

ELEMENTI DI LEADERSHIP SEMINARIO LEADERSHIP - CASE STUDY

AZIMUT CONSULENZA SIM S.P.A. - 6 GIUGNO 2015

Ing. VINCENZO LO SCUDO
www.vinloscudo.com

1. ELEMENTI DI LEADERSHIP



1.0 QUADRO INTRODUTTIVO

La storia delle nazioni, degli stati, delle organizzazioni, delle aziende, delle famiglie e degli uomini è sempre stata segnata dalla VISIONE E DALLA INFLUENZA di ALCUNI UOMINI che si sono distinti assurgendo al livello più alto QUELLO SPIRITUALE E SIMBOLICO; e ponendosi nei vari casi alla guida religiosa, politica, militare, organizzativa, aziendale delle organizzazioni umane ci hanno GUIDATO a conoscere il nostro vero valore, il nostro vero potenziale, a conquistare la piena fiducia in noi stessi, così che anche noi potessimo assurgere alla guida delle nostre vite e delle nostre famiglie e quando pronti alla guida degli altri.

Quegli uomini li riconosciamo come "LEADER", ne sentiamo L'INFLUENZA PROFONDA nelle nostre vite e a loro guardiamo alla ricerca di una VISIONE che traghetti le nostre esistenze verso la meta che sentiamo appartenerci.

OUESTA È LA LEADERSHIP!

LEADERSHIP È COMUNICARE AGLI ALTRI IL LORO VALORE E IL LORO POTENZIALE IN MANIERA TANTO CHIARA DA FAR SÌ CHE LI VEDANO IN LORO STESSI. (Stephen R. Covey – L'Ottava Regola)



PERCHÉ LA LEADERSHIP PUBBLICA È IMPORTANTE?

Studiare la Leadership è di fondamentale importanza perché in primo luogo ci permette di approfondire la conoscenza di noi stessi, in secondo luogo ci rendiamo conto che LE COMPETENZE DALLA LEADERSHIP SONO ACQUISIBILI.

Tutti possiamo migliorare le competenze e le conoscenze necessarie alla Leadership e quando conquisteremo l'armonia delle varie competenze e il livello minimo necessario per ciascuna di esse ci troveremo anche noi ad essere all'inizio di un viaggio che condurrà verso la meta finale di "DIVENTARE UN LEADER". Questo è un viaggio su un percorso di "MIGLIORAMENTO CONTINUO" delle competenze umane e professionali.

ARGOMENTI DEL CAPITOLO

- 1. DEFINIZIONI DI LEADERSHIP;
- 2. DIFFERENZA TRA LEADERSHIP E MANAGEMENT;
- 3. LE FUNZIONI DEL LEADER;
- 4. Le Qualità di un Leader
- 5. Modelli e Stili di Leadership;
- 6. LA VISIONE;
- 7. MISURARE LA LEADERSHIP.

(Segue)



1.1 Definizioni di Leadership

Nel corso degli anni sono state date INFINITE DEFINIZIONI ALLA LEADERSHIP e sono state proposte altrettante Teorie. Nel corso del XX SECOLO sono emersi CINQUE GRANDI FILONI DI TEORIE SULLA LEADERSHIP: dei tratti, comportamentale, di potere-influenza, situazionale e integrativa.

La Teoria del Grande Uomo, che aveva dominato in tutte le discussioni sulla leadership prima del 1900, ha dato vita alla Teoria dei Tratti.

In risposta, i teorici iniziarono a dare maggior rilievo ai fattori situazionali e ambientali. Infine, furono sviluppate le teorie dell'integrazione, che si occupavano delle persone e delle situazioni, le teorie psicoanalitiche, dei ruoli, dei cambiamenti, degli obiettivi e delle contingenze.

A partire dal 1970 furono queste le correnti fondamentali attorno a cui si sono sviluppate le altre teorie sulla leadership. Di SEGUITO A SCOPO DIDATTICO ALCUNE TEORIE E DEFINIZIONI (fonte STEPHEN R. COVEY – L'OTTAVA REGOLA).

(Segue)



Teoria	Autore rappresentativo/anno	Sintesi
Teoria del grande uomo	Downd (1936)	La storia e le istituzioni sociali sono pla- smate dalla leadership di grandi uomini e donne (ad esempio Mosé, Maometto, Gio- vanna d'Arco, Washington, Gandhi, Chur- chill, ecc.). Downd (1936) sostiene che "non esiste la leadership delle masse. Gli individui in ogni società possiedono di- versi gradi d'intelligenza, energia e forza morale, e in qualsiasi direzione le masse siano influenzate ad andare, saranno sem- pre condotte da poche menti superiori".
Teoria dei tratti	L.L. Barnard (1926); Bingham (1927); Kilbourne (1935); Kirkpatrick & Locke (1991), Khons & Irle (1920); Page (1935); Tead (1929)	Il leader è dotato di tratti e caratteristiche superiori, che lo distinguono dai suoi se- guaci. La ricerca si pone le seguenti do- mande: quali tratti distinguono i leader dalle altre persone? Qual è la portata di queste differenze?



Teoria	Autore rappresentativo/anno	Sintesi
Teorie situazionali	Bogardus (1918); Hersey & Blanchard (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	La leadership è il prodotto di ciò che ri- chiede la situazione contingente: sono le situazioni a determinare chi emergerà co- me leader, piuttosto che il suo patrimonio genetico. L'imporsi di un grande leader è il risultato dell'epoca, del luogo e delle si- tuazioni.
Teorie personali- situazionali	Barnard (1938); Bass (1960); J.F. Brown (1936); Case (1933); C. A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Wetsburgh (1931)	Le teorie personali-situazionali rappresentano una combinazione tra le teorie della leadership del grande uomo, dei tratti e situazionale. La ricerca suggerisce che lo studio della leadership deve comprendere sia i tratti affettivi, intellettivi e d'azione, sia le condizioni specifiche in cui opera l'individuo. Tali condizioni includono: (1) tratti della personalità, (2) natura del gruppo e dei suoi membri, e (3) eventi che il gruppo deve fronteggiare.



Leadership Cognitiva:

H. Gardner (1995); J. Collins (2001)

teoria

del grande uomo del XX secolo I leader sono "persone che, attraverso le parole e/o l'esempio, influenzano in maniera marcata i comportamenti, i pensieri, e/o i sentimenti di un numero significati vo di altri esseri umani come loro". Raggiungendo la comprensione della natura della mente umana, sia il leader sia i seguaci, danno spessore alla natura della leadership. La ricerca di Collins arriva alla conclusione che la differenza tra le organizzazioni che producono grandi risultati confermati e quelle che non li producono è che le prime sono guidate da coloro che definisce leader di quinto livello - coloro che possiedono una paradossale combinazione di umiltà e forza decisionale.



Integrata; trasformazionale, basata sui valori Bass; Bennis (1984, 1992, 1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O'Toole (1995); DePree (1992); Tichy & Devanna; Renesch

Secondo Burns, la leadership trasformazionale è un processo in cui "i leader e i seguaci si elevano reciprocamente a livelli altissimi di moralità e di motivazione". Si presuppone che i seguaci trascendano i loro interessi egoistici per il bene del gruppo, si pongano obiettivi a lungo termine e sviluppino la consapevolezza di ciò che è importante. Secondo Bennis, i leader efficaci assolvono tre funzioni: allineare (aligning), creare e legittimare (empowering). I leader trasformano le organizzazioni allineando gli esseri umani e le altre risorse, creando una cultura organizzativa che favorisce la libera espressione delle idee e legittimando gli atri a dare un contributo all'organizzazione. Bennis è conosciuto per la distinzione tra management e leadership; la sua prospettiva, meglio riassunta dalle sue stesse parole, è: "i leader sono persone che fanno la cosa giusta; i manager sono persone che fanno le cose nel modo giusto".



Leadership carismatica	Conger & Kanungu (1987); House (1977); Kets se Vries (1988); J. Maxwell (1999); Meindl (1990); Shamir, House & Arthur (1993); Weber (1949)	La leadership carismatica, d'altro canto, sostiene che il leader possieda qualità eccezionali nella misura in cui vengono per cepite dai subalterni. L'influenza del leader non si basa sull'autorità o sulla tradizione, ma sulla percezione dei seguaci. Le spiegazioni della leaderhsip carismatica comprendono: attribuzione, osservazione oggettiva, teoria dell'auto-concettualizzazione, psicoanalisi e contagio sociale.
Leadership basata sulla competenza	Bennis (1993); Boyatizis; Cameron; Quinn	Secondo questa teoria si possono impara- re e migliorare le competenze critiche che tendono a prevedere le differenze tra colo- ro che producono performance ecceziona- li (leader) e coloro che producono perfor- mance nella media.



Teoria	Autore rappresentativo/anno	Sintesi
Leadership dell'aspirazione e della visione	Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Waterman (1990); Richards & Engle (1986)	Secondo Kouzes e Posner, la leadership "infiamma" la passione dei subalterni e funge da bussola che li guida. Definiscono la leadership "come l'arte di suscitare negli altri il desiderio di lottare per le aspirazioni comuni". L'accento viene messo sul desiderio del seguace di contribuire e sulla capacità del leader di motivare all'azione. I leader rispondono ai clienti, creano una visione, danno energia ai dipendenti e prosperano in ambienti "caotici" e in rapido movimento. Leadership vuol dire articolare visioni, incarnare valori e creare l'ambiente adatto alla realizzazione delle cose.



Leadership manageriale e strategica Drucker (1999); Jacobs & Jaques (1990); Jacques & Clement (1991); Kotter (1998, 1999); Buckingham & Coffman (1999); Buckingham & Clifton (2001)

La leadership rappresenta l'integrazione tra partnership esterne e interne. Drucker sottolinea tre componenti di tale integrazione: finanziaria, della performance e personale. Ritiene che i leader siano responsabili della performance delle loro aziende e per l'intera comunità. I leader ricoprono ruoli e possiedono caratteristiche speciali. Secondo Kotter i leader comunicano visione e direzione, allineano (aligning) le persone, motivano, ispirano e danno energia ai seguaci. Inoltre i leader sono agenti di cambiamento e legittimano (empower) le loro persone. La leadership è il processo in cui si dà un fine (una direzione significativa) allo sforzo collettivo, e in cui si crea la convinzione che con uno sforzo di volontà si potrà raggiungere il fine. Inoltre la leadership manageriale efficace produce lavoro manageriale efficace. Questi autori favoriscono la leadership che dipende da spazio e tempo, dall'individuo e dalla situazione.



Teoria	Autore rappresentativo/anno	Sintesi
Leadership di servizio	Greenleaf (1996); Spears & Frick (1992)	La leadership di servizio richiede dei lea- der che innanzitutto conducano servendo gli altri – dipendenti, clienti e comunità. Le caratteristiche del leader di servizio comprendono: ascolto, empatia, cura, consapevolezza, persuasione, concettua- lizzazione, lungimiranza, devozione, im- pegno verso la crescita altrui e capacità di costruire una comunità.
Leadership spirituale	DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)	Leadership significa influenzare l'anima delle persone piuttosto che controllare le loro azioni. Fairholm crede che la leadership comprenda una corrispondenza con gli altri. Inoltre "così come i leader si impegnano nel rispetto della persona nella sua interezza, devono includere nelle loro pratiche anche la cura spirituale I leader del nuovo secolo devono concentrarsi e impegnarsi attivamente nel fare da sé per poi aiutare i loro seguaci a fare queste connessioni". L'influenza di un leader deriva dalla sua conoscenza della cultura, delle consuetudini, dei valori e delle tradizioni dell'organizzazione.



Dopo avere visto le principali Teorie e Definizioni sulla Leadership possiamo riproporre la definizione di Stephen R. Covey:

LEADERSHIP È COMUNICARE AGLI ALTRI IL LORO VALORE E IL LORO POTENZIALE IN MANIERA TANTO CHIARA DA FAR SÌ CHE LI VEDANO IN LORO STESSI.

Alcuni autori definiscono CINQUE LIVELLI DELLA LEADERSHIP. Di seguito sono elencate alcune caratteristiche che occorre dimostrare in modo eccellente prima che sia possibile avanzare fino al livello successivo.

LIVELLO 1: POSIZIONE /DIRITTI

- Conosci a fondo le tue mansioni.
- Sii consapevole della storia dell'organizzazione.
- Collega la storia dell'organizzazione alle persone dell'organizzazione (in altri termini, fai un gioco di squadra).
- Accetta la responsabilità.
- Fai il tuo lavoro in modo eccellente e costante.
- Fai più di quanto ci si aspetta da te.
- Offri idee creative per il cambiamento e il miglioramento.

LIVELLO 2: PERMESSO/ RAPPORTO

- Nutri un amore autentico per le persone.
- Fa' che chi lavora con te abbia più successo.
- Vedi attraverso gli occhi degli altri.
- Ama le persone più che le procedure.
- Vinci insieme agli altri o non vincere affatto.
- Includi gli altri nel tuo viaggio.
- Tratta le persone difficili con saggezza.



LIVELLO 3: PRODUZIONE/ RISULTATI

- Crea e accetta la responsabilità per la crescita.
- Sviluppa e segui una dichiarazione degli obiettivi.
- Fa' che le tue mansioni e la tua energia facciano parte integrante della dichiarazione degli obiettivi.
- Preparati a rendere conto dei risultati, a partire da te stesso.
- Conosci e fai le cose che danno un alto rendimento.
- Comunica la strategia e la visione dell'organizzazione.
- Diventa un agente di cambiamento e sfrutta il tempismo.
- Prendi le decisioni difficili che faranno la differenza.

LIVELLO 4: SVILUPPO DELLE PERSONE/ RIPRODUZIONE

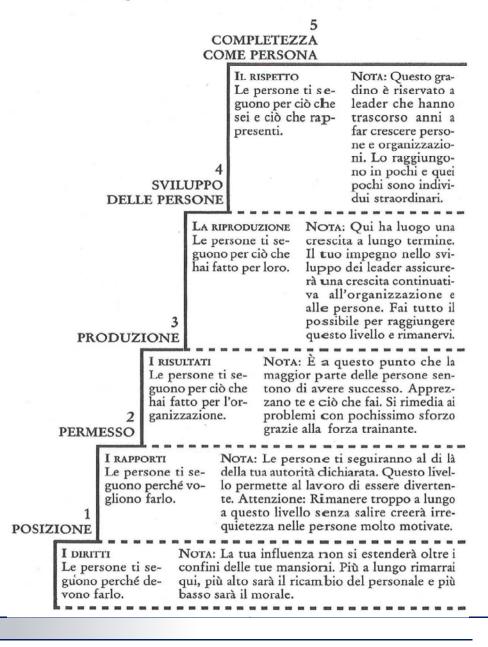
- Renditi conto che le persone sono il tuo bene più prezioso.
- Dai la precedenza allo sviluppo delle persone.
- Sii un modello che gli altri possono seguire.
- Riversa i tuoi sforzi come leader sul 20 per cento dei tuoi collaboratori che si trovano al vertice.
- Offri ai leader chiave delle opportunità di crescita.
- Sii capace di attrarre altri vincitori/produttori verso il fine comune.
- Circondati di un nucleo interno che integri la tua leadership.

LIVELLO 5: COMPLETEZZA COME PERSONA/RISPETTO

- I tuoi seguaci sono leali e disposti a fare sacrifici.
- Hai trascorso anni a fare da mentore e a plasmare leader.
- Sei divenuto un uomo di Stato/consulente e sei ricercato dagli altri.
- La tua gioia più grande consiste nel vedere che altri crescono e si sviluppano.
- Trascendi l'organizzazione.



I CINQUE LIVELLI DELLA LEADERSHIP





Ing. Vincenzo Lo Scudo

1.2 DIFFERENZA TRA LEADERSHIP E MANAGEMENT

Leadership non significa management. La leadership deve precedere il management. Il management si concentra sul "come posso fare certe cose nel modo migliore?". La leadership riguarda gli obiettivi: "quali sono le cose che voglio raggiungere?".

Come si espressero Peter Drucker e Walter Bennis: "Management è fare le cose bene; leadership è fare le cose giuste".

MANAGEMENT È L'EFFICIENZA NEL SALIRE LA SCALA DEL SUCCESSO; LA LEADERSHIP DETERMINA SE LA SCALA È APPOGGIATA AL MURO GIUSTO.

Un ottimo modo per capire la differenza è questo: <u>immaginate un gruppo di professionisti</u> che creano un sentiero nella giungla a colpi di machete. Sono coloro che agiscono, quelli che risolvono i problemi. Si aprono la strada nel sottobosco, tagliando arbusti e liane. A seguire arrivano i manager, che affilano i loro machete, scrivono manuali organizzativi e di procedure, implementano programmi per lo sviluppo della muscolatura, introducono tecnologie innovative e fissano orari di lavoro e programmi di svago per i collaboratori.

Il Leader è quello che sale sull'albero più alto, esamina l'intera situazione e grida: "È la Giungla Sbagliata!".

Ma come rispondono spesso gli impegnati, efficienti lavoratori e manager? "Stia zitto! Noi qui sotto stiamo facendo progressi!!".



Come individui, gruppi e società commerciali, SPESSO SIAMO COSÌ OCCUPATI AD APRIRCI LA VIA ATTRAVERSO IL SOTTOBOSCO che non ci rendiamo neppure conto DI TROVARCI NELLA GIUNGLA SBAGLIATA. E l'ambiente in rapido mutamento in cui viviamo rende la LEADERSHIP EFFICACE ANCORA PIÙ DECISIVA di quanto sia mai stata: in ogni aspetto della vita dipendente e interdipendente.

Noi abbiamo più bisogno di UNA VISIONE, DI UNA DESTINAZIONE E DI UNA BUSSOLA (un sistema di principi o direzioni) e meno bisogno di una mappa stradale.

Spesso non sappiamo come sarà il terreno che ci troveremo davanti o di che cosa avremo bisogno per attraversarlo; molto dipenderà dal nostro discernimento al momento opportuno. Una bussola interna, però, ci darà sempre una direzione.

Di seguito una raccolta di citazioni ed affermazioni fatte da eminenti autori sulle differenze tra leadership e management.

(Segue)



LEADERSHIP	MANAGEMENT
"I leader sono persone che fanno la cosa giusta"	"I manager sono persone che fanno le cose giuste nel modo giusto"
"Leadership significa affrontare "Management significa affrontare il cambiamento" la complessità" JOHN KOTTER	
"La leadership possiede una valenza cinestetica, di movimento" KOUZES A	"Il management è essenzialmente maneggiare cose, mantenere l'ordine, organizzare, controllare".
"I leader si preoccupano di cosa significano le cose per le persone"	"I manager si preoccupano di come le cose vengono fatte" M ZALEZNIK
"I leaders sono architetti" JOHN I	"I manager sono costruttori"
creazione di una visione comune"	"Il management è la pianificazione del lavoro ha a che fare col controllo" VEATHERSBY



Ing. Vincenzo Lo Scudo

Bennis W.G. (1993).

An Invented Life;

Reflections on

Leadership and Change.

Reading MA:

Addison-Wesley.

"I leader sono persone che fanno la cosa giusta; i manager sono persone che fanno le cose nel modo giusto".

John W. Gardner Gardner J. W. (1990).

On Leadership, New York, Collier Macmillian. "I leader e i leader/manager si differenziano dal modo di agire comune dei manager in almeno sei aspetti:

- 1. Pensano a lungo termine...
- Pensano all'unità che guidano in rapporto a realtà più ampie...
- 3. Raggiungono e influenzano membri costitutivi al di fuori della loro giurisdizione, al di fuori dei loro confini...
- 4. Mettono un forte accento su elementi intangibili quali: visione, valori e motivazione e, nell'interazione leader-membri costitutivi, comprendono intuitivamente gli elementi irrazionali e l'inconscio.
- 5. Hanno le capacità politiche per fronteggiare richieste conflittuali di diversi membri costitutivi.
- 6. Pensano in termini di rinnovamento...".

"Il manager è legato più strettamente all'azienda di quanto non lo sia il leader. Certamente il leader può anche non avere un'azienda".



John Kotter

Kotter J. (1990), "What Leaders Really Do", *Harvard Business* Review, 68, 103+. "Management significa affrontare la complessità. Le pratiche e le procedure usate dal management sono, per gran parte, la risposta a uno degli sviluppi più importanti del ventesimo secolo: l'insorgere di grandi aziende. Senza un buon management le imprese complesse tendono a diventare caotiche, con modalità che minacciano la loro stessa esistenza. Il buon management porta ordine e compattezza a dimensioni chiave quali la qualità e la profittabilità dei prodotti".

"Leadership, al contrario, significa affrontare il cambiamento. Una delle ragioni per cui è diventata così importante negli ultimi anni è che il mondo degli affari è sempre più competitivo e volubile. La maggiore rapidità dei cambiamenti tecnologici, la maggiore competizione a livello internazionale, la liberalizzazione dei mercati, l'eccessiva potenza d'industrie che investono più sui capitali che sulla forza lavoro, l'instabilità del prezzo del petrolio, gli investimenti ad alto rischio, e il cambiamento demografico della forza lavoro sono alcuni dei fattori che hanno contribuito a questo cambiamento. Ne risulta che fare ciò che si faceva ieri, o farlo meglio al 5%, non è più una formula per il successo. Per sopravvivere e per competere in maniera efficace in questo nuovo ambiente sono sempre più necessari dei cambiamenti considerevoli. Maggiori cambiamenti richiedono sempre maggior leadership".



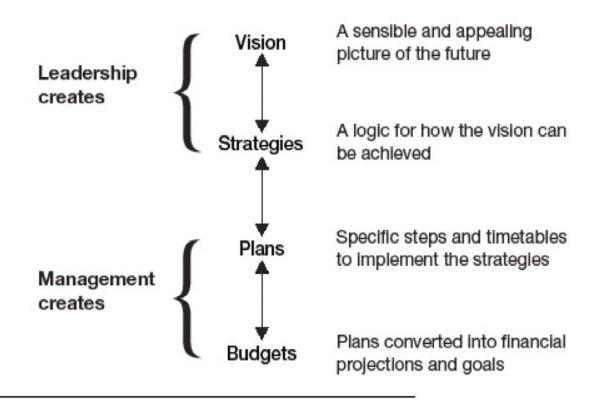
Spesso si impara meglio osservando i contrasti. Ecco un riassunto delle Differenze tra Leadership e Management.

LEADERSHIP		MANAGEMENT
Persone	>	Cose
Spontaneità	>	Struttura
Liberazione del potenziale, Legittimazione	>	Controllo
Efficacia	>	Efficienza
Programmatore	>	Programma
Investimento	>	Spesa
Principi	>	Tecniche
Trasformazione	>	Transazione
Potere fondato sui principi	>	Utilità
Giudizio	>	Misurazione
Fare la cosa giusta	>	Fare le cose nel modo giusto
Direzione	>	Velocità
Top line	>	Bottom line
Fini	>	Metodi
Principi	>	Pratica
Sui sistemi	>	Nei sistemi
La scala è appoggiata alla parete giusta?	>	Salire la scala velocemente



Relazione tra Visione, Strategie, Piani e Budget (fonte John P. Kotter - Leading Change)

The relationship of vision, strategies, plans, and budgets





LEADERSHIP CONTRO MANAGEMENT (Fonte John P. Kotter – Leading Change)

Management versus leadership

Management

- Planning and budgeting:
 establishing detailed steps and
 timetables for achieving needed
 results, then allocating the resources
 necessary to make it happen
- Organizing and staffing:
 establishing some structure for
 accomplishing plan requirements,
 staffing that structure with individuals,
 delegating responsibility and authority
 for carrying out the plan, providing
 policles and procedures to help guide
 people, and creating methods or
 systems to monitor implementation
- Controlling and problem solving: monitoring results, identifying deviations from plan, then planning and organizing to solve these problems
- Produces a degree of predictability and order and has the potential to consistently produce the short-term results expected by various stakeholders (e.g., for customers, always being on time; for stockholders, being on budget)

Leadership

- Establishing direction: developing a vision of the future—often the distant future—and strategies for producing the changes needed to achieve that vision
- Aligning people: communicating direction in words and deeds to all those whose cooperation may be needed so as to influence the creation of teams and coalitions that understand the vision and strategies and that accept their validity
- Motivating and inspiring:
 energizing people to overcome
 major political, bureaucratic, and
 resource barriers to change by
 satisfying basic, but often unfulfilled,
 human needs
- Produces change, often to a dramatic degree, and has the potential to produce extremely useful change (e.g., new products that customers want, new approaches to labor relations that help make a firm more competitive)



Processo delle otto fasi per Conseguire un Cambiamento Organizzativo Efficace (Fonte

John P. Kotter – Leading Change)

- 1 Establishing a sense of urgency
- · Examining the market and competitive realities
- · Identifying and discussing crises, potential crises, or major opportunities

2 Creating the guiding coalition

- · Putting together a group with enough power to lead the change
- · Getting the group to work together like a team

3 Developing a vision and strategy

- · Creating a vision to help direct the change effort
- Developing strategies for achieving that vision

4 Communicating the change vision

- · Using every vehicle possible to constantly communicate the new vision and strategies
- Having the guiding coalition role model the behavior expected of employees

5 Empowering broad-based action

- · Getting rid of obstacles
- · Changing systems or structures that undermine the change vision
- · Encouraging risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions

6 Generating short-term wins

- · Planning for visible improvements in performance, or "wins"
- Creating those wins
- · Visibly recognizing and rewarding people who made the wins possible

7 Consolidating gains and producing more change

- Using increased credibility to change all systems, structures, and policies that don't fit together and don't fit the transformation vision
- Hiring, promoting, and developing people who can implement the change vision
- . Reinvigorating the process with new projects, themes, and change agents

8 Anchoring new approaches in the culture

- Creating better performance through customer- and productivity-oriented behavior, more and better leadership, and more effective management
- · Articulating the connections between new behaviors and organizational success
- . Developing means to ensure leadership development and succession



Ing. Vincenzo Lo Scudo

Elementi di Leadership

1.3 LE FUNZIONI DEL LEADER

Il termine "LEADER" indica esplicitamente una Funzione di Guida; questa, però, è un'espressione troppo generica per caratterizzare le funzioni del leader all'interno ed all'esterno di qualunque organizzazione. In realtà, ciò che meglio specifica il RUOLO CHIAVE DEL LEADER riguarda la CREAZIONE di un diffuso CLIMA DI FIDUCIA. L'importanza della fiducia all'interno dei gruppi e, più in generale, come atteggiamento diffuso all'interno di una organizzazione, non sarà mai sottolineato abbastanza. In effetti è dalla PRESENZA O MENO DI QUESTO CLIMA che si desume se è in atto o meno una LEADERSHIP EFFICACE. Si può senz' altro dire che i quattro aspetti principali di questo ruolo riguardano la fiducia. In particolare, il leader deve:

- 1. ISPIRARE FIDUCIA PERSONALMENTE;
- 2. Generare, nei collaboratori, nei componenti della squadra e, più in generale, dell' organizzazione, Fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità;
- 3. Generare Fiducia nelle capacità collettive dell'organizzazione;
- 4. GENERARE FIDUCIA NELLE PROSPETTIVE FUTURE.

La fiducia è contagiosa; un'organizzazione in cui regna questo clima verrà senz'altro percepita all'esterno come sicura di sé, affidabile ed efficiente. Per queste ragioni succede che il Leader finisca qualche volta con il personificare in sé stesso l'Immagine Esterna dell' Organizzazione (sempre più spesso imprenditori e dirigenti forniscono infatti la propria immagine a campagne rivolte alla diffusione del marchio e anche dei singoli prodotti e servizi offerti).



Come vedremo, esistono vari stili di leadership, a volte estremamente personali. Tuttavia tutti fanno riferimento alla FIDUCIA COME ELEMENTO BASE DEL RUOLO e tutti CREANO FIDUCIA SVOLGENDO SEI FUNZIONI, che richiedono un attento mix di comportamenti, abilità, competenze e strategie. In modo diretto o indiretto il loro effetto principale è quello di creare un clima pervasivo di fiducia. Le sei funzioni del leader possono essere riassunte come segue:

- 1. LA VISIONE;
- 2. IL POSIZIONAMENTO:
- 3. LA COMUNICAZIONE;
- 4. IL DISPIEGAMENTO DELLE RISORSE;
- 5. L'ATTENZIONE;
- 6. IL PROBLEM SOLVING CREATIVO.

LA PRIMA FUNZIONE è costituita dalla costruzione, interpretazione e proposizione di una "Visione" (imperfetta traduzione del termine inglese "vision", molto più evocativo). La visione è qualcosa di più della chiarezza di obiettivi e dell'interesse per il risultato; si tratta invece della capacità di costruire e proporre in modo credibile l'immagine mentale di uno stato futuro possibile e desiderabile dell'organizzazione, migliore, sotto profili importanti, di quello presente. Deve essere di lungo periodo e durare nel tempo; la sua costruzione richiede tempo e merita tempo.



LA SECONDA FUNZIONE è quella di definire con chiarezza una POSIZIONE sufficientemente precisa su tutte le questioni chiave che riguardano l'organizzazione. Il posizionamento deve naturalmente derivare ed essere conseguente alla visione. Prendendo posizione e mantenendola il leader acquista e crea la fiducia.

<u>LA TERZA FUNZIONE</u> è quella di COMUNICARE con forza, con le parole, i fatti, il comportamento, la visione ed il posizionamento.

<u>LA QUARTA</u> il dispiegamento riguarda la VALORIZZAZIONE DELLE PROPRIE RISORSE; ciò implica la capacità di riconoscere realisticamente le forze e le debolezze di sé stessi, dei propri collaboratori e dell'organizzazione e di perseguire con costanza, metodo e disciplina la compensazione delle carenze, riconoscendo e sviluppando i talenti e valorizzando le persone.

LA QUINTA L'ATTENZIONE indica la capacità di immergersi nelle situazioni e nei problemi, percependone i dettagli più fini. Implica l'abilità di arricchire i rapporti, anche se inevitabilmente poco frequenti e necessariamente brevi, con collaboratori e subalterni, ascoltandoli con concentrazione e senza pregiudizi, dedicando loro una "attenzione totale". È un potente strumento per "intensificare" il rapporto e suscitare sentimenti di adesione e condivisione.

INFINE, L 'ULTIMA FUNZIONE consiste nel PROPORRE SOLUZIONI nuove ai conflitti che le tradizionali azioni di management riescono a nascondere, ma non a superare, nell'affrontare le emergenze e le crisi in modo innovativo, nell'indicare soluzioni *WIN-WIN* per uscire da situazioni di stallo che possono seriamente minare le prestazioni. La creatività è quindi fortemente associata alla leadership: si può essere creativi senza essere leader, ma è quasi impossibile essere leader senza una forte componente di creatività. Molti leader ne sono così consapevoli che rimarcano questo aspetto con qualche elemento di originalità che introducono di proposito nel comportamento, nell'abbigliamento o nel modo di parlare così da farlo diventare una caratteristica distintiva ed immediatamente riconoscibile.



1.4 Le Qualità di un Leader

Ci sono stati più di tremila studi condotti nel corso degli anni, volti a individuare le qualità dei Leader di successo; qualità fondamentali che una volta acquisite potrebbero condurre al successo in ogni settore della vita. Più di 50 qualità sono state identificate come importanti per la Leadership. Ma ci sono sette qualità che sembrano emergere come fondamentali rispetto alle altre.

- 1. La Visione: la più importante singola qualità della Leadership
- I leader hanno una Visione. Essi possono vedere nel futuro. Essi hanno una chiara, eccitante idea di dove stanno andando e che cosa stanno cercando di realizzare. Questa qualità li separa dai manager. Avere una visione chiara trasforma l'individuo in una persona speciale.
- 2. IL CORAGGIO: LA SECONDA QUALITÀ CHE I LEADER HANNO IN COMUNE
- "Il coraggio è giustamente considerata la più importante delle virtù, poiché da esso, dipendono tutte le altre". (Winston Churchill)
- Il Generale Douglas McArthur, una volta scrisse: "Non c'è sicurezza nella vita; solo opportunità".
- La qualità del coraggio significa che siete disposti a correre rischi calcolati nel raggiungimento dei vostri obiettivi senza garanzia di successo.



L'AUDACIA È LA CHIAVE DELLA VITTORIA

Federico il Grande, che era noto per la sua propensione ad attaccare il nemico, era solito dire: "AUDACIA! AUDACIA! E ANCORA AUDACIA!".

La pratica del coraggio e dell'audacia significa che si continua a pensare in termini di azioni che è possibile intraprendere. Si pratica quello che viene chiamato il "OFFENSIVA CONTINUA". Avete il coraggio di andare avanti in tutte le circostanze .

Prendendo continuamente l'azione massiva nella direzione dei tuoi obiettivi, ti sei messo dalla parte della buona sorte (*Audaces fortuna iuvat*). Il più orientato all'azione diventi, maggiore sarà la tua fiducia e più probabile sarà che farai le cose giuste al momento giusto per conseguire la vittoria.

Una parte essenziale di coraggio si chiama "Coraggiosa Pazienza": la capacità di mantenere la rotta e non mollare quando non sembra di fare alcun progresso, o quando le cose vanno contro di voi.

Dopo ogni grande azione offensiva inizia il vero lavoro, c'è un periodo in cui le cose rallentano e spesso nulla sembra accadere, né la vittoria, né la sconfitta. In questo periodo, molte persone si perdono d'animo e hanno voglia di mollare, o peggio ancora, combattono svogliatamente.

Ma il vero Leader, una volta impegnato in un corso d'azione, continua a perseverare, per conseguire il suo obiettivo, e spinge sempre avanti con lo stesso vigore ed energia con cui ha iniziato.



3. Integrità: la qualità più rispettata e ammirata delle persone superiori e dei Leader in ogni settore di attività

I dirigenti di qualunque azienda grande o piccola che sia definiscono sempre l'Integrità come il valore più importante per le persone e per le organizzazioni. L'INTEGRITÀ NON È SOLAMENTE UN VALORE FONDAMENTALE; È SEMPLICEMENTE IL VALORE CHE GARANTISCE TUTTI GLI ALTRI VALORI. Sono tutti d'accordo sull'importanza della completa onestà in tutto ciò che fanno, sia internamente che esternamente.

Non ci sono scorciatoie morali nel gioco del business o della vita . Ci sono , fondamentalmente , tre tipi di persone : i rinunciatari, quelli temporaneamente di successo, e quelli che diventano e rimangono di successo. La differenza è il carattere. "

Il nucleo dell'integrità è la verità. L'integrità richiede che si dica sempre la verità, a tutte le persone, in ogni situazione. La verità è la qualità a fondamento della fiducia che è necessaria per il successo di ogni impresa

Steven Covey dice che la chiave per guadagnare la fiducia degli altri è quello di essere "affidabile". La chiave dell'affidabilità è quella di MANTENERE SEMPRE LE PROMESSE.

ACCETTARE RESPONSABILITÀ

I Leader con integrità sono responsabili. Essi accettano la responsabilità per se stessi e per conseguire i risultati per i quali sono stati assunti. I leader ricordano continuamente a se stessi, "lo sono il solo responsabile.

I leader rifiutano di scusarsi, quando le cose vanno male. Invece, si obbligano a fare progressi. Essi rifiutano di soffermarsi su cosa potrebbe accadere; invece si concentrano su cosa si può fare ora per risolvere il problema. I leader non biasimo gli altri per gli errori. Il leader ammette che "i problemi si fermano qui".



4. Umiltà: i leader hanno la sicurezza e la fiducia in se stessi e sanno riconoscere il valore degli altri

I migliori leader sono quelli che sono forti e decisi, ma sono anche umili. L'umiltà non vuol dire che sei debole o insicuro di te stesso. SIGNIFICA, INVECE, CHE HAI LA FIDUCIA E LA CONSAPEVOLEZZA PER RICONOSCERE IL VALORE DEGLI ALTRI, SENZA SENTIRTI MINACCIATO. Ciò significa anche che si è disposti ad ammettere di avere sbagliato, che si riconosce che non si possono avere tutte le risposte. Non credo che l'umiltà possa minare l'autorità di un Leader agli occhi degli altri. È vero il contrario. L'arroganza non ispira fiducia; l'umiltà della forza sì.

FORMAZIONE CONTINUA

È per la mente come l'esercizio fisico è per il corpo. Dedicatevi a leggere dai 30 a 60 minuti al giorno nel vostro campo di studio. Questa quantità di lettura si tradurrà in un libro a settimana, 50 libri l'anno e 500 libri in 10 anni.

Quando si legge regolarmente per aggiornare le conoscenze e le competenze nel proprio campo, presto si svilupperà una competenza tale che ti darà UN VANTAGGIO INCREDIBILE RISPETTO ALLE PERSONE CHE SONO MENO INFORMATE.



5. Previsione del Futuro (Analisi di Scenario): i Leader hanno la capacità di guardare al futuro e prevedere che cosa potrebbe accadere

Leader eccellenti sono buoni pensatori strategici. Hanno la capacità di guardare avanti, di anticipare con una certa precisione dove l'industria e i mercati stanno andando.

I LEADER HANNO LA CAPACITÀ DI ANTICIPARE LE TENDENZE, CON LARGO ANTICIPO RISPETTO AI LORO CONCORRENTI. Essi continuamente si chiedono: "Sulla base di ciò che sta accadendo oggi , dove sta andando il mercato? Dove è probabile che saremo in tre mesi, sei mesi, un anno e due anni?"

A causa della crescente competitività, solo i leader e le organizzazioni che possono prevedere con precisione i futuri mercati possono eventualmente sopravvivere. Solo i leader con lungimiranza possono prevedere con precisione che cosa è probabile che accada in futuro, sulla base di ciò che sta accadendo nel presente. Essi prevedono con precisione le conseguenze delle loro azioni e le conseguenze dei cambiamenti in atto nel mercato. Valutano con attenzione quali sono le peggiori cose che potrebbero accadere al business nei mesi e anni a venire.

Di tutte queste cose, che cosa potrebbe minacciare la sopravvivenza della nostra organizzazione? E che cosa si potrebbe fare, a partire da oggi, per assicurarsi che i peggiori scenari possibili non si verifichino?



6. La Capacità di Concentrare energie personali e aziendali e risorse nelle aref più importanti

I leader si concentrano sempre sulle esigenze della società e della situazione. I leader si concentrano sui risultati, su ciò che deve essere raggiunto da loro stessi, dagli altri e dalla società. I leader si concentrano sui punti di forza, in se stessi e negli altri. Essi si concentrano sui punti di forza dell'organizzazione, sulle cose che l'azienda sa fare meglio, su soddisfare i clienti esigenti in un mercato fortemente competitivo.

La capacità di un leader è quella di fare in modo che ognuno sia focalizzato e concentrato sull'uso più efficace del proprio tempo e nel creare un forte senso d'urgenza per migliorare la performance dell'impresa o dell'organizzazione.

CONCENTRARSI SUL FUTURO

I LEADER SONO INTENSAMENTE ORIENTATI ALLA SOLUZIONE. PENSANO IN TERMINI DI SOLUZIONI LA MAGGIOR PARTE DEL TEMPO. PENSANO A CIÒ CHE PUÒ ESSERE FATTO IMMEDIATAMENTE PER RISOLVERE LA SITUAZIONE. I leader si concentrano sul futuro, sulle opportunità e le azioni di domani, piuttosto che i problemi e le difficoltà di ieri. I leader non si lamentano e criticano. Rimangono positivi e concentrati sui loro obiettivi e gli obiettivi dell'organizzazione.

Una delle chiavi per la calma e la chiarezza mentale è quello di rifiutarsi di spendere un solo secondo a preoccuparsi o arrabbiarsi per qualcosa che non si può cambiare. Se qualcosa è successo, non c'è niente che tu possa fare al riguardo. Invece, è d'obbligo concentrare tutte le energie mentali ed emotive su quello che si può fare, e su ciò che gli altri possono fare, per affrontare in modo costruttivo con la situazione attuale e risolvere il problema di oggi.

L'unico vero antidoto per la preoccupazione è l'azione in avanti intenzionale. In qualità di leader, dovreste essere così impegnati a lavorare sulla soluzione, sul futuro, che non dovreste avere un attimo di tempo per pensare a ciò che è accaduto in passato e come si sarebbe potuto evitare.



7. Cooperazione : La capacità di lavorare bene con gli altri è essenziale per una Leadership efficace

La vostra capacità di ottenere l'impegno di tutti e di fare squadra è essenziale per il vostro successo. Il successo è un lavoro di squadra. Costituire, gestire e motivare la il team è compito specifico del leader.

Building a coalition that can make change happen

Find the right people

- With strong position power, broad expertise, and high credibility
- With leadership and management skills, especially the former

Create trust

- Through carefully planned off-site events
- With lots of talk and joint activities

Develop a common goal

- Sensible to the head
- Appealing to the heart



1.5 Modelli e Stili di Leadership

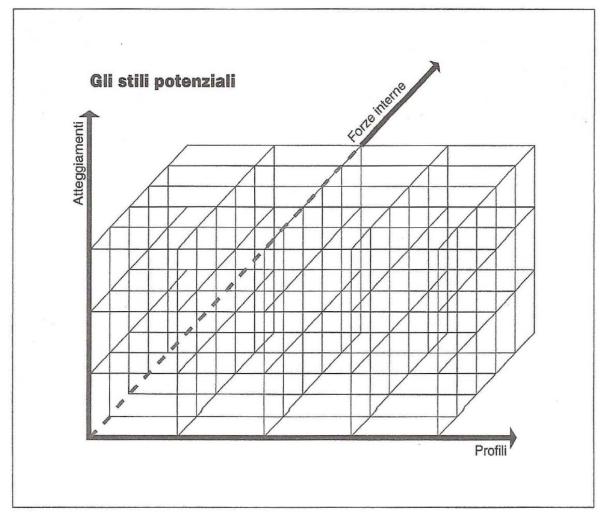
Studi e ricerche sulle caratteristiche che fanno di una persona un leader riconosciuto hanno permesso di evidenziare che la sorprendente ed apparente mancanza di similarità tra i molti casi analizzati si spiega con la STRAORDINARIA DIVERSIFICAZIONE DEGLI STILI DI LEADERSHIP. Essi si differenziano rispetto ad almeno tre fattori:

- 1. LE FORZE INTERNE (FORZE ORGANIZZATIVE) CHE IL DIRIGENTE RIESCE A CONTROLLARE;
- 2. I Profili di Intervento;
- 3. L'ATTEGGIAMENTO NEI CONFRONTI DEI MECCANISMI DI DECISIONE.

Combinando tali fattori potremmo quindi teoricamente distinguere un numero elevatissimo di stili diversi, come rappresentato dalla griglia tridimensionale, in Figura (slide seguente), che definiremo "Spazio della Leadership" o "Le Tre Dimensioni della Leadership". Identificando, come faremo nel seguito, cinque forze organizzative interne, quattro profili di intervento e tre possibili atteggiamenti nel processi decisionali otterremmo 60 diversi stili potenziali: un numero talmente alto da rendere una caratterizzazione empirica non solo molto difficile, ma anche di scarsa utilità pratica.

Fortunatamente, non tutte le combinazioni potenziali sono realizzabili a causa dell'incompatibilità tra le specifiche caratteristiche che contraddistinguono alcune caselle nello spazio della leadership. Ciò riduce parzialmente la complessità dell'analisi. Nel proseguo caratterizzeremo con precisione, le tre dimensioni della leadership (i tre assi dello spazio della Leadership). Al termine, ci apparirà sorprendentemente facile classificare in questo contesto figure di leader i cui stili, a prima vista, sembravano privi di qualunque elemento in comune.





(fonte Agostino La Bella – "Leadership". Le TRE DIMENSIONI DELLA LEADERSHIP: Profili di Intervento, Forze Organizzative interne, Atteggiamenti Decisionali definiscono lo Spazio Della Leadership, cioè i possibili Stili di Leadership)



LE CINQUE FORZE INTERNE

Il POTERE assunto da un qualunque soggetto ALL'INTERNO DI UNA STRUTTURA ORGANIZZATA è determinato dal livello e dall'abilità di controllo degli elementi che ne influenzano il comportamento. Questi appartengono in parte all'ambiente in cui si opera (ad esempio, struttura di mercato, regolamentazione, norme, tecnologia, ecc.), mentre in parte derivano da un insieme particolarmente intricato di FORZE INTERNE che, in molti casi, agiscono in forme e direzioni che possono essere anche molto conflittuali e contrastanti. Definiremo d'ora in avanti "FORZA INTERNA" di un'organizzazione OGNI STRUMENTO CHE POSSA ESSERE UTILIZZATO DA INDIVIDUI, APPARTENENTI ALL'ORGANIZZAZIONE STESSA, PER INFLUENZARE OBIETTIVI, AZIONI, COMPORTAMENTI, STRATEGIE. È utile, per chiarezza anche se in modo forse un po' semplicistico, proporre una classificazione in cinque categorie che possono essere brevemente ricondotte a:

- 1. GERARCHIA;
- 2. RELAZIONI PERSONALI;
- 3. INFORMAZIONI;
- 4. COMPETENZE, ABILITÀ E CONOSCENZE;
- 5. EMOZIONI E SENTIMENTI.

Ogni membro dell'organizzazione ha, per il semplice fatto di appartenervi, accesso e controllo, ovviamente con estensione variabile a seconda della posizione e delle caratteristiche personali, ad una o più di tali forze, di cui può avvalersi per il conseguimento dei propri obiettivi. Inoltre, il controllo di alcune di tali forze è spesso condiviso con soggetti esterni all'organizzazione in questione, che possono anch'essi esercitarlo ai propri fini. Prestazioni eccellenti possono essere ottenute solo comprendendo in pieno i meccanismi di azione e le implicazioni operative delle diverse forze interne, così come esse si manifestano nelle diverse situazioni specifiche, ed attuando gli interventi opportuni per governarle allineandole al massimo possibile verso gli obiettivi dell'organizzazione. Di fatto, questo è il compito principale del leader.



I PROFILI DI INTERVENTO DELLA LEADERSHIP

La leadership si manifesta in molte forme diverse, che dipendono in parte dalla situazione specifica in cui viene esercitata, in parte dal modo, qualche volta molto "personale", con cui il leader riesce a mettere a frutto le fonti principali di potere sopra illustrate. Le diverse forme si possono sintetizzare come combinazioni dei seguenti quattro profili:

- 1. il <u>Profilo Strutturale</u>, che fa riferimento all'architettura organizzativa, alle strategie, all'ambiente di impresa, e che richiede capacità di analisi, di interpretazione, di progettazione;
- 2. il <u>Profilo delle Risorse Umane</u>, relativo ai processi di apprendimento e condivisione della conoscenza, all'empowerment, alle deleghe verso la base della scala gerarchica, alla comunicazione;
- 3. il <u>Profilo Politico</u>, che riguarda i diversi interessi, le posizioni dei vari *stakeholder*, la costruzione ed il mantenimento di coalizioni e di relazioni, la capacità di persuadere e negoziare;
- 4. il <u>Profilo Simbolico</u>, ovvero l'esigenza di essere fonte di ispirazione, di utilizzare simboli per catturare l'attenzione, di fornire interpretazioni dei fatti aziendali, di costruire e comunicare una visione.

Anche se l'importanza dei singoli profili è variabile a seconda delle circostanze, il leader deve essere in grado di operare lungo ciascuna di esse. Ad esempio, il primo potrebbe assumere particolare rilevanza in un periodo in cui l'organizzazione stesse attuando un processo di reengineering; ciò però non farebbe venir meno la necessità di mantenere viva e vitale la visione di lungo periodo.



Per questo l'esercizio della leadership è estremamente delicato e complesso; per questo sono abbastanza rari i casi di leader in grado di mantenere la propria funzione in tutti le fasi del ciclo di vita dell' organizzazione. Un esempio importante in campo manageriale è quello di Henry Ford, eccellente sotto il primo ed il quarto profilo, ma poco efficace rispetto agli altri. Un altro esempio, a livello di capi di Stato ed a tutti noto, ci è fornito dall'ex Premier dell'Unione Sovietica M. Gorbaciov, abilissimo soprattutto nella dimensione politica e simbolica, ma scarsamente in grado di dominare le altre.

L'ATTEGGIAMENTO DECISIONALE DEL LEADER

Gli stili di leadership si differenziano anche per il DIVERSO ORIENTAMENTO/ATTEGGIAMENTO CHE IL LEADER ASSUME RISPETTO AL PROCESSO DECISIONALE. Da questo punto di vista si possono distinguere tre grandi tipologie:

- 1. Autocratico, molto concentrato sul risultato;
- 2. PARTECIPATIVO, orientato in primo luogo al processo;
- 3. Delegante, focalizzato soprattutto sull'apprendimento.

(Segue)



<u>L'ATTEGGIAMENTO AUTOCRATICO</u> è quello del leader decisionista, impegnato in prima linea, che ha ben chiaro cosa, come e quando deve essere fatto, e non esita a dare precise disposizioni ai suoi collaboratori.

Da essi si attende efficienza e professionalità; scostamenti dalle prescrizioni devono essere fortemente motivati e, in alcuni casi, preventivamente autorizzati. Le condizioni appropriate per questo atteggiamento sono quelle in cui il tempo costituisce un fattore vitale, le informazioni essenziali costituiscono un fattore critico, sono centralizzate e non possono o non devono essere divulgate.

Per essere efficace richiede che il leader sia stimato dai suoi collaboratori per le sue capacità professionali e per le sue esperienze; i collaboratori stessi devono sentirsi fortemente motivati a collaborare in un ambiente di lavoro molto influenzato dalla personalità del leader, il quale deve poter essere in grado di operare con abilità rispetto ai profili strutturale e simbolico. Il LEADER AUTOCRATICO DEVE INFATTI ECCELLERE NELLA PIANIFICAZIONE E NELLA PREPARAZIONE, POICHÉ LE SUE DECISIONI E DISPOSIZIONI, ANCHE SE NON IMMEDIATAMENTE CONDIVISE, DEVONO ESSERE RICONOSCIUTE ALLA PROVA DEI FATTI COME LE MIGLIORI POSSIBILI NELLE CIRCOSTANZE SPECIFICHE; DEVE ANCHE ECCELLERE NELL'ISPIRARE I SUOI COLLABORATORI, CHE NON DEVONO SENTIRSI PREVARICATI MA PERCEPIRE L'IMPORTANZA DI SENTIRSI PARTE DI UNA SQUADRA FORTE E BEN GUIDATA: INFINE, DEVE PRESTARE PARTICOLARE ATTENZIONE ALI' ADDESTRAMENTO DEI COLLABORATORI. Il leader autocratico non è però un capo dispotico, che dà ordini minacciando, urlando, insultando, abusando del potere gerarchico (non avrebbe senso altrimenti parlare di leadership); al contrario, il suo atteggiamento è in fondo riconosciuto dai collaboratori come appropriato alle circostanze, ed è giustificato dal fatto che egli stesso si sottopone per primo alla disciplina che richiede agli altri.



Ing. Vincenzo Lo Scudo

In situazioni in cui è necessario prendere ed eseguire velocemente decisioni il leader autocratico *guida* nel vero senso della parola, stando *davanti* agli altri e dando l'esempio, senza chiedere a nessuno di fare ciò che non abbia già fatto lui stesso.

Una leadership di questo tipo può essere molto efficace nelle situazioni in cui è vitale che le decisioni siano veloci ed attuate con tempestività.

Un esempio di questa tipologia è il generale GEORGE S. PATTON. Patton ha di fatto rivoluzionato le modalità di utilizzazione dei carri armati sul campo di battaglia: è stato quindi un grande architetto tattico ed organizzativo. Patton era certamente un leader autocratico: i suoi detrattori gli rimproveravano di essere vanaglorioso, arrogante, razzista e bigotto.

Altri esempi si possono trovare in settori come la finanza, il project management e, anche, nelle strutture aziendali in particolari momenti del ciclo di vita.

Come sempre, però, QUANDO SI ESAURISCONO ALCUNE CONDIZIONI CHE L'HANNO DETERMINATA, LA LEADERSHIP AUTOCRATICA PUÒ ESSERE DI DIFFICILE ACCETTAZIONE E PUÒ FINIRE CON IL PERDERE GRAN PARTE DELLA SUA EFFICACIA, anche perché lo stesso Leader cessa di apparire adeguato al ruolo.

(Segue)



<u>L'ATTEGGIAMENTO PARTECIPATIVO</u> È ORIENTATO ALLA RICERCA DEL CONSENSO. Le decisioni vengono prese dal leader insieme ai suoi collaboratori o, per essere più precisi, i collaboratori vengono coinvolti nel processo decisionale in cui però il leader mantiene il potere finale di decisione.

IL LEADER PARTECIPATIVO È IN GENERE IMPEGNATO NELLA REALIZZAZIONE DI UNA NUOVA "IMPRESA" (la creazione di un'azienda, una innovazione radicale, un progetto ambizioso, ecc.) che richiede la volontà, l'impegno e la conoscenza congiunta di un gruppo di persone; tuttavia, la novità dell'impresa, oppure, un ambiente fortemente dinamico, turbolento, soggetto a rapide trasformazioni, o entrambe le cose, determinano la presenza, all'interno del gruppo, di diversi punti di vista e diverse opinioni sui vari problemi da affrontare.

IL LEADER È IN GRADO DI ASCOLTARE E CAPIRE POSIZIONI DIVERSE, di trarre da esse la migliore sintesi sulle direzioni da prendere, di generare un atteggiamento convergente piuttosto che la difesa ostinata delle posizioni; riesce inoltre ad infondere fiducia e a non scoraggiare anche chi non trova nelle decisioni finali il riflesso del proprio punto di vista. TUTTI SI SENTONO COINVOLTI E ACCETTANO DI BUON GRADO LA DECISIONE FINALE.

PROPRIO PER LE PECULIARI CARATTERISTICHE DELL'AMBIENTE DI IMPRESA CHE STIAMO DESCRIVENDO, <u>IL PROCESSO DECISIONALE NON È DELEGABILE</u>, neanche in parte, perché nessun membro della squadra ha ancora sufficiente esperienza ed autorevolezza. PER ESSERE VERAMENTE EFFICACE LA LEADERSHIP PARTECIPATIVA DEVE FAVORIRE L'APPRENDIMENTO, facendo sì che le interazioni tra le persone e tra queste ed il leader vengano gestite in modo da costituire una palestra per i collaboratori; tramite la partecipazione il leader condivide, infatti, la propria esperienza.



LA CONDIVISIONE DI CONOSCENZE, COMPORTAMENTI, SCHEMI MENTALI NON SOLO RENDE IL TEAM PIÙ OMOGENEO, MA COSTITUISCE ANCHE UN POTENTE STRUMENTO DI CRESCITA INDIVIDUALE.

Il leader deve offrire l'esempio personale e lavorare con il gruppo per far sì che la scelta di uno specifico corso d'azione venga compresa a fondo nelle motivazioni e nei metodi di elaborazione.

La scelta stessa dovrebbe, per quanto possibile, essere da tutti percepita come un importante risultato che si è contribuito a raggiungere.

La leadership partecipativa richiede naturalmente tempo e pazienza. MA IL LIMITE PIÙ IMPORTANTE CONSISTE NELLA NECESSITÀ DI UNA CONTINUA INTERAZIONE TRA IL LEADER ED IL SUO GRUPPO.

UN ORIENTAMENTO PARTECIPATIVO È EFFICACE SE È ACCOMPAGNATO DA SPICCATE ABILITÀ SOTTO I PROFILI DELLE RISORSE UMANE E POLITICO; IL PROFILO SIMBOLICO, SEMPRE NECESSARIO, È IN QUESTO CASO PARZIALMENTE SOSTITUITO DALLA PRESENZA COSTANTE DEL LEADER, ACCANTO AI MEMBRI DEL GRUPPO, IN TUTTI I MOMENTI CRITICI.

STEVE JOBS è probabilmente uno dei migliori esempi di leadership partecipati va in ambito aziendale; l'indiscutibile successo delle sue avventure industriali si deve, oltre che al suo indubbio talento, alla straordinaria capacità di convincere persone eccezionalmente dotate a fare squadra intorno alle sue idee di business.



<u>IL Leader Delegante</u> incoraggia i collaboratori a prendere autonomamente le decisioni.

Per essere utilizzata senza troppi rischi la delega richiede: A) UN ELEVATO LIVELLO DI COMPETENZA DELLE PERSONE COINVOLTE; B) COME SEMPRE, UN DIFFUSO CLIMA DI FIDUCIA, che generi la consapevolezza che tutte le decisioni, anche se prese individualmente, sono comunque appoggiate e sostenute da tutti, anche in caso di insuccesso; C) UN GRADUALE ADDESTRAMENTO DEI DECISORI TRAMITE L' AFFIDAMENTO DI RESPONSABILITÀ VIA VIA CRESCENTI (il leader manterrà naturalmente la responsabilità nei confronti delle componenti dell'organizzazione esterne alla squadra).

LA DELEGA È UN POTENTE STRUMENTO DI AMPLIAMENTO DELLA CAPACITÀ DI INTERVENTO DEL LEADER; tramite la delega egli può infatti estendere notevolmente il suo campo di azione. I VANTAGGI ASSOCIATI sono almeno tre: LE DECISIONI VENGONO PRESE "SUL CAMPO", ovvero, dalle persone che possiedono il massimo di informazione sulla situazione operativa; LA RAPIDITÀ CONSEGUENTE all'immediata esecutività; l'empowerment che si riesce a realizzare tramite la responsabilizzazione dei collaboratori.

Naturalmente, esistono ANCHE SVANTAGGI: può essere lungo e costoso addestrare al decision making un numero molto elevato di persone; la delega non può essere distribuita a casaccio, pena gravissimi danni sul piano organizzativo, delle relazioni e della prestazione; l'autorità del decisore potrebbe non essere sufficientemente riconosciuta dai suoi pari; lo stesso fenomeno di empowerment potrebbe generare eccessive pretese da parte del personale coinvolto (fenomeno tipico delle pubbliche amministrazioni, ove una parte della carriera non di rado avviene sulla base del riconoscimento di funzioni superiori svolte senza averne la qualifica, e di cui qualche volta si abusa).



Un processo decisionale diffuso richiede quindi parecchia preparazione, in termini di individuazione delle aree di responsabilità, di scelta delle persone e di addestramento; richiede anche la delega di un adeguato livello di potere gerarchico (ricordare sempre che ogni attribuzione di responsabilità deve essere accompagnata da un corrispondente ed adeguato conferimento di autorità).

I PROFILI DI RIFERIMENTO sono qui prevalentemente quello delle RISORSE UMANE e quello SIMBOLICO. Le risorse umane devono infatti essere coltivate e valorizzate; esse devono essere inoltre fortemente motivate e portate a decidere ed agire con un buon allineamento degli obiettivi.

La presenza del leader e la sua partecipazione diretta sono in questo contesto abbastanza limitate, ma la sua influenza è percepita attraverso i significati simbolici della visione aziendale. Un buon esempio, anche se piuttosto originale, dello stile delegante si può trovare nel modo estremo con cui RICHARD BRANSON ha costruito e guida il suo impero economico.



1.6 LA VISION

LA VISION DEVE ESSERE IN GRADO EVOCARE CON SUFFICIENTE CHIAREZZA L'IMMAGINE DI UN FUTURO POSSIBILE, CREDIBILE E DESIDERABILE. Deve avere una prospettiva di lunghissimo periodo (DIECI, VENTI, CINQUANTA ANNI) e non deve quindi esaurirsi in obiettivi di corto respiro, anche se importanti. Una visione di fondo opportunamente SVILUPPATA E CONDIVISA È FONDAMENTALE PER IL BUON FUNZIONAMENTO DELLE ORGANIZZAZIONI. Infatti, la Vision permette di:

- 1. COSTRUIRE MISURE TRASPARENTI DI EFFICACIA PER L'ORGANIZZAZIONE E LE SUE COMPONENTI (non solo i dirigenti, ma tutti possono, ispirandosi alla Vision, distinguere ciò che va nella direzione giusta);
- 2. ATTUARE UN AMPIO DECENTRAMENTO DEL PROCESSO DECISIONALE (decisioni autonome sono più facili da prendere e di qualità migliore quando i risultati desiderati sono noti e condivisi ed i meccanismi di valutazione chiari e trasparenti);
- 3. Conferisce potere al Leader (perché il comportamento individuale viene immediatamente rapportato agli obiettivi; però è un Potere Basato sui Valori e non su una rigida catena di comando).

La maggior parte delle organizzazioni dedica poca cura allo sviluppo di una visione.

Riflettete qualche minuto sulle organizzazioni in cui lavorate o di cui siete familiari: vi è chiara la visione che dovrebbe animarle?



LA VISIONE NON È NECESSARIAMENTE SVILUPPATA DAL LEADER. ÎN ALTRI CASI LA VISIONE È PRODOTTA DALL'ATTENTO LAVORO DI UNO STAFF QUALIFICATO ("GRUPPO MARZIANO"). În ogni caso, il compito del leader è quello di scegliere una tra le immagini che gli vengono proposte dallo staff, dalla cultura, dalla storia, ecc.; deve poi essere autonomamente capace di elaborarla, adattarla, darle forma e legittimità, indirizzare su di essa l'attenzione, in qualche modo anche personificarla (avrete sicuramente notato che molti capi di impresa compaiono spesso nelle pubblicità dei loro prodotti o delle loro aziende). La visione non va lasciata sbiadire: deve essere sostenuta da un intenso processo di comunicazione aziendale, continuamente riproposta e aggiornata.

(Segue)



COSTRUIRE LA VISION





Il punto di partenza per costruire la Vision consiste NELL'INDIVIDUARE CON MOLTA CHIAREZZA I VALORI ED I PROPOSITI DI FONDO DELL'ORGANIZZAZIONE, che non potranno mai essere modificati senza far venire meno le motivazioni profonde della sua stessa esistenza a differenza delle strategie e pratiche operative, che devono invece adattarsi continuamente in risposta ai continui cambiamenti ambientali.

Deve poi essere messa a punto una IMMAGINE DEL FUTURO ("futuro immaginato") che rappresenti ciò a cui vogliamo tendere, che desideriamo realizzare, attraverso i necessari cambiamenti e progressi.

Nella figura, ripresa da Collins e Porras (1998), queste due componenti sono visualizzate in modo simbolicamente analogo alla tradizionale rappresentazione taoista delle forze *yin* e *yang*, perché è proprio dall'intrecciarsi delle interazioni tra "NOCCIOLO DURO" (ciò in cui crediamo profondamente, le ragioni di fondo dell'esistenza della struttura organizzata), immutabile, e "FUTURO IMMAGINATO" (ciò che vogliamo diventare, cui aspiriamo, che vogliamo creare), il vero motore della dinamica dell'organizzazione, che nasce la visone.

Il Leader deve ispirare, approvare, raffinare, interpretare, incarnare la visione. Il suo contributo è fondamentale. Ma a chi spetta il compito di costruirla? E' evidente che ciò dipende dalle dimensioni, dalla fase del ciclo di vita, dal modello organizzativo; in molti casi però può essere utile il suggerimento di Collins e Porras (1998): affidare il compito al "Gruppo Marziano".



Funziona così: immaginiamo di dover RICREARE SU UN ALTRO PIANETA LE MIGLIORI CARATTERISTICHE DELLA NOSTRA ORGANIZZAZIONE, ma di avere a disposizione una nave spaziale con SOLO CINQUE (O AL MASSIMO SETTE) POSTI. Supponiamo che la missione sia di vitale importanza: CHI INVIAMO? Certamente sceglieremo persone estremamente competenti, con una profonda comprensione e condivisione dei valori di fondo, con un livello di ingaggio molto elevato e dotati di straordinaria credibilità personale all'interno ed all'esterno della struttura organizzata. Si tratta di PERSONE IN GRADO DI IDENTIFICARE ED ARTICOLARE BENE VALORI E PROPOSITI DI FONDO semplicemente perché ne sono essi stessi la migliore espressione.

Sono in grado di definire un GAOS (GRANDE AUDACE OBIETTIVO SFIDANTE) perché sono competenti e motivati, ed hanno capacità di comunicazione talmente sviluppata da catturare il futuro immaginato in una descrizione vivida di straordinaria efficacia.

- L'ESPERIENZA DIMOSTRA CHE INDIVIDUARE UN "GRUPPO MARZIANO", ALL'INTERNO DI QUALUNQUE ORGANIZZAZIONE, NON È POI COSÌ DIFFICILE. Ci vuole però la capacità di riconoscere qualità e talento delle persone, di dar loro fiducia, di delegare. In sostanza, per individuare il gruppo marziano, metterlo insieme, trasformarlo in una squadra e mantenerlo unito ci vogliono tutte le abilità di un leader.
- ▶ UN ASPETTO IMPORTANTE, CHE NON SARÀ MAI SOTTOLINEATO ABBASTANZA, È CHE LA VISIONE NON PUÒ ESSERE INVENTATA. ESSA DEVE ESSERE COSTRUITA SU CIÒ CHE ESISTE. In altre parole, la visone, può essere fatta emergere dai valori impliciti di un'organizzazione, può essere rafforzata, elaborata, resa più elegante e più esplicita, comunicata con maggiore o minore efficacia all'interno ed all'esterno. Ma funziona solo se, di fatto, era già presente nella coscienza individuale e collettiva almeno di un gruppo di riferimento.

Per ulteriori approfondimenti su come costruire la Vision fare riferimento all'allegato alla esercitazione del 12 aprile 2014, ovvero, riferirsi al testo Collins – Porras – Built to Last.

DI SEGUITO QUALCHE ESEMPIO CELEBRE DI VISION.



Walt Disney

Disneyland will be a place for people to find happiness and knowledge. It will be a place for parents and children to spend pleasant times in one another's company; a place for teachers and pupils to discover greater ways of understanding and education....Disneyland will be based upon and dedicated to the ideals, the dreams and hard facts that have created America...It will be filled with the accomplishment, the joys and hopes of the world we live in.



Martin Luther King

....In spite of the difficulties and frustrations of the moment I still have a dream...

I have a dream that one day the nation will rise up and live out the true meaning of its creed... that all men are created equal....that the sons of former slaves and the sons of former slave owners will be able to sit down together at the table of brotherhood....that one day even the State of Mississippi, a desert state sweltering in the heat of injustice and oppression, will be transformed in an oasis of freedom and justice....that my four children will one day live in a nation where they will not be judged by the colour of their skin...

I have a dream today....



Henry Ford

"...voglio costruire un'automobile per le famiglie americane. Dovrà essere prodotta con i migliori materiali e la migliore manodopera disponibili sul mercato, e dovrà essere abbastanza a buon mercato perché tutti coloro che abbiano un lavoro decoroso possano averla, per riuscire a godere dei grandi spazi che Dio ci ha dato...".



John F. Kennedy

"....la Nuova Frontiera non è ciò che prometto di fare per voi, ma ciò che vi chiedo di fare per il vostro paese. Datemi il vostro coraggio, le vostre braccia, la vostra intelligenza, la vostra voce, e questo paese potrà muoversi ancora".



1.7 MISURARE LA LEADERSHIP

Il tema della Leadership è di fondamentale importanza per le imprese e per le organizzazioni e sono indispensabili dei METODI COERENTI E CONGRUENTI PER MISURARNE IL LIVELLO DI PRESTAZIONE. Qui si riporta un metodo tratto dal testo "Leadership" del prof. Agostino La Bella.

La leadership si caratterizza per dieci fattori principali, ciascuno dei quali può essere valutato soggettivamente senza troppe difficoltà. Tali fattori, rappresentati graficamente nella "Stella Della Leadership" in Figura sono i seguenti:

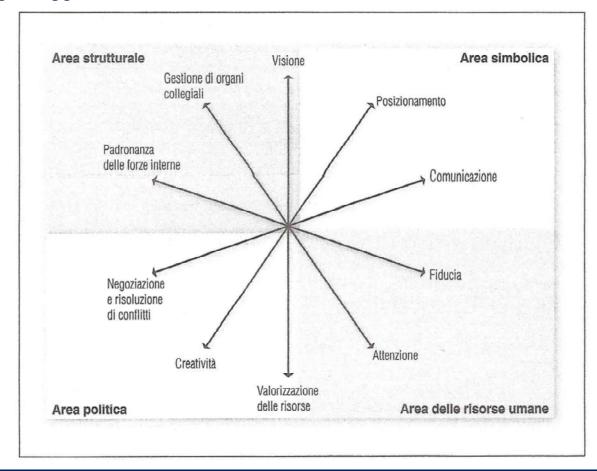
- 1. VISIONE;
- 2. Posizionamento;
- 3. COMUNICAZIONE;
- 4. FIDUCIA;
- 5. ATTENZIONE;
- 6. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE:
- 7. CREATIVITÀ:
- 8. Negoziazione e risoluzione di conflitti;
- 9. Padronanza delle forze interne alle organizzazioni;
- 10. Gestione di organi collegiali.

Ogni fattore fa riferimento in prevalenza, anche se non esclusivamente, all'area di intervento di uno dei quattro profili di leadership. L'elenco non è in ordine di importanza, anche se c'è una forte relazione tra i fattori. Infatti, il posizionamento non ha senso senza una visione, così come la visione è inutile se non è sostenuta da una comunicazione efficace.



Anche se una misura rigorosa del "livello di leadership" dovrebbe tener conto delle correlazioni tra variabili, esse saranno qui trascurate, in via di grande approssimazione, nella convinzione che una formulazione approssimata ma agevole da quantificare sia preferibile ad una più precisa ma difficile, e forse impossibile, da calcolare.

Il metodo che si propone si basa sulla valutazione della prestazione del leader (o presunto tale) secondo ogni raggio della stella.





Ing. Vincenzo Lo Scudo

Assegneremo quindi alla PRESTAZIONE SU OGNI RAGGIO DELLA STELLA un punteggio soggettivo compreso tra O e quattro secondo la scala seguente:

4: prestazione eccellente;

3: prestazione buona;

2: prestazione sufficiente;

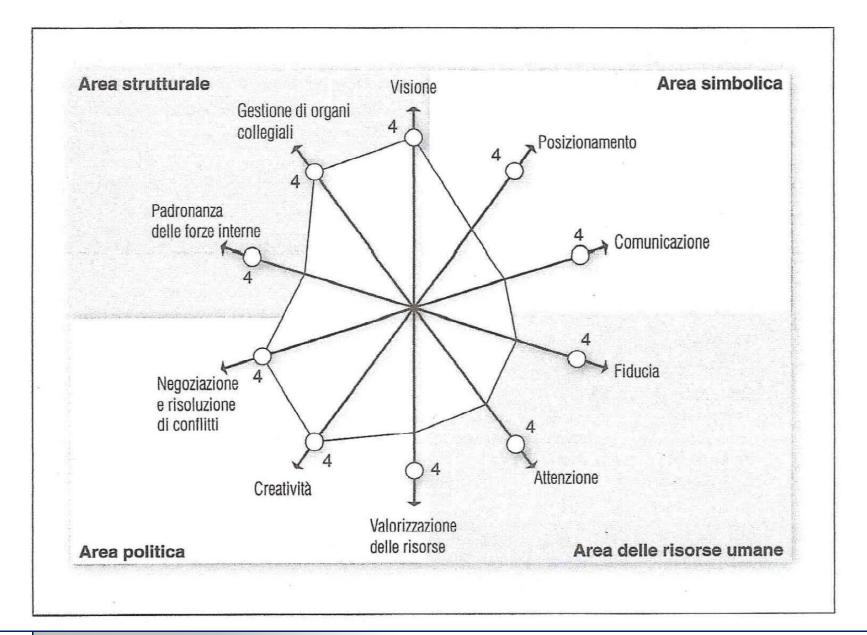
I: prestazione scarsa;

0: prestazione assolutamente carente.

Ad esempio, se stiamo valutando la prestazione del leader relativamente alla visione, assegneremo il punteggio 4 se la visione che viene proposta è perfettamente comprensibile, delinea con chiarezza il futuro di lungo termine verso il quale si vuole guidare l'organizzazione ed è ampiamente nota a tutti gli *stakeholder* (la valutazione non deve includere giudizi di valore sulla visione, che potremmo anche non condividere; l'importante è che la visione formulata possieda in modo eccellente gli attributi necessari). Il punteggio 0 verrà assegnato quando non si sia neanche in presenza di un tentativo di formulazione di una visione, o quando le immagini che si offrono del futuro sono palesemente contraddittorie. L'assegnazione dei punteggi, anche quelli intermedi è, comunque, un fatto soggettivo; però ci accorgeremo facilmente che, se riusciamo ad astrarci da giudizi di valore o dalla personale simpatia/antipatia, in realtà le valutazioni offerte da soggetti diversi saranno apprezzabilmente vicine.

L'assegnazione dei punteggi secondo le linee guida porta all'individuazione del "<u>Diamante</u> della <u>Leadership</u>", come esemplificato in Figura. Il diamante è una significativa rappresentazione di come un leader viene percepito, ed evidenzia chiaramente gli elementi prevalenti nello stile di leadership del soggetto che viene valutato.







Ing. Vincenzo Lo Scudo

SUCCESS Oves SPEED

GARY RYAN BLAIR

