

## **SULLA LEADERSHIP (3° parte)**

*(liberamente tratto dalla letteratura manageriale anglosassone)*

Dopo una prima descrizione dei **sei stili di leadership**, si espongono di seguito ulteriori evidenze emerse dalla ricerca svolta in Inghilterra, oltre ad alcune altre considerazioni accessorie sul tema della learning organization.

Le sei scale psicometriche individuate dai risultati della ricerca possono essere raggruppate in tre fattori più ampi, caratterizzati da un grado di affidabilità statistica variante tra lo 0,80 e lo 0,90, quindi molto elevati. Queste macro-variabili sono:

**determinazione verso il mantenere gli impegni presi:** mostra in che misura vi sia una convinta focalizzazione sul conseguire il successo sia nel breve sia nel medio periodo. I leader che in merito hanno riportato punteggi elevati sembrano considerare il pieno rispetto degli impegni assunti come un requisito prioritario del successo e del sentimento di successo.

I leader che hanno un forte focus su quest'area possono arrivare a trattar male i collaboratori che non sono altrettanto sintonizzati, non per motivi riguardanti la singola persona ma per l'enfasi impersonale da loro posta sul conseguimento dell'obiettivo. Essi infatti dimostrano:

- commitment verso il mantenimento degli impegni e convinzione nella propria abilità di riuscirci;
- consapevolezza di quanto pungolare i collaboratori a raggiungere i target;
- particolare attenzione all'efficienza e all'efficacia;
- sensibilità verso il lungo e il breve termine – tendenza ad avere vision.

**interesse nel coinvolgere i collaboratori:** è relativa all'importanza data alla capacità di accrescere la facoltà, la fiducia e l'impegno dei collaboratori affinché siano in grado di dare un contributo all'organizzazione e di ricavarne soddisfazioni per se stessi. L'enfasi è posta sul garantire che la gente acquisisca e gestisca le competenze, le conoscenze e i comportamenti per svolgere i propri ruoli organizzativi e per esprimere pienamente i propri potenziali.

Impegnarsi nello sviluppo del personale per soddisfare bisogni organizzativi riveste importanza maggiore che per soddisfare i singoli individui, benché un leader efficace sia consapevole di entrambi gli aspetti.

Carenze nelle competenze e nelle conoscenze possono ostacolare il perseguimento dei compiti, talché questi leader si impegnano a garantire che tutti possano raggiungere il successo. Spesso infatti dimostrano:

- interesse verso l'accrescimento delle risorse dei collaboratori;
- la convinzione che un collaboratore soddisfatto ha probabilità di essere anche più produttivo;
- la capacità di costruire relazioni significative;
- di possedere intelligenza emotiva, ma anche di essere capaci di padroneggiarla: sono cioè consapevoli dell'importanza dei sentimenti in un'organizzazione, ma sono anche abili nel padroneggiarla secondo logica e coerenza con l'obiettivo.

**focalizzazione sul lavoro di team e sul concetto di learning organization:** riguarda l'importanza e l'attenzione attribuita al convogliare tutto il potenziale di un'organizzazione in attività mirate a rendere più efficienti e più efficaci i processi di problem solving e di decision making. Qui l'enfasi è posta nel sollecitare i team organizzativi a tenere sempre ben presenti le loro conoscenze, esperienze e competenze e a utilizzarle per gestire al meglio l'operatività quotidiana. Un ulteriore obiettivo è di favorire l'espressione di nuove idee e di creatività da parte dell'intera organizzazione.

Alla base di questo tratto vi è una profonda comprensione del valore del lavoro di team per il business e una buona consapevolezza di come svilupparlo. Spesso infatti questi leader dimostrano:

- di essere convinti del valore di condividere le idee di tutti e di confrontarsi con altri punti di vista;
- di massimizzare l'utilizzo delle competenze e delle capacità nell'ambito dello staff;
- di rifiutare la convinzione di essere al centro di ogni cosa. Non lo fanno per apparire gradevoli, né per riguardo ai sentimenti: ritengono necessario non tanto star bene insieme, quanto saper lavorare costruttivamente in gruppo.

Questi leader sono in sintonia con la convinzione che la leadership ha a che fare con le prestazioni e con la capacità di coinvolgere i collaboratori a erogarle. Ha anche a che fare con il moderno concetto di learning organization e con l'essere leader in essa.

**Peter Senge**, Direttore del *Programma Pensiero Sistemico alla MIT Sloan School of Management*, ci offre in merito alcuni ulteriori approfondimenti.

- In un mondo sempre più dinamico, interdipendente e imprevedibile è semplicemente impossibile per chiunque "capire tutto dall'alto". Il vecchio modello dove "il vertice pensa e la base esegue" deve ora lasciare posto al pensiero e all'azione integrata a tutti i livelli;

- l'impulso ad apprendere è fondamentalmente un impulso generativo (sperimentazione, feedback continuo, learning organization), un impulso all'espansione delle proprie capacità. L'apprendimento generativo, diversamente da quello adattativo, necessita di nuovi modi di guardare il mondo, sia per comprendere il cliente sia per dirigere le aziende;
- l'esperienza del Giappone in tema di Qualità Totale dice che se non si coglie la fonte sistemica dei problemi si opera sui sintomi, invece di intervenire sulle cause;
- in una learning organization i leader sono progettisti, educatori, assistenti:
  - creano una visione condivisa,
  - portano alla luce e mettono in discussione modelli mentali consolidati,
  - incoraggiano modelli di pensiero più sistemici,
  - sono responsabili della creazione di un'organizzazione nella quale gli individui possono continuamente espandere le proprie capacità di modellare il proprio futuro, un'organizzazione dove sono responsabili del proprio apprendimento;
- molti leader falliscono perché tendono a sostituire la visione con l'analisi. La differenza di 'potenziale' tra visione e situazione esistente – colta nella sua realtà – crea la tensione creativa necessaria al cambiamento. Visione senza comprensione della realtà incoraggia più facilmente cinismo che non creatività;
- essere **progettista** di un'organizzazione implica la definizione delle idee-guida e dei valori fondamentali degli individui. Implica anche incoraggiare il pensiero strategico, cioè **non prevedere lo scenario giusto ma allenarsi a prevedere scenari!**
- leader come **educatore**: la prima responsabilità di un leader è di definire la realtà, cioè aiutare gli individui a definire visioni della realtà più precise e più potenti: ciò implica guardare al di là degli aspetti più superficiali degli eventi per comprendere le cause alla base dei problemi;
- leader **al servizio** dell'organizzazione: "Questa è la vera gioia della vita, essere usato per uno scopo che si considera elevato, essere una forza della natura piuttosto che un grumo di malattia e di dolore, febbricitante, egoista, che si lamenta perché il mondo non si dispone per renderlo felice" (G. B. Shaw).

Tutto questo si estrinseca in nuove competenze della leadership e cioè:

- Costruire una visione condivisa
- Far emergere e far evolvere i modelli mentali
- Confrontarsi con il pensiero sistemico

1. Per costruire una visione condivisa, occorre chiedere con vitalità, freschezza e incitazione “Cosa vogliamo raggiungere veramente?”. Utilizzare l’aspirazione, anziché la paura: la paura, come fonte di energia sottesa alle visioni negative, può produrre cambiamenti straordinari nel breve periodo, ma l’aspirazione è la vera fonte di un apprendimento e di una crescita continui e duraturi.
2. Per far evolvere i modelli mentali, bisogna:
  1. individuare i modelli mentali – spesso TACITI – che ostacolano il cambiamento: tipicamente le generalizzazioni;
  2. spiegare motivi e informazioni che hanno portato a quello specifico orientamento;
  3. incoraggiare gli altri a compiere verifiche (“Quali punti deboli riscontri nel mio ragionamento?”);
  4. sollecitare gli altri a proporre diversi punti di vista;
  5. cercare effettivamente di comprendere l’idea dell’altro (ascolto!!!);
  6. dare un feedback a ciò che l’altro dice;
  7. riconoscere e disinnescare le routine difensive, cioè le radicate abitudini usate per proteggere se stessi dal disagio e dalla minaccia che deriva dall’esposizione del proprio pensiero.
3. Per innestare in un’organizzazione i principi del pensiero sistemico, sono necessarie le seguenti competenze-chiave:
  1. riconoscere i processi e osservare le connessioni, non le cose, non le occorrenze;
  2. separarsi dalla tentazione di “ricercare colpe e colpevoli”: siamo tutti parte di un unico sistema;
  3. sforzarsi di comprendere la complessità dinamica, cioè di ricollegare cause ed effetti anche lontani nel tempo;
  4. sviluppare la capacità di “far leva”, cioè di comprendere dove un cambiamento, con il minimo sforzo, potrebbe portare a un miglioramento durevole e significativo;
  5. a volte l’azione più difficile della leadership è quella di astenersi dall’intervenire con soluzioni rapide, ma di tenere la situazione sotto controllo finché non si siano identificate soluzioni più durature.

in sintesi

- occorre superare il pensiero meccanico e lineare. L’essenza del compito del leader è occuparsi di problemi “divergenti”, problemi che non hanno risposte semplici. I problemi convergenti, quelli che hanno una risposta “giusta”, devono venire risolti dai manager. Tuttavia siamo molto condizionati a vedere il mondo in termini di problemi convergenti. Molti manager cercano di forzare soluzioni semplicistiche, indebolendo il potenziale d’apprendimento

nel momento i cui sorgono problemi divergenti. Dato che tutti gestiscono le questioni lineari abbastanza bene, le aziende che imparano a gestire problemi divergenti acquisteranno un forte vantaggio;

- la vera apertura si fonda sulle capacità degli individui di **riflettere continuamente sul proprio pensiero**. Ciò richiede l'esporsi all'errore, il che non è propriamente ciò per cui la maggior parte dei manager è premiata! Ma l'apprendimento è molto difficile, se non si è capaci di cercare errori o incompletezze nelle proprie idee.

### **Energos**

Società di Consulenza e Formazione - Torino

[www.energós.it](http://www.energós.it)