

LEADERSHIP E GESTIONE EFFICACE DEL CAMBIAMENTO

2.1 Leadership e vantaggio competitivo: le ragioni del cambiamento

Sotto l'incalzare delle grandi trasformazioni in atto - prima tra tutte l'intenso sviluppo di nuove imprese, nuovi processi produttivi e nuovi prodotti che si è manifestato negli ultimi tempi -, le imprese si sono viste costrette ad adottare nuove strategie di risposta, le quali, pur differenziandosi, ovviamente, a seconda di una molteplicità di fattori operanti all'esterno e all'interno delle singole organizzazioni, hanno in comune il fatto di essere innovative rispetto alle condotte strategiche preesistenti: le imprese, cioè, in un modo o nell'altro, hanno compreso la necessità di troncare, spesso in modo traumatico, la continuità rispetto ai comportamenti tradizionali.

Da quando i mercati sono divenuti più turbolenti, la capacità di reazione ai cambiamenti esterni è diventata sempre più una fonte importante di *vantaggio competitivo*, nel senso di capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario.

Qualsiasi cambiamento, infatti, crea opportunità di crescita e di miglioramento: la chiave del successo, dunque, consiste, da un lato, nel saper identificare tali opportunità e, dall'altro, nel saperle sfruttare economicamente. La capacità di risposta ai cambiamenti ambientali, dunque, ha bisogno di una risorsa chiave, l'*informazione* - necessaria per identificare e anticipare i cambiamenti e connessa con la capacità di scrutare l'ambiente dell'impresa - e di una competenza chiave, la *flessibilità* - che richiede che un'impresa sia capace di orientare rapidamente le proprie risorse per adeguarsi ai cambiamenti -¹.

• SULLA CAPACITA' DI RISPOSTA AI CAMBIAMENTI, VEDI:

- **Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999, p. 219 ss.**

La possibilità di affrontare le sfide che il cambiamento comporta, in presenza di una crescente complessità esterna e interna e di una maggiore intensità competitiva a livello globale, dipende dunque sempre più dalla capacità di una risposta rapida, dalla capacità di gestire il cambiamento.

Gestire strategicamente il cambiamento significa puntare a stabilire un costante adeguamento delle potenzialità dell'impresa alle condizioni continuamente mutevoli dell'ambiente. In tale ottica, il responsabile dell'impresa non è più un "ottimizzatore" di risorse nell'ambito di un quadro noto e stabile, bensì uno "stratega", che traduce in comportamenti operativi gli stimoli ricevuti e interpretati secondo una visione globale e di lungo termine².

Ciò in sostanza significa³:

- essere consapevoli, a tutti i livelli, del supporto che ciascuno è chiamato a dare, nella propria area funzionale, al vantaggio competitivo mediante il quale compete l'impresa;

- far sì che, a tutti i livelli, venga assicurata una continua coerenza fra vantaggio competitivo, assetto organizzativo, qualità delle risorse umane e caratteristiche dei sistemi gestionali;

- farsi carico, per la parte di propria competenza, del crescente carico conoscitivo che l'aumento della complessità dell'ambiente esterno impone a tutti i livelli dell'azienda;

- essere continuamente coinvolti, insieme con le altre risorse aziendali, in un processo di creazione e presidio di vantaggi competitivi per l'impresa;

¹ Cfr. Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999, p. 219 ss.

² Del Castillo A. - Scott W.G., *Nuove strategie di gestione del vantaggio competitivo*, in Sassoon E. (a cura di), *Le armi del successo. Strategie per l'impresa prossima ventura*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1989, p. 141 ss.

³ Del Castillo A. - Scott W.G., *Op. loc. ult. cit.*

- porsi nell'atteggiamento mentale di dover influenzare il futuro piuttosto che prevederlo.

In questo si palesa la crescente rilevanza strategica che viene ad assumere l'avvento di una leadership innovativa, in grado di condurre ad un cambiamento negli stili di conduzione, negli stili di management, nella mentalità, di portare al superamento delle tradizioni ed alla definizione di un nuovo sistema di valori.

Le chiavi tradizionali che nel recente passato hanno consentito alle imprese di raggiungere un vantaggio competitivo, infatti, avranno in futuro un peso nettamente minore.

- **SUL PUNTO, VEDI:**

- **Kotter J.P., *Il fattore leadership*, Sperling & Kupfer, Milano, 1989, p. 176 ss.**

L'approccio vincente si basa oggi sulla capacità di orientarsi verso la *qualità totale*.

- **SUL CONCETTO DI QUALITÀ TOTALE E SUI SUOI ELEMENTI CHIAVE, VEDI:**

- **Bertella V., *La strategia della Qualità Totale*, in Bertella V., *Corso di programmazione e controllo*, Aquila, 1999 (fotocopie tratte da Internet)**

Per far ciò, però, diviene indispensabile costruire un nuovo tipo di cultura, una nuova visione, in cui ogni attore dell'organizzazione abbia atteggiamenti mentali vincenti e esprima individualmente il meglio di sé stesso nella ricerca del miglioramento continuo.

La costruzione di una cultura vincente, orientata al raggiungimento della qualità totale, implica l'esercizio di una leadership in grado di fornire una direzione e l'ispirazione necessaria; una leadership che ha compreso che il vero capitale di un'impresa è costituito dagli uomini e non dagli immobili, dai cespiti, o dagli stock; una leadership che pone al vertice dell'organizzazione il cliente e non il top management; una leadership in grado di creare una nuova cultura organizzativa dove il pieno soddisfacimento del cliente diviene un valore ed un obiettivo condiviso da tutti.

2.2 Valorizzazione della «risorsa uomo» e corresponsabilizzazione verso gli obiettivi aziendali

Come abbiamo considerato in precedenza, la qualità scaturisce dalla partecipazione, dalla condivisione dei valori, dalla flessibilità, dal pieno impegno di ogni attore del sistema azienda. Per questo la leadership è alla base del successo della qualità e del raggiungimento di un vantaggio competitivo: perché essa è lo strumento che consente di promuovere l'impegno di tutti i componenti dell'organizzazione, perché è solo attraverso lo sviluppo di un corretto processo di leadership che si può passare da una cultura che tende a gestire le persone, fa sentire i collaboratori dei semplici esecutori e premia i risultati, ad una cultura che invece valorizza le persone, le considera come dei protagonisti e ne premia gli sforzi, al di là dei risultati.

Nell'ottica della maggiore corresponsabilizzazione degli uomini verso gli obiettivi dell'impresa, cui, come abbiamo osservato, devono orientarsi le organizzazioni, particolare attenzione merita la gestione per obiettivi (*Management by Objectives*, MBO), la quale appunto si fonda sul principio della responsabilizzazione delle unità organizzative verso il raggiungimento di definiti obiettivi. In particolare, tra le numerose definizioni proposte della gestione per obiettivi, due sembrano esprimerne con efficacia gli elementi distintivi.

- **PER LE DUE DEFINIZIONI (COME "APPROCCIO SISTEMATICO ALLA GESTIONE" E COME "PROCESSO ORGANIZZATIVO"), VEDI:**

- **Baraldi S., *La gestione per obiettivi ed i sistemi di controllo direzionale*, in Baraldi S. e Devecchi C. (a cura di), *I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 333 ss.**

I presupposti concettuali che sorreggono la gestione per obiettivi possono essere così sintetizzati:

- la distribuzione degli obiettivi si fonda sul *principio gerarchico*;
- la definizione degli obiettivi è affidata al top management;
- gli obiettivi progressivamente distribuiti alle differenti unità organizzative, parametro di valutazione delle rispettive performance, sono prevalentemente identificati in termini *economico-finanziari*;
- la misurazione delle performance avviene mediante parametri espressi in genere in termini assoluti, e non in termini comparativi rispetto alle performance dei concorrenti, in relazione al grado di soddisfazione del cliente, ecc.;
- il controllo sui risultati raggiunti viene svolto esclusivamente *ex post*, attraverso il meccanismo di *feedback*;
- oggetto del controllo sono i *risultati ottenuti*;
- il grado di *diffusione "verticale"*, ossia la misura in cui l'MBO viene esteso a tutti i livelli gerarchici di cui si compone un'organizzazione, è contenuto;
- il grado di *diffusione "orizzontale"*, ossia la misura in cui il processo di disaggregazione ed attribuzione di obiettivi viene esteso a tutte le aree aziendali, è modesto.

• **PER UN COMMENTO DEI DIVERSI PUNTI RIPORTATI, VEDI:**

- Baraldi S., *La gestione per obiettivi ed i sistemi di controllo direzionale*, cit., p. 375 ss.