

# LEADERSHIP, IMPRESA, MANAGEMENT

Silvano Del Lungo, psicologo del lavoro da 65 anni, consulente di Direzione organizzazione da 50 anni, Presidente di STUDIO STAFF s.r.l.

**Si trattano qui di seguito le relazioni intercorrenti tra leadership, impresa, management e relativi poteri, attraverso considerazioni analitiche e storiche e attraverso esemplificazioni tratte da diversi campi. Si mostra come tra le tre entità la leadership sia la più liquida, la più aleatoria, non protetta da poteri costituiti, bensì solo da poteri che ella stessa sia capace di generare, ma quando serve e c'è anche la più efficace.**

Cominciamo da un esame linguistico dei tre vocaboli.

- **Leadership:** è una parola inglese, proviene da *to lead*, guidare camminare innanzi;
- **Imprendere, imprenditore e impresa,** sono vocaboli di antichissima origine indoeuropea, provengono dal linguaggio della caccia e della guerra, sono derivati dal verbo *imprendere* (*impresa* ne è il participio passato) la cui etimologia (*in – prae - hendere*) è: afferrare, prendere (*hendere*) per primo (*prae*), su di sé (*in*) e per sé; *imprendere* è inoltre connesso alla *preda* (di caccia) o (di guerra) vale a dire, al bottino;
- **Management:** è un vocabolo inglese ricalcato sull'italiano *maneggio* nel XVI secolo. In italiano trae origine a sua volta dalla parola *manus* (mano) e fu adoperato inizialmente in inglese nel senso di tenere in mano, guidare, un cavallo; nel tempo assunse il significato traslato di *gestione* unitamente a quello di *insieme dei manager*, cioè delle persone addette alla gestione, che è il significato odierno sia in italiano sia in inglese

Possiamo adesso osservare, linguisticamente, ma anche con riferimento alla realtà aziendale, che l'Imprenditore e il Manager (o il Management, preso nel suo insieme) hanno nella loro rispettiva realtà un oggetto specifico, strumenti specifici, e poteri specifici su cui, attraverso cui e grazie a cui operare.

Tale è l'Impresa per l'imprenditore e tale è l'Organizzazione aziendale per il Manager. Il confine tra l'oggetto dell'azione dell'imprenditore e l'oggetto dell'azione del manager varia a seconda delle dimensioni della impresa e a seconda del livello di delega che l'imprenditore lascia al Management.

Tenuto conto della variabilità dei confini della loro azione, l'Imprenditore tendenzialmente opera sui rapporti, organizzativamente non ancora

strutturati e normati, che concernono lo scambio tra impresa e mondo esterno e soprattutto sulle decisioni che concernono il futuro, l'assunzione di rischi, nuove intraprese e investimenti. L'oggetto della sua azione è insomma l'impresa nel suo insieme. Il Management si occuperà invece di tutti quelle azioni e quei rapporti interni o interni/esterni dell'azienda che risultano a un momento dato organizzati e normati. L'Imprenditore ha, dunque, come oggetto del suo lavoro l'impresa ed il manager ha l'organizzazione ed il suo funzionamento ottimale.

Così Il Management opera nell'organizzazione e attraverso di essa, in forza delle norme e dei poteri dispositivi che l'organizzazione gli conferisce. L'Organizzazione è la struttura articolata in organi e norme attraverso cui l'intero sistema aziendale dall'acquisizione delle materie prime alla trasformazione di queste in prodotti o servizi sino alla distribuzione e alla vendita viene regolato. Il Manager per gestire deve applicare e fare applicare ad altri, ai suoi collaboratori, le norme che l'organizzazione prescrive attraverso i poteri a lui delegati attraverso l'organizzazione. I poteri del manager riguardano il diritto a intervenire e a disporre l'azione prevista dall'organizzazione, normale, eventualmente coercitiva, punitiva o premiale.

E la Leadership? il Leader e la leadership sono un'altra cosa. Non corrispondono ad alcun ruolo né ad alcuna attività organizzativamente determinata. Non derivano da poteri organizzativamente costituiti e assegnati. La leadership è una qualità personale che opera lungo una dimensione puramente relazionale, in vista di un obiettivo più o meno definito e di un cambiamento non puramente incrementale. Il leader opera in funzione di una vision del futuro che è sua e che può riguardare l'azienda, la società od altro e inoltre in funzione dei desideri delle disponibilità delle aspirazioni delle persone di cui si pone alla guida. Muove dalla realtà esistente verso qualcosa da raggiungere tutti insieme. Trae il potere di fare dalla disponibilità dei suoi seguaci nutriti dalla sua vision e dalle loro aspirazioni. Non utilizza soltanto i poteri che gli son stati delegati dalla Organizzazione, ma va oltre e si fonda sui poteri che gli sono implicitamente delegati dai suoi seguaci. Privato di quei poteri sarebbe costretto a desistere dalla sua impresa.

I leader li troviamo non solo nelle aziende ma anche tra responsabili di attività pubbliche, tra studiosi, innovatori in aree sociali, giuridiche, in politica, ecc.

In conclusione un manager non è di necessità anche un leader e neppure un imprenditore lo è di necessità, ma ambedue potrebbero in una certa misura e per certi aspetti divenirlo e in questo caso si rileverà l'elevato consenso manifestato dai loro collaboratori e dipendenti nel seguirli.

Veniamo ora all'esemplificazione di alcuni casi concreti di leader osservati nella mia ormai lunga vita di psicologo e consulente.

**ADRIANO OLIVETTI.** Un imprenditore. Uno solo ne ho direttamente conosciuto che sia anche stato un grande leader e parlerò di lui :Adriano Olivetti dal 1938 Presidente della Olivetti.

Il "Sogno possibile" era intitolata la pièce teatrale con cui anni fa Laura Curino rievocò la vicenda umana di Adriano Olivetti. Era il sogno della conciliazione degli opposti, della conciliazione tra obiettivi dell'impresa e attese dei lavoratori. A questo sogno era ispirata la vision di Adriano. In questa direzione egli operò da leader durante la sua Presidenza senza mai interferire nel campo del Management. La sua opera di leader si svolgeva, infatti, all'esterno o sui confini dell'azienda non nell'azienda e da questa opera quotidiana e indefessa ricevette dal popolo della Olivetti quel potere quella fiducia che gli consentirono di far fiorire un'azienda con un minimo di conflittualità ed un massimo di efficienza.

La sua azione riguardava l'organizzazione del territorio eporediese, dei servizi sociali, scolastici, dell'assistenza sociale e scolastica, arrivava sino alla porta dell'azienda perché si occupava della selezione e della scelta dei dirigenti, della politica delle assunzioni anche operaie nel territorio, dei servizi bibliotecari, sociali, dei servizi di mensa e delle architetture. L'esternalità è anche oggi un campo riservato all'imprenditoria, per esempio la gestione dei potenziali danni che l'azienda o i suoi prodotti o le sue emissioni o i suoi rifiuti possono recare all'ambiente<sup>1</sup>

**GIUSEPPE GLISENTI.** Raramente ho incontrato veri leader all'interno delle aziende nel trentennio che va dagli anni '60 agli anni '90.

Mediamente erano aziende in cui per i leader c'era poco posto. Basti rammentare, per alludere al clima diffuso, uno degli stereotipi più comuni con cui un dirigente o un capo era uso bloccare un operaio o anche una

---

<sup>1</sup> Francesco Novara, Renato Rozzi, Roberta Garruccio, (2005), *Uomini e lavoro alla Olivetti*, Milano, Paravia Bruno Mondadori editori

segretaria che si azzardasse ad avanzare un suggerimento, un suggerimento anche minimo: “Lei non è pagata per pensare”.

Rammento però che aperture inattese arrivavano talora, nel periodo socialmente più difficile tra l'autunno caldo del 1969 e i primi anni '70 da leader posti fuori delle aziende, all'interno di Istituti finanziari, e simili. Tra questi ricordo Giuseppe Glisenti, allora Presidente dell'Intersind, che a fronte di un contesto sociale ribelle e indomabile nella società Italimpianti e in altre aziende segnatamente impiegatizie, seppe afferrare a volo un'idea che faceva propria una parola chiave nella ribellione in corso della forza lavoro per costruire un nuovo inquadramento fondato sulle *professionalità* in una società impiantistica quale l'Italimpianti. Questo tre anni prima dell'inquadramento unico operai/impiegati e ad esempio della sua realizzabilità.<sup>2</sup>

Vorrei ora uscire dall'ambito aziendale per illustrare un contesto concernente la scuola e in particolare la Direzione didattica di una scuola elementare in cui la direttrice da manager si fa leader per realizzare la sua vision e si avvia al successo per essere poi stoppata dal potere costituito che finisce col rivelarsi più forte del potere acquisito attraverso la leadership esercitata verso allievi genitori e maestri.

Si tratta di una direttrice didattica arrivata dal Piemonte nel frusinate negli anni '70 al seguito del marito dirigente industriale in una fabbrica di Cassino, in un periodo particolare in cui la legge aveva istituito la scuola di stato per l'infanzia e gli organi collegiali scolastici che comprendevano anche rappresentanze delle famiglie degli allievi.

Il funzionamento delle scuole elementari è affidato per legge oltre che alla ministero della pubblica istruzione anche ai Comuni a cui spetta fornire gli edifici scolastici e le attrezzature in cooperazione con le direzioni didattiche. La direzione didattica in questione comprendeva molti comuni tutti piccoli. Le scuole erano spesso nuove ma fatiscenti non finite di costruire e prive di arredamento e attrezzature didattiche, mancava un servizio di trasporto che consentisse di eliminare le più piccole scuole di piccolissimi comuni con classi pluriclassi. C'era una resistenza sorda ad aprire scuole per l'infanzia perché si sarebbe alterato assetto degli asili affidati a suore che lavoravano gratis e a questo si opponevano le strutture ecclesiastiche.

---

<sup>2</sup> Silvano Del Lungo,(1976), *Esperienze organizzative in alcune aziende a partecipazione statale*, Quaderni di Sociologia, n° 2-3, pp. 225- 262

Tutte difficoltà che sarebbero state affrontabili con la buona volontà degli organi preposti se la cultura locale non fosse stata in proposito scoraggiante. “Chi glielo fa fare, direttrice, quando lei avrà fatto studiare questi bambini chi andrà a raccogliere le ulive nei campi?” rispondevano i sindaci alle sollecitazioni della direttrice. La direttrice si batteva come poteva contro tali resistenze e battendosi trovò ascolto tra i genitori, fu indotta a presentarsi alle elezioni comunali, fu eletta col massimo dei voti e assunse la carica di assessore alla scuola e insieme con un sindaco efficiente e di idee innovatrici andò tanto avanti nella trasformazione della scuola, nella realizzazione delle scuole per l’infanzia e via dicendo, che arrivati alle elezioni politiche le fu richiesto di candidarsi da un partito di sinistra e si candidò. La sua carriera politica però fu tosto interrotta, perché il marito venne d’urgenza richiamato in Piemonte senza spiegazioni e senza incarichi dall’azienda in cui era dirigente a Cassino. La moglie seguì dunque il marito. Soltanto anni dopo si venne a sapere che dietro l’improvviso trasferimento c’era stata la telefonata di una segreteria politica romana.

La storia ora raccontata dimostra con chiarezza: fase a) il potere manageriale non funziona, perché manca tra gli attori (i manager) una cultura unitaria che renda negoziabili gli obiettivi dei manager comunali con quelli della direzione didattica; fase b) La battaglia della direttrice trova ascolto nella base costituita dagli studenti e dalle loro famiglie prima a livello comunale e poi più estesamente a livello politico; fase c) A questo punto interviene il potere costituito a evitare una ulteriore evoluzione del processo e blocca tutto.<sup>3</sup>

- La conclusione è che i leader hanno bisogno dell’appoggio del potere costituito oltre che dell’appoggio dei loro seguaci per avere successo. Rammento qui di seguito, a questo proposito, i casi di alcuni leader puri e illustri giuslavoristi: EZIO TARANTELLI, MASSIMO D’ANTONA e MARCO BIAGI, i quali giunti al punto di realizzare ciascuno la propria vision cui avevano lungamente lavorato furono, tra il 1985 e i 2002, bruciati uno a uno sulla soglia del loro traguardo dal fuoco brigatista che sovrastava il potere costituito con cui lo Stato avrebbe potuto proteggerli.

---

<sup>3</sup> Intervista a Maria Grazia Barbi <http://www.myheritage.it/site-photo-albums-3868071/del-lungo#!photo-3868071-62-0-2020>

