competenze non risolvono totalmente la questione dell'affidabilità delle persone al comando. Possiamo confermare che le persone competenti risultano molto più affidabili di quelle con "personalità" in quanto maggiormente vincolate dal riconoscimento della loro professionalità, che per essere acquisita ha comportato impegno e sacrificio.

Gian Carlo Cocco