

I compiti della leadership nella gestione del personale

<http://www.impresaoggi.com/it/articoli/Artspec15.pdf>

1. I compiti della leadership

Assodato che un moderno stile di gestione del personale ruota attorno alla figura del leader è necessario individuare i compiti di una leadership che voglia affrontare le turbolenze del mercato, abbandonando la navigazione a vista, ma affidandosi al controllo di alcuni parametri.

Analizzeremo una serie di compiti che competono alla leadership e che, come si potrà capire, non si conciliano con la gestione ordinaria dell'azienda. **In un circolo virtuoso, quanto più un imprenditore si libera di impegni operativi affidati a collaboratori responsabilizzati, tanto più potrà occuparsi del futuro della sua azienda.**

Un leader capace dovrà individuare i compiti più consoni alle necessità della propria impresa e più adeguati alla creazione di valore; per ciascun compito vedremo quale dovrà essere l'impatto sui collaboratori.

Compito del leader è possedere la **vision** che gli consenta di indicare la direzione verso la quale sviluppare l'impresa e di dare un senso reale e fondato alle azioni di ciascun collaboratore.

La vision deve, ovviamente, essere associata a ipotesi concrete e dimostrabili e alla capacità di essere comunicata in modo trasparente e facile in modo che i collaboratori:

- Accettino i valori e le norme che la vision richiede.
- Possano riconoscere e capire il ruolo che dovranno svolgere nel gioco di squadra.
- Riescano ad utilizzare al meglio le proprie potenzialità.
- Siano motivati e determinati ad assumersi responsabilità.
- Siano coinvolti emotivamente nel conseguimento degli obiettivi aziendali.
- Siano facilitati ad operare secondo i principi della qualità totale.

Giova sottolineare che la realizzazione di vision particolarmente ambiziose infonde energia nei collaboratori, non solo perché li spinge nella direzione giusta, ma anche perché soddisfa alcuni bisogni primari: appagamento, appartenenza, riconoscimento, autostima.

La **mission** è la ragion d'essere di un'azienda e deve essere pensata dalla leadership in modo che ciascun collaboratore, pur con diversi gradi di approfondimento, sia in grado di dare risposte precise alle seguenti domande.

- Qual è la ragion d'essere della nostra impresa.
- Qual è il nostro mercato.
- Quali sono i nostri principali clienti.
- Quali sono i nostri principali prodotti.
- Quali sono i nostri valori.

Si tratta, quindi, della descrizione del business, della tipologia dei prodotti o dei servizi, dei mercati, delle tecnologie, dei valori fondamentali e delle priorità strategiche di medio termine dell'azienda.

La leadership deve assicurarsi che la mission aziendale soddisfi i seguenti requisiti.

- Sia enunciata in modo chiaro e visibile.
- Contenga le regole fondamentali della vita aziendale.
- Sia rispettata da tutti.
- Tenga conto della soddisfazione dei collaboratori.

La leadership dovrà operare perché la propria impresa raggiunga l'eccellenza grazie a **competenze distintive** che le consentano di essere diversa dalle altre.

Come già ampiamente descritto in letteratura, uno degli elementi del vantaggio competitivo di un'impresa è la differenziazione; questa caratteristica può essere acquisita grazie al costante sviluppo delle competenze dell'azienda.

Le competenze distintive, generalmente:

- Non sono tangibili,
- Sono nel dna dell'azienda,
- Si sviluppano tramite informazione e conoscenza,
- Sono un insieme di componenti che creano autostima,
- Nascono e si rafforzano grazie allo "spirito di squadra".

Compito della leadership è quello di porsi le seguenti domande.

- Qual è il nostro principale know-how.
- Qual è il nostro maggiore potenziale conoscitivo.
- In che cosa siamo migliori della concorrenza.
- Il nostro prodotto¹ mette in evidenza le nostre competenze distintive.
- Quali sono le fonti che ci hanno fatto acquisire quelle competenze.
- Come possono essere rafforzate quelle fonti
- Quale altra opportunità di business può nascere dal nostro know-how.
- Tutti gli stakeholder sono consci di queste nostre competenze.

La leadership dovrà preoccuparsi, inoltre, di sviluppare in azienda le **competenze emotive** che consentono, sia di trasmettere ai collaboratori cuore, entusiasmo (si potrebbe dire "lavorare divertendosi"), senso di appartenenza, spirito di sacrificio, sia di evitare la caduta nel buco nero della routine, della de-responsabilizzazione, della burocratizzazione, del disimpegno emotivo.

2. La leadership secondo Kotler

John Kotter, un guru della gestione d'impresa, ha illustrato la sua visione della leadership in numerose pubblicazioni e conferenze.

Sostiene Kotter «E' nei momenti di transizione e di difficoltà, quando diventa complicato capire dove va il mondo, che i leader sono veramente necessari, per dare quel colpo di timone che introduce al cambiamento. Se l'economia va bene, la congiuntura è stabile e le cose vanno avanti da sole, c'è meno bisogno di gente che sappia comandare. E' qui che l'educazione alla leadership diventa importante. Ma per educare le persone alla leadership ci vuole molto tempo.

L'ideale sarebbe incominciare dagli anni del liceo, introducendo corsi, per ragazzi di quell'età, sulle caratteristiche e le qualità di un leader, e soprattutto, sul principio base della leadership che è la gestione del cambiamento».

La mia esperienza lavorativa dice invece che, spesso, paradossalmente, al top management di regola si chiede il contrario. Un amministratore delegato è considerato bravo se sa inserirsi al vertice dell'impresa senza creare problemi e se è in grado di gestire l'esistente, valorizzando al massimo gli asset che l'impresa possiede.

Sostiene, invece, Kotter «Il mondo, oggi, è sottoposto a enormi cambiamenti: le nuove tecnologie e la globalizzazione sono i due elementi principali del cambiamento, ma io, in una recente ricerca ho identificato ben 53 elementi responsabili del cambiamento, tutti molto importanti. Il pianeta ha superato i sei miliardi di abitanti e il gap tra quello che abbiamo e ciò di cui avremmo bisogno domani cresce ogni giorno di più. E' chiaro che in queste circostanze un'impresa ferma non può sopravvivere».

Secondo Kotter un buon leader deve prendere la situazione in mano e introdurre i cambiamenti necessari a fronteggiare le nuove condizioni in cui l'impresa si trova a operare.

Secondo Kotter esistono otto passaggi fondamentali perché un leader riesca a tenere il timone del cambiamento:

- Creare un senso di urgenza nei propri collaboratori.
- Mettere insieme una buona squadra.
- Sviluppare una nuova strategia.
- Comunicare a tutti la nuova strategia.
- Eliminare le barriere che ostacolano la realizzazione della strategia.
- Ottenere qualche rapido successo.
- Continuare a tenere sottopressione i collaboratori.
- Mantenere il nuovo corso con fermezza facendolo diventare parte della cultura dell'impresa.

Se questa sequenza funziona nei tempi giusti, l'impresa saprà adattarsi alle trasformazioni in atto, altrimenti finirà con il soccombere.

Tratto da "Eugenio Caruso, *Gestire e motivare le persone*, Tecniche Nuove, 2004

<http://www.tecnichenuove.com/>