

Il cammino verso una leadership efficace

In genere consideriamo le capacità intellettuali e la chiarezza del pensiero come le caratteristiche che portano l'individuo sulla soglia della Leadership. Senza queste abilità fondamentali non è consentito l'accesso. Nella sua essenza, però, il compito fondamentale della leadership è di natura emozionale. Ebbene sì. Sebbene questa dimensione fondamentale sia spesso invisibile o completamente ignorata, dipende proprio da essa se l'operato di un leader avrà tutto il successo che potrebbe avere. Ne deriva pertanto che l'abilità del leader nel gestire e orientare le emozioni in modo da guidare il gruppo verso il raggiungimento dei suoi obiettivi dipende in massima parte dal suo livello di Intelligenza Emotiva.

L'Intelligenza Emotiva è la capacità di motivare se stessi, di persistere nel perseguire un obiettivo nonostante le frustrazioni, di controllare gli impulsi e rimandare la gratificazione, di modulare i propri stati d'animo evitando che la sofferenza ci impedisca di pensare, di essere empatici e di sperare. Nel suo insieme è composta da un framework ottimale in cui si mescolano armoniosamente quattro ambiti:

- **AutoConsapevolezza**, che sostanzialmente riguarda la capacità di leggere le proprie emozioni per pervenire alla conoscenza dei propri stati interiori, delle proprie preferenze, delle proprie risorse e delle proprie intuizioni.
- **Gestione di sé**, che riguarda la capacità di gestire i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse per adattarli al mutare delle circostanze.
- **Consapevolezza sociale**, che si riferisce sostanzialmente all'empatia: la capacità di vivere i sentimenti altrui.
- **Gestione delle relazioni**, che riguarda la capacità di ispirare, influenzare e sviluppare gli altri sapendo gestire anche situazioni conflittuali

I primi due ambiti sono riferiti al Sé e sono quelli che ci rendono un singolo individuo performante. Gli altri due sono gli ambiti "sociali", quelli che fanno la differenza e rendono dei Leader. L'intelletto da solo non fa un Leader, infatti cosa ce ne facciamo della visione strategica se non la sappiamo comunicare, se non sappiamo ispirare, ascoltare, motivare gli altri e soprattutto creare *risonanza*? La risonanza è la capacità che consente di orientare le emozioni del gruppo in senso positivo, facendo emergere il meglio di ciascuno e di quando il gruppo si muova all'unisono con l'entusiasmo e l'energia del capo. Se il compito fondamentale dei leader è quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono, questo accade solo quando sanno creare risonanza. Svariati possono essere gli stili di leadership, ma quattro sono quelli che definisco "costruttori di risonanza". E solitamente i leader più efficaci possono abilmente passare da uno stile all'altro e agire secondo la situazione contingente.

STILE DI LEADERSHIP VISIONARIO quello che sposta le persone verso i sogni comuni, adatto quando i cambiamenti richiedono una nuova vision, oppure quando è necessaria una direzione chiara o siamo in presenza di un cambiamento radicale.

STILE DI LEADERSHIP DEL FORMATORE, quello che sa unire ciò che desidera una persona con gli obiettivi dell'organizzazione. E' uno stile indicato per aiutare i collaboratori competenti e motivati a migliorare le performance costruendo capacità nel lungo termine.

STILE DI LEADERSHIP AFFILIATIVO, quello che genera armonia facendo ineragire le persone a vicenda. E' idoneo per sanare le spaccature in un team, oppure per motivare durante i periodi stressanti.

STILE DI LEADERSHIP DEMOCRATICO, quello che manifesta apprezzamento per i contributi delle persone ed ottiene l'impegno attraverso la partecipazione. E' adatto per sviluppare supporto o consenso, oppure per ottenere contributi di valore dai collaboratori.

Followership

Recentemente, uno dei massimi studiosi di strategia militare, John Keegan, ha dedicato un libro a questa domanda: ma perché i soldati combattono? Perché stanno lì invece di scappare sapendo che la probabilità di morire o quantomeno di farsi male è molto alta? E i romanzi sono pieni di figure di contorno che danno spessore alla storia e senza le quali il protagonista (leader) non avrebbe la possibilità di essere tale.

Questa è una prima risposta alla domanda "perché occuparsene?": perché non esistono leader senza follower! E non esisterebbero leader di successo senza follower capaci e supportivi.

Ma la letteratura e il management si sono concentrati molto sui leader e sugli sponsor, cioè sulle figure trainanti e apicali, piuttosto che "sulla massa".

In sintesi, allora, riteniamo che la followership sia un punto di vista fondamentale per indagare come innalzare il livello di contributo dei collaboratori, sia migliorandone il commitment verso l'Azienda, sia il valore.

La parola follower ha una valenza negativa, imbarazzante, ma significa "seguace, compagno, sostenitore, innamorato". E followership vuol dire capacità di seguire, di essere compagno di strada, sostenitore, di fare tutto quello che serve per raggiungere obiettivi che spesso altri (i leader) hanno fissato. Sviluppare la followership significa allora migliorare la capacità di essere di aiuto e di supporto ai leader ed all'Azienda.

Una precisazione: i follower non sono i collaboratori da un certo livello/ruolo in giù, ma coloro che si trovano nella situazione di seguire e/o di partecipare a qualcosa guidato da altri (come il dirigente che fa parte di un gruppo di lavoro coordinato da un quadro). E' chiaro che chi si trova spesso nella situazione di seguire (i collaboratori) più facilmente può essere definito follower.

Modelli ideali di follower

Nella nostra pratica operativa utilizziamo un modello di followership che tiene conto della partecipazione e all'iniziativa nei confronti del leader e/o dell'Azienda (attività/passività) e all'assunzione di una posizione di adattamento o di confronto (pensiero adattato/critico). I tipi sono quattro:

I **Conformisti** si caratterizzano per essere contemporaneamente attivi e disponibili, partecipativi e acritici. Non mettono in discussione quello che gli si chiede di fare né per contestarlo né per migliorarlo ma si muovono con energia.

I **Partner** sono attivi e partecipativi, si assumono la responsabilità di confrontarsi apertamente con il leader dando la loro opinione anche se non richiesti. Rimangono fedeli e in fondo allineati ma non subordinati.

I **Contro dipendenti** criticano e contestano ma non fanno molto per modificare la situazione. Tendono ad attribuire ad altri, il leader ma non solo, la responsabilità degli eventi e si limitano a puntare il dito evidenziando le negatività.

I **Passivi** hanno una posizione di sospensione sia dell'azione sia del pensiero. Fanno con relativo impegno quello che gli si "comanda" e non vanno oltre. Hanno tendenzialmente un rapporto alienato con l'organizzazione ed il leader.

Nel nostro utilizzo c'è una differenza rispetto agli autori citati: all'idea di modello ideale aggiungiamo quella di "oscillazione" tra modelli, in funzione delle condizioni interne e di business con cui si confronta l'Azienda.

L'applicazione di un modello per tipologie ha l'obiettivo di focalizzare lo sviluppo dei follower verso il profilo o i profili ritenuti più efficaci per l'organizzazione,

Tra i quattro tipi viene spontaneo pensare al partner come profilo ideale. E questo è probabilmente vero la maggioranza delle volte. Ma ci sono considerazioni di business e soprattutto di cultura aziendale che devono rendere prudenti su questa identificazione. Da qui il concetto di oscillazione

tra tipi. Per quanto riguarda il business la questione è la seguente: qual è il contributo che serve dalle persone; e qual è lo spazio che realmente è possibile offrire in questa organizzazione? E quindi: serve comportamento attivo ma fondamentalmente conforme (si pensi ad un call center o alle attività d'ordine bancarie e/o assicurative) o sfidante/innovativo (per esempio in attività professionalizzate o in settori ad elevato contenuto tecnico e/o geograficamente dispersi come l'impiantistica o l'energia)?

Più complesso è indagare la cultura diffusa. Se l'organizzazione non è abituata al confronto interno (senza distinzione tra capi e collaboratori, se non lo sono gli uni non lo sono nemmeno gli altri) portare il sistema ad una relazione di reale partnership è difficile. Le resistenze saranno molte e da entrambe le parti. In questa situazione al concetto di profilo ideale bisogna sostituire quella di profilo possibile.

Ad un livello minimo è già importante innescare in Azienda un dibattito ed un confronto orizzontale e verticale, aperto, su fattori facilitanti e frenanti il gioco delle posizioni tra leader e follower (capi e collaboratori). Specularmente a quello che si fa normalmente attraverso il corso ai capi, in questo caso si tratta di far riflettere le persone sul loro rapporto verso l'alto e verso l'Azienda in genere (trovando un titolo giusto: probabilmente "Diventa un bravo follower" non funzionerebbe). Dal punto di vista delle modalità di erogazione è consigliabile privilegiare gruppi reali (capi e collaboratori insieme) piuttosto che gruppi omogenei per livello/posizione; questo proprio per abituare livelli diversi a confrontarsi in modo aperto e produttivo.

Ad un livello crescente di risultato atteso si deve intervenire sul rinforzo individuale e/o di gruppo attraverso attività di coaching o di mentoring e di peer mentoring. Per esempio il supporto al gruppo di lavoro (o al gruppo di governo di una Unità), per favorire la presa di coscienza e quindi lo spostamento delle posizioni reciproche verso assetti più produttivi ed efficaci.

Infine, aumentando ancora il livello delle aspettative di risultato, è necessario intervenire sui sistemi istituzionali di gestione: criteri di selezione, valutazione delle prestazioni, sistema premiante, ecc. Per far convergere le leve di influenzamento del comportamento individuale sullo stesso obiettivo: lo sviluppo della followership verso il profilo ideale.

Nel processo di sviluppo della followership è centrale la comunicazione. Ogni nuovo percorso organizzativo deve essere accompagnato da una precisa strategia di informazione che dia chiarezza e senso a tutti i protagonisti, a maggior ragione questo che ha l'obiettivo di modificare equilibri complessi e spesso dati per scontati.

La relazione leader (Capo) - follower (Collaboratore)

Chiudiamo con un accenno ad un tema centrale per lo sviluppo della followership: la relazione tra leader e follower, o più genericamente tra capi e collaboratori.

Non è difficile immaginare i problemi e le resistenze all'evoluzione di una relazione che si ancora a elementi psicologici e culturali complessi. Da entrambe le parti. Per i capi si tratta di accettare un confronto che può mettere in discussione ruolo, immagine di se e status. Per i collaboratori si tratta di accettare la responsabilità di essere realmente parte del sistema (niente più scuse, quindi, né facili prese di distanza) e di entrare in una relazione che può essere percepita come potenzialmente rischiosa per la carriera o anche per la permanenza in Azienda.

Il tema è complesso e si presterebbe a molti approfondimenti. Può essere utile tuttavia riprendere due parole chiave, più volte citate in questo scritto, che sono alla base degli interventi di sviluppo della relazione tra leader (capo) e follower (collaboratore). Consapevolezza e potenziamento (o empowerment).

Consapevolezza di sé, degli altri, delle situazioni organizzative e sociali in cui ci si trova ad operare; e potenziamento delle proprie capacità emotive e cognitive "dentro" la situazione data.

Il primo termine fa riferimento all'importanza di avere una visione la più chiara ed olistica possibile degli elementi in gioco, a partire da se stessi. E di accoglierli ed accettarli come un dato di realtà. Il secondo fa riferimento all'incremento della strumentazione cognitiva ed emotiva per muoversi al meglio, data la realtà, all'interno della situazione. Il filone di attività formative collegate al potenziamento del sé va in questa direzione.

Consapevolezza e potenziamento costituiscono la base per poter accettare una relazione diversa e per renderla più efficace per se e per l'Azienda.

Umiltà e leadership

Abbinare la parola umiltà a quella di leadership, lasciatemelo dire, sembra un azzardo, addirittura una contraddizione in termini. **Riuscite a immaginarvi un manager**, che magari guida un'azienda di centinaia di collaboratori, **che si comporta come San Francesco?** Pronto a dispensare sorrisi, disponibile, aperto, semplice, modesto, rispettoso di chi gli è vicino, attento ai problemi di tutti. Insomma, quasi un santo... Difficile anche per chi è dotato di grande fantasia.

A certi livelli, per rappresentare il carattere dei manager di alto profilo, più che altro viene in mente l'immagine di uno squalo: freddo, insensibile, deciso, crudele, assetato di sangue, con una schiera di denti pronti non certo a sorridere ma a fare a pezzi la prossima vittima. Eppure c'è chi crede che in futuro, se non già adesso, per **essere un buon leader occorra imparare ad essere umili**.

Le scuole manageriali dovrebbero insegnare tra le varie materie anche l'umiltà. Sempre ammesso che la si possa insegnare! Ogni volta che assistiamo a episodi che decretano il fallimento etico di qualche persona siamo portati istintivamente a ritenere che ciò è accaduto perché quella, in fondo, era una persona disonesta o cattiva. Per pigrizia o bisogno di semplificare ci piace ordinare il mondo in persone buone, oneste, con un carattere forte e positivo, e persone disoneste, cattive, fragili o deboli. Purtroppo, però - anche le persone apparentemente oneste e corrette talora si comportano male. Cosa li spinge a farlo? **Una radicata presunzione morale che impedisce loro di vedere i propri limiti e i propri difetti**.

Bisogna anche sfatare un'altra leggenda: che il carattere di una persona si formi durante l'infanzia o l'adolescenza e che poi non sia più possibile modificarlo. Il carattere di un uomo non è immutabile; al contrario, si trasforma nel tempo allo stesso modo in cui cresce il nostro bagaglio di conoscenze e si sviluppa il nostro potenziale di "saggezza", attraverso un processo lento e continuo. Conta relativamente poco la predisposizione d'animo. Una persona si comporterà bene o male a seconda del contesto in cui opera. **Il fatto è che molti manager ripongono eccessiva fiducia nella loro forza di carattere, sicuri che sapranno fronteggiare ogni "tentazione"**. Ed è proprio questa esagerata sicurezza in se stessi che spesso li porta a commettere errori che finiscono per mandare "a gambe all'aria" la loro immagine.

Quindi, una leadership è buona se è contemporaneamente anche umile. Ma cosa si intende per umiltà? **Umiltà significa scegliere sempre la strada della verità**. Anche e soprattutto per quanto riguarda la valutazione di noi stessi. Dobbiamo capire bene quali sono i nostri limiti e comprendere a fondo il nostro comportamento quando ci relazioniamo con gli altri: i collaboratori sono persone con le quali lavorare non strumenti da utilizzare per i nostri scopi. Se ci affidiamo solo a un unico punto di vista, il nostro, rischiamo di lasciarci sfuggire la visione di insieme di qualsiasi problema e ogni nostra decisione verrà presa in modo gerarchico e non relazionale. Questo atteggiamento, senza che ce ne accorgiamo, ci "taglia fuori" dal mondo e ci dà l'illusione di essere invincibili e perfetti, che è poi l'anticamera dell'insuccesso.

La leadership è un'arte. Qualcosa da imparare nel corso degli anni, non solo leggendo libri". La leadership, infatti, **ha connotati più tribali che scientifici**. E si sviluppa attraverso una faticosa tessitura di rapporti con gli altri piuttosto che come accumulo di informazioni. I leader non appartengono a se stessi bensì a coloro che essi stessi guidano. L'errore più grave è proprio dimenticarsi di questa verità e creare una serie di filtri che li allontanano dagli altri, quando invece dovrebbero generosamente porsi al loro servizio.

Altro elemento importante che definisce l'umiltà é **il continuo bisogno di imparare**. E' da arroganti pensare che una volta che è stata raggiunta una posizione di rilievo in seno a un organigramma siamo arrivati. E' stupido sentirsi soddisfatti e appagati, perché nessuno è mai arrivato *una volta per tutte*. In un mondo di grandi trasformazioni come il nostro, pensare che non occorra più imparare nulla significa automaticamente cominciare ad essere esclusi dal gioco e restare irreparabilmente indietro. Una leadership non coltivata attraverso l'umiltà porta a scoprire subito le nostre debolezze. L'umiltà, vissuta con intelligenza e disciplina, aiuta a scoprire che c'è sempre una nuova prospettiva da cui osservare la realtà. Una prospettiva che ha il potere di renderci più liberi rispetto alle nostre idee e ai nostri pregiudizi che sono gli aspetti che alla fine ci condizionano di più.

Dell'imperfetta leadership

La leadership è personale, ognuno (non solo i capi) deve capire quali sono le sue forze e fondare su quelle la propria leadership unica.

Tuttavia quattro capacità non devono mancare, sia pure in misura diversa:

1. CREAZIONE DI SENSO, della consapevolezza di quello che succede nell'organizzazione. Una bussola condivisa per orientarsi. Il senso deve essere collettivo e aggiornato, costruito con tutti gli altri lavoratori, con le informazioni provenienti da più fonti. Solo questo consente ai lavoratori di esprimersi e di crescere individualmente e socialmente.

Nella costruzione di senso bisogna dare molta importanza alle cose successe, dando vita a situazioni in cui i membri dell'organizzazione condividono le esperienze vissute in azienda.

Solo così il senso che ciascuno ha provato come esperienza personale nell'organizzazione, da esperienza interiore viene partecipata e riconsiderata come con-senso. I pensieri vanno condivisi, scritti e letti ad alta voce.

In questa fase l'incontro dei leader formali (coloro che l'organizzazione individua come portatori ufficiali della guida) con i collaboratori è cruciale.

E' in questa fase che inizia l'indispensabile operazione di allineamento tra strategie aziendali, che acquistano un ulteriore senso orientato ai collaboratori, e i comportamenti dei collaboratori stessi. Momenti di periodica rilettura vanno sempre realizzati con una compresenza fisica dei costruttori di senso.

Nelle organizzazioni di maggiori dimensioni, o comunque con sedi dislocate in luoghi distanti tra loro, il processo deve essere supportato da sistemi informatici di social performance management. A mio avviso dovranno essere implementati i sistemi per immagini giacché sappiamo dall'antichità che la mente non può pensare senza un'immagine, ed è il metodo migliore per costruire una consapevolezza davvero collettiva. Anche queste fasi, i relativi metodi e procedure, devono essere organizzate in modo equo, imparziale. Ed è auspicabile che anche questi percorsi siano parte integrante di un più ampio sistema di responsabilità sociale d'impresa, per l'intrecciarsi della creazione di senso con la diffusione della cultura aziendale, e perché la compartecipazione di valori sociali aumenta il senso di identificazione con l'organizzazione.

2. CAPACITA' DI COSTRUIRE UNA VISIONE, una pre-figurazione del futuro desiderato, pianificando il processo per raggiungerlo. Pur avendo la necessità di vivere nel presente l'idea del futuro non può mancare all'organizzazione ed ai suoi uomini.

A questo riguardo va detto che se il personale non decide delle scelte economiche che spettano invece alla proprietà ed al management, tuttavia si dovrà lavorare sui valori culturali e sulle aspirazioni della comunità organizzata.

La capacità di costruire una visione segue la creazione di senso. Richiede un processo di ricognizione sulla collocazione spazio-temporale dell'organizzazione nel mondo delle imprese e nel mondo in generale.

I leader dell'organizzazione dovranno esporre gli obiettivi dell'impresa e da questo momento si dovrà avviare un processo di "messa in coerenza" degli obiettivi con i valori culturali e le aspirazioni dei membri dell'organizzazione.

L'obiettivo numerico e progettuale dell'impresa si deve riempire della sostanza dei comportamenti dei suoi membri e, quindi, dei loro principi e delle loro abitudini lavorative.

Avrà un successo duraturo, leader seguiti con fiducia, regole e ruoli rispettati, l'organizzazione che si preoccupa di conformare la *vision* organizzativa con i valori guida dei suoi membri.

Qui entra sicuramente in gioco la formazione e soprattutto il lavoro quotidiano dei leader che devono permeare il lavoro quotidiano con una comunicazione coerente e autentica dei progetti futuri, meglio se connotata di valori sociali ed etici. Trasferendo un quadro del futuro che richiede una capacità artistica di trasmettere con passione un sogno attraverso un modello e i suoi valori.

Per far questo si può anche attingere dallo sport e dalle sue suggestioni, espressioni di uno dei nostri linguaggi universali.

3. CAPACITA' DI COMPRENDERE GLI ALTRI, di saperli affrontare e di comportarsi con loro con equilibrio e in modo autentico. Il che presuppone un'adeguata e armoniosa valorizzazione personale.

Soprattutto in tempi di difficoltà e crisi economica, il leader deve preoccuparsi del benessere psicologico proprio e dei suoi collaboratori, perché lavorare in un'organizzazione sotto-organico, con frequente ricorso alla somministrazione di lavoro piuttosto che alla cassa integrazione, incide negativamente sull'umore dei lavoratori.

La tendenza è, invece, contraria, e questo non aiuta ad aumentare la produttività aziendale ma, più di tutto, aggrava il clima aziendale, disincentivando a dare il meglio e compromettendo la solidarietà lavorativa e ogni auspicabile comportamento di cittadinanza organizzativa.

Il leader non può disinteressarsene aspettando cinicamente tempi migliori che i collaboratori, in modo altrettanto sprezzante, non lo dimenticheranno.

4. CAPACITA' DI FARE IN MODO NUOVO LE COSE! I leader dovranno creare sistemi formali per incoraggiare proposte innovative dal basso, e dovranno essi stessi suggerire e realizzare nuove idee. Questo processo non deve essere originario ma essere il frutto di una cultura dell'innovazione, il che significa creare un laboratorio di innovazione, un luogo formale con procedure che premiano già la semplice proposta, e che prevedano prassi periodiche di valutazione delle idee, la loro narrazione all'organizzazione e il loro finanziamento, in parte anche a seguito di referendum tra i lavoratori.

La narrazione dell'esperienza della ricerca dell'innovazione è essenziale perché, se anche l'idea non viene finanziata, si è appreso qualcosa, possono esserci nuove storie che prendono vita magari con successo. Celebrare il fallimento, vederne i lati positivi, è il miglior modo per garantirsi una tensione costante e ottimistica all'innovazione, alle opportunità, ad un sistema che ha la capacità di auto rinnovarsi in modo partecipato e collettivo.

I leader devono passare al vaglio dell'innovazione ogni loro modo di operare, anche se per parti, iniziando da quella di maggior successo e sicurezza giacché è dimostrato che lì si annida il rischio di fallimento futuro. Il modo di fare le cose deve costantemente muoversi in equilibrio tra vecchio e nuovo.

A questo proposito mi piace segnalare l'utilità dei giochi nell'orientare a nuovi modelli comportamentali.

In definitiva non esiste leadership efficace senza un'opportuna valorizzazione della followership ovvero comandanti e ranghi bassi sono reciprocamente importanti.

E' vero i risultati di un'organizzazione vengono dai bilanci ma è sempre più comprovato che lo sviluppo umano all'interno delle organizzazioni incide sulle prestazioni dei lavoratori e quindi sui risultati di bilancio.

Ladri di leadership?

La leadership non è, o non si esaurisce, nella storia delle grandi personalità, perché ciascuno di noi ha leadership, tutti possiamo essere leader. E la leadership non si consuma in un momento, non è "istantanea", ma diffusa e presente in ogni aspetto della vita. Insomma, "la leadership nasce da dentro e riguarda tanto ciò che siamo quanto ciò che facciamo". Riflessioni anche per la pratica. La guida non sta solo in alto; che ogni persona può esercitare un ruolo d'influenza importante nel contesto, nelle relazioni e nei ruoli che ricopre. Bisogna però che sia anche messa in condizioni di esprimere la sua leadership. Per questo occorrono ambienti sociali e di lavoro capaci di sprigionare energia, non solo obbedienza e esecuzione delle decisioni. Comando e controllo, da un lato, coinvolgimento e apprendimento continuo, dall'altro. Ogni ambiente, potremmo dire, ha la leadership che si merita. Organizzazioni che fondano il proprio "ordine" solo sul comando non possono avere successo nel lungo periodo, perché scoraggiano e avviliscono le persone. Non ci sarà energia in questi luoghi, né innovazione e voglia di sfide capaci di offrire sempre qualche cosa in più. Quando non aiutiamo le persone a diventare consapevoli del loro valore, perché non accordiamo loro fiducia, per esempio, imprigioniamo la leadership di ciascuno e il patrimonio che rappresenta per l'impresa e per la società. Mi è tornato in mente l'invito rivolto da papa Francesco: "Non fatevi rubare la speranza". Quante volte sarò stato il "ladro", mi sono domandato, della speranza di colleghi, collaboratori, familiari e amici? In quante occasioni l'esercizio della nostra leadership nega quella degli altri mettendole il bavaglio? Forse sta qui il significato più profondo della *leadership inclusiva*, ossia quel lavoro continuo fatto di testimonianze quotidiane - che colgono tutte le occasioni di leadership che ci sono date, nella società come nel lavoro - per consentire e accettare l'influenza di chi c'è vicino. Non importa quale posizione abbia. E' come se ciascuno di noi fosse un po' responsabile anche della *leadership del prossimo*, non soltanto della propria e non soltanto nelle organizzazioni.

Leadership responsabile: dieci regole per essere leader

Nell'attuale contesto dell'economia della conoscenza, caratterizzata da complessità ed incertezza è necessario poter contare su leader autentici, responsabili, agili, flessibili ed innovativi. Per realizzare il cambiamento e creare valore sostenibile nel tempo c'è bisogno in ogni ambito di manager che condividano un codice di regole comportamentali, condotte, atteggiamenti per la creazione di valore sostenibile nel tempo, quali:

1. Affabilità
2. Coraggio
3. Generosità
4. Lungimiranza
5. Ottimismo
6. Passione
7. Perseveranza
8. Trasparenza
9. Umiltà
10. Umore

Le persone dotate di leadership responsabile operano perseguendo con determinazione questo codice quale valore aggiunto nell'impresa nel lungo periodo, ispirando i collaboratori nella medesima direzione.

Tale approccio deve essere necessariamente fondato sulla concezione dell'impresa quale "comunità di persone", che costituiscono il principale fattore di successo ed asset strategico aziendale.

Le radici della leadership responsabile sono da ricercare nelle teorie della responsabilità sociale d'impresa, dove il ruolo di quest'ultima assume il ruolo di agente positivo di cambiamento a livello globale.

Per guidare le imprese, la società e gli individui verso tali obiettivi appare chiara l'esigenza di uno stile di guida che non può essere quello autoritario, ma uno stile, quello della "servant leadership", al servizio del prossimo, dove l'essere servitori degli altri è di esempio e stimolo.

Il valore di un leader si misura infatti sulla base dell'impegno volto a scoprire ed a far emergere le capacità dei propri collaboratori. Essere leader comporta anzitutto esserlo per se stessi; dire sì a se stessi è il presupposto per far dire sì ai propri collaboratori.

Caratteristica della leadership è quella di accettare, superare gli ostacoli e non abbattersi nella delusione, nello scoraggiamento e nella rassegnazione. Qui sta il significato più profondo dell'espressione: *essere di esempio*. I leader devono vivere in prima persona l'esperienza di imparare ad imparare, così da essere d'esempio per i loro collaboratori. A questo proposito, non conta solo ciò che è dimostrabile ed immediatamente visibile, ma anche ciò che casualmente, inconsapevolmente e indipendentemente dalla diretta volontà può arrivare ad influenzare gli altri. Per fungere da modello, c'è quindi un solo modo: instaurare una "relazione di fiducia", personale e trasparente con i collaboratori e partner dell'impresa.

Affabilità

La gentilezza, l'affabilità, la fiducia e l'apertura verso gli altri nelle relazioni interpersonali eleva la qualità del clima negli ambienti professionali e l'efficacia della prestazione nei contesti organizzativi con conseguenze molto concrete sulla produttività. Aristotele nei capitoli 12-15 del IV libro dell'*Etica Nicomachea*, esamina le disposizioni che riguardano le relazioni sociali e la prima delle virtù sociali ad essere presentata riguarda proprio l'affabilità nei modi, la gentilezza, il garbo da utilizzare nelle relazioni.

"Nelle relazioni sociali, vale a dire nel vivere in intimità e nell'intrattenere rapporti di parole e di

fatti, gli uni passano per essere compiacenti: si tratta di coloro che approvano ogni cosa per procurare piacere e non si contrappongono in niente, ma pensano di non dover procurare dolore a quelli con i quali si incontrano. Invece coloro che, al contrario di questi, si oppongono in ogni cosa e non hanno nessuna preoccupazione di procurare dolore, sono chiamati fastidiosi e litigiosi" (*Etica*, IV, 12, 1126b).

Coraggio

Per la gestione della complessità, del cambiamento, della precarietà e dell'incertezza, che caratterizzano in forma crescente l'attuale contesto economico è necessaria l'affermazione della virtù fondamentale del coraggio per intraprendere con entusiasmo ed ottimismo nuove iniziative e condurre con successo quelle già avviate. Abbiamo bisogno di coraggio per agire in linea con ciò che crediamo senza lasciare che la paura prenda in consegna i nostri sogni e ci vuole coraggio per affermare le nostre idee con rispetto, restando contemporaneamente aperti alla possibilità di cambiare opinione.

Secondo Aristotele il coraggio (*Etica Nicomachea*, Libro III, 10, 1115 b 21-24) è la prima delle virtù umane, perché è l'atteggiamento che garantisce la realizzazione di tutte le altre virtù ed è il giusto mezzo tra viltà e temerarietà, distinguendolo dall'impetuosità e dall'ira. Il coraggio ci consente di essere trasparenti e coerenti nelle nostre convinzioni, ma anche di ammettere i nostri errori.

Generosità

Nei contesti organizzativi spesso soffriamo per il tempo che ci manca, per quello che viene sottratto, per il tempo che non ci viene dato. Il tempo ci manca perché il ritmo e la pressione sulle cose da fare sono elevati; corriamo, ansimiamo, ma proviamo sovente un senso di inadeguatezza. C'è inoltre un tempo rilevante che, nella nostra percezione, ci viene sottratto e che non possiamo utilizzare per dedicarci alle cose che ci sono più care o che ci piace più fare. C'è anche però il tempo che però che qualcuno non ci dà: è il poco tempo, per esempio, che il capo ci concede per discutere con lui dei problemi da affrontare, per condividere il percorso di sviluppo (dove sei e dove puoi arrivare) o i programmi dell'azienda. La dimensione e la qualità del tempo coincide con quella della generosità nei rapporti di lavoro.

C'è molta gente che dice di avere a cuore le persone, ma in realtà non fa nulla a riguardo. La generosità consiste sostanzialmente nel prendersi a cuore le esigenze altrui per poi agire e soddisfarle. Il tempo viene incontro a un certo tipo di bisogno. Il talento a un altro. Il tesoro a un altro ancora, e il tatto anche. La generosità è questione di equilibrio, è questione di mettere a disposizione tutte le proprie risorse.

Lungimiranza

La lungimiranza rende capaci di valutare il singolo caso alla luce del bene comune, distinguendo tra la previdenza e la preoccupazione per il futuro. A ciascun tempo, infatti, appartiene la propria sollecitudine o preoccupazione: all'estate si addice la cura del mietere, all'autunno quella della vendemmia. Educare alla capacità di visione significa educare alla autodecisione cosciente, al senso della responsabilità personale, attraverso l'esercizio dei diversi momenti in cui si articola l'atto lungimirante: conoscenza, giudizio e leadership. Il termine usato da Aristotele per indicare quella che noi chiamiamo lungimiranza è *phronesis*, che deriva da *phren*, mente, senno, e letteralmente significa azione della mente, prudenza. Forse sarebbe meglio, per abbracciare tutta l'ampiezza del suo significato, tradurlo con "saggezza", piuttosto che con "prudenza", termine che, come abbiamo visto, nel linguaggio moderno ha assunto un significato alquanto ristretto. Aristotele, nel definire la

prudenza nel libro VI dell'Etica Nicomachea, presenta il modello di quello che egli considera l'uomo saggio: questi non è un filosofo, o un poeta, o comunque uno scrittore, bensì un uomo d'azione, anzi quello che noi oggi chiameremmo un uomo di governo un leader, ma che gli antichi chiamavano più precisamente un politico come l'ateniese Pericle.

Ottimismo

L'ottimismo trasforma le sfide in opportunità ed è un atteggiamento mentale, fondamentale per la crescita e la produttività, che può essere appreso, coltivato e che ci permette di reagire alle avversità con successo soprattutto nei momenti difficili. Se siamo ottimisti, pensiamo di essere di valore e meritevoli; se siamo pessimisti, ci riteniamo non all'altezza dei compiti che ci vengono affidati. La differenza è che per i primi ogni successo dipende dalle proprie abilità e conferma le proprie capacità di confrontarsi con la realtà. Chi ha fiducia esercita un forte controllo sulla propria vita e basa i propri successi sull'impegno e l'azione.

Per superare lo stress e l'ansia generate dai problemi e dall'incertezza per il futuro, occorre affrontare le difficoltà e le sfide quotidiane con il massimo impegno unito alla consapevolezza che esistono valori più importanti dei risultati lavorativi. Questa consapevolezza, unita al divertirsi nell'affrontare nuovi obiettivi, contribuisce in maniera determinante nell'affrontare le sfide con maggiore serenità e sicurezza e quindi con maggiori probabilità di successo. Infatti se stabiliamo l'obiettivo da raggiungere ed indirizziamo il nostro focus mentale è come se attivassimo il nostro cervello a dare priorità a tutto ciò che conduce verso l'obiettivo stesso. Stabilire degli obiettivi è fondamentale, perché più facciamo chiarezza su quello che vogliamo raggiungere, più riusciremo a trovare il modo adatto per ottenere ciò che ci prefiggiamo. L'ottimismo è pertanto l'esercizio della concentrazione sulle opportunità e sulle possibilità invece che sulle lamentele e sui rimpianti. I leader ottimisti esaminano il lato negativo di ogni situazione e poi si concentrano al massimo su quello positivo, e su questo focalizzano anche la loro comunicazione. Sanno che il lato negativo è ben presente a tutti i componenti del team, ma non altrettanto quello positivo.

Passione

Il valore rivestito dalla passione spicca, nel campo lavorativo, soprattutto in quelle professioni, sempre più frequenti, per qualche verso caratterizzate da elementi comuni con il fare impresa, in cui al lavoratore viene richiesta una particolare dote di flessibilità, sia pure temperata dalle regole professionali oltre che dal rispetto dei ruoli aziendali.

Aristotele, nel secondo libro dell'Etica Nicomachea, definisce la passione uno delle tre componenti fondamentali della personalità insieme alle capacità e disposizioni. In particolare associa alla passione il desiderio, l'ira, la paura, la temerarietà, l'invidia, la gioia, l'amicizia, l'odio, la brama, la gelosia, la pietà, e in generale tutto ciò cui segue piacere e dolore. Egli parla dei contenuti delle passioni intese come dotazioni naturali dell'uomo, alle quali non è sensato attribuire valutazioni morali. Aristotele chiama virtù e vizio rispettivamente la felice riuscita o la mancata riuscita dell'alleanza tra passione e ragione. La passione è, quindi, un fattore costitutivo della persona, ma attende di ricevere dalla ragione ordine e forma.

La passione, pur nella sua ambivalenza, si connota essenzialmente come tensione verso un obiettivo che per sua stessa natura non può durare all'infinito: è un movimento che indica un inizio, uno slancio, cui può seguire - o non seguire - un certo tipo di percorso ad esso strettamente correlato. In effetti, l'eccellenza è un sapiente insieme di passione e competenze, di errori e soluzioni, di sconfitte e vittorie, di progressi ed intuizioni che si catalizzano generandola. Non è, dunque, casuale o occasionale, ma nemmeno stabile. Si tratta di un dover-essere, di un flusso, di un impercettibile mutamento verso un livello sempre più elevato.

Perseveranza

Nel mondo del lavoro il successo si ottiene spesso con piccoli passi e con la capacità di perseverare in percorsi di cui si percepisce ad un tempo la difficoltà e la coerenza con gli interessi generali dell'azienda e dei colleghi e clienti. La determinazione non consiste quindi nell'aggressività immotivata ma nella persistenza accompagnata dall'attenzione alle circostanze di tutti gli stakeholders. Aristotele identifica la fermezza con il coraggio e la fa consistere nel "giusto mezzo tra l'impetuosità e la codardia" (Etica Nic. 1115a, 6). In particolare, senza una particolare forma di determinazione che possiamo definire magnanimità sono inconcepibili la conquista di un qualunque traguardo professionale significativo.

Il magnanimo, secondo Aristotele, tende verso grandi cose; anzi, si ritiene degno delle più grandi cose e, perciò, cerca gli onori a costo di esporsi a grossi pericoli. Non ogni forma di grandiosità e di onore interessa il magnanimo. "Sarai magnanimo - dice Seneca - se non cercherai i pericoli come il temerario, né li paventerai come il pauroso, poiché niente rende l'animo pauroso, se non la coscienza di una vita riprovevole".

Sa prendere posizione con chiarezza, senza attendere che il corso degli eventi decida per lui. Il fine dell'atto magnanimo è l'opera grande, ma la sua materia è il valore di cui tale opera è degna.

Trasparenza

La trasparenza nella gestione delle relazioni interpersonali insieme a quella delle informazioni sono gli strumenti più efficaci per la creazione di relazioni di fiducia, per alimentare un duraturo consenso dell'impresa ed implementare il capitale sociale e relazionale d'impresa. La trasparenza è oggi il fattore intangibile necessario per attrarre e sviluppare valore economico attraverso partnership di lunga durata ed è un requisito fondamentale sul piano del confronto competitivo internazionale.

Infatti, le possibilità di mantenimento delle condizioni di successo aziendale risultano influenzate dalla corretta percezione delle attese dei diversi attori sociali e delle connesse relazioni; la chiara consapevolezza delle risorse e delle capacità (tecniche, organizzative, commerciali) effettivamente disponibili; la conoscenza delle variabili e dei fattori esterni diversamente influenti su attività e risultati; il fattivo orientamento di tutti i comportamenti gestionali secondo logiche di efficacia e di efficienza; la capacità di condivisione e comunicazione di messaggi volti ad agevolare la conoscenza del grado di soddisfacimento delle attese; le capacità di istituzione di rapporti fiduciari e di gestione del consenso esterno.

Umiltà

Senza ambizione, "senza sopravvalutare un poco se stessi", non si riesce a realizzare alcun progetto significativo e di successo. Si tratta di trovare il giusto equilibrio che tempera da una parte il riconoscimento dei propri limiti ed al tempo stesso la stima di quello che si è in realtà senza bisogno di sottovalutare la propria personalità né la propria personalità. E' per contro manifestazione di vera umiltà il giusto sentimento del proprio valore e delle proprie competenze che impedisce di compiere azioni ritenute inadeguate alla propria missione.

Umiltà viene etimologicamente da *humus*, che non designa semplicemente la polvere, il terriccio, ma la terra fertile; il che sta a significare quale dinamismo e fecondità sono contenuti alla *competence attitude* dell'umiltà.

Uno dei frutti dell'umiltà è senz'altro l'atteggiamento di gratitudine nella consapevolezza che abbiamo bisogno del contributo e della collaborazione degli altri per realizzare i progetti nei quali siamo impegnati.

È un'accurata consapevolezza delle proprie capacità; l'abilità di riconoscere propri errori, gap, limiti; apertura a nuove idee, contraddittori, suggerimenti; un focus non esclusivo su se stessi; capacità di apprezzare il contributo altrui.

Umorismo

Sorridere, anche delle proprie difficoltà, consente di affrontare con più serenità le avversità e le sfide quotidiane. L'utilizzo dello humour nell'attuale contesto aziendale, caratterizzato da complessità, incertezza e velocità del cambiamento, stempera le tensioni, aumenta la capacità di risolvere i problemi, incrementa la produttività e facilita lo spirito di squadra.

L'umorismo si rivela una importante *competence attitude* ed anche nella gestione dei conflitti sembra essere un alleato prezioso. Un messaggio proposto in maniera umoristica, infatti, è percepito come meno aggressivo, conservando comunque intatto il significato originario. Lo humour dimostra di essere efficace anche nella negoziazione: una richiesta o un cambiamento ha più probabilità di essere accolta se proposta in modo umoristico.

Nell'attuale complessità, non è possibile perseguire l'innovazione e il cambiamento con efficacia puntando solo sulla forza di una visione ideale, su idee guida sostenute da un discorso logico, coerente e razionale. Il manager dotato di umorismo coglie subito le varie simulazioni della lotta per la vita, si diverte a smascherarle e non se ne indigna.

La nuova frontiera della leadership

Dalla politica allo sport, dalla piccola alla grande impresa, il tema della leadership continua negli anni a rimanere al centro di numerosi dibattiti che vedono nel leader l'artefice del cambiamento e, in tempi di crisi, della rinascita. Ma la personalizzazione del gruppo con il suo leader è il primo e più importante inganno che quest'articolo si propone di eliminare. Un ribaltamento di prospettiva vuole che sia il gruppo il reale e concreto paradigma da cui considerare il leader. Partiamo dunque dal presupposto che i leader che lavorano efficacemente non dicono mai "io". Loro non pensano "io". Loro pensano "noi". Sanno che il loro lavoro è rendere un team funzionale identificandosi con gli obiettivi e con il gruppo.

Se partiamo da questo presupposto, risulta evidente che il leader non è semplicemente colui che convince qualcuno a fare qualcosa, ma li convince che "vogliono fare quella cosa". Leadership è formare credenze, desideri e priorità, ovvero precursori dell'azione più che invitare, in modo più o meno diretto, all'azione. Una buona leadership dunque non deriva da buone skill gestionali, in termini di gestione delle priorità, decision making o autorevolezza perché queste competenze non portano di per sé al coinvolgimento del cuore e della mente altrui, non portano ad investire passione ed energia in un determinato obiettivo. Se un leader sa ispirare le persone a viaggiare in una certa direzione, questi continueranno a farlo anche in sua assenza. In altre parole, la vera leadership si auto rigenera ad ogni mutamento delle condizioni e delle esigenze attive.

1. Il leader come parte del gruppo

Concentriamo l'attenzione sugli stati mentali ed i processi che portano le persone ad ascoltare i leaders e a far diventare propria la loro visione, a far sì che i seguaci inizino a vedersi ognuno come parte di un gruppo.

Il **II passo** da compiere è dunque quello di pensare alla leadership non come una relazione tra il leader ed i suoi seguaci, piuttosto come una relazione all'interno di un gruppo sociale, come parti di un comune "Noi". Analizziamo quindi i motivi per i quali le persone si uniscono ad un gruppo:

- 1. le piacciono i compiti o le attività del gruppo (mi iscrivo ad un corso di pallavolo perché mi piace questo sport);
- 2. le piacciono le persone che lo compongono (inizio a giocare ad un gioco di ruolo perché i miei amici lo fanno ed io voglio stare con i miei amici);
- 3. Il gruppo non soddisfa dei bisogni diretti della persona, ma rappresenta un modo per percepire la soddisfazione di quei bisogni (mi propongo come volontario di una certa associazione perché soddisfa il mio bisogno di fare qualcosa di utile per il prossimo).

Questo significa che il fatto che le persone decidano di continuare a stare con quel gruppo o di lasciarlo non è predittivo di quanto il gruppo soddisfi i loro personali bisogni, altrimenti non si spiegherebbe come mai le persone continuino nel tempo a supportare la propria squadra di calcio, per esempio, nonostante i fallimenti. Studi dimostrano che non c'è correlazione tra il numero di vittorie e sconfitte e la scelta di continuare ad essere fan/supporter di una data squadra.

Perché è importante capire quali sono le categorie con cui ci definiamo quando si parla di leadership? In realtà il concetto di leadership è profondamente legato a quello di categoria sociale, il leader efficace è quello che viene visto come "Uno di Noi", cioè come parte integrante del prototipo dell'In-group. Questo è il punto di partenza di una nuova visione della leadership: tutte le ricerche orientate a capire quali sono le caratteristiche distintive di un buon leader partono dal presupposto che sia una persona *a parte* rispetto al gruppo. Una nuova visione della leadership è invece quella che enfatizza ciò che il leader ha in comune con il gruppo di seguaci e che lo differenzia da altri gruppi all'interno dello stesso contesto di riferimento. Le qualità del leader assumono valore perché riassumono e sono un tipico esempio del senso del gruppo in quel contesto. Questo si traduce nel

concentrare l'attenzione sulla comprensione delle dinamiche di gruppo piuttosto che dell'individuo in sé.

2. Il leader diverso da Noi

La tendenza della maggior parte delle grandi imprese è quella invece di dare più importanza al leader che al suo gruppo con la conseguenza di creare distanze incolmabili tra il capo ed i suoi collaboratori. Un esempio pratico è la continua tendenza a strapagare i top manager. La conseguenza di questa scelta è:

- distruggere lo spirito di squadra,
- far sì che il manager venga visto come un avversario,
- scoraggiare le persone a fare qualcosa che non rientri nei propri interessi (Morgan).

La tendenza invece a eliminare una rigida differenziazione tra leader e seguaci è un marchio di funzionalità ed efficacia della leadership .

Condurre una selezione del leader basata su competenze complesse distrugge il senso d'identità condivisa ed ha un impatto negativo ancor prima che il leader inizi a lavorare. Primo perché sottolinea che il leader è diverso *dagli altri* e secondo perché, dalla prospettiva del leader, sottointende che il gruppo non è un tutto, risulta invece come fortemente personalizzato da qui il modo spesso usato di definire "il mio team" come qualcosa che "mi appartiene", non "a cui appartengo". Questo approccio personalistico sembra essere basato su un modello ideale di leader che non si confà con l'ormai diffusa consapevolezza che i leader che hanno una forte influenza in alcune situazioni la perdono completamente in altre. Alla luce di ciò è importante approfondire quando, come e perché questo gradiente d'influenza cambia nei diversi contesti.

3. I fattori fondamentali della leadership

3.1 LA FIDUCIA

La decisione di ognuno di seguire o meno un leader, dipende fortemente da quanto ci **fidiamo** dello stesso. Noi seguiamo i nostri leader perché crediamo in loro o crediamo in loro perché sono i nostri leader? Secondo la teoria della categorizzazione del sé le persone tendono ad affidarsi maggiormente a coloro che riconoscono come membri del proprio gruppo di appartenenza. Questo si traduce nell'impiego di maggior impegno ed energia nel perseguire gli obiettivi assegnati e nella propensione a dimenticare più facilmente eventuali fallimenti del leader. La fiducia appare dunque come elemento centrale del processo di leadership.

3.2 IL CARISMA

Termine da sempre associato in modo spontaneo alla parola "leader". Quello che gli studi più recenti ci suggeriscono è che il carisma non è un regalo che le persone acquisiscono né una caratteristica di personalità che possono possedere alla nascita, quanto piuttosto un riconoscimento che i followers concedono al leader in quanto proprio rappresentante e che egli si è guadagnato sul campo. Al fine di conquistare punti in termini di credibilità e carisma si può affermare che ogni modello di riferimento suggerisce che il leader che tende a riprodurre lo status quo senza apportare cambiamenti o presentare strategie alternative alle precedenti viene visto come inadeguato. Il primo passo per chi raggiunge un ruolo di leadership dovrà dunque essere quello di identificare ed analizzare ciò che lo accomuna e ciò che lo differenzia dal team che guiderà. Partendo da questi presupposti, se il processo di nomina del leader non è trasparente o condiviso si va immediatamente a minare la capacità del leader di gestire con efficacia il gruppo.

3.2 LA LEALTA'

Allo stesso modo sono in molti a credere che la **lealtà** rappresenti un elemento chiave del "buon leader". Le ricerche sul tema dimostrano che c'è una elevata correlazione tra la prototipicità del leader all'interno del gruppo e la lealtà percepita del leader: se il leader è percepito come "uno di

noi" tendenzialmente è visto come leale.

Pensare alla leadership in termini relativi rispetto al gruppo vuole dire lasciare emergere i punti di contatto con i membri del gruppo e, di contro, sminuire ciò che potrebbe rendere il leader distante da loro. Partendo dal presupposto che accade difficilmente che il capo possa scegliere i propri collaboratori, lo studio delle dinamiche di gruppo è la prima attività in cui il nuovo leader dovrà investire un elevato livello di skill ed energia.

Cosa dovrebbe fare un leader per coinvolgere l'intero gruppo di lavoro e raggiungere l'ambizioso obiettivo di trasformare la propria energia individuale, la propria visione ed i propri progetti in una visione e progettualità collettiva? A seguito delle premesse fatte la risposta a questo quesito suggerisce che i comportamenti che generano influenza sono quelli che aumentano l'interesse da parte del gruppo. Nello specifico risulta però evidente che come il gruppo definisce i propri interessi e quale sia il comportamento manageriale che, secondo la visione collettiva, li promuova, varia da gruppo a gruppo e da contesto a contesto. Ciò che fa da ponte tra questi elementi è la lealtà, uno dei motivatori fondamentali del comportamento sociale ed economico. Nella vita aziendale e nel microcosmo del rapporto capo-collaboratori l'essere leale si può tradurre in due comportamenti di base:

- che i leader non trattino se stessi meglio di come trattano i membri del gruppo
- che i leader non trattino alcuni membri del gruppo meglio di altri ovvero che la distribuzione delle risorse e l'elargizione di premi, benefit o promozioni passi attraverso un processo trasparente e condiviso (giustizia procedurale e distributiva)

4. Il leader come imprenditore d'identità

Ogni leader dovrebbe chiedersi: quali sono attualmente gli interessi del mio gruppo? La risposta a questo quesito porta sovente a considerazioni di tipo materiale: un contratto a tempo indeterminato, uno stipendio maggiore e, in generale, a volere di più. Fattore che più essere legato a questioni di status: più potere, maggiore autonomia decisionale. Sarebbe dunque più accurato dire che il leader deve conoscere esattamente quali sono le norme ed i valori che costituiscono l'identità del gruppo: essere leader non può prescindere dalla comprensione dell'identità sociale del gruppo che si vuole guidare. Apparentemente questo presuppone di vivere in un mondo in cui è assolutamente chiaro chi siamo "noi" e cosa ci distingue da "loro", mentre i confini sono spesso rarefatti. Il leader, con i suoi atteggiamenti e comportamenti, influenza l'identità del gruppo che gestisce. In tal senso il leader è l'imprenditore dell'identità.

Costruire l'identità del gruppo significa poter influenzare.

L'identità sociale non solo facilita la collaborazione, determina *come* le persone collaborano e *per cosa* collaborano. Chi si identifica come membro di un gruppo ricerca in esso le norme, le credenze ed i valori su cui basare il proprio comportamento - "Essere Italiana, essere cristiana, essere donna" - Quando però tentiamo di tradurre in comportamenti il senso condiviso del "Noi" non è mai chiaro quale sia il processo che porta ad una determinata conclusione. Ad esempio, stare qui alla scrivania è un comportamento che si conforma o che tradisce l'essere donna?

Quando ci identifichiamo con un gruppo e siamo parte attiva all'interno di esso sentiamo di poter contribuire a "scrivere quella storia", proviamo gioia nel vedere i nostri valori espressi e nel raggiungere gli obiettivi comuni. Di contro diventiamo ostili con coloro che minacciano il gruppo e mettiamo in atto sacrifici personali pur di proteggerlo.

Diventa sempre più evidente che un leader efficace deve saper costruire l'identità del gruppo che vuole gestire ed i comportamenti ad esso connessi. Il passaggio fondamentale è che non deve

interpretare l'identità del gruppo, nel senso di leggere e comprendere, ma deve contribuire a *costituire* quell'identità. Diventare imprenditori dell'identità comporta dunque un doppio lavoro: da una parte il leader deve confezionare una definizione plausibile ed appropriata dei suoi propositi, dall'altra deve nascondere tutto questo lavoro e far emergere questa definizione come ovvia e spontanea. Questo significa che gli obiettivi che propone al gruppo devono essere profondamente legati alle norme ed ai valori che lo caratterizzano, devono essere fusi con essi a tal punto che sia impossibile distinguere "il ballerino dalla danza". Concretamente questo si traduce nel fatto che il leader dovrà definire con chiarezza i confini del gruppo, determinare: chi fa parte del gruppo, chi lo supporta, chi si occupa del percorso che il gruppo compie e chi ne condivide i valori di base. La definizione dei confini è importante non solo affinché il leader possa esprimere quali sono gli obiettivi che intende perseguire, ma anche per mostrare le abilità necessarie a perseguirli. In tal senso potremmo definire l'identità sociale come un contenitore all'interno del quale il leader pone i principi guida che tracciano la strada del cammino da percorrere collettivamente. Definire cosa intendo quando dico "Noi", quali caratteristiche tecniche, quali competenze, quali comportamenti ci distinguono da "loro" definisce il gruppo da diversi punti di vista:

- *a livello cognitivo*: sono consapevole di appartenere ad un gruppo e categorizzo me stesso anche sulla base di questa consapevolezza,
- *a livello valutativo*: valuto positivamente i comportamenti accettati e riconosciuti dal mio gruppo da appartenenza,
- *a livello emotivo*: nutro dei sentimenti di appartenenza verso esso.

5. Avere potere attraverso il gruppo, non sul gruppo

Coloro che vorranno agire la loro leadership con efficacia dovranno fare in modo di essere creatori e non schiavi dell'identità. Se volgiamo lo sguardo alla storia possiamo facilmente comprendere che essa non è fatta dai gruppi che possiedono le maggiori risorse o i numeri più ampi, ma da quei gruppi che sono stati motivati e mossi da una forza sociale coerente e ben definita: l'identità è la fonte da cui proviene tale coerenza e, quindi, è la risorsa più preziosa che un leader possa costituire. I leader che definiscono sé stessi come l'incarnazione dell'identità del gruppo potranno essere più o meno efficaci di coloro che non la incarnano, ma i primi saranno certamente più abili a mobilitare l'energia del gruppo rispetto ai secondi. Un obiettivo che sembra realizzare le credenze ed i desideri del gruppo non è necessariamente migliore di un obiettivo che non risponde ad essi, ma il proprio raccoglie consenso più facilmente del secondo. All'atto pratico questo si traduce nell'avere potere **attraverso** il gruppo, non sul gruppo. A tal fine è necessario che il leader sia:

- I. Un **artista** dell'identità: l'uso del linguaggio è finalizzato a creare una chiara visione d'insieme dell'identità del gruppo e dei relativi comportamenti. Analizzando differenti discorsi celebri, da Churchill a Mandela, da Martin Luther King a Jhon F. Kennedy, risulta evidente l'attenzione e la cura posta per la ricerca delle parole da utilizzare. Ma le parole sono solo una delle forme comunicative e non la più efficace, oramai conosciamo tutti molto bene il potere e l'influenza che agisce il non-verbale. Oltre a questo c'è da aggiungere che ciò che "parla" di noi sono le nostre azioni. Non mi riferisco all'ingannevole uso delle immagini televisive, ma più semplicemente all'utilizzo di metafore, esempi e storie.

La frequenza e l'uniformità delle citazioni è la prova incontrovertibile della loro funzionalità: convogliano e indicano specifici comportamenti organizzativi da mettere in atto, specifici valori da prendere a riferimento e specifiche condotte del passato da abbandonare quanto prima. La scelta

delle narrazioni è riferita a alla vita professionale delle risorse, non racconta concetti astratti: ben poco spazio è concesso al rischio di interpretazioni inesatte o a fraintendimenti. Tanto le narrazioni sono chiare, tanto gli input sono precisi e diretti.

Non voglio qui enfatizzare l'importanza dell'uso del linguaggio, vorrei rendere evidente il potere di concretizzazione della storia. Un leader è, in tale accezione, un artista: identificare l'immagine o il racconto più appropriato a trasmettere un concetto consente di rendere un'idea nuova o poco familiare qualcosa di noto, una conoscenza di senso comune, quindi chiara e condivisa.

Esemplificare un concetto con una storia significa capire quale con comportamento è direttamente connesso ad esso. Risulta evidente l'esistenza di un legame tra la storia e l'identità, ma non necessariamente il passato racconta o può raccontare chi siamo oggi. Il passato è piuttosto un "archivio" che fornisce le risorse cui possiamo attingere per creare una versione attuale di noi stessi.

- II. Un **virus** dell'identità: i meeting, i rituali, la cultura, le celebrazioni sono strutturate in modo tale da riflettere le norme ed i valori condivisi. L'organizzazione di eventi rappresenta un forte veicolo di trasmissione e diffusione dell'identità.
- III. Un **ingegnere** dell'identità: utilizza l'energia del gruppo per plasmare il gruppo secondo i nuovi valori e le nuove norme che lo rappresentano. Costruire e "progettare" l'identità sociale del gruppo ha a che fare sia con ciò che il gruppo è oggi che con il suo divenire, ovvero con ciò che sarà domani. Ne consegue che se tale identità sociale risulta inutile o non conduce da nessuna parte, il gruppo - prima o poi - ne prenderà le distanze fino ad abbandonarla. I leader quindi non solo devono saper immaginare il futuro, avere visione circa gli obiettivi del gruppo e come raggiungerli, ma anche saper utilizzare le risorse del gruppo in modo efficiente al fine di costruire un futuro che realizzi le aspirazioni del gruppo. Una delle abilità necessarie del buon leader è quella di saper canalizzare le energie del gruppo: focalizzare ed organizzare le attività, analizzare quando è il caso di abbandonare un progetto e quando invece deve escogitare una strategia per superare le resistenze del gruppo nei confronti di un dato progetto. Se gli sforzi richiesti, da un lato o dall'altro, non conducono agli effetti desiderati il gruppo abbandonerà anche il leader che ha promosso una terra promessa irraggiungibile.

In effetti la leadership e l'influenza sociale che ne deriva sono fortemente connesse al tema dell'**identity management**, che nello specifico significa saper gestire l'identità sociale di cui si è a capo. La realtà è che non esistono "buoni leader", ma leader che sanno relazionarsi con i valori del gruppo che cercano di guidare. In pratica:

- a. l'implementazione di particolari norme non porta a nulla se le stesse non ruotano intorno ad una esatta visione di chi siamo e di cosa sia importante per noi.
- b. chi ha il potere sull'identità del gruppo (e non sulle risorse) ha un potere che si auto-rinnova e più il capo contribuisce a dare significato al nostro operato, alle nostre azioni, ai nostri obiettivi, più sarà capace di continuare a farlo in futuro.
- c. non c'è nulla di carismatico in un capo che non ci rappresenta.

In conclusione, una visione della leadership di tipo individualistico ed eroico risulta fallimentare. Innanzitutto perché sottovaluta il ruolo giocato dai seguaci, quasi a dimenticarci che se esiste il primo è solo perché esistono i secondi. I seguaci contribuiscono a diffondere l'opinione, nel convincere altri a supportare un progetto e rendere così realizzabile la *vision* del leader. Si potrebbe dire che l'autonomia del leader è una mera illusione e che sono i suoi seguaci a garantire la realizzazione dei risultati che egli si pone. Allora perché continuiamo a pensare al leader come una persona che si differenzia esclusivamente per le sue doti innate? Pensare ad un leader come una

persona qualunque forse ci porta a sminuire questo alone di magia, forse rimuove l'idea che faccia parte di una razza a parte e, per questo, superiore; al tempo stesso però ci concede maggiore possibilità di poter apprendere da lui/lei e di aprire la nostra mente verso le reali capacità del genere umano.

6. New Leadership Guidance

Non voglio certo dire che chiunque possa assumere un ruolo di leadership, la complessità insita nella posizione è elevata e richiede specifiche e spiccate competenze. Ciò che però voglio sottolineare è che queste competenze appartengono al mondo umano e non a quello degli eroi o dei maghi. Intraprendere un percorso di sviluppo in termini di leadership significa sviluppare una specifica identità.

Il **primo passo** è quello di osservare e ascoltare il gruppo in modo tale da comprendere la sua storia, la sua cultura e la sua identità. Per fare questo il leader deve *stare* nel gruppo come uno dei migliori team member. Separare fisicamente, distinguere nettamente sé stesso dal gruppo non è funzionale alla gestione dello stesso perché è impossibile guidare un gruppo senza aver prima compreso la natura di quel gruppo. All'interno di un'organizzazione è fondamentale comprendere come le persone si autodefiniscono: "noi ingegneri, noi commerciali, noi donne, noi giovani ..." Talvolta i leader danno per scontato che il manager donna voglia essere trattato come donna, mentre il suo modo di autodefinirsi passa attraverso la professionalità e quindi vuole essere trattato come manager. Ciò che dunque risulta essenziale è sentirsi accettato come membro prototipico del gruppo.

Il **secondo passo** è quello di assicurarsi che le azioni compiute ed i propositi prospettati riflettano effettivamente i valori, le norme e le aspirazioni del gruppo. Per arrivare a questo risultato è fondamentale che dapprima il leader rifletta egli stesso l'identità del gruppo e quindi si mostri come membro prototipico, o meglio, come il campione dell'in-group. Nei fatti questo si traduce nel porre attenzione ogni giorno e in ogni circostanza, che le procedure, le attività e le azioni di cui il leader è responsabile riflettano l'identità del gruppo.

Il **terzo passo** è quello di raggiungere gli obiettivi di gruppo e creare un mondo che rifletta l'identità di tutti i membri del gruppo. Nessuna promessa e nessun proposito possono garantire a lungo la leadership, alla fine le promesse dovranno essere mantenute ed i propositi perseguiti. Ma questo purtroppo ancora non basta per garantire una leadership efficace e duratura. I successi rappresentano spesso un pericolo che può minare l'identità sociale del gruppo. Se il leader è lodato, premiato ed acquisisce credito e reputazione grazie ai successi che è riuscito a perseguire, questo comporta che il leader non venga più visto come "uno di noi" e che venga a mancare quella identità sociale condivisa che aveva consentito il raggiungimento del successo. Il leader comincerà a pensare di essere al di sopra del gruppo, di saperne di più e prenderà le distanze dal gruppo in quanto "colui che dice cosa fare", non "che fa". Per evitare di cadere in questa trappola è fondamentale osservare costantemente il gruppo e, se necessario, riallineare i comportamenti e le procedure ai nuovi valori e alle nuove norme. Questo aspetto rimarrà prioritario fin tanto che si voglia detenere la posizione di leader.

Una nuova leadership è possibile solo se il gruppo di seguaci viene incluso all'interno di questa definizione: aprire la mente verso questa nuova istanza significa dapprima chiedersi cosa rappresenti il gruppo e dove vuole essere guidato. Solo in un secondo momento guidarlo effettivamente.

Psicologia relazionale e Leadership

L'importanza delle dinamiche di gruppo sulle prestazioni organizzative e dei dipendenti

Il contributo individuale all'interno di un gruppo dipende in gran parte dall'esperienza soggettiva del singolo e quando vogliamo lavorare sulla coesione di qualsiasi squadra è essenziale considerare questo aspetto e di come il singolo per esempio, interpreta all'interno di un gruppo il suo senso di appartenenza, la fiducia, l'impegno e la motivazione. Il mondo aziendale, prevalentemente basato sugli aspetti cognitivocomportamentali quando si tratta di sviluppare le risorse umane, deve aprirsi secondo il nostro punto di vista, a ciò su cui si è basata a lungo la psicoterapia clinica; e cioè che il comportamento e il pensiero umano poggiano prevalentemente sul terreno affetti e di come queste dimensioni emotive vengono esperite. Il comportamento ed il pensiero dell'individuo non sono solo determinati dai tratti della loro personalità, ma anche dalla loro esperienza soggettiva interna; e la coesione di gruppo è il risultato delle influenze intrapersonali ed interpersonali dell'individuo a livello conscio ed inconscio in relazione agli altri. Riteniamo che l'ambiente organizzativo debba considerare l'importanza delle dinamiche e l'effetto che esse hanno sull'esperienza soggettiva dell'individuo nell'organizzazione. Approcciare questa dimensione solo attraverso attività di team building non è sufficiente per analizzare, capire ed agire sull'ottenimento di un maggiore impegno e coinvolgimento dei individui rispetto ai loro obiettivi e agli obiettivi organizzativi.

L'analisi degli "aspetti più evidenti" della dinamica di gruppo (cioè i comportamenti) deve essere accompagnata da un approccio più profondo che considera l'esperienza soggettiva. La coesione di gruppo è il risultato del processo psicologico e affettivo (emotivo) dell'individuo e più un membro si sente appartenere a un gruppo, meno attiverà giochi psicologici che, se non gestiti correttamente, potrebbero mettere in discussione l'esistenza del gruppo stesso che diventerà un terreno fertile per relazioni tossiche a detrimento dell'ottenimento dei risultati

Il compito principale della leadership è quello di influenzare la coesione del gruppo

La struttura del gruppo coeso è l'elemento organizzativo più importante quando si considera l'impegno di un individuo nel team. Le dinamiche di gruppo devono essere affrontate dal leader allo scopo di accrescere il senso di sicurezza per i membri, la comune fiducia reciproca ed il senso di appartenenza. Le organizzazioni che impiegano leaders che non sono all'altezza di questo compito o che non guidano le loro squadre in modo autentico e relazionale, avranno squadre disfunzionali che non agiranno insieme, non avranno l'appartenenza dei membri al gruppo, ma piuttosto saranno solo un insieme di individui che si relazioneranno attraverso meccanismi difensivi.

Il compito del leader non è quello di dire alle persone cosa o come fare il proprio lavoro, ma piuttosto di essere in sintonia e gestire i processi relazionali - devono essere in sintonia con il modo in cui i membri del team si relazionano e con quale livello di autenticità, appartenenza, costruttività mostrano nelle loro relazioni. L'autenticità del leader è un aspetto importante da considerare. Un leader non autentico, potrebbe si essere seguito da un devoto seguace, tuttavia, i membri del team non si sentiranno al sicuro, non si fideranno del leader e vivere una lealtà molto limitata e non autentica. Questo è comune per i leader autocratici o per i leader eccessivamente graditi che evitano il conflitto a tutti i costi. Tali leader possono essere percepiti come potenti ma saranno anche percepiti come inaffidabili. I leader autocratici possono avere una squadra di individui conformi e adattati, ma i membri di questo gruppo non si impegneranno pienamente con il loro lavoro, non saranno produttivi e mancheranno di creatività. Dall'altro lato possiamo considerare i leader partecipativi (democratici), che forniscono indicazioni e suggerimenti, ai membri del gruppo, ma partecipano anche al gruppo e consentono l'input da altri membri del gruppo, creando attraverso l'autenticità quel terreno fertile per costruire ed affrontare cambiamenti

necessari e a volte difficili.

La coesione e le dinamiche di gruppo sono anche determinanti, quando parliamo di gestione dei talenti. Ciò che rende un "talento" non è un insieme di caratteristiche proprie del dipendente, ma prevalentemente il modo in cui utilizzano le loro conoscenze, abilità, tratti relazionali all'interno del gruppo. Questo è il motivo per cui in pratica la stessa persona può performare in modo completamente diverso in due squadre separate.

Con queste breve articolo vogliamo evidenziare tre punti fondamentali:

1. le dinamiche di gruppo si basano anche sull'esperienza soggettiva dei singoli membri;
2. non solo gli aspetti comportamentali ma anche le dinamiche inconsce, devono essere considerati per una buona gestione di un gruppo;
3. la leadership non è solamente comportamento e modo di ragionare, ma soprattutto attitudine, capacità di relazionarsi e fiducia.