Management e leadership

di Luciano Cipolletti

Pubblicato il 18 Giugno 2019

Management e leadership sono entrambe necessarie per il successo, tuttavia a volte non sempre è possibile “gestire” e “dirigere”; solo quando le imprese comprendono la differenza sostanziale tra leadership e management possono cominciare a preparare i loro dirigenti a svolgere con successo entrambe le attività.

Quello della leadership è un argomento sicuramente attuale, anche se formalmente quasi mai rilevato come tema di discussione nelle imprese, perché?

Simulation
Reengineering your Business
Ristruttura la tua impresa in un click !

I motivi sono diversi e l’argomento è quasi sempre tabù in quanto l’imprenditore/capo oppure il manager non sempre sono disposti ad un approccio che possa sottintendere una forma di autocritica.

Delle varie esperienze vissute in merito, due, opposte tra loro, mi sono rimaste particolarmente impresse.

La prima, nella quale il titolare di una azienda in forte crescita ha la perfetta consapevolezza di non riuscire a gestire il personale dipendente, in termini di stile di comportamento e di assertività e quindi mi chiede il consiglio se assumere come temporary manager un direttore generale come “traghettatore” e la seconda, nella quale l’imprenditore, con stile per lo più autoritario, pensa di tenere sotto controllo i dipendenti, senza accorgersi che, proprio a causa di tale atteggiamento, la sua struttura è precipitata verso uno stato di anarchia totale.

Due stili di comando? No, solo due percezioni diverse della propria organizzazione e del concetto di leadership.

Cerchiamo quindi di approfondire questo interessante argomento.

Da una analisi più specifica, noteremo che con buona probabilità esiste una errata interpretazione dell’ *essere leader*.

John P. Kotter ci fa notare che la leadership è diversa dal management.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Il management riguarda la gestione delle complessità e gestisce razionalmente gli aspetti qualitativi e reddituali nelle imprese, mentre la leadership riguarda la gestione del cambiamento, elemento necessario in un mercato instabile e sempre più competitivo.

Per tale motivo la leadership non ha nulla a che vedere con il carisma personale o altri tratti della personalità.

Management e leadership sono entrambe necessarie per il successo, tuttavia a volte non sempre è possibile "gestire" e "dirigere", solo quando le imprese comprendono la differenza sostanziale tra leadership e management possono cominciare a preparare i loro dirigenti a svolgere con successo entrambe le attività.

Le attività di **pianificazione e budgeting** sono ad esempio attività di management, ma la visione del futuro ed i cambiamenti organizzativi necessari, "ispirare" e "motivare", ossia fare in modo che le persone si muovano nella giusta direzione, risiedono nella capacità di essere leader…

La **visione del futuro (vision)** non è qualcosa di misterioso, ma consiste in idee, anche se non innovative, magari già note e conosciute ma combinate e rappresentate in modo organico. Quindi l'aspetto cruciale non è tanto l'originalità, quanto la *rispondenza* e l'*adeguatezza*. Ad esempio, se un azienda ha sempre avuto una posizione competitiva debole ed aspira improvvisamente a diventare la numero uno, questa è utopia, non visione.

Fatta tale necessaria precisazione, è ovvio di come sia particolarmente difficoltoso, da parte degli imprenditori, assumere posizioni da "gestore" e da "ispiratore/motivatore" contemporaneamente.

La prima componente, difatti, richiederebbe un atteggiamento "intransigente" e razionale poiché dettato dal raggiungimento verso un preciso obiettivo mentre la seconda va da sé che richieda un atteggiamento partecipativo, assertivo e più emozionale verso i propri collaboratori. Consci di ciò a volte si assiste ad un mix, in cui si passa dall'una all'altra situazione, in base agli specifici impegni/problemi che la giornata lavorativa propone.

La letteratura si è sbizzarrita nel proporre *stili di leadership*, ne faremo una velocissima carrellata.

Partiamo dallo **stile autoritario**.

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

Qui la disciplina è rigorosa e al dipendente non è data capacità di interferire nelle decisioni, dato che il suo unico ruolo è quello di obbedire agli ordini.

C'è poi lo **stile diplomatico** in cui si usa la diplomazia per cercare di ottenere collaborazione dai dipendenti. Spesse volte, però, tale modo di fare maschera solo una piccola "furbata", essendo, di fatto presente lo stile precedente.

Si passa quindi allo **stile partecipativo**, qui è il capo che cerca collaborazione dai propri dipendenti e le decisioni importanti sono prese con la collaborazione del gruppo.

Infine, si può menzionare lo **stile permissivo**, in cui si va oltre lo stile democratico e si stabilisce una partecipazione molto attiva attraverso ampie deleghe.

Lasciando da parte i punti di forza e deboli di ciascuno stile diremo invece che secondo una ricerca, sembrerebbe che, parlando di "distanza culturale" tra imprenditore e manager/quadri, tanto più è alta tale distanza, quanto più si va verso uno stile autoritario e poco partecipativo.

Tuttavia, si intuisce che quanto detto in relazione agli "stili" è in netta contrapposizione con quanto si diceva precedentemente.

In effetti Kotter afferma *"…si sente dire che oggi occorre un nuovo stile di leadership, ma non è un problema di stile. È, invece, un problema di sostanza, di comportamento operativo, non di tattica o di dettagli superficiali.".* Per Kotter difatti si confonde la leadership con *certi stili di comando* o, a volte, con *la responsabilità manageriale*.

Per dare conferma a ciò che afferma Kotter, basti pensare a due grandi del nostro periodo: Steve Jobs e Sergio Marchionne. Loro non sono stati leader in quanto fruitori di particolari stili di comando, ma in quanto trasmettitori/veicolatori della vision aziendale, motivando tutta l'organizzazione e rendendo concreta la relativa attuazione. Più che di stile, diventa quindi un problema di "allineamento", e qui entreremo più nel merito.

Le organizzazioni hanno una importantissima caratteristica: l'interdipendenza, nessuno ha una completa autonomia, e nei momenti di cambiamento o le persone si allineano e procedono verso la stessa direzione oppure "cadono come birilli".

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D

È ovvio che i dirigenti, esperti in questioni di management ma non in leadership, tendano ad *organizzare* le persone piuttosto che ad *allinearle*.

Quindi allineare non significa reimpostare nuovi organigrammi o sistemi incentivanti, si tratta di *comunicare* più che *progettare*.

Ciò comporta anche e soprattutto *motivare* **e** *risolvere i problemi***.**

Secondo Kotter *"…la realizzazione di visioni particolarmente ambiziose richiede sempre un'eccezionale fiammata di energia. La motivazione e l'ispirazione infondono energia nei collaboratori, non perché li spingono nella direzione giusta, ma perché soddisfano alcuni bisogni primari dell'uomo: appagamento, appartenenza, riconoscimento, autostima, controllo sulla propria vita e capacità di vivere all'altezza dei propri ideali. Questi sentimenti ci toccano profondamente e suscitano una reazione estremamente positiva…*".

Difatti i bravi leader riescono a motivare i propri collaboratori in vari modi, coinvolgendoli nella definizione degli obiettivi, nelle modalità e nelle tempistiche relative alla visione.

Luciano Cipolletti

18 Giugno 2019

Luciano Cipolletti, consulente aziendale, è autore dei seguenti applicativi **software** disponibili su Commercialista Telematico:

- **Simulation**, tool per la ristrutturazione economica delle aziende in crisi. Il programma è completamente automatizzato;
- **Master**, programma per la gestione completa del portafoglio prodotti: politiche di prezzo e analisi dei cicli di vita;
- **Mark-up**, determina il fattore di ricarico (o meglio un "range") al costo primo, per una corretta politica di prezzo;

Riproduzione riservata © www.commercialistatelematico.com
Documento riservato alla consultazione da parte di: N/D