

I L L E A D E R

“Dottor Jekyll o Mr Hyde” - Due approcci alla Leadership

di Taverna Michele

- INDICE -

IL LEADER

“Dottor Jekyll o Mr Hyde?”

Due approcci alla Leadership

INTRODUZIONE	pag. 2
PARTE I ^ - Leadership	“ 3
1.1 Definizione e componenti	“ 3
1.2 Evoluzione del concetto	“ 4
PARTE II ^ - “Mr Hyde” – Immagine di un leader fantoccio	“ 6
2.1 Visione e missione dell’Organizzazione per il leader fantoccio	“ 6
2.2 Leadership e personale: atteggiamento del leader fantoccio	“ 7
2.3. Leadership e stakeholder nell’ottica del leader fantoccio	“ 8
PARTE III ^ - “Dottor Jekyll” - Immagine di un leader perfetto	“ 9
3.1 Visione e missione dell’Organizzazione per il leader perfetto	“ 9
3.2 Leadership e personale: atteggiamento del leader perfetto	“ 10
3.3 Leadership e stakeholder nell’ottica del leader perfetto	“ 11
PARTE IV ^ - “L’antidoto” – efficace approccio alla Leadership	“ 12
4.1 Visione e missione dell’Organizzazione	“ 12
4.2 Leadership e personale	“ 19
4.3 Leadership e stakeholder	“ 20
RIFERIMENTI	“ 21

L'argomento oggetto della seguente tesina "Il Leader, Dottor Jekyll o Mr Hyde? – Due Approcci alla Leadership", risulta riconducibile alla duplice applicabilità della funzione di Leadership, riscontrabile in molte realtà aziendali contemporanee.

La considerazione di base che ha portato all'implementazione di tale tematica, trova ragion d'essere nella tangibile discrepanza esistente tra la figura di un leader < ideale >, auspicato da quanti professano principi e fondamenti della Qualità, e quella del leader < fantoccio >, presenza purtroppo frequente in molti contesti organizzativo-aziendali.

L'approccio del leader superficiale, inetto e privo di consapevolezza (per allusione figurativa identificabile in Mr Hyde), verrà contrapposto all'autorità confacente, efficace ed efficiente del leader "trascinatore" (fig. il Dottor Jekyll) ¹.

Tale dualismo, analizzerà il comportamento del leader a fronte dei tre principali elementi che ne delineano la sua figura: visione e missione dell'organizzazione, rapporto con il personale, rapporto con gli stakeholder.

La dissertazione per quanto sopra, produrrà pertanto uno sviluppo del tema seguendo due direzioni inizialmente divergenti, riconducibili ad un modello comune in fase finale.

La sezione conclusiva infatti (fig. "L'antidoto"), avrà lo scopo di esporre un modello di Leadership realizzabile, la cui applicazione attraverso l'utilizzo degli strumenti disponibili permetterà al manager dirigente di "padroneggiare" la propria Organizzazione.

Pur risultando evidente "l'unica" scelta possibile in ottica di sopravvivenza aziendale, la diffusione a pioggia di tale modello costituisce un chiaro indicatore dell'attuale situazione organizzativa propria di molte medio-piccole imprese.

In attesa di auspicabili miglioramenti generali, confortanti risultano essere i risultati pervenuti dalle aziende (in prevalenza le "grandi") che della Qualità hanno fatto strumento primo di lavoro.

1 L'allusione figurativa utilizzata (Dottor Jekyll Vs Mr Hyde) è stata prudentemente rievocata con l'unico fine di mettere in evidenza i due possibili modelli di leadership esistenti: il manager dirigente che dall'alto della propria posizione governa e guida l'equipaggio a confronto di colui che, se pur di pari posizione e grado, si trova a ricoprire di fatto un ruolo di "capitano" senza averne le dovute competenze, abilità, conoscenze o esperienze. Lungi pertanto dall'autore di tale tesina, l'utilizzo di queste figure narrative per motivi differenti da quanto sopra descritto.

- PARTE I ^ -

Leadership

1.1 Definizione e componenti

Leadership:

< Influenza inter-personale, esercitata in una situazione e diretta, tramite il processo di comunicazione, al conseguimento di uno o più fini specifici .>²

Tale definizione, formalmente espressa agli inizi degli anni '90 come risultato di precedenti esperienze ed approfondimenti, permette di considerare la Leadership in un più ampio contesto, quale assieme di componenti tra loro relazionati:

- Influenza inter-personale: il leader che “effettua tentativi d’influenza” per avere effetto sul comportamento di altri.

INFLUENZATORE → INFLUENZA → INFLUENZATO

- Situazione: il contesto oggettivo nel quale si svolge ogni relazione.

- Il processo di comunicazione: con lo scopo di trasmettere e far comprendere il messaggio a chi lo riceve.

LEADER → PROCESSO DI COMUNICAZIONE → SEGUACI

- Conseguimento di uno o più fini specifici: nell’intento di soddisfare gli obiettivi.³

In tempi più recenti, la Leadership quale strumento organizzativo-aziendale, trova largo consenso nella considerazione che la vuole tra i principi fondamentali di gestione per la Qualità, affidando ad essa responsabilità primarie in chiave di guida e sostenitrice degli interessi di quanti coinvolti nell’organizzazione.

Attore primo di questa interpretazione, risulta essere pertanto il leader, la cui posizione di vertice all’interno dell’organizzazione dovrebbe garantire un punto di riferimento stabile, in termini di definizione di intenti ed indirizzi da un lato, di sostenimento e coinvolgimento del personale dall’altro.

Non per ultima, è affidata a tale figura anche la responsabilità di perseguire gli interessi di tutte le parti interessate (stakeholder).

2 rif. “La Direzione degli Uomini” – Leadership e nuovi stili di direzione nelle imprese: l’approccio comportamentistico - di R.Tannenbaum, I.R.Weschler, F.Massarik

3...obiettivi dell’Organizzazione, obiettivi del gruppo, obiettivi personali, ecc..

1.2 Evoluzione del concetto

Precedenti considerazioni, convergevano sulla figura del leader in sè: ad essa, risultavano infatti attribuibili quei tratti e quelle caratteristiche psicologico-fisiche che, si presumeva, distinguessero il leader dagli altri membri del gruppo. La sua efficacia era determinata dal carisma, ascendente, doti particolari e personali.

L'evidente imprecisione di tale valutazione, che ad oggi non ci lascia sorpresi, si fonda sulla convinzione che i leader non possono essere considerati quali unità isolate; essi devono poter interagire con altri in un contesto generale.

Il valore aggiunto del leader pertanto non è più, se mai lo fosse stato prima, legato a peculiarità caratteriali del singolo individuo riscontrate in un preciso contesto relazionale; al contrario, si fa largo la figura del *situazionista*, identificabile come colui che, al variare delle situazioni, mette in campo le qualità, caratteristiche e capacità richieste per agire da leader.

Ecco come in un tale contesto, la variabile legata ai seguaci viene ad assumere rilevante importanza: < la fonte reale dell'autorità posseduta da un individuo, si situa nell'accettazione del suo esercizio da parte di coloro che ad essa ne sono soggetti >⁴; sono cioè i dipendenti (seguaci) dell'individuo (leader) che ne decidono l'autorità.

L'efficacia del leader viene pertanto determinata dalla capacità di soddisfare le necessità dei suoi seguaci.

In un contesto contemporaneo, per meglio attribuire un significato esauriente al concetto di Leadership, risulta inevitabile quindi considerarlo in tutte le sue sfumature:

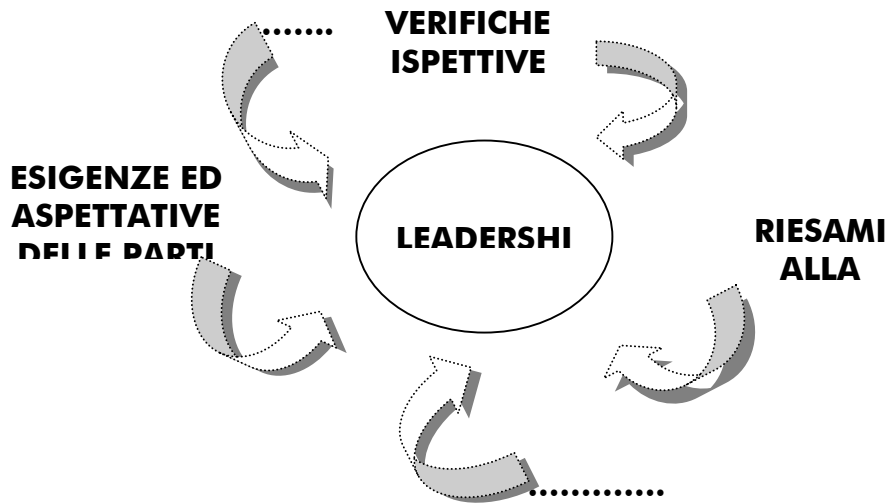
- attributi psicologici del leader;
- il seguace, con tutte le sue esigenze, aspettative, attitudini ecc..;
- il contesto in cui leader e seguace entrano in relazione.

4 rif. "La Direzione degli Uomini" – Leadership e nuovi stili di direzione nelle imprese: l'approccio comportamentistico - di R.Tannenbaum, I.R.Weschler, F.Massarik

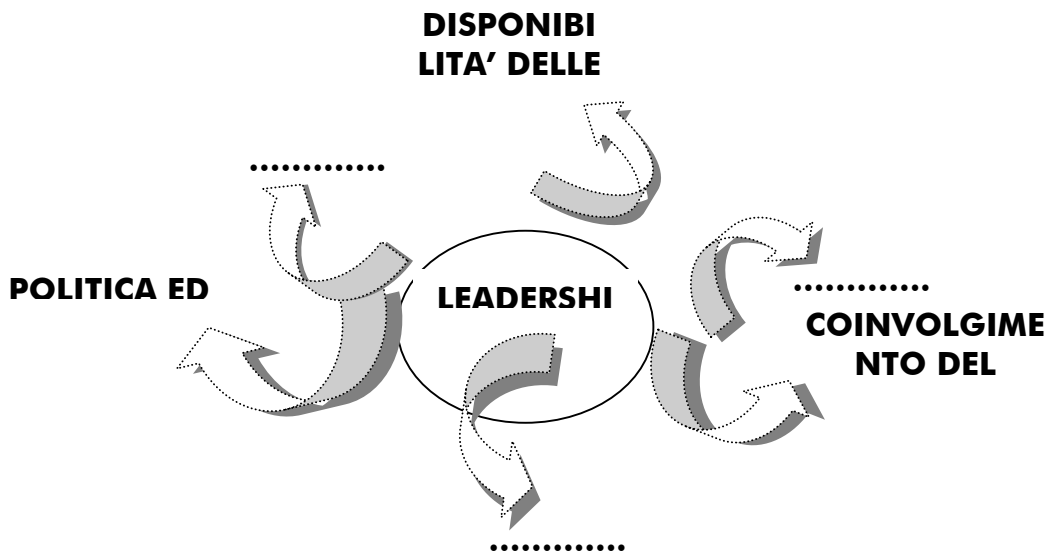
- PARTE I^ -

Leadership

Al processo di Leadership, vengono oggi attribuiti precisi input:



Per contro, precisi output vengono richiesti:



2.1 Visione e missione dell’Organizzazione per il leader fantoccio

Le peculiarità caratterizzanti tale modello di Leadership sono facilmente identificabili:

- conoscenza parziale delle attività di processo e relative prestazioni
- incapacità di trasformare i risultati ottenuti in conseguenti azioni di miglioramento
- manchevole o imprecisa competenza nel tracciare la rotta per la propria organizzazione

I suddetti elementi, zavorra ingombrante in molti contesti organizzativo-aziendali, possono essere annoverati tra i principali fattori responsabili di un ipotetico declino imprenditoriale. Tale forma di Leadership infatti, produce una scarsa penetrazione conoscitiva nel contesto dei processi aziendali, limitandone da un lato una piena consapevolezza sull’esistenza e circolarità dei requisiti (input – output), e dall’altro una parziale ed imprecisa valutazione sulle relative prestazioni.

Un’altra evidente mancanza riscontrabile nella figura del leader fantoccio, risulta riconducibile alla sua inabilità nell’interpretare correttamente i risultati ottenuti, considerando cause ed effetti per l’intero contesto aziendale e sostenendo efficaci interventi di miglioramento.

Logica conseguenza, l’incapacità per un tale modello di collocare nel futuro l’esatta posizione della propria Organizzazione, stabilendone gli obiettivi da perseguire e raggiungere prima, ed il percorso (tempi e modi) per farlo poi.

Per quanto descritto, tale condotta viene rapidamente identificata quale esempio negativo da seguire, diametralmente in contrapposizione ai principi di guida e punto di riferimento propri (ed attesi) di coloro i quali ricoprono ruoli dirigenziali.

Una limitata visione della situazione aziendale, porta spesso alla luce un’assenza effettiva di attitudine al riesame sull’efficacia del proprio operato, dal quale emergerebbero con palese evidenza gli errori commessi, unitamente ad un profondo senso di frustrazione nel percepirne un’incapacità d’intervento.

“Mr Hyde” – Immagine di un leader fantoccio

2.2 Leadership e personale: atteggiamento del leader fantoccio

Per quanto concerne i rapporti con il personale ad esso subordinato, il leader fantoccio si identifica (ancora una volta) in una figura aziendale pressoché latitante.

Privo di ogni attitudine nel porsi da esempio da ammirare ed imitare, tale modello esprime la totale incapacità nel gestire e sostenere il personale operativo: non manifesta particolare disponibilità comunicativa se non attraverso sporadici tentativi, i quali privi però di alcun seguito, perdono totalmente di significato.⁵

La scarsa competenza dimostrata nella gestione del personale, evince una sempre maggiore insoddisfazione generale in quanti, trovandosi a ricoprire ruoli non prettamente adatti alle loro abilità, esperienze o competenze ne accusano inevitabili insoddisfazioni.

Disagi questi, che nel tempo vanno rapidamente accumulandosi, fomentati dalla mancata presa di posizione da parte di una Leadership assente.

Limitata, se non totalmente inesistente, l'attenzione dedicata alla formazione e al perfezionamento del proprio ruolo prima e del personale interno poi, vedendo in esse un inutile ed eccessivo impiego di tempo e denaro. cit. (“Se pensate che la formazione sia cara, provate con l'ignoranza “)⁶

Ennesima componente critica attribuibile al leader fantoccio, trova fondamento nella scarsa inclinazione che quest'ultimo manifesta nel valorizzare e sostenere ogni apprezzabile sforzo dei propri dipendenti, spontaneo inizialmente, ed imposto dai ruoli che essi ricoprono poi.

5 Risulta pertanto di fondamentale importanza dar seguito ad una richiesta, sia questa valutata positivamente o meno. Il non fornire risposte è infatti percepito come sintomo di indifferenza.

6 rif. rivista AICQ “Qualità” N.1 Gen-Feb 2004 - Qualità Oggi: cosa cambia; contributi per capire. ved.articolo di Chiara Morlacchi – Resp. Formazione AICQ Nazionale

“Mr Hyde” – Immagine di un leader fantoccio

2.3 Leadership e stakeholder nell’ottica del leader fantoccio

Scarsamente significativa risulta essere la considerazione che il modello di Leadership esprime nei confronti di coloro i quali, depositari presso l’Organizzazione della propria fiducia con apporti più o meno operativi, ne auspicano una duratura prosperità.

Ecco quanto si evince da un’analisi di comportamento del leader fantoccio verso le principali parti interessate:

- clienti: la limitata competenza nel gestire efficaci rapporti interpersonali, genera in tale contesto un atteggiamento pressoché estremistico: eccessivamente dimesso e rinunciatario da un lato, o inflessibile e dispotico dall’altro; entrambe situazioni (per la stessa Leadership ma non solo) estremamente penalizzanti in ottica di sopravvivenza commerciale.
- fornitori: il leader fantoccio non risulta essere in grado di instaurare un proficuo rapporto di partnership con i propri fornitori, i quali per contro non lo vedono come un potenziale collaboratore. Spesso la relazione tra queste due parti si limita ad una sterile trattativa sul prezzo d’acquisto.
- personale dipendente: come precedentemente trattato, notevoli risultano essere le divergenze interfunzionali.
- rappresentanti esterni dell’Organizzazione: l’indole per nulla propositiva del leader in oggetto, difficilmente desta nelle componenti esterne dell’Azienda un atteggiamento coinvolgente, assecondando (involontariamente o meno) tra di esse un’insana competizione e uno scarso spirito di appartenenza.
- azionisti, investitori: se presenti in un simile contesto, destinati ben presto a ritirare ogni precedente speranza in esso riposta.
- contesto sociale (collettività): l’operato per nulla lungimirante sostenuto da questo modello di Leadership, è costantemente sottoposto al giudizio severo di una collettività che spesso convive (non per scelta) a stretto contatto della realtà aziendale; quando invece non direttamente coinvolta, ne percepisce gli effetti negativi riversati sul mercato.

“Dottor Jekyll” – Immagine di un leader perfetto

3.1 Visione e missione dell'Organizzazione per il leader perfetto

Le peculiarità distintive di un tale approccio di Leadership, delineano una figura nettamente in contrapposizione con quella analizzata nelle pagine precedenti:

- chiara visione degli obiettivi da perseguire nonché del percorso migliore da compiere per raggiungerli, assicurando l'adeguata disponibilità delle risorse necessarie.
- capacità di atteggiarsi quale esempio da seguire per colleghi e personale ad esso subordinato, stimolando principi di completo coinvolgimento nelle varie attività aziendali e sana competizione in ottica di sopravvivenza e benessere dell'Impresa.
- conoscenza dei processi organizzativi, degli obiettivi per essi prefissati e delle prestazioni ottenute.
- competenze nella rielaborazione dei risultati e nella loro successiva traduzione in attività di miglioramento.
- disponibilità nel riesaminare l'efficacia del proprio operato, e se del caso, apportare le necessarie modifiche per ottemperare alle future esigenze.
- propensione all'Eccellenza, attraverso l'efficace mix delle sopraelencate caratteristiche.

Risultano essere questi in sostanza, i principali elementi caratterizzanti un modello di Leadership che fonda le proprie basi sulla Qualità, facendo propri quei principi chiave da essa sostenuti.

“Dottor Jekyll” – Immagine di un leader perfetto

3.2 Leadership e personale: atteggiamento del leader perfetto

Il ruolo di “trascinatore”, concetto intrinseco per il Leader perfetto, evidenzia in modo inconfutabile i principali benefici da esso apportati nella gestione del personale:

- sostenitori in prima persona della politica e degli obiettivi dell’Organizzazione, motivano la partecipazione di colleghi e personale subordinato.
- forniscono mezzi e risorse necessarie per lo svolgimento dei piani operativi.
- sostengono il personale, responsabilizzandone l’operato e riconoscendo l’impegno individuale.
- supportano le attività di miglioramento spontaneo.

In relazione al rapporto con il proprio personale, e per quanto analizzato in precedenza, (Leadership – 1.1. Definizione e componenti) risulta evidente l’importanza del contesto nel quale il leader si trova ad agire: delega di autorità, competenze professionali acquisite e doti caratteriali innate possono non essere sufficienti.

cit. *“La fonte reale dell’autorità posseduta da un individuo, si situa nell’accettazione del suo esercizio da parte di coloro i quali ad essa sono soggetti”*.⁷

7 rif. “La Direzione degli Uomini” – Leadership e nuovi stili di direzione nelle imprese: l’approccio comportamentistico - di R.Tannenbaum, I.R.Weschler, F.Massarik

“Dottor Jekyll” – Immagine di un leader perfetto

3.3 Leadership e stakeholder nell’ottica del leader perfetto

Sensibile alle mutevoli esigenze ed aspettative delle parti interessate, il leader perfetto bene si identifica nel ruolo di rappresentante e sostenitore di tali aspetti all’intero del contesto organizzativo-aziendale. Di seguito le principali implicazioni che lo coinvolgono:

- clienti: flessibile alla dinamicità di cambiamento delle necessità richieste ed attese, il leader perfetto possiede la capacità di sostenere e promuovere in prima persona tali condizioni all’interno della propria Organizzazione.
- fornitori: disponibile ad instaurare rapporti profittevoli per entrambe le parti, la sua posizione di intermediario (tra cliente finale e fornitore) viene dai fornitori stessi considerata e sostenuta.
- personale dipendente: stimola, attraverso la responsabilizzazione, il coinvolgimento del singolo a disposizione della causa comune.
- rappresentanti esterni dell’Organizzazione: tiene in giusta considerazione le informazioni che Agenti/rappresentanti raccolgono al di fuori dell’Organizzazione.
- azionisti, investitori: raggiunge gli obiettivi prefissati (economici, di fatturato ecc..) nei tempi e modi stabiliti, proponendo attività di miglioramento.
- contesto sociale (collettività): l’immagine trasparente, efficace ed efficiente che tale approccio di Leadership riflette nella società, contribuisce a migliorarne la condizione.

- PARTE IV^ -

“L’antidoto” – efficace approccio alla Leadership

4.1 Visione e missione dell’Organizzazione

In fase di definizione della missione, visione e valori dell’Organizzazione, un’efficace approccio alla Leadership prevede i seguente passaggi:

- valutazione iniziale.
- definizione degli obiettivi ed assegnazione delle responsabilità.
- realizzazione della struttura organizzativa.
- riesame risultati/obiettivi e miglioramento continuo.

Tracciare l’itinerario che l’Organizzazione dovrà seguire, presuppone una precisa diagnosi della sua situazione iniziale; valido strumento in tal senso risulta essere un’analisi S.W.O.T., che consiste nella valutazione critica della situazione organizzativa e gestionale in relazione ai propri punti di forza e debolezza.

(segue esempio: analisi “S.W.O.T.”)

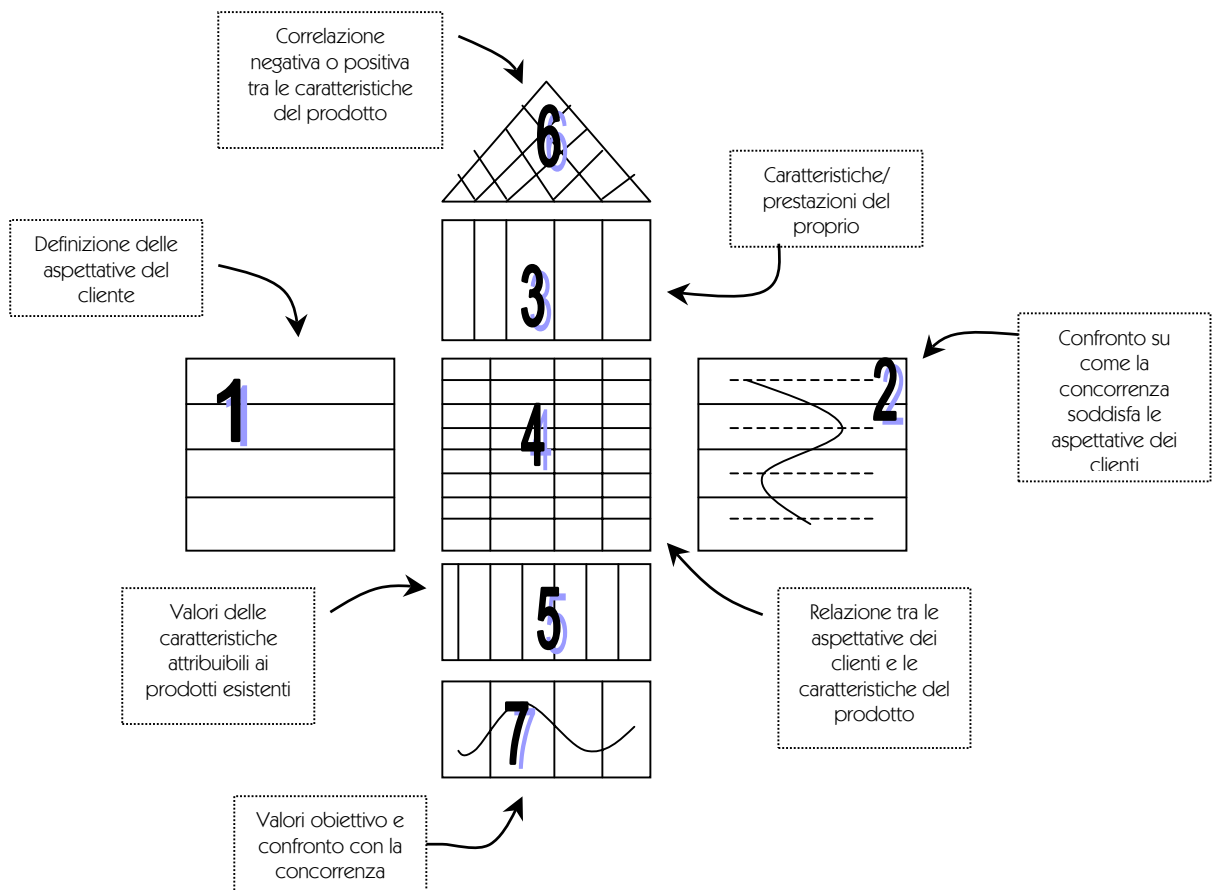
S	STRENGTHS	Elementi di forza che comportano vantaggio	<i>caratteristiche del prodotto, costi ridotti, esperienza, competenza, ...</i>
W	WEAKNESS	Elementi di debolezza, fattori limitanti	<i>limitazioni del prodotto, costi eccessivi, mancanza di competenza,</i>
O	OPPORTUNITIES	Fattori ambientali che comportano vantaggi competitivi	<i>Ubicazione dell’Organizzazione, disponibilità di risorse,</i>
T	THREATS	Fattori ambientali sfavorevoli	

“L’antidoto” – efficace approccio alla Leadership

Individuati gli elementi principali (punti di forza, di debolezza e fattori influenti) si procede alla valutazione delle esigenze (espresse o implicite) del cliente acquisito o potenziale.

Tale riesame, che trova adeguato riscontro nel Quality Function Deployment (o Casa della Qualità), consiste nella traduzione delle aspettative del cliente in caratteristiche di prodotto ed in requisiti dei processi.

(segue esempio: Quality Function Deployment)



Quanto graficamente rappresentato, agevola la risoluzione delle principali problematiche iniziali relative al cosa fare? e come farlo?.

- PARTE IV^ -

“L’antidoto” – efficace approccio alla Leadership

A fronte di quanto emerso, il successivo passo consiste nella realizzazione della struttura organizzativa più adatta al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In tal senso la visione per processi, diametralmente opposta a quella per funzioni, risulta essere l’alternativa più efficace: la scelta dei principali processi organizzativi e la loro successiva implementazione, deve essere frutto di un’attenta analisi di quelle che sono le attività svolte che comportano un valore aggiunto per l’Organizzazione, attribuendo ad esse un peso maggiore o minore in relazione alla loro rilevanza ed incidenza. Torna utile ricordare la definizione di processo: < insieme di attività correlate o interagenti che trasformano elementi in entrata in elementi in uscita > (UNI EN ISO 9000:2000)

La visione per processi, che prevede una distribuzione “orizzontale” delle attività, garantisce infatti una partecipazione comune alle responsabilità organizzative, contribuendo da un lato a mantenere il giusto spirito collaborativo, ed impedendo dall’altro ruoli ed incarichi sedimentati nelle figure di pochi “eletti”.

(segue esempio: struttura organizzativa intesa come “visione per processi”)

LEGENDA

↑= process owner ↔ = rapporto di collaborazione ⇕= a conoscenza dei risultati

DIREZIONE GENERALE	↑	↔	↔	↔	↔
MISURAZIONE, ANALISI E MIGLIORAMENTO	↔	↑	↔	↔	↔
ACQUISTI	⇕	↔	↑	↔	↔
COMMERCIALE	⇕	↔	↔	↑	↔
LOGISTICA	⇕	↔	↔	↔	↑
PROCESSI / FUNZIONI	DIRETTORE GENERALE	RESPONSABILE ASS.QUALITA’	RESPONSABILE ACQUISTI	RESPONSABILE VENDITE	RESPONSABILE DELLA LOGISTICA

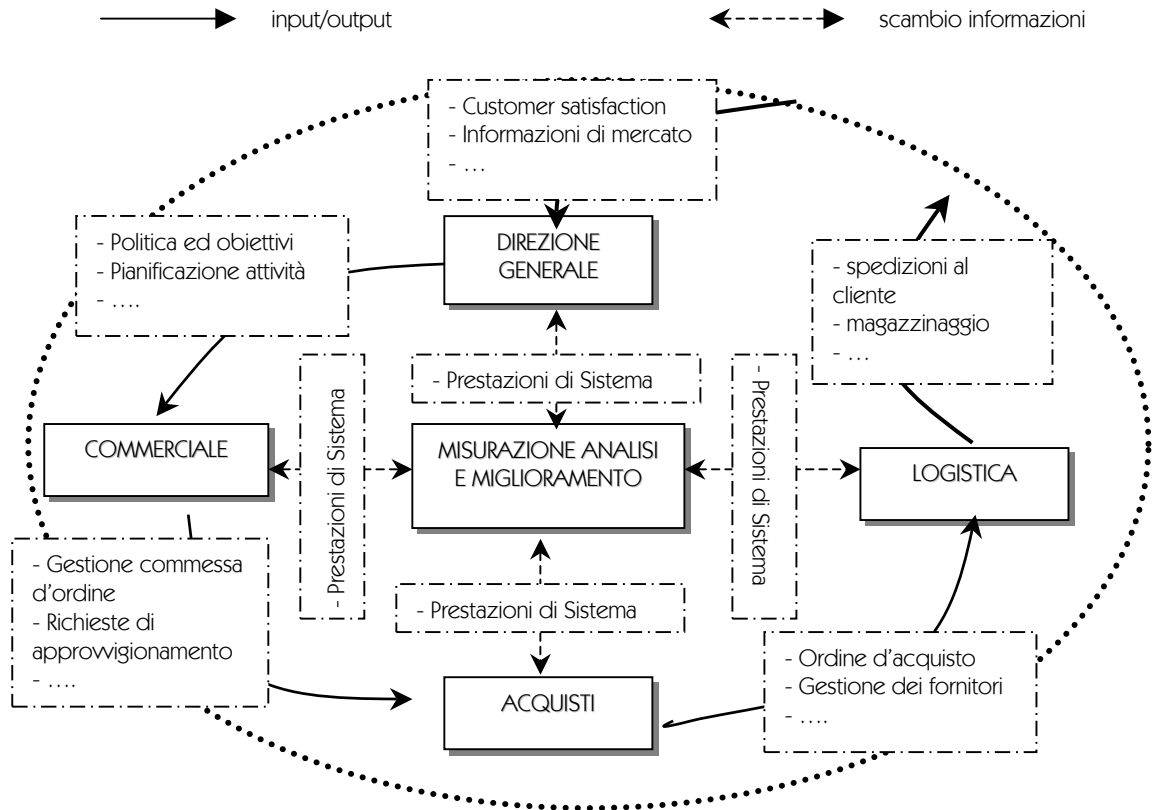
- PARTE IV^ -

“L’antidoto” – efficace approccio alla Leadership

Stabiliti i principali processi, identificati i corrispondenti process owner e distribuite le responsabilità, di fondamentale importanza risulta la definizione degli input e output per ciascun processo, unitamente ai relativi indicatori.

(segue esempio: rappresentazione interazione tra processi – input/output)

LEGENDA



(segue esempio: indicatori di processo)

DIREZIONE GENERALE	- Verifiche Ispettive - Riesami della Direzione Generale - ...
MISURAZIONE ANALISI E MIGLIORAMENTO	- Prestazioni del Sistema - Verifiche Ispettive Interne - Analisi di customer satisfaction - Reclami clienti/non conformità - ...
ACQUISTI	- Andamento acquisti - Valutazione e monitoraggio Fornitori - ...
COMMERCIALE	- Andamento vendite - Customer satisfaction - ...
LOGISTICA	- Inventari di magazzino - analisi costi spedizione - ...
PROCESSI	
	INDICATORI

- PARTE IV^ -

“L’antidoto” – efficace approccio alla Leadership

La definizione degli obiettivi per la Qualità, rappresenta un altro step fondamentale in relazione ad un efficace applicazione della Leadership: “essi devono essere stabiliti dall’alta Direzione per i pertinenti livelli e funzioni dell’Organizzazione; devono inoltre risultare misurabili e coerenti con la politica per la Qualità.”⁸

Il loro successivo riesame, eseguibile attraverso Riesami della Direzione Generale o Verifiche Ispettive (I° e III° parte) ,permette di verificarne l’efficacia a fronte dei risultati ottenuti, e se del caso, apportarne le conseguenti modifiche;

(segue esempio: definizione obiettivi per la Qualità)

LEGENDA

●	Responsabilità primaria	○	Collaborazione
---	-------------------------	---	----------------

OBIETTIVI	RISORSE E RESPONSABILITA'					MODALITA' OPERATIVE	INDICATORI	RIESAME OBIETTIVI
	DIREZIONE GENERALE	MISURAZIONE, ANALISI E	ACQUISTI	COMMERCIALE	LOGISTICA			
Ottima qualità dei prodotti/servizi forniti	○	○	●	○	●	- Monitorare costantemente i processi aziendali - Riesaminare i risultati - Miglioramento continuo - ...	- Verifiche Ispettive - Fatturato vendite - Non conformità fornitori - ...	Frequenza mensile
Soddisfazione delle esigenze espresse ed implicite del Cliente	●	●	○	●	●	- Considerare la soddisfazione del “Cliente” come punto di partenza e di arrivo di tutte le attività dell’ Azienda. - ...	- Questionari di customer satisfaction - Reclami clienti - ...	
Successo dell’Azienda, del personale interno e dei suoi collaboratori	●	○	○	●	○	- Raggiungimento del fatturato e diminuzione dei reclami. - ...	- Certificazioni di Qualità - Customer satisfaction del personale - ...	

“L’antidoto” – efficace approccio alla Leadership

Il raggiungimento degli obiettivi prefissati, pur gratificante in relazione alla perseveranza nel raggiungerli, costituisce uno step intermedio nell’ottica della visione a “spirale”: la definizione di nuovi obiettivi traguardo, altamente più sfidanti rispetto ai precedenti raggiunti, risulta essere stimolo determinante per un contesto in continua evoluzione fortemente caratterizzato da una componente competitiva.

In tale panorama, si delineano le potenzialità del Total Quality Management, identificabile nel “modo di governo di un’organizzazione incentrato sulla qualità, basato sulla partecipazione di tutti i suoi membri, tendente alla redditività a lungo termine ottenuta attraverso la soddisfazione dei clienti e inclusiva di benefici sia per i membri dell’organizzazione sia per la società.”⁹

Ecco gli steps principali che un’efficace approccio alla Leadership deve considerare:

- *assegnare alla Qualità un’importanza strategica*: conoscere il “nemico” (concorrente) e le sue “armi”, pianificando le attività dell’organizzazione in funzione del raggiungimento del primato.
- *estendere l’applicazione di tale metodo a tutte le aree aziendali*: “impregnare” ogni ambito organizzativo di Qualità.
- *padroneggiare i processi aziendali*: conoscerli, averne padronanza, migliorarli...
- *coinvolgere tutti i membri dell’organizzazione*: sostenere il loro apporto, gratificarli, responsabilizzarli...
- *cambiare marcia nel passo di miglioramento*: pianificare obiettivi di miglioramento sempre più sfidanti, spostare i traguardi sempre più avanti...

- PARTE IV^ -

“L’antidoto” – efficace approccio alla Leadership

In un contesto moderno altamente competitivo, nel quale il miglioramento continuo costituisce ormai un requisito minimo per la sopravvivenza, diventa fondamentale per una corretta applicazione della Leadership conoscerne la velocità; questo relativamente alla condizione passata (dove eravamo?), ma soprattutto rispetto ai migliori (dove siamo rispetto agli altri?).

Validi strumenti di misurazione in tal senso risultano essere i Premi Qualità, che basano la loro efficacia sull’autovalutazione prima, sul confronto con l’esterno (migliori) poi, e sulla potenzialità di pianificare adeguate azioni di miglioramento.

In relazione al ruolo di Leadership fin qui analizzato, di particolare importanza risulta essere la valutazione proposta dal modello EFQM per l’Eccellenza, tra i quali criteri è presente il riesame alla Leadership.¹⁰

Esso prende in considerazione quattro principali sottocriteri:

- definizione della missione, visione e valori dell’organizzazione nonché capacità di atteggiarsi a modello di riferimento.
- capacità di applicarsi in prima persona nella promozione dello sviluppo, attuazione e miglioramento continuo del sistema.
- relazione con clienti, fornitori e rappresentanti esterni.
- Capacità di motivare, sostenere ed apprezzare il proprio personale.

(segue esempio: matrice radar dei punteggi – Criterio 1 Leadership)

SOTTO CRITERIO	APPROCCIO %		DIFFUSIONE %		VALUTARE E RIESAME %		
	COERENTE	INTEGRATO	ATTUALE	SISTEMATICO	MISURAZIONE	APPRENDIMENTO	MIGLIORAMENTO
1a	75	50	100	75	75	75	75
1b	100	75	75	50	75	50	75
1c	75	50	100	75	50	50	75
1d	75	50	100	75	75	50	50

“L’antidoto” – efficace approccio alla Leadership

4.2 Leadership e personale

In relazione alla gestione delle risorse umane, un’ efficace approccio alla Leadership deve prendere necessariamente in considerazione alcuni fondamentali aspetti: il coinvolgimento del personale, la valorizzazione e gratificazione per l’operato da essi svolto e la necessità di intervenire con azioni di formazione, addestramento, ecc...

Valido strumento in tal senso, risulta essere il Policy Deployment: esso risulta definibile come un procedimento attraverso il quale l’obiettivo o gli obiettivi prioritari per l’intera Organizzazione, vengono “spaccati” in sotto-obiettivi, ed assegnati alle singole funzioni, dipartimenti, gruppi od individui facenti parte l’Org.ne stessa. Attraverso l’utilizzo di tale metodologia, la politica formulata ai vertici, scende gradualmente in modo articolato raggiungendo tutti i livelli gestionale-operativi dell’azienda, aumentando sempre più di specificità ed orientamento all’azione sino a diventare definito nei minimi dettagli.

(segue esempio: applicazione del Policy Deployment)

- Soddisfare le esigenze della clientela (responsabile: l’intera Organizzazione)				
- Definire politica ed obiettivi - Rendere disponibili le necessarie risorse - Coinvolgere il personale (responsabile: Direzione Generale)				
- Gestire il pacchetto clienti - Incrementare le vendite - Raccogliere informazioni dalla clientela - Gestire i reclami (responsabile: Resp. Commerciale)		- Gestione del Sistema Qualità - Riesame monitoraggio processi - Gestione n.c. e reclami (responsabile: Resp. Qualità Assurance)	- Gestire i Fornitori - Gestire le spese d’acquisto - Gestire le scorte a magazzino (responsabile: Responsabile Acquisti)	
- Gestione pacchetto clienti Italia - Raccolta informazioni di customer satisfaction (responsabile: Agente di Vendita)	- Riesame dell’ordine - Riesame reclami clienti (responsabile: Impiegato Commerciale)	- Raccolta prestazioni di processo - Elaborazione non conformità (responsabile: Addetto Qualità)	--Elaborazione ordini d’acquisto - Elaborazione schede di valutazione Fornitori (responsabile: Addetto Acquisti)	- Gestione magazzino - Gestione spedizioni (responsabile: Resp. Magazzino)

“L’antidoto” – efficace approccio alla Leadership

4.3 Leadership e stakeholder

Vengono infine proposti alcuni validi strumenti utilizzabili dalla Leadership per garantirsi un efficace rapporto con le parti interessate (stakeholder), con le quali essa si trova ad interagire:

- clienti: strumento determinante in tal senso risulta essere il questionario di customer satisfaction che, se propriamente utilizzato, fornisce rilevanti indicazioni.
- fornitori: in aiuto alla Leadership troviamo il Benchmarking, l’approccio sistematico e continuo di misurazione dei prodotti/servizi/processi mediante il confronto con le aziende riconosciute come leader nei vari settori di mercato. Per effettuare una ricerca di Benchmarking occorre individuare degli indicatori di prestazione, parametri misurabili ed oggettivi per mezzo dei quali viene effettuata la valutazione/misurazione.
- personale dipendente: oltre al sopracitato Policy Deployment, risulta utile ricordare il Brainstorming (tempesta di cervelli), definibile come una tecnica di lavoro di gruppo il cui obiettivo è stimolare la proliferazione spontanea di idee e proposte tendenti al miglioramento.
- rappresentanti esterni dell’Org.ne: promuovere riunioni periodiche con chi mantiene sul campo i rapporti con il cliente, può rappresentare un utile strumento per attuare mirate azioni correttive e di miglioramento.
- azionisti, investitori: Riesami della Direzione puntuali, trasparenti ed esaustivi possono rappresentare efficaci diagnosi sulla situazione complessiva dell’Organizzazione.
- contesto sociale (collettività): promuovere e finanziare attività di ricerca e sviluppo può incrementare la considerazione positiva dell’opinione pubblica.

IL LEADER
“Dottor Jekyll o Mr Hyde?”
Due approcci alla Leadership

RIFERIMENTI

TESTI

“La Direzione degli Uomini – Leadership e nuovi stili di direzione nelle imprese: l’approccio comportamentistico”

Robert Tannenbaum – Irving R. Weschler – Fred Massarik FRANCO ANGELI

“Far felice il cliente – Strategie per il successo”

Jacqueline Dunckel – Brian Taylor FRANCO

ANGELI

“L’arte dell’Empowerment – Come realizzare un’Organizzazione snella più competitiva coinvolgendo e responsabilizzando il personale”

Ron Johnson – David Redmond FRANCO

ANGELI

“Guida alla partecipazione e all’autovalutazione – Premio Qualità Italia per le Piccole e Medie Imprese”

Associazione Premio Qualità Italia

NORME E DOCUMENTI TECNICI

UNI EN ISO 9000:2000

UNI EN ISO 9001 :2000

ISO 8402 :1995

ISO/TC 176 N595