


Michele Moroni

 Senior Manager,
Professional Coach & Executive Mentor


Leadership come “vocazione e talento innato” (ma allenabile)

Mai come in questi ultimi anni si parla di leadership, notando come a tutti i livelli ci sia un grandissimo interesse in merito, pur non sapendo talvolta in cosa effettivamente consista.

Per un inquadramento generale partirei dall’etimologia: in italiano potremmo semplicemente ricodificare il termine intendendo la direzione o la posizione di comando o guida.

Con leadership, infatti, si intende tendenzialmente la “posizione” di colui che in una struttura organizzativa occupa la posizione al top, rappresentando il vertice di riferimento nell’interazione con il resto del gruppo/organizzazione.

Facciamo un passo indietro: capo (dal latino *caput*, “testa” per estensione metaforica) o leader (dal verbo inglese *to lead*, “guidare”), in un gruppo sociale, è chi ricopre un ruolo di comando o direzione (in inglese *leadership*), inteso come processo di influenza sui membri del gruppo per il perseguimento degli scopi comuni.

Nella lingua inglese esiste una distinzione tra *leadership* (che viene intesa come capacità di influenzare) e *headship* (intesa più come funzione apicale di una struttura).

Spesso viene utilizzato il termine capo anche in ambito anglosassone (*Chief*) per la denominazione formale di certe posizioni di comando unitamente alla specificazione dell’organizzazione (ad esempio: nelle aziende CEO Chief Operating Officer, CFO Chief Financial Officer ecc.) o per indicare un grado gerar-

chico di una persona che gestisce altri collaboratori (eviterei, per favore, di utilizzare la parola sottoposti, come talvolta ho sentito. Se qualcuno la utilizza credo siamo di fronte a una persona che non può essere definita leader...).

I PRINCIPALI STILI DI LEADERSHIP

Aggiungiamo una pillola standard per opportuna condivisione e vediamo brevemente i principali stili di leadership teorizzati da Daniel Goleman.

Goleman ne individua principalmente 6 (ma sono davvero molti di più), ognuno dei quali risponde o corrisponde a particolari “esigenze” aziendali.

■ Stile autoritario

Quasi non ci sarebbe bisogno di descriverlo: si tratta, molto semplicemente, di uno stile che tende verso la coercizione.

Il capo autoritario impone la propria visione, esige rispetto (e non sempre lo concede), non ammette repliche e non accetta fallimenti (magari lui è il primo ad averne avuti); nel corso della mia carriera, purtroppo, ne ho incontrato qualcuno e ho preferito cambiare organizzazione (per resisterci, infatti, bisogna esserci portati, bisogna uniformarsi, essere politici e “asettici”, per così dire... in altre parole bisogna annientare la propria personalità trasformandosi in veri *yes men*). Non è difficile comprendere che un approccio così rigido, autorevole e autoritario generi un clima teso,

un'atmosfera di generale disagio e insoddisfazione; il tutto è notoriamente controproducente ai fini di un miglioramento della produttività e della sua qualità. In tal senso Goleman consiglia di adottare lo stile "militare" soltanto in particolari condizioni (estrema emergenza o crisi).

■ **Stile esigente**

Focalizzato sull'obiettivo, il leader esigente è colui che risulta estremamente determinato ma, purtroppo, spesso poco empatico (ci ritorneremo più avanti). Il leader in oggetto è una persona che ama il successo e che di conseguenza esige perfezione e rapidità esecutiva dai propri collaboratori; antepone i suoi interessi a quelli del gruppo o del team.

Goleman mette in guardia il leader esigente: il rischio di minare le dinamiche di gruppo o di risultare inadatto, per non dire inetto, è piuttosto concreto.

Ma esiste un'azione/comportamento correttivo a questa possibile distorsione: consiste nel dare il buon esempio mettendosi in gioco in prima persona, portando la propria esperienza e cercando di recuperare affiatamento con il proprio staff.

■ **Stile visionario**

La leadership visionaria prevede una linea direttiva che mira a **condividere gli obiettivi e la mission aziendale** con i dipendenti, per far sì che si crei una sorta di "sogno condiviso".

Il leader visionario è colui che in un particolare e delicato momento di cambiamento riesce a creare un clima positivo in azienda; è colui che riesce a identificare una direzione chiara e che, allo stesso tempo, è in grado di farla interiorizzare anche al proprio team (da qualche tempo sto collaborando in qualità di consulente organizzativo di un'azienda ed executive coach del CEO che ha queste importanti caratteristiche unite a un carisma innato). Lo stile risulta efficace se adottato da un "capo" carismatico, sicuro delle proprie capacità, empatico e soprattutto credibile.

Aziende dove esiste questo stile, generalmente, sono ambienti in cui vige un grande engagement e in cui i risultati si raggiungono più agevolmente (laddove poi esistano altri elementi strutturali e organizzativi adeguati).



■ Stile democratico

Un leader democratico è in grado di **valorizzare i propri collaboratori** attraverso il coinvolgimento degli stessi nelle decisioni aziendali.

Il punto forte dello stile in questione è insito in un'operatività "partecipativa" che tende a responsabilizzare ogni dipendente verso il raggiungimento degli obiettivi.

La dinamica "democratica" in linea generale è finalizzata alla valorizzazione dei singoli e delle relative competenze; comporta pertanto notevoli vantaggi in termini di produttività e di "engagement".

Presupposti indispensabili affinché questa linea di condotta risulti efficace sono però l'esperienza dei collaboratori e un buon livello di affiatamento dello staff, conditi con elevate capacità di comunicazione da parte del leader.

■ Stile coach

L'obiettivo principale di un leader coach è quello di **creare una connessione** tra la mission dell'azienda e quelli che sono i desideri e i bisogni del lavoratore.

Il coaching, in questa accezione, punta infatti a far emergere le potenzialità di ogni membro del team e valorizzarne i talenti per migliorare le singole performance (e quelle del team) ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali comuni.

Goleman presuppone, per l'efficacia di tale "strategia", la presenza di lavoratori motivati, dotati di spirito d'iniziativa e desiderosi di crescere professionalmente e personalmente.

Anche in questo caso è importante la credibilità del leader, l'empatia e la predisposizione ad aiutare gli altri senza trasformarsi, però, in una sorta di "manipolatore".

■ Stile armonizzatore/affiliatore

Perfetto per creare armonia in un gruppo/team di lavoro ed è uno stile che si **focalizza sulla relazione**.

Si tratta di un approccio che tende a prevenire ed evitare i conflitti tra i singoli componenti di un team. Non è difficile intuire che tale tipologia di leadership richieda anche in questo caso ottime capacità relazionali e comunicative, indispensabili per lo sviluppo di una stretta connessione biunivoca tra le persone.

Tale linea direttiva risulta particolarmente adatta in situazioni tensive o di stress e/o crisi in cui la motivazione vacilla, andando a minare le performance.

Da qui in poi potremmo elencarne molti altri ma possiamo tranquillamente affermare che ogni leader deve essere in grado di adottare un suo stile conforme alla propria personalità o ancor meglio, se possibile, far proprie le "best skills" di ogni stile alternando le varie tipologie in base ai contesti in cui opera, ai momenti e agli obiettivi da raggiungere. Non è detto, infatti, che uno stile sia migliore dell'altro in assoluto perché, appunto, va contestualizzato in relazione a fattori organizzativi, culturali, ambientali e di inclinazioni (talenti) individuali.

Una cosa importante da sottolineare, nota ma non scontata, è che c'è una notevole **differenza tra manager e leader**.

Molti manager rivestendo posizioni apicali pensano anche di essere dei leader, come se, per una sorta di proprietà transitiva, manager fosse uguale a leader. Niente di più falso e il motivo è presto spiegato: **un manager normalmente dovrebbe** (uso il condizionale) **fare le cose nel modo giusto; il leader, invece, fa le cose giuste**.

Molto spesso questa sottile ma radicale differenza non viene riconosciuta e per questo motivo ritengo che sarebbe illuminante per molti top manager o executive sentire il parere dei loro collaboratori in merito.

Pertanto il suggerimento sempre valido è quello di ascoltare il feedback del proprio staff ai fini di migliorare o effettuare una sorta di *fine tuning* rispetto a quello che non va o non è recepito/riscontrato dallo staff (soprattutto le proprie prime linee).

Già perché è come un principio di marketing: caro brand se tu non chiedi al tuo consumatore cosa pensa di te, dei tuoi prodotti/servizi e della loro qualità, come puoi essere certo di riscontrare la soddisfazione e il riconoscimento da parte dei tuoi consumatori/fruitori?

In molti casi risulta utile al manager farsi affiancare da un esperto in materia (coach/mentor) iniziando un percorso di *executive reflection*.

LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

Oggi si è tornati a parlare di un concetto che ha origini in realtà molto lontane (James MacGregor Burns nel 1978) ed è il concetto di **leadership trasformativa**.

Di cosa si tratta?

In base a questa teorizzazione

“il leader può ottenere migliori risultati, migliorare il morale e la motivazione influenzando in maniera positiva i collaboratori”.

Il suo obiettivo è a supporto della razionalizzazione o meglio al cambiamento di ciò che non funziona più. Il **leader trasformativo** motiva i collaboratori, li capisce, li ascolta e cerca di aggregarli in unità integrali che lavorano bene insieme agli altri. Qualcuno chiama i leader della trasformazione anche **leader silenziosi** e in effetti lo sono. Sono infatti coloro che danno l'esempio. Il loro stile tende a utilizzare l'ispirazione e l'empatia per coinvolgere lo staff e consolidare la relazione. Le loro caratteristiche distin-

tive sono coraggio, assunzione di responsabilità, credibilità, capacità di costruire fiducia e, soprattutto, volontà di fare sacrifici per il bene comune.

La leadership trasformativa sostiene le persone portandole a raggiungere risultati inaspettati. Essa si basa su due principi cardine:

- **delega**, lasciando ai lavoratori piena autonomia su specifici lavori;
- **responsabilità** di prendere decisioni una volta che le persone sono state formate.

James MacGregor Burns ha definito i leader trasformativi come coloro che cercano di cambiare i pensieri, le tecniche e gli obiettivi esistenti per ottenere risultati migliori ai fini di un maggior benessere. A mio avviso, i leader trasformativi sono coloro che si concentrano sui bisogni essenziali espressi dai collaboratori, ma hanno la capacità di interpolarne le necessità (anche a livello inespresso o latente).

Di fatto, la **leadership trasformativa** si basa su un assunto che rappresenta un pilastro del concetto stesso di leadership: **il leader può e dovrebbe ispira-**



re e aiutare i collaboratori a trovare modi migliori per raggiungere l'obiettivo condiviso.

Il leader trasformazionale può aumentare il benessere e il livello di motivazione di un gruppo attraverso un eccellente rapporto ed è un abile gestore e risolutore di conflitti. Potremmo dire che i leader della trasformazione possono essere annoverati come **innovatori**: sono persone che pensano a livello macro e con visione sistemica senza perdere concretezza e attenzione rispetto alle dimensioni minori e alla "messa a terra". Questa caratteristica, spesso, a cascata diventa fonte di ispirazione per gli altri.

I leader trasformazionali sono quindi esperti nel:

- Massimizzare i propri talenti e capacità.
- Fare emergere e valorizzare i talenti e le competenze dei loro team.
- Risolvere le sfide in maniera nuova, dimostrando quando i vecchi modelli non si adattano o non risultano aggiornati.
- Avere una visione sistemica in grado di collegare tutti i puntini e costruire un'immagine finale (aspetto riconducibile all'innovazione).

- Lavorare per cambiare il sistema (altro aspetto dell'innovazione).
- Intuire cosa deve cambiare (idem).

La leadership trasformazionale è facile da capire, facile da implementare e più realistica, o meglio più adatta e fluida, di tutte le altre forme di leadership. Essendo il contesto attuale sempre più VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), ovvero volatile, incerto, complesso, ambiguo, va da sé che essere leader trasformazionali risulta vincente. Insomma metaforicamente dovremmo essere come liquidi in grado di assumere la forma del contenitore senza però perdere le nostre caratteristiche.

I leader trasformazionali si concentrano sulle risorse umane, aiutando il proprio staff a porre in essere i cambiamenti organizzativi con efficienza ed efficacia.

Per risultare efficace la leadership trasformazionale necessita fundamentalmente di quattro fattori:

- capacità di influenzare e dare chiarezza dell'idea;
- fornire una motivazione ispiratrice;



- stimolare intellettualmente i propri collaboratori;
- ascoltarli tenendoli in considerazione.

Apparentemente sembrano aspetti banali ma in realtà si tratta di rivoli interconnessi dove le soft skills del leader devono emergere e vengono messe a dura prova. La leadership di trasformazione, quindi, funziona bene nelle organizzazioni dove è necessario un cambiamento.

Giova sottolineare che, dato lo scenario mutevole, la leadership trasformazionale è un presupposto per il successo delle aziende ma non è adatta, forse, per le organizzazioni poco strutturate o per alcune start up. Avendo chiaro quanto sopra, almeno nelle linee essenziali, vorrei concludere questa prima disamina focalizzando l'attenzione sulle *skills* di un leader di questo tipo (perché la leadership proviene da chi la esercita...).

■ Integrità

L'integrità è uno di quei valori che è importante che ogni essere umano possieda. Come leader è fondamentale. Le persone rispettano un leader che ispira con i suoi principi senza comprometterli. Non fare false promesse ed essere sinceri, etici e trasparenti sono elementi che rafforzano la posizione di leadership.

■ Comunicazione

Le competenze comunicazionali (verbali e non) forse sono la dote principale per chi riveste la posizione di leader. Una comunicazione efficace porta a una leadership efficace. La qualità e l'efficacia della comunicazione hanno un impatto immenso sulle prestazioni di un team e, di conseguenza, sui risultati. Non basta trasmettere informazioni ma è importante trasferirle nel modo giusto. Spesso si incontrano manager senior incapaci di trasmettere in maniera coinvolgente e motivante le idee, i valori ecc. facendo in modo che ogni collaboratore possa interiorizzarli e allinearsi.

■ Ascolto attivo

L'ascolto attivo consente ai leader di costruire fiducia e relazioni a lungo termine; genera rispetto, riconoscenza e riconoscimento.

■ Fiducia in sé stessi

I veri leader mostrano una grande fiducia in sé stessi alimentata da una sana autostima (ciò non significa arroganza o stare sopra le righe, al contrario). La fiducia consente ai leader di prendere decisioni contestuali, fluidificare eventuali conflitti o problemi insiti nell'organizzazione e agire tempestivamente (avendo ragionato, ovviamente).

■ Capacità di delegare

Un buon leader comprende l'importanza della delega e la utilizza in modo efficiente. Contribuisce a massimizzare la produttività e le prestazioni del team. La capacità di delegare comporta il saper riconoscere le doti e le competenze dei membri del team; solo delegando in maniera consapevole si ottiene il risultato perseguito, viceversa si rischia un effetto boomerang.

■ Capacità decisionali e di risoluzione dei problemi

I buoni leader sono chiari nei loro processi mentali e decisi nella messa a terra delle scelte che derivano da questi processi, essendo consapevoli delle conseguenze delle loro decisioni. Una leadership decisiva include anche elevate capacità di problem solving e una visione integrata.

■ Automotivazione

Lo dicevamo sopra: un buon leader può scegliere di affrontare o evitare un problema ma deve farlo senza paura; il coraggio è la base della fiducia. Un leader coraggioso supervisiona l'organizzazione e il team, supportando i collaboratori con coerenza e forza di volontà. Una caratteristica che distingue il leader è la spinta a portare a termine le cose, incoraggiando sé stessi e il gruppo. Il leader si pone come esempio per avere il giusto atteggiamento sul luogo di lavoro.

■ Intelligenza emotiva

Qui si apre uno scenario immane ma cercherò di essere breve (magari ci rivediamo per un'altra puntata in merito...). Un buon QI e una conoscenza dell'ambiente, organizzazione, processi, dominio ecc. aiutano a padroneggiare il lavoro, ma essere

leader significa confrontarsi costantemente con persone che hanno sentimenti ed emozioni. Pertanto, i buoni leader devono essere in grado di identificare, gestire, valutare e comprendere le proprie emozioni e quelle delle persone con cui si confrontano. L'intelligenza emotiva comprende la consapevolezza di sé, l'autoregolazione, l'empatia, la motivazione e le abilità sociali. La leadership, peraltro, non è limitata solo ai livelli più alti della gerarchia organizzativa; ognuno deve esercitare la sua in relazione al ruolo che ricopre. La leadership spesso viene considerata un'abilità singolare ma in realtà è la sommatoria di un'ampia gamma di altre competenze che possono essere sviluppate attraverso la formazione e processi di sviluppo continuo (CPD, Continuous Professional Development).

■ **Flessibilità cognitiva**

Un leader con flessibilità cognitiva può cambiare idea, adattarsi rapidamente a un nuovo ambiente, guardare i problemi da più prospettive o concepire più concetti contemporaneamente. Non smette mai di adeguare la propria gestione e mettersi in discussione ed è aperto e rispettoso della cross-culturalità.

■ **Advocacy**

Il leader è attento e utilizza ascolto attivo ed empatia nei confronti di ogni collaboratore. Cerca di ascoltare e capire la posizione altrui piuttosto che concentrarsi solo sulla risoluzione dei problemi. Separa il problema dalla persona.

■ **Competenza**

I leader influenti non hanno bisogno di essere i più esperti o innovativi del team, ma sono abbastanza informati da persuadere gli altri a seguire i loro standard e principi. L'apprendimento è un processo che dura tutta la vita e bisogna avere sempre "fame e curiosità" di apprendere e migliorarsi per ampliare le prospettive.

■ **Onestà**

Esiste una forte relazione tra le prestazioni del team e la fiducia nella leadership. Pertanto, creare fiducia tra un team e un'organizzazione è fondamentale. Per costruire con successo connessioni autentiche, un leader deve prima essere una persona sincera, credibile e onesta. D'altronde l'onestà è uno dei tratti etici più critici nella leadership.



■ Gratitude

Molte persone definiscono la gratitudine come una debolezza che nega il potere; al contrario, è il fattore più influente (Robert Cialdini ne ha fatto uno dei pilastri dei “Principi di persuasione”). I leader sono soddisfatti del lavoro e rischiano meno stati d’ansia e burnout.

■ Deliberazione

Uno dei migliori tratti caratteriali per la leadership è la deliberazione. Costante attenzione al parere dei collaboratori e alla condivisione delle scelte.

■ Empowerment

Comprendere e rispettare i punti di forza e di debolezza dei propri collaboratori genera empowerment e rispetto per l’unicità degli altri. Il leader è disposto a fornire le risorse necessarie per incoraggiare la cura reciproca dei collaboratori aiutandoli a sviluppare il pensiero critico, la creatività e la responsabilità.

■ Certezza

Un buon leader non utilizzerà mai interlocuzioni del tipo “non sono sicuro” o “penso”; egli ha sempre certezza ed è deciso nell’effettuare le proprie scelte. Il leader esprime convinzione nelle decisioni.

■ Fiducia

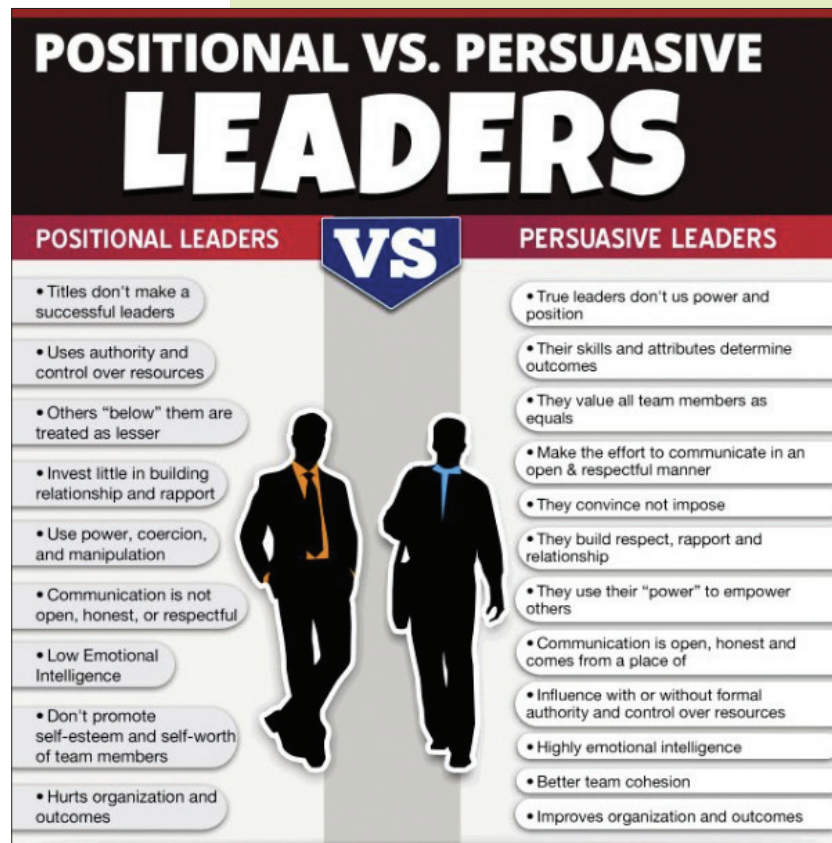
Una parte cruciale di una leadership efficace è la fiducia: il leader deve mettere da parte le incertezze, insicurezze e le convinzioni limitanti su sé stesso e sui membri del team; protegge il suo staff quando necessario e non ha paura di sbagliare.

■ Responsabilità

L’impegno nei confronti dell’organizzazione e delle sue persone è il modo in cui un leader mostra un evidente tratto di assunzione della responsabilità. I leader responsabili cercano di promuovere l’allinea-

mento e la concentrazione del loro team, antepo- nendo al primo posto gli obiettivi comuni e il benessere del team stesso.

Concluderei la disamina proponendo un’infografica (purtroppo in inglese perché presa a prestito dall’Institute of Public Speaking) che illustra, in maniera sintetica ma esaustiva, le differenze tra **leader posizionali** e **leader persuasivi (trasformazionali)**.



In estrema ratio **un leader di successo** (persuasivo) guarda oltre la posizione, il potere e il controllo. **Convince gli altri utilizzando un approccio autentico e guidato da estrema apertura, comunicazione e rispetto.**

I leader persuasivi hanno successo mentre gli altri, il più delle volte, falliscono.