

comunicazione

Leadership e management Cosa serve in azienda?



Impossibile separare la guida dalla gestione: entrambe le attività sono di vitale importanza per l'impresa moderna



di Rino Sardo

Negli ultimi anni sono stati pubblicati centinaia di libri e migliaia di articoli su leadership e management. Iniziamo a

mettere un po' d'ordine.

Leadership non significa management. «Una delle differenze fondamentali si trova, già, nell'etimologia dei due termini, è la differenza tra maneggiare e visitare luoghi. La radice "lead", significa andare, viaggiare, guidare. La leadership possiede una valenza cinestetica, di movimento. I leader iniziano la ricerca di un nuovo ordine, si avventurano in territori inesplorati e ci guidano verso destinazioni nuove e sconosciute. Invece la radice di manage è "mano". Management è essenzialmente maneggiare cose, mantenere l'ordine, organizzare e controllare» (J. Kouzes).

Secondo W. Bennis, i leader sono persone che fanno la cosa giusta mentre i manager sono persone che fanno la cosa nel mondo giusto.

Il concetto di management è chiaramente diverso da quello di leadership. La leadership è essenzialmente un'attività ad alto potenziale, legata all'emisfero cerebrale destro. E' più simile a un'arte; si basa su una filosofia. Il management, invece, poiché funzione dell'emisfero sinistro, prevede scomposizione, analisi, messa in successione, applicazione specifica, vincolo temporale. Stephen Covey definisce con questa massima l'efficacia personale: «Sii manager con il sinistro, sii leader con il destro».

E' la leadership che decide quali sono le priorità, è la gestione che, invece, momento per momento, assegna loro la precedenza. Gestione, invece, è disciplina, attuazione efficace, significa dare precedenza alle priorità. Management significa, secondo J. Kotter, autore di "What Leaders Really Do", affrontare la complessità. Le pratiche e le procedure usate dal management sono, per gran parte, la risposta ad uno degli sviluppi più importanti del ven-



«La leadership si può esercitare solo sulle persone, mentre le cose si possono gestire e controllare»

Stephen Covey

tunesimo secolo: l'insorgere di grandi aziende. Senza un buon management le imprese moderne tendono a diventare caotiche, con modi che minacciano la loro stessa esistenza. Il buon management porta ordine e compattezza a dimensioni chiave quali la qualità e la profittabilità dei prodotti. Leadership, al contrario, significa affrontare il cambiamento. Una delle ragioni per cui è diventata così importante negli ultimi anni, è che il mondo degli affari, è sempre più competitivo e volubile. La maggiore rapidità dei cambiamenti tecnologici, la maggiore competizione a livello internazionale, la liberalizzazione dei mercati, la globalizzazione, l'eccessiva potenza di industrie che investono più sui capitali che sulla forza lavoro, l'instabilità del prezzo del petrolio e gli investimenti ad alto rischio sono alcuni dei fattori che hanno contribuito a questo cambiamento. Ne risulta che fare ciò che si faceva ieri, o farlo meglio al 5%, non è più una formula per il successo. Per sopravvivere e per

competere in materia efficace sono sempre più necessari dei cambiamenti considerevoli. Maggiori cambiamenti richiedono sempre maggiore leadership.

Nel mondo degli affari le cose cambiano molto rapidamente, s'incontrano lungo il percorso parecchi ostacoli, il cui superamento dipenderà dalla nostra capacità di individuare la strada giusta. La nostra efficacia, infatti, non dipenderà unicamente dalla misura dei nostri sforzi, ma anche dal fatto che questi avvengano nella direzione giusta. La leadership deve, quindi, precedere il management.

Nei diversi periodi storici le varie scuole di pensiero hanno privilegiato talvolta la figura del leader talaltra quella del manager. Di cosa, allora, hanno bisogno le aziende oggi? La mia personale convinzione è che sia il management sia la leadership sono, per dirla con le parole di Stephen Covey, autore del libro "The 7 Habits of Highly Effective People", di vitale importanza e che l'una non è sufficiente senza l'altra e viceversa.

Nell'ultimo periodo i "guru" della formazione e consulenza aziendale si sono concentrati più sui principi che governano la leadership trascurando il management.

Ciò è avvenuto perché era evidente come nella maggior parte delle aziende ci fosse troppa gestione e un disperato bisogno di leadership. Ciononostante si è stati obbligati a rivalutare il ruolo del management. Questo perché ci si è resi conto che la leadership si può esercitare solo sulle persone, mentre le cose si possono gestire e controllare. Infatti, non si può esercitare la leadership su inventari, flussi di cassa e costi, si devono gestire. La ragione è semplice, le cose non hanno il potere e la libertà di scelte, che sono, invece, una prerogativa delle persone. Quindi, per dirla come Peter Drucker, separare il management dalla leadership è assurdo, com'è assurdo separare il management dall'imprenditorialità. Entrambi sono parte e partita dello stesso lavoro. Sicuramente sono diversi, ma come la mano destra è diversa dalla sinistra. Appartengono comunque allo stesso corpo.