

Liuc Papers

Pubblicazione periodica dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC

Numero 286, giugno 2015

Serie

Economia Aziendale 40

Vittorio D'Amato, Francesca Macchi

Management, leadership e gestione d'impresa

Serie: Economia Aziendale

Liuc Papers

ISSN:1722-4667

Direttore Responsabile: Piero Cavaleri

Direzione, redazione, amministrazione: Università Carlo Cattaneo - LIUC
C.so Matteotti, 22 - 21053 Castellanza (Va) - Italia
tel. 0331-5721 - fax. 0331-572320

Registro stampa Tribunale di Busto Arsizio n. 11/93 del 11.06.93

Comunicazioni di carattere organizzativo vanno indirizzate a:

Piero Cavaleri, *LIUC Papers*, Università Carlo Cattaneo, Biblioteca «Mario Rostoni»

Corso Matteotti 22, 21053 Castellanza (VA), Tel. 0331-572.267 # E-mail pcavaler@liuc.it

MANAGEMENT, LEADERSHIP E GESTIONE D'IMPRESA

Vittorio D'Amato, Francesca Macchi

1. Management e leadership: cosa non c'è di nuovo

E' sufficiente aver letto alcuni libri di management per rendersi conto di come ogni autore ne dia una propria definizione. Esiste tuttavia un filo comune che si ritrova nelle definizioni dei principali autori che pone enfasi sull'importanza per il manager di conseguire obiettivi aziendali lavorando con e attraverso le persone.

Definiremo quindi management come lavorare con e attraverso le persone per conseguire obiettivi organizzativi.

Si noti come questa definizione non faccia riferimento a nessun tipo di organizzazione. Il concetto di management come è qui definito può essere applicato a qualsiasi organizzazione: aziendale, politica, religiosa, scolastica o familiare.

Spesso si tende a dare ai termini management e leadership lo stesso significato. E' nostra opinione che esista una importante distinzione tra i due concetti.

Al concetto di leadership è da attribuirsi un significato molto più ampio che non a quello di management. Il management può essere visto come un tipo particolare di leadership, in cui il conseguimento degli obiettivi nell'organizzazione ne rappresenta l'aspetto fondamentale. La leadership si verifica ogni volta che qualcuno tenta di guidare il comportamento di una o più persone a prescindere dal motivo. Può essere al fine di conseguire obiettivi personali o di altri, e tali obiettivi possono coincidere o meno con quelli dell'organizzazione.

2. Il nuovo management

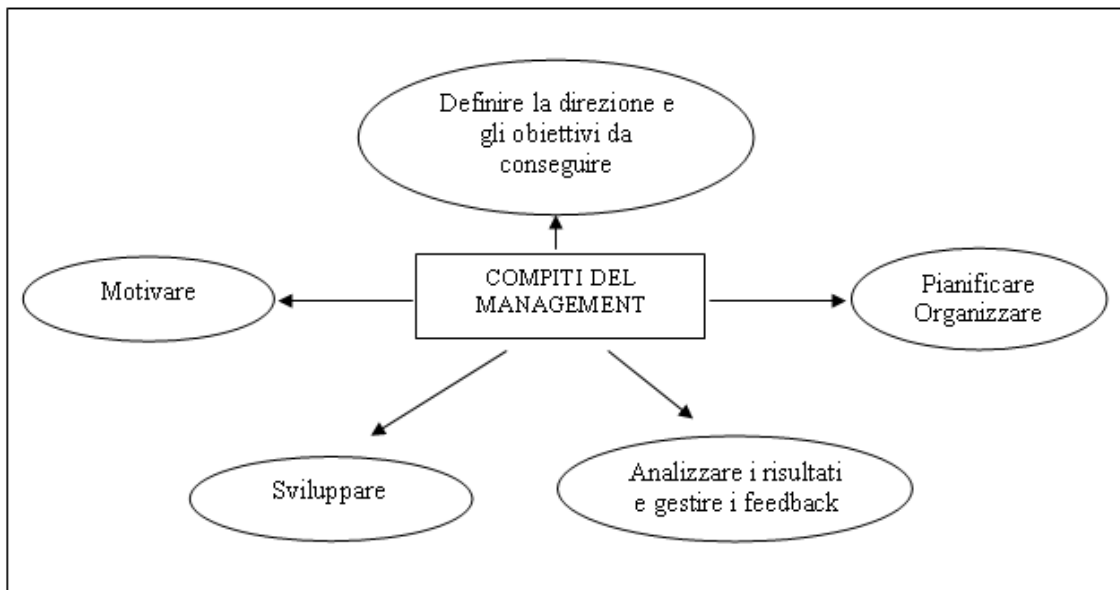
La capacità e le caratteristiche necessarie ad una persona per svolgere il proprio lavoro possono essere considerate come delle specifiche funzionali che emergono dalle singole necessità inerenti ad ogni posizione. Risulta difficile, e forse anche poco proficuo, tentare di definire i requisiti funzionali necessari per ricoprire le singole posizioni aziendali. E' invece

possibile identificare alcuni fattori essenziali che ricorrono, o dovrebbero ricorrere, con continuità nello svolgimento dei principali compiti di management:

1. Definire la direzione e gli obiettivi da conseguire
2. Pianificare/organizzare
3. Analizzare i risultati e gestire i feedback
4. Motivare
5. Sviluppare

2.1 Definire la direzione e gli obiettivi da conseguire

Il fare chiarezza su quale sia lo scopo ultimo del nostro lavoro e quali siano gli obiettivi che intendiamo conseguire rappresenta un elemento fondamentale all'interno di qualsiasi funzione manageriale.



Questa prima funzione manageriale racchiude almeno due aspetti di uguale importanza: la definizione degli obiettivi e la loro comunicazione. Il comunicare gli obiettivi ed il loro stato di avanzamento è importante quanto la loro stessa definizione.

La mancanza di visione e la non chiarezza circa gli obiettivi o la loro comunicazione, costituiscono uno dei principali elementi di fallimento manageriale.

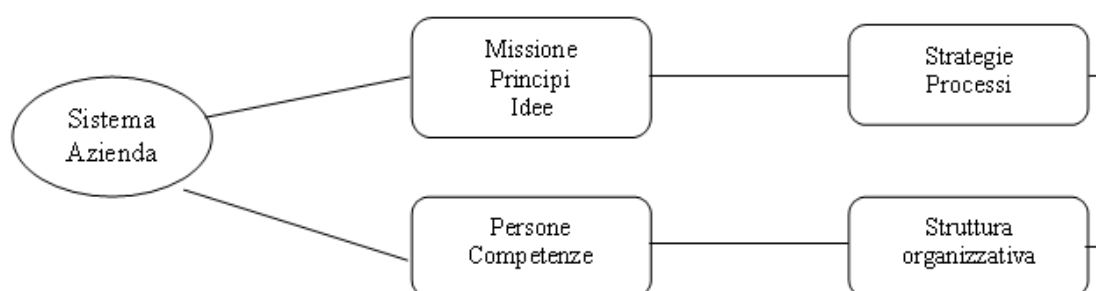
Parlando di obiettivi vogliamo qui fare una distinzione, spesso dimenticata, tra **obiettivi di business** e **obiettivi organizzativi**.

Gli obiettivi di business sono quelli valutabili in termini economici (ricavi, costi, investimenti) o in termini di qualità del prodotto (tempi, livelli di servizi...). Per gli obiettivi di business è sempre individuabile una o più responsabilità ed essi sono assegnabili direttamente alla singola persona. Per questo motivo, è possibile definire una struttura gerarchica, effettuare su di essa uno spiegamento analitico degli obiettivi e assegnare responsabilità precise.

Gli obiettivi di evoluzione organizzativa si riferiscono alle caratteristiche del gruppo di persone considerato e riguardano le competenze, le capacità, il modo con cui il gruppo si relaziona con gli altri e al suo interno, come è gestito il processo e come è organizzato. Per gli obiettivi di evoluzione organizzativa è difficile trovare un responsabile unico. Quando diciamo che un reparto lavora male, o che il processo è mal organizzato, tutti sono coinvolti in questo cattivo funzionamento e la responsabilità è diffusa. Dobbiamo allora utilizzare un approccio diverso da quello usato quando affrontiamo problemi economici legati strettamente al business.

Troppo spesso i manager si concentrano solamente sugli obiettivi di business. Talvolta capita che i cambiamenti organizzativi vengano affrontati quando non se ne può più fare a meno. In una visione moderna del management gli obiettivi di sviluppo del business e quelli di evoluzione vanno di pari passo ed hanno ugual dignità.

Porsi obiettivi economici senza definire la crescita della squadra che li deve raggiungere è velleitario ed è indice di inefficacia. Obiettivi sfidanti si ottengono con persone singolarmente preparate, in sintonia ed organizzate tra di loro. Questo è il significato della duplice politica di fissazione degli obiettivi e di evoluzione organizzativa.



2.2 Pianificare/organizzare

Definita la visione e gli obiettivi, risulta indispensabile pianificare ed organizzare le risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi. Pianificare significa dettagliare analiticamente gli obiettivi e le politiche esplicitando le relazioni delle funzioni aziendali e dei processi con gli obiettivi. In questo modo gli obiettivi ed il miglioramento che si intendono raggiungere vengono collegati analiticamente ai processi ed alle funzioni aziendali coinvolte. Partendo da un obiettivo

generale si dettagliano i singoli sotto-obiettivi necessari per raggiungere la meta. Tale processo porta a delineare le azioni, le responsabilità o il contributo di ognuno nel raggiungere il target finale e permette di identificare le linee guida e le azioni prioritarie.

Una volta che sono state identificate top-down le azioni ed i processi che devono contribuire al successo della strategia, è necessario che venga sviluppata una politica bottom-up in cui i responsabili dei processi coinvolti devono identificare le azioni di miglioramento continuo che sono coerenti con la linea trasmessa e che garantiscono che ciò che si migliorerà produrrà i risultati richiesti. Le azioni quotidiane di miglioramento devono andare nella direzione della strategia che deve essere continuamente verificata nella propria realizzabilità attraverso il confronto con ciò che succede nella pratica quotidiana.

2.3 Analizzare i risultati e gestire i feedback

Analizzare lo stato di avanzamento nel conseguimento degli obiettivi, fornire e gestire i feedback rappresenta un processo di fondamentale importanza per il conseguimento degli obiettivi e la crescita dell'organizzazione nel suo complesso. *All'interno delle organizzazioni moderne, la funzione di controllo è sostituita con un'attenta gestione del feedback.* Nessun obiettivo può essere raggiunto senza un continuo processo di gestione dei feedback. La linea di feedback è strettamente collegata con quella gerarchica ed è chiusa con essa. Da una parte la linea gerarchica definisce e comunica obiettivi, strategie, ruoli e responsabilità. Dall'altra, la linea di feedback risale, segnalando ritorni, allineamenti ed esigendo un più elevato livello di sintonia. Linea gerarchica e linea di feedback si chiudono circolarmente su se stesse.

Se definire e comunicare chiaramente obiettivi, ruoli e strategie è importante per conseguire il successo aziendale, la gestione efficace dei feedback costituisce l'altra parte della medaglia. Nelle aziende dove questo reciproco rinforzo non avviene, le strategie sono confuse, gli obiettivi non sono condivisi e le responsabilità non sono assunte chiaramente. In questo tipo di organizzazioni è difficile apprendere, e l'ascolto dei feedback è ostacolato dal fatto che i ritorni dei segnali formano un brusio di voci disparate e contraddittorie, più che un quadro organico che spinge a una sintonia fine con il risultato. Linea gerarchica e di feedback devono cooperare strettamente. Molti manager pensano che se parlano ed ascoltano i collaboratori accogliendo suggerimenti, finiranno per essere scavalcati o per perdere autorità e status. E' vero, invece, esattamente il contrario. Chi sa ascoltare sa imparare e sa migliorare. I manager efficaci hanno la capacità di interpretare i bisogni, di ascoltare i collaboratori, di accogliere suggerimenti, dando spazio ai feedback dei collaboratori.

2.4 Motivare

Le persone si differenziano non solo per la loro capacità di fare, ma anche per la loro volontà di fare o motivazione. La motivazione è una delle principali determinanti del comportamento di una persona. La motivazione dipende dalla forza dei motivi del singolo individuo. I motivi possono essere definiti come i bisogni, le spinte, le necessità interne all'individuo. I motivi sono i perché del comportamento, stimolano e guidano il comportamento di ogni individuo. I motivi sono le principali molle dell'azione. Ogni persona ha centinaia di bisogni tutti in competizione tra loro. Che cos'è allora a stabilire quale tra questi bisogni una persona cercherà prima di soddisfare? Il bisogno dotato della massima forza in un determinato momento. I bisogni, una volta soddisfatti in una certa misura, diminuiscono la loro intensità e, generalmente, non motivano gli individui a perseguire obiettivi per soddisfarli.

Se si vogliono conseguire obiettivi sfidanti, non si può non occuparsi dei bisogni delle persone, capendo quali siano i bisogni più importanti per quella persona in quel determinato momento.

2.5 Sviluppare

Sviluppare significa far crescere se stessi, gli altri e l'organizzazione. Significa non smettere mai di apprendere, di sperimentare nuove tecniche di management e di adattarle alle specifiche caratteristiche aziendali.

I primi responsabili dello sviluppo sono i manager, spesso si incontrano manager che non dedicano nessuna risorsa (tempo, energia, persona, soldi) a questa attività, o che vi si dedicano solo privatamente. *La nuova concezione aziendale si basa sul concetto fondamentale che lo sviluppo manageriale e personale non è un affare privato, un interesse intimo dei manager, che egli può coltivare a sua discrezione, ma un vero e proprio compito della sua funzione e una sfida aziendale nel suo complesso.* Lo sviluppo manageriale è un compito aziendale che deve essere pianificato formalmente e in cui vanno coinvolte le persone più illuminate. Non si tratta di una discrezionalità, ma di una vera e propria funzione aziendale. *E' necessario che le persone come l'organizzazione crescano in termini di competenze, abilità e know how che siano distintivi, proprietari ed originali. La somma di queste conoscenze rappresenta il bagaglio caratteristico su cui fondare il vantaggio competitivo.* Si tratta di un vantaggio non basato sulla tecnologia, né sulla finanza, né sulle dimensioni, ma sulle competenze, sul modo di elaborare l'esperienza, sull'intelligenza collettiva e, in ultima analisi, sulla qualità delle persone.

3. Le nuove capacità manageriali

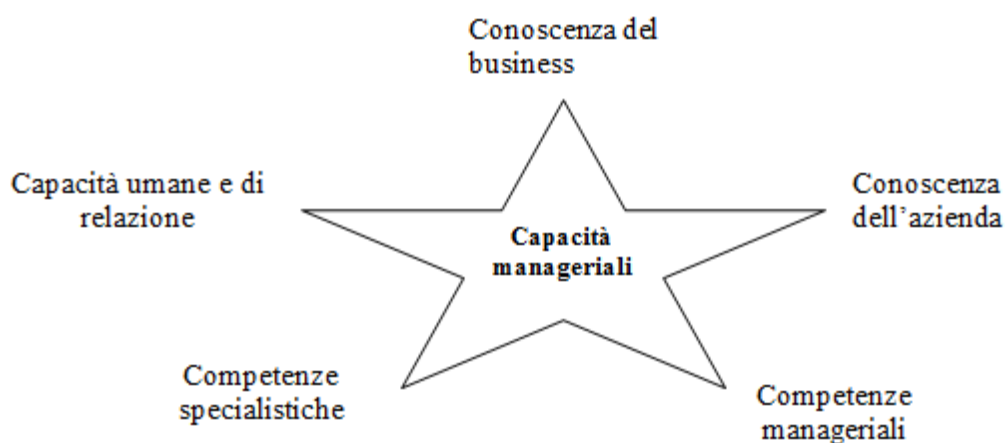
Abbiamo suddiviso la grande area delle capacità manageriali in cinque settori:

- **conoscenza del business**
- **conoscenza dell'azienda**
- **competenze manageriali**
- **competenze specialistiche**
- **capacità umane e di relazione**

Le persone all'interno dell'azienda sono avvantaggiate se hanno una **profonda conoscenza del business** e se sanno interpretare le sue dinamiche. Inoltre la **conoscenza dell'azienda** e dei suoi meccanismi rappresenta un elemento di facilitazione notevole. L'area delle **competenze manageriali** rappresenta il campo principale su cui costruire il vantaggio competitivo. Esistono poi alcune **competenze specialistiche**, che sono caratteristiche del settore e della funzione di appartenenza e che devono essere ben consolidate al fine di poter svolgere con successo il proprio lavoro. L'ultima area, quella delle **capacità umane e di relazione**, rappresenta la capacità di comportarsi e di relazionarsi con le persone. Queste cinque capacità rivestono uguale importanza e meritano lo stesso grado di attenzione. E' tuttavia plausibile pensare che non esista un unico profilo vincente, ma che diversi mix di eccellenza possano essere ugualmente efficaci. Inoltre profili diversi di competenze possono essere ugualmente vincenti in contesti diversi.

Tuttavia, sia l'esperienza che ricerche estensive ci inducono a osservare che alcune caratteristiche sono comuni sia nei superior performer che nei gruppi ad alto livello di prestazioni.

Due aspetti sono fondamentali nel determinare il profilo di successo:



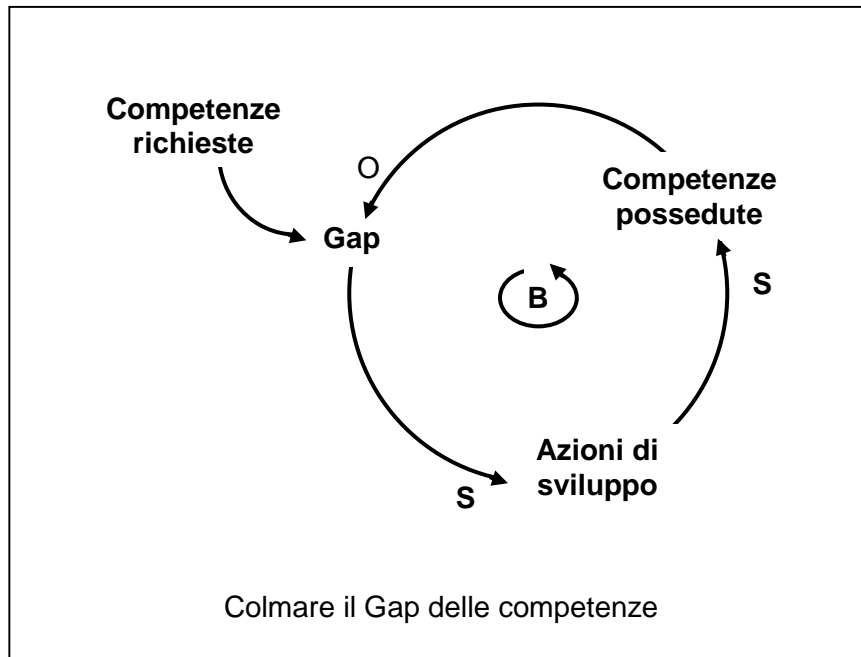
- la composizione delle competenze e delle capacità di relazione, il loro particolare mix, che determina la particolarità del profilo e la sua adattabilità al contesto specifico;
- le competenze nelle quali si eccelle.

Le competenze ed i caratteri di relazione possono essere più o meno sviluppati a seconda delle necessità personali ed aziendali. All'interno di un gruppo aziendale (team, funzione, direzione) si dovrebbe decidere quali competenze sviluppare e su queste attivare un piano di miglioramento continuo. Il leader, in particolare, dovrebbe essere il tutore e sviluppare delle competenze individuali e di gruppo. Dovrebbe aver sempre presente che il lavorare al miglioramento delle competenze e delle relazioni sociali è un prerequisito del successo ed è parte integrante e non secondaria delle sue responsabilità.

Il primo passo da compiere è quello di condividere all'interno del gruppo di lavoro le competenze da sviluppare ed il loro significato. L'esperienza ha dimostrato come molto spesso le persone tendono a dare lo stesso significato a competenze completamente differenti tra loro. E' quindi di fondamentale importanza dare chiare definizioni per ogni competenza oltre che alcuni indicatori di comportamento aziendali che spieghino il reale modo di utilizzo di quella competenza.

I principali passi da seguire possono essere così definiti:

- Identificazione delle competenze
- Individuazione delle competenze distintive
- Individuazione dei gap più critici da colmare tra il livello posseduto e desiderato di competenza
- Definizione di un numero prioritario di competenze su cui lavorare in corso d'anno
- Definizione di un piano di attuazione, con responsabilità, tempi e modi
- Attuazione del piano
- Verifiche periodiche sullo stato di avanzamento e sullo stato di efficacia del lavoro svolto
- Eventuale revisione del piano
- Verifica a fine d'anno e definizione del piano per l'anno successivo.



4. Un nuovo esempio di leadership

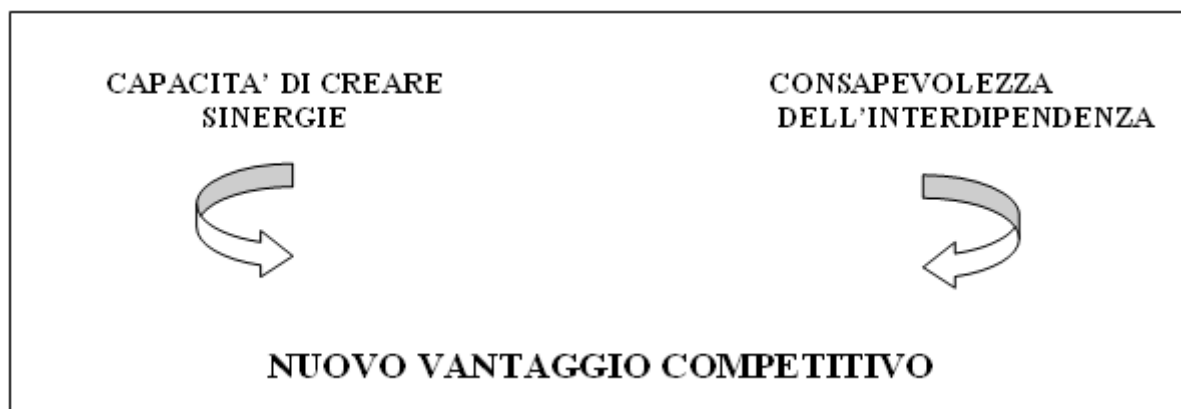
Emerge una differenza sostanziale tra il management e la leadership:

- Il focus della leadership è sul fare le cose giuste
- Il focus del management è sul fare le cose bene

La maggior parte dei manager e dei dirigenti si ispira a modelli di pensiero già esistenti; i leader, invece, hanno il coraggio di analizzarli, identificarne i presupposti e le motivazioni, domandandosi se sono ancora validi. I nuovi leader sfideranno la convinzione, come afferma Stephen Covey, che la soddisfazione totale del cliente costituisca l'essenza dell'etica del servizio. Si sposteranno verso la totale soddisfazione di tutti gli attori che compongono l'organizzazione, dipendenti, clienti, fornitori, azionisti, occupandosi di chiunque abbia puntato sul successo dell'azienda. Per diffondere questa nuova filosofia manageriale, i leader dovranno sviluppare nuove capacità di produrre sinergie. La sinergia è il prodotto naturale della qualità dei rapporti umani; l'amicizia, la fiducia e l'amore che uniscono gli individui.

Se si riesce ad unire la capacità di creare sinergia con la consapevolezza dell'interdipendenza. Ecco che si possiede tutto ciò che occorre per creare un nuovo vantaggio competitivo. Con l'unione di questi due elementi si possono creare strutture e processi efficaci e allineati alla propria missione e visione. Ogni organizzazione è predisposta per ottenere i

risultati che produce, se si desiderano risultati diversi, è necessaria una nuova forma di pensiero e altre capacità che creino soluzioni sinergiche. Tenere conto degli interessi di tutte le parti in gioco quando si prendono decisioni strategiche è solo una questione di interesse illuminato, perché siamo tutti interdipendenti gli uni dagli altri.



5. Il leader del futuro

Il leader del prossimo millennio sarà una persona capace di creare un sistema culturale e di valori basato sui principi e sul dialogo, sul continuo interscambio di informazioni.

Creare una cultura simile in azienda sarà una sfida emozionante ed ambiziosa vinta solo dai leader dotati di visione, coraggio e umiltà per continuare ad apprendere ed a crescere. I leader capaci di apprendere non resistono al cambiamento, lo sposano. Il cambiamento diventa parte della loro vita, del loro modo di essere.

I leader efficaci sono prima di tutto modelli di ciò che chiamiamo **una leadership basata sui principi**. Tali principi sono intessuti nella struttura di ogni società e costituiscono le radici di qualunque organizzazione longeva. Quanto più riconosciamo i principi di base quali la collaborazione, l'amore per il cliente, l'onestà la fiducia, tanto più ci muoviamo verso la longevità e la crescita e ci allontaniamo dai rischi della incomprendione e della distruzione. I principi sono come bussole, indicano sempre la direzione, non mutano né si spostano e, se li capiamo veramente, ci impediranno di smarrirci, di essere confusi e di intraprendere strade sbagliate. Il modo migliore per comprendere se un principio è fondamentale per noi è cercare di immaginare un mondo o una società che si fondano sul suo opposto.

Il primo ruolo del leader, dunque, è quello di rappresentare il modello della leadership basata sui principi. Ogni volta che un individuo o una organizzazione basa la propria esistenza sui principi, diventa un modello, un esempio, per gli altri individui e altre organizzazioni. E'

quel tipo di esempio, di carattere e di competenza e modo di agire che genera fiducia negli altri portandoli ad identificarsi con esso. Il modello è una combinazione di carattere (che tipo di persona sei) e di competenza (che cosa sei capace di fare). Queste due qualità rappresentano il potenziale di ogni individuo, ma se vengono messe in pratica, allora diventano un modello.

In molti casi il leader del futuro sarà lo stesso leader di oggi. Non ci saranno sostituzioni esterne, bensì grandi cambiamenti interni: l'individuo diventerà leader del futuro grazie ad una trasformazione radicale interna, nel modo di pensare e quindi di agire.

Presidiare una leadership basata sui principi, dove l'autorità va guadagnata è un lavoro difficile, si tratta infatti di un compito che richiede una combinazione particolare di doti.



Trovare la strada

Una tra le principali funzioni del leader è quella di costruire una missione ed una visione che siano avvincenti, sfidanti e raggiungibili allo stesso tempo. Trovare la strada significa avere una visione del futuro che permea lo scopo ultimo dell'azienda al di là del semplice fatto di fare soldi. In questa fase è fondamentale che il leader sia dotato di una grande energia. Si tratta di una energia che scaturisce da forti convinzioni personali, che motiva il leader e produce slancio anche negli altri.

Per identificare la strada giusta si dovrebbe partire incominciando a definire la missione aziendale, l'individuazione del business in cui si opera. Il business va definito, non in termini di prodotti o servizi offerti, ma in termini di bisogni del cliente da soddisfare. Mentre i prodotti vanno e vengono, i bisogni primari e i segmenti della clientela restano: il bisogno di comunicare, di essere trasportati, di sicurezza, di informazione che, per utilizzare un esempio

classico, immaginate di aver chiesto ad un produttore di carrozze a cavalli, agli albori dell'era automobilistica, "Qual è la sua missione, o quali bisogni soddisfa la sua attività?". Se la risposta fosse stata "Il bisogno di costruire e vendere buone carrozze a cavalli", quell'imprenditore sarebbe finito fuori mercato in pochissimo tempo, se invece avesse risposto "Fornire servizi di trasporto passeggeri"; probabilmente la sua impresa sarebbe passata dalla produzione di carrozze alla produzione di automobili, e avrebbe prosperato. Poiché è probabile che un'impresa sia fondata in una situazione completamente diversa da quella odierna, in un'epoca di stabilità, bisogna decidere se quello che si pensa di fare ha ancora senso. Se non c'è l'ha, è necessario decidere cosa fare di diverso. Sviluppando una definizione di business basata sui bisogni del cliente e non sul prodotto, si evita di arrivare a una definizione eccessivamente limitativa. Estendendo la portata dei servizi offerti ai clienti, sempre considerando la capacità e le competenze, si getta una rete da pesca molto più estesa:

- DA costruttore di porte A fornitore di comodi accessi agli edifici
- DA costruttore di tapparelle A fornitore di sistemi per l'oscuramento della luce
- DA fornitore di formazione e consulenza A partner nella soluzione dei problemi aziendali

Il passaggio di un modo di ragionare che non si focalizza sul prodotto ma su un bisogno che tale prodotto soddisfa, allarga notevolmente i possibili orizzonti di business.

Quando si riflette sulla definizione della missione dell'impresa ci si deve sempre chiedere:

- *quale dovrebbe essere il nostro scopo finale?*
- *perché i clienti comprano questi prodotti o servizi?*
- *in che business vorremmo essere?*

Allineare e consolidare

La seconda attività del leader consiste nell'allineare, cioè nel garantire che la struttura organizzativa, i sistemi ed i processi operativi contribuiscano tutti a realizzare la missione e gli obiettivi definiti. Nessuno di questi sistemi deve interferire, entrare in competizione od opporsi agli obiettivi predefiniti. Il principio dell'allineamento raggiunge il suo massimo potenziale quando tutti sono concordi sulla missione, sugli obiettivi e sulla strategia. Per raggiungere tale obiettivo è necessario che le persone coinvolte abbiano una piena comprensione delle esigenze, condividano un impegno nel realizzare la missione, e vengono invitate a creare valore aggiunto e a migliorare costantemente le strutture e di processi che servono a conseguire la missione. Senza queste condizioni è impossibile ottenere la qualità globale, l'organizzazione che apprende e tanto meno una piena soddisfazione del cliente.

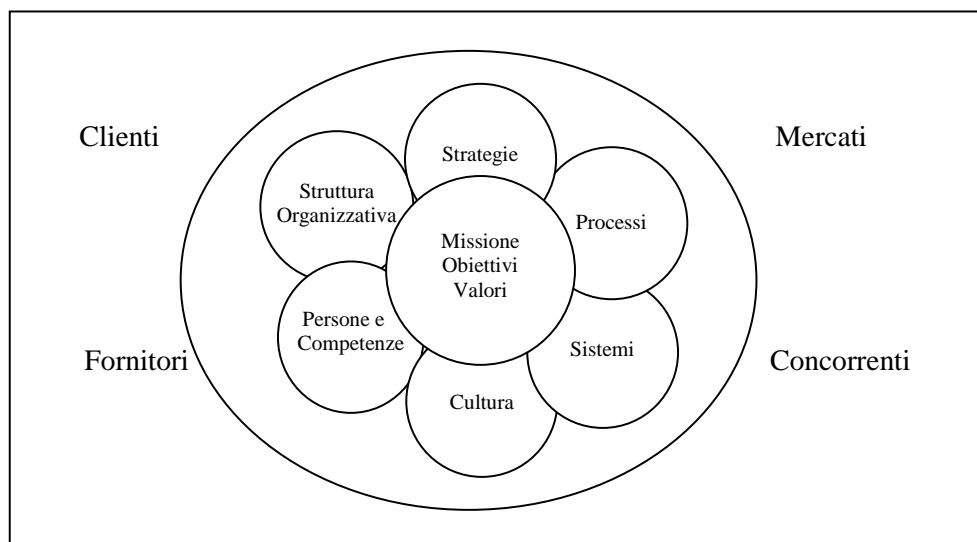
Come si è visto, una volta definiti i bisogni a cui risponde la nostra impresa, dobbiamo focalizzarci su come strutturare l'organizzazione per soddisfare questi bisogni. Per realizzare

questo profilo organizzativo dell'impresa, dobbiamo esaminare l'interazione dei vari fattori che ne costituiscono l'essenza. Possiamo vedere l'impresa come un sistema dinamico costituito da sette sottosistemi essenziali:

- *missione, obiettivi fondamentali e valori*
- *strategie*
- *struttura*
- *processi*
- *sistemi*
- *persone e competenze*
- *cultura*

Missione, obiettivi fondamentali e valori

Abbiamo già trattato dell'importanza della missione. Gli obiettivi fondamentali sono le indicazioni generali sulla direzione da intraprendere, i risultati principali che l'impresa dovrà conseguire. Sono dichiarazioni di intenti che devono essere sfidanti e allo stesso tempo raggiungibili e facilmente comprensibili da tutta l'organizzazione. Un esempio, adottato da molte aziende è quello di definire una strategia, fatturare 100 miliardi nel 2000. Il raggiungimento di questi obiettivi fornisce un rinforzo costante alla missione.



I valori sono l'anima ed il cuore di ogni impresa. Sono concetti fondamentali che devono ispirare il nostro comportamento quotidiano. La definizione formalizzata dei valori fornisce importanti direttrici di riferimento per il riorientamento dei comportamenti, specie durante i periodi di cambiamento organizzativo. La costruzione di una leadership basata sui principi

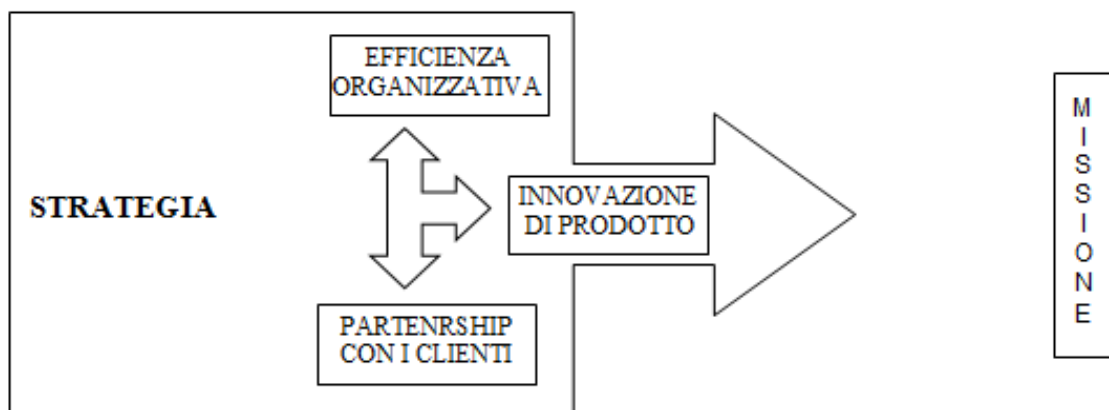
incomincia con l'identificazione di un nucleo fondamentale di valori. Molte aziende affermano di possedere una serie di valori, ma in realtà si riferiscono a una lista generale di principi di business: fare profitti, aumentare la produttività, lavorare in team. Questi valori generici acquistano significato solamente quando sono:

- meglio definiti in termini di comportamento;
- ordinati secondo una precisa scala di priorità;
- chiaramente comunicati;

Strategie

Sono le modalità con cui ogni impresa realizza la missione. Rispondendo alla domanda: "Ora che riconosciamo chi siamo e dove vogliamo andare, come facciamo ad arrivarci?". Le strategie sono definite come la via scelta dall'Impresa per conseguire i suoi obiettivi creando un valore distintivo. Per creare valore distintivo, ogni impresa deve seguire la sua strategia. Secondo Michael Treacy e Fred Wiersema, autori del libro *The Discipline of Market Leaders*, i fattori su cui l'impresa può decidere di puntare, sono essenzialmente tre:

- *efficienza organizzativa*;
- *innovazione di prodotto*;
- *partnership con i clienti*;



Le loro osservazioni indicano che le aziende di successo eccellono in uno di questi fattori, e ottengono apprezzabili risultati negli altri due.

Efficienza organizzativa

Le imprese che perseguono questa strategia si impegnano al massimo per minimizzare i costi di produzione e di distribuzione, in modo da poter praticare dei prezzi inferiori a quelli dei concorrenti.

Innovazione di prodotto

Le imprese che seguono questa strategia si concentrano nel fornire un prodotto qualitativamente migliore. Sono sempre all'avanguardia, con i prodotti altamente innovativi. Grazie alla straordinaria velocità nella introduzione dei prodotti, la Nike ha praticamente assunto il predominio del suo mercato.

Partnership con i clienti

Le imprese che scelgono questa strategia si sforzano di trasformare, come afferma Ken Blanchard, i loro clienti in ammiratori fanatici. Puntano ad una eccellenza nel servizio, al punto da creare addirittura una aneddotta.

Quale fra queste tre strategie fondamentali privilegia l'impresa? Dovete scegliere una strategia principale, senza trascurare le altre due. La scelta di una strategia principale, fornisce una base di differenziazione su cui competere, e consente inoltre di focalizzare meglio le energie aziendali.

Struttura organizzativa

Tra gli elementi essenziali della struttura vi sono le mansioni individuali, le ripartizioni organizzative (direzioni, divisioni, reparti, gruppi) e la gerarchia manageriale. In genere, questi strumenti di progettazione organizzativa vengono utilizzati per influenzare i comportamenti attraverso una chiara specificazione delle diverse responsabilità individuali, della collaborazione organizzativa, dei riporti e del grado di potere. La struttura è una variabile chiave per la rapidità e la flessibilità dell'impresa.

Come le strategie, le strutture organizzative hanno una quantità di tipologie, ma in prevalenza si possono raggruppare in una delle seguenti categorie:

- *struttura funzionale*
- *struttura prodotto-mercato-area geografica*
- *struttura a matrice*
- *struttura piatta*
- *piramide rovesciata*

- *team autodiretti*
- *struttura a rete.*

Tutte queste strutture rappresentano vantaggi e svantaggi. La valutazione di adeguatezza della propria organizzazione, come si è già avuto modo di sottolineare, deve essere un processo continuo e strettamente collegato al conseguimento degli obiettivi di business. Al cambiare della concorrenza e delle esigenze dei clienti dovremo cambiare anche noi. La ristrutturazione non si può considerare un processo continuo e progressivo, determinato dalla modificazione delle esigenze di business.

Processi

Le imprese hanno molte attività (produzione, distribuzione, vendita) tra loro interconnesse che permettono di raggiungere i loro obiettivi, tali attività sono i processi operativi aziendali. Si usano risorse (prodotti e servizi) e si utilizzano la customer satisfaction e il feedback per continuare a migliorare i processi. Nel corso di questi ultimi anni molte aziende si sono interessate al concetto di processo, cercando di trasformare una cultura basata sullo svolgimento delle attività ad una orientata al processo ed a fornire una visione sistematica dell'impresa al fine di migliorare il grado di responsabilizzazione nel conseguimento degli obiettivi aziendali.

Sistemi

I sistemi sono le procedure, formali ed informali, che fanno funzionare l'impresa. Servono a sostenere ed a coadiuvare la struttura. E' possibile riconoscere tre classi fondamentali di sistemi: informativo, premiante, sviluppo.

Sistema informativo

Con l'attuale esplosione delle informazioni, la gestione efficace e la diffusione delle informazioni possono diventare esse stesse componenti di una strategia vincente. Definiamo sistemi informativi, le modalità con cui si informano capi, colleghi e collaboratori sull'andamento finanziario, sul feedback dei clienti sui risultati, tutto ciò che può aiutarli a prendere decisioni efficaci.

Sistema premiante

Il sistema premiante (ricompense, bonus, stock options) è un aspetto fondamentale di ogni impresa. Se le persone non sanno chiaramente quali sono i loro obiettivi e non conoscono in base a che cosa saranno valutate non saranno in grado di impegnarsi al massimo. Un sistema

premiante coerente con la missione, i valori e con gli obiettivi aziendali rappresenta una molla incredibile di accelerazione aziendale.

Sistema di sviluppo

Lo sviluppo è uno strumento decisivo quando si vuole trasformare l'impresa in una organizzazione che apprende. La mancanza di un sistema di sviluppo è la seconda causa di insuccesso personale, dopo la mancanza di chiarezza degli obiettivi. Dare per scontato che le persone sappiano come fare, o riescano a cavarsela da sole, vuol dire andare in cerca di guai. Le persone, a tutti i livelli, devono pianificare un loro percorso di crescita e di sviluppo coerentemente con i valori e le esigenze di business.



Persone e competenze

Questo elemento comprende le professionalità e le competenze necessarie per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Prima di poter identificare il profilo professionale delle persone che vogliamo avere in azienda, bisogna determinare le competenze di base necessarie all'azienda per mettere in atto la sua strategia condivisa e per raggiungere gli obiettivi concordati.

Le competenze di base sono uniche e specifiche. Di conseguenza ci può essere una estrema variabilità di competenze di base tra un'azienda e l'altra. Aspetto fondamentale è quindi quello di sviluppare un modello di competenze, al fine di analizzare i gap esistenti, e pianificare le successive azioni di miglioramento e di sviluppo delle capacità per ogni persona.

Cultura

I caratteri di relazione e culturali rappresentano le competenze chiave, i fattori di successo interni che l'azienda ha sviluppato e che la rende partecipata, i sistemi culturali interni che regolano sia le scelte strategiche, che l'attività quotidiana. I caratteri culturali sono da intendersi come quelle competenze che sono diventate parte integrante dell'azienda, nei processi, nel fare quotidiano nelle attività manageriali. Non si tratta di conoscenze teoriche, ma di specificità e

conoscenze che sono diventate il tessuto vitale e condiviso dell'intera organizzazione e che danno un'impronta all'intera cultura aziendale. Le competenze diffuse e condivise, che si sono trasformate in tessuto cognitivo aziendale e in metodo manageriale, sono pertanto la vera e propria cultura dell'organizzazione. I caratteri di relazione e culturali determinano la dinamica dell'organizzazione e sono costituiti da quei fattori che influenzano direttamente le relazioni sociali e interpersonali, le modalità degli scambi operativi e cognitivi che avvengono all'interno dell'Azienda.

Queste relazioni, che vivono e agiscono nell'organizzazione, rappresentano le connessioni attive che tengono compatta e unita la squadra. I caratteri di relazione e culturali sono, quindi, i fattori connettivi e vitali dell'azienda, ciò che salda i processi e tiene unita la struttura fisica, ciò che dà vita e corpo alla cultura aziendale.

L'osservazione più importante da fare è che la cultura è quella che più direttamente ed esplicitamente determina la velocità di sviluppo aziendale. Questo fatto è ampiamente trascurato dalla maggior parte delle teorie di management e spesso non compreso da chi opera nelle aziende. Le cause dipendono in parte dal fatto che non disponevano fino a qualche anno fa di modelli sufficientemente potenti che ci facessero comprendere la dinamica delle relazioni, e in parte anche dal fatto che i caratteri di relazione sono i fattori più labili e più difficili da gestire operativamente. E' però importante comprendere che la centralità dei caratteri di relazione e culturali è dovuta al fatto che essi sono esplosivi sull'accelerazione aziendale. Essi sono veri e propri agenti di accelerazione, in quanti hanno un ruolo diretto nella determinazione delle velocità di evoluzione e delle possibilità di accelerazione. Operare sulla cultura significa migliorare la condivisione delle idee attraverso uno scambio continuo di idee e attraverso l'instaurarsi di relazioni tra le persone in modo da poter liberare energie per l'esplorazione e la creazione di nuovi percorsi. Agire sulla cultura significa migliorare i modi con cui le idee eccellenti, che sono anche molto costose per i pionieri, diventano accessibili a tutti e poco dispendiose. Questo miglioramento è un processo creativo di formazione culturale, di creazione di un linguaggio attraverso il dialogo, e di condivisione dei valori. Rappresenta un potentissimo trampolino per l'invenzione di nuovi itinerari di eccellenza.

Liberare energia e gestire l'intelligenza aziendale

La terza attività del leader è la capacità di liberare l'energia collettiva. Le persone possiedono talento, ingegno, intelligenza e creatività, ma la maggior parte di queste doti non viene utilizzata. In una organizzazione che apprende il leader informa e condivide la missione con gli altri individui. L'obiettivo e la missione personale si fondono con la missione dell'organizzazione, e quando i due obiettivi coincidono si crea una potente sinergia. Nelle

persone nasce allora la volontà di liberare energia, talento, capacità per conseguire obiettivi sempre più sfidanti.

L'energia umana è come l'energia della luce. Quando è diffusa, come nelle lampadine, il risultato è un effetto di media qualità. Ma quando la stessa energia è focalizzata e concentrata in un'unica direzione, come avviene con il raggio laser, ha il potere di attraversare qualunque ostacolo. Allo stesso modo, mentre la persona comune disperde le sue energie su un ampio spettro di attività, il genio riesce a sfruttare appieno le sue energie, concentrandole su un unico obiettivo, ottenendo dei risultati molto superiori a quelli conseguiti dagli altri. Il principio della concentrazione della energia trova applicazione anche all'interno di un'impresa. Il successo dell'impresa è direttamente collegato alla quantità di energia che i collaboratori sono disposti ad investire, ed alla capacità di concentrarla e di dirigerla verso un unico e sfidante obiettivo.

La maggior parte di noi ha la minima idea di ciò che possiamo produrre in un determinato arco di tempo, finché non siamo messi alla prova. Usiamo una porzione infinitesimale delle nostre capacità intellettuali, e non ne siamo nemmeno consapevoli. Poi ci imbattiamo nello stimolo giusto e mobilitiamo il nostro potenziale intellettuale. Supponete, per esempio, di non aver mai posseduto una coupè: invece un bel giorno decidete di acquistarne una. D'ora in poi quali auto noterete guidando in mezzo al traffico? Le coupè: le vedrete ovunque! C'erano anche prima, solo che non le notavate.

Analogamente quando siamo impegnati in un progetto coinvolgente la nostra mente ne è letteralmente assorbita. Dovunque siamo, in ufficio, a casa, in macchina, la nostra attenzione è attratta dalle cose, dalle persone e dagli eventi che si collegano al nostro progetto. Tutto ciò che vediamo, tutto ciò che facciamo, diventa collegato al progetto.

Immaginate che un'impresa riesca a trovare il modo di organizzare mobilitare l'attenzione delle persone intorno all'obiettivo di migliorare significativamente la sua performance, di accelerare bruscamente. Supponete che l'intelligenza collettiva delle persone che lavorano con voi sia stata convenientemente stimolata, al punto che il miglioramento della performance è diventato non solo un obiettivo ma una vera e propria missione. Se ogni singolo collaboratore riesce a vedere il mondo attraverso la lente del suo progetto di miglioramento, tutto ciò che vede può divenire una ricca risorsa potenziale per la realizzazione di un lavoro creativo.

Una volta capito e apprezzato il principio della concentrazione della energia dell'organizzazione, la prossima domanda da porsi è: "Come sfruttare quell'energia per trasformare la propria impresa?". La risposta è: "Trasformando i collaboratori in partner e coinvolgendoli nel processo decisionale". Noi pensiamo che l'unico modo in cui il vertice ed i collaboratori possono entrare efficacemente nel futuro sia la creazione di una leadership partecipativa. I collaboratori devono partecipare appieno al miglioramento delle condizioni di

lavoro, e alla ridefinizione dei loro compiti, sia nel breve che nel lungo termine. La maggior parte dei collaboratori possiede energie creative e potenziale intellettuale ben maggiore di quanto non richiedano le loro mansioni. Se riusciamo a far emergere una parte di questa energia creativa e indirizzarla al miglioramento dell'attività corrente e alla progettazione del futuro, il risultato economico può essere eccezionale.

I leader devono quindi essere capaci di liberare energia e di facilitare il processo che trasforma tale energia, in idee ed in azione. I leader sono i primi garanti dello sviluppo delle idee e dell'intelligenza aziendale. Gestire le idee non significa far calare dall'alto le proprie idee, ma al contrario, vuol dire creare le

condizioni perché nascono nuove idee. I leader devono facilitare questo processo di crescita gestendo le condizioni organizzative ed economiche affinché le persone producano una esplosione di idee geniali che diano valore aggiunto al business.

Questo significa occuparsi della intelligenza aziendale, significa vedere l'organizzazione come una comunità di persone che non deve mai smettere di apprendere, di crescere e di lavorare allo stesso tempo per migliorare il presente e per creare il futuro.

Bibliografia

- Argyris C. (1990), *Overcoming Organizational Defenses*, Allyn & Bacon.
- Barrett R. (2006), *Building a Values Driven Organization*, Elsevier.
- Birkinshaw Julian, (2010), *Reinventing Management*, John Wiley & Sons, Ltd.
- Block P. (1993), *Stewardship*, Berrett-Koehler Publisher inc.
- Boyatzis R. (1982), *The Competent Manager*, John Wiley & Sons.
- Bossidy L., Charan R., Burck C. (2002), *Execution The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business.
- Collins J., Porras J. (1994), *Built to Last: Successful habits of Visionary Companies*, New York: HarperBusiness.
- Day G. - Schoumaker P. (2008), *Peripheral Vision*, Isedi.
- D'Amato V. (2000), *Costruire oggi il domani*, Franco Angeli, Milano.
- D'Amato V. (2003), *Gestire il presente e creare il futuro*, Franco Angeli, Milano.
- D'Amato V. (2003), *L'arte del dialogo*, Franco Angeli, Milano.
- D'Amato V. (2007), *Passione, unicità, competenza e valore. Come svilupparli nell'era dell'ipercompetizione*, Franco Angeli, Milano.
- D'Amato V., Minelli E., Rebora G. (2009), *Alla ricerca della unicità*, Franco Angeli, Milano.
- D'Amato V. (2012), *Reinventare il management: proposta di un nuovo modello di management*, Liuc Papers n. 247, Serie Economia aziendale 36, luglio.
- D'Amato V. (2014), *MANAGEMENT 3.0*, Franco Angeli, Milano

- D'Amato V. (2015), *Management Innovation Road Map*, EGEA, Milano
- De Geus A. (1999), *L'azienda del futuro: caratteristiche per sopravvivere in un ambiente perturbato*, Franco Angeli, Milano.
- Dutton Jane E., (2003), *Energize Your Workplace. How to Create and Sustain High-Quality Connections at Work*, San Francisco: Jossey-Bass
- Fritz R. (1984), *The Path of the Last Resistance. Became a Creative Force in Your Life*, Fawcett Colombine.
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie (2001), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press.
- Gratton L. (2007), *Hot Spot*, Prentice Hall.
- Gratton L. (2009), *Glow*, Prentice Hall.
- Gratton L. (2004), *The Democratic Enterprise*, Prentice Hall.
- Hamel G. (2000), *Leader della rivoluzione*, Il Sole 24.
- Hamel G. (2012), *What Matters Now*, Jossey-Bass.
- Mullins J., Komisar R., (2009), *Getting to Plan B*, Harvard Business Review Press.
- Nordstrom Kjell A., Ridderstarle J. (2000), *Funky Business: il talento fa ballare il capitale*, Fazi Editore.
- Peters T. (2003), *RE-IMAGINE!*, DK ADULT.
- Rebora G. (2009), *La direzione del personale. Fondamenti per una prassi professionale innovativa*, Etas, Milano.
- Rebora G., Minelli E. (2007), *Change management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Etas, Milano.
- Schein Edgar H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Sinek S. (2009), *Start with Why*, Portfolio.
- Trompenaars F., Voerman E. (2009), *Servant Leadership Across Culture*, Infinite Ideas Limited.
- Vermeulen F. (2010), *Business Exposed*, Prentice Hall.
- Wheatly J. M. (1993), *Leadership and the New Science*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Wheatley J. M., Myron K. (1996), *A Simpler Way*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Sommario

Capita spesso che i termini management e leadership vengano riconosciuti come sinonimi o che vengano confusi l'uno con l'altro. In realtà essi identificano concetti molto differenti.

Il management era tradizionalmente definito come il lavorare con ed attraverso le persone al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali. Questo concetto risultava valido in ogni tipo di organizzazione. Il termine leadership ha invece un significato più ampio e riguarda il tentativo di indirizzare o influenzare i comportamenti altrui. Il management potrebbe dunque essere considerato come una specifica tipologia di leadership, strettamente correlata al raggiungimento dei target aziendali.

Questo articolo vuole proporre una nuova definizione per ciascuno dei due termini, portando ad una riflessione sulle loro valenze complementari. Complementarietà in grado di generare sinergie significative, con altrettanto importanti ripercussioni sulla stessa cultura d'impresa.

Abstract

It often occurs that management and leadership are considered as synonymous, they are confused with one another. They identify two different concepts instead.

Management can be traditionally defined as working with and through people to reach organisational objectives, inside any kind of organisation, while leadership has a wider meaning and refers to people trying to conduct or influence others' behaviours. Management can be considered as a specific type of leadership, strictly related to achieving company's targets.

This article aims at providing an innovative definition of both concepts, reflecting on their complementary elements. It will generate important synergies, with relevant effects on the company's culture.

Nota biografica sugli autori

Vittorio D'Amato

Vittorio D'Amato is professor of Leadership & Management at LIUC - Università Cattaneo. Director of CeRCA-Research Centre on Change & Organisational Learning, Director of the Second Level Master Degree EMBA (Executive Master in Business Administration) and Coordinator of the Master's Degree in Business and Management Specialisation Pathway in Human Resources Management at LIUC - Università Cattaneo. Founder and president of AIADS- Italian Association of System Dynamic Analysis.

Francesca Macchi

Francesca Macchi is researcher of CeRCA – Research Centre on Change and Organizational Learning and coordinator of the Second Level Master Degree EMBA (Executive Master in Business Administration) at LIUC - Università Cattaneo.