

SULLA LEADERSHIP (1° parte)

(liberamente tratto da “Essere Leader” di Goleman-Boyatzis-McKee)

Dopo le precedenti due letture sul potere, Vi offriamo una serie di informazioni, concetti e indicazioni concernenti il fondamentale tema della leadership, cioè dell'applicazione del potere personale in ambito lavorativo, all'interno e all'esterno dell'azienda.

A titolo introduttivo presentiamo le competenze della leadership, secondo il modello dell'intelligenza emotiva elaborato dagli Autori.

CONSAPEVOLEZZA DI SÉ

Consapevolezza del proprio stato emotivo. I leader che hanno un alto grado di tale consapevolezza sono sintonizzati sui propri segnali interiori e capiscono l'impatto che essi esercitano sulla loro persona e sulle loro prestazioni professionali. Questi leader operano in sintonia con i propri valori-guida; essendo capaci di formarsi una visione d'insieme delle situazioni complesse, riescono spesso a intuire quale sia la condotta migliore. Costoro sanno essere spontanei e schietti: sono in grado di parlare apertamente delle proprie emozioni e di esprimere in modo convincente la visione ideale che li ispira.

Accurata autovalutazione. I leader con un alto grado di consapevolezza di sé in genere conoscono i propri limiti e i propri punti di forza e sanno essere autoironici. Dimostrano talento nel capire in che cosa debbano migliorarsi e accettano di buon grado le critiche costruttive e i feedback. Essendo capaci di una corretta autovalutazione, questi leader sanno quando chiedere aiuto e su che cosa concentrarsi per sviluppare nuovi punti di forza utili alla leadership.

Fiducia in se stessi. Disponendo di una valutazione accurata delle proprie abilità, i leader riescono ad avvalersi dei propri punti di forza. I leader che hanno fiducia in se stessi riescono a trovare stimolanti i compiti difficili. Spesso questi leader hanno una presenza e una sicurezza che consente loro di emergere dal gruppo.

GESTIONE DI SÉ

Gestione delle proprie emozioni. I leader dotati di autocontrollo riescono a capire come dominare le emozioni e gli impulsi fonte di turbamento e sanno persino incanalarli verso fini costruttivi. Ciò che distingue un leader dotato di

autocontrollo è la capacità di restare calmo e lucido in situazioni di stress elevato o nel corso di una crisi, oppure quella di non piegarsi neanche di fronte alle prove più dure.

Trasparenza. I leader che si comportano in modo trasparente sono quelli che vivono secondo i propri valori. La trasparenza – un'autentica apertura agli altri a proposito di sentimenti, convinzioni e azioni – consente l'integrità. Questi leader ammettono apertamente errori o mancanze e si oppongono ai comportamenti non etici da parte di altri, invece di fingere di non vederli.

Adattabilità. I leader adattabili riescono a districarsi fra diverse esigenze senza perdere concentrazione ed energia e si sentono a proprio agio nelle inevitabili ambiguità della vita organizzativa. Questi leader sanno essere flessibili di fronte a nuove sfide, si adeguano alla fluidità dei cambiamenti con agilità e colgono rapidamente informazioni e realtà nuove.

Orientamento al risultato. I leader con questa competenza hanno standard personali elevati che li spronano costantemente a cercare il miglioramento delle prestazioni, sia per se stessi sia per i loro collaboratori e subordinati. Sono pragmatici, fissano obiettivi ragionevoli ma stimolanti; inoltre, poiché sono capaci di valutare il rischio, hanno obiettivi che, pur essendo notevoli, sono raggiungibili. La capacità di affermarsi è contraddistinta dal continuo apprendimento – e insegnamento – di modalità per operare meglio.

Iniziativa. I leader che hanno la percezione della propria efficacia – consapevoli di possedere ciò che occorre per controllare il proprio destino – eccellono nell'iniziativa. Invece di rimanere in attesa, colgono le opportunità, oppure le creano. I leader di questo tipo non esitano a schivare le lungaggini burocratiche e talvolta a piegare le regole, se ciò può servire a creare migliori possibilità per il futuro.

Ottimismo. Un leader ottimista sa assorbire i colpi, interpretando la sconfitta più come un'opportunità che come una minaccia. Questo leader guarda agli altri positivamente e si aspetta il meglio da loro. La sua prospettiva è quella del "bicchiere mezzo pieno" e, grazie a essa, egli ritiene che il futuro porti cambiamenti positivi.

CONSAPEVOLEZZA SOCIALE

Empatia. I leader dotati di empatia sono in grado di sintonizzarsi su un'ampia gamma di segnali emotivi, il che consente loro di captare le emozioni, tacite ma

percepibili, di un singolo o di un gruppo. Questi leader ascoltano attentamente e riescono a cogliere la prospettiva degli altri. L'empatia rende il leader capace di andare d'accordo con persone di formazione e cultura diverse.

Consapevolezza dell'organizzazione. Un leader con una buona consapevolezza sociale può essere dotato di acume politico ed è in grado di identificare essenziali reti sociali, come pure di leggere fondamentali rapporti di potere. Questi leader riescono a comprendere le forze politiche operanti nell'organizzazione, come pure i valori guida e le norme implicite.

Orientamento al cliente. I leader dotati di questa competenza promuovono nell'organizzazione un clima emotivo nel quale le persone a diretto contatto con la clientela sanno mantenere l'equilibrio delle relazioni. Questi leader tengono attentamente sotto controllo il livello di soddisfazione della clientela, assicurandosi che riceva ciò che le occorre e, se necessario, si rendono disponibili.

GESTIONE DEI RAPPORTI INTERPERSONALI

Leadership ispiratrice. I leader capaci di ispirare gli altri creano risonanza e scuotono le persone, mostrando loro una visione ideale avvincente o una missione condivisa. Questo tipo di leader è la personificazione di ciò che si aspetta dagli altri e sa descrivere una missione condivisa in modo tale da stimolarli a seguire se stesso. Egli trasmette il senso d'uno scopo comune, che trascende le mansioni quotidiane e rende entusiasmante il lavoro.

Influenza. Gli indicatori di questa competenza vanno dalla capacità di suscitare l'interesse di un particolare ascoltatore, al sapere sia come costruire risorse interne attraverso le persone chiave, sia come creare una rete di sostegno alle proprie iniziative. I leader abili nell'influenzare gli altri sanno essere stimolanti e persuasivi quando si rivolgono al gruppo.

Sviluppo delle potenzialità altrui. I leader che hanno attitudine a coltivare le potenzialità altrui mostrano un autentico interesse per coloro di cui si occupano, comprendendone gli obiettivi, i punti di forza e i punti deboli. Questi leader sanno dare feedback costruttivi e puntuali, e sono mentori o maestri naturali.

Agente di cambiamento. I leader che riescono a essere agenti di cambiamento sono in grado di riconoscere la necessità di cambiare, mettono in discussione lo status quo e promuovono il nuovo ordine. Sanno difendere con forza il cambiamento anche di fronte agli oppositori, perorandone la causa in

modo convincente. Riescono anche a trovare modalità pratiche per superare le barriere al cambiamento.

Gestione dei conflitti. I leader che sanno gestire i conflitti trovano il modo di far parlare tutte le parti interessate, sanno capire le loro differenti prospettive e riescono infine a trovare un ideale comune che tutti siano disposti a sottoscrivere. Costoro fanno affiorare il conflitto, riconoscono i sentimenti e i punti di vista di tutti e poi reindirizzano l'energia verso il comune obiettivo.

Lavoro di gruppo e collaborazione. I leader che sanno fare gioco di squadra generano un'atmosfera cameratesca e sono essi stessi modelli di rispetto, sostegno e collaborazione. Inducono gli altri a impegnarsi con entusiasmo nell'iniziativa collettiva e sanno costruire lo spirito e l'identità del gruppo. Dedicano tempo a plasmare e cementare relazioni profonde, al di là degli obblighi dettati dal lavoro.

Energos

Società di Consulenza e Formazione - Torino

www.energós.it