

The courage to have a dream. The skill to fulfil it

Copyright ASVI - Vietata la riproduzione anche parziale in assenza di autorizzazione

Descrizione dello strumento: Modello Leadership vs Management

Autore: M. Crescenzi

Utilizzo: Pianificazione strategica- Modello di Leadership versus Management

Creazione: Direzione e management della ONP

Fonte Presentazione: *Master Internazionali* - a cura di M.Crescenzi e L.Ciccardini

INTRODUZIONE ALLA LEADERSHIP NEL NON PROFIT

La centratura odierna è centrata sui processi e sulla leadership come elemento essenziale di trasformazione e "guida" verso il cambiamento ed il futuro, laddove il management è più vincolato alle esigenze dell'organizzazione e gestione efficiente del presente e sugli obiettivi più a breve e medio termine.

Definitivamente tramontata la teoria del grande uomo (inesistenti i tratti comuni dei leader salvo una leggera maggiore estroversione ed intelligenza) e acquisito fiedler (leadership situazionale), sono prevalsi gli approcci "trasformazionali" o carismatici centrati sul potere di visione e strategia del leader, sulla sua capacità di costruire squadre e farle crescere. Un modello di facile utilizzo è quello tri fattoriale delle "tre C" di Tornthon, centrato su Challenge (sfida), Confidence (fiducia) e Coaching (supporto).

Il non profit italiano sembra ricco di personaggi dalla visioni insostenibili se rapportate ai mezzi e privi della capacità manageriale di pianificare la loro visione. Di "vecchi fondatori" che non riescono a creare autorevoli "seconde linee" per narcisismo e/o incapacità di delega o per eccesso di dispersione. O all'opposto, di leader talmente "affogati" nella gestione quotidiana degli equilibri "politici" e "di posizione" al punto da perdere di "visione".

Se la leadership è visione e guida verso il futuro, nel non profit essa non può prescindere dal far crescere un management professionale, collaboratori motivati, preparati, pronti all'impegno, ad accettare "le sfide" dei leader e del management, a diventare essi stessi leader. I processi di professionalizzazione ed innovazione rivestono in questo una centralità assoluta.

LEADERSHIP E MANAGEMENT

Qual è la differenza tra leadership e management?

“Siamo realisti, esigiamo l'impossibile” (Ernesto “Che” Guevara)

La distinzione tra i ruoli di leader e manager è stata sintetizzata nella definizione del manager come colui che *“fa le cose nel modo giusto”* e del leader come colui che *“fa la cosa giusta”* (Bennis 1989) anche se a volte sembra una sfida irraggiungibile.

Il leader ha una visione più ampia si occupa del *“cosa”* e del *“perché”*, muove e fa muovere verso la visione, il cambiamento, il futuro. Ha una relazione di influenza.

Il manager ha una visione focalizzata, si occupa del *come*, punta al controllo, gestisce la stabilità ed il presente, *“copre le spalle”* al leader ed all'organizzazione incamminata verso il futuro. Ha una relazione di autorità.

Oggi in generale, e nel non profit in particolare, la differenza è più sottile.

Ai manager è chiesta capacità di gestire un presente molto poco stabile e di routine, gestire progetti cercando risposte a mercati in rapida evoluzione, progettare il cambiamento in modo innovativo.

Il manager non profit deve tanto saper gestire quanto “vivere” e condividere e comunicare la visione a stakeholder particolari quali donatori e volontari.

	Management	Leadership
Orientamenti	Pianificare e gestire il budget, concentrarsi sul bottom line	Creare visione e strategia, guardare al futuro
Scopi	Organizzare e scegliere i collaboratori, dirigere e controllare, creare confini (gerarchici)	Creare una cultura condivisa fondata su valori comuni, sostenere la crescita dei collaboratori, ridurre i confini (gerarchici)
Relazioni	Dedicare attenzione agli “oggetti”, produrre, vendere beni e servizi, agire come capo	Dedicare attenzione alle persone, ispirare e motivare i follower, agire come coach, facilitatore, servant
Potere	Potere di posizione	Potere personale
Qualità	Distanza emotiva Esperienza Espressione verbale Conformismo Competenza	Vicinanza emotiva Apertura Ascolto Coraggio Integrità
Principi	Uniformità, controllo, stabilità	Diversità, motivazione, discontinuità
Risultati	Mantenere la stabilità	Creare cambiamento
Metafora	Cronaca	Racconto

Da “Quaglino G.P., Bisleri C., *“Avere Leadership”* R.Cortina Ed. 2004