

Chiara Benzoni  
Psicologa  
c.benzoni@jobadvisor.it



## Per i leader di domani

Oggi si sente spesso parlare di leader, è ampiamente riconosciuto un forte bisogno di leadership in tutte le organizzazioni, dalle microimprese ai grandi sistemi sociali. Ma cosa vuol dire esattamente essere un leader? Che caratteristiche deve avere, come deve comportarsi un leader?

Il termine “leader” deriva dal verbo inglese “to lead” che significa “condurre, guidare”. Il leader è colui che ha le capacità per assumere un ruolo di guida all’interno di un gruppo di persone e di dirigerle verso il conseguimento di un determinato obiettivo; è una figura in grado di influenzare strategie, opinioni e comportamenti all’interno di un gruppo, e di trasformare tale gruppo in una squadra, creando senso di identità e di appartenenza.

Anche se alcune persone nascono con talenti naturali più accentuati di altri, la leadership appare piuttosto determinata da una serie di capacità, quasi tutte migliorabili o potenzialmente acquisibili nel tempo con lo studio, l’osservazione e l’applicazione. Queste competenze sono utili a tutti i livelli di un’organizzazione, non devono caratterizzare solo chi siede ai vertici delle gerarchie aziendali: saper esercitare influenza sugli altri è vantaggioso per tutti coloro che rivestono delle responsabilità, di qualunque tipo esse siano.

Ma quali sono queste capacità? Gli elementi che accomunano molte delle persone che si sono dimostrate in grado di assumere ruoli di questo tipo sono quattro:

- conoscenza di se stessi - self leadership;
- capacità di motivare e coinvolgere i collaboratori;

- definizione e raggiungimento degli obiettivi;
- capacità di valutare l’impatto delle scelte nel contesto allargato.

Un leader, quindi, deve essere capace di guidare se stesso e i suoi collaboratori verso un obiettivo definito all’interno di un sistema allargato.

### 1. Self leadership

Prima di guidare gli altri, ogni leader deve essere in grado di guidare se stesso; per fare questo, deve conoscersi. Un leader deve saper riconoscere e sviluppare pienamente il proprio potenziale personale; quello che vuole diventare deve costituire per lui un obiettivo sfidante, ma raggiungibile con la volontà e i mezzi che ha a disposizione. Deve aver maturato solide competenze professionali, che costituiscono la base su cui costruire, ed avere una cultura generale tale da permettergli di avere una visione globale di una determinata realtà lavorativa.

Un leader continua a crescere, a imparare, a formarsi, costantemente. Per migliorare bisogna porsi nel contesto lavorativo con umiltà: solo “facendo” si scoprono le proprie reali carenze, le quali devono essere riconosciute e devono spronare a chiedere, a ricercare attivamente e ad accogliere positivamente consigli e suggerimenti. L’umiltà è segno di grande maturità e forza, e viene sempre molto apprezzata. E’ poi importante essere curiosi, informarsi sulla realtà interna ed esterna all’azienda; la curiosità indica freschezza e vivacità intellettuale.

Coltivando la propria crescita culturale e arricchendo il proprio bagaglio esperienziale aumenta anche la conoscenza che si ha di se stessi, dei propri mezzi e dei propri limiti. Maggiore è l'autoconsapevolezza di valori e aspirazioni, maggiori sono le probabilità di riuscire a realizzarsi professionalmente e di trovare un lavoro gratificante, che consenta di esprimere le qualità di una persona. Il leader ama il proprio lavoro; non si può eccellere in qualcosa che non ci piace fare, l'entusiasmo e la passione sono forze trainanti e contagiose.

Il leader, perché venga riconosciuto come tale, deve guadagnarsi il rispetto dei propri collaboratori. Con l'esempio del suo comportamento e con i risultati ottenuti nel tempo deve conquistarne la stima e diventare per loro un punto di riferimento stabile e coerente. I valori di una persona si riflettono nel suo modo di essere, le sue credenze si manifestano concretamente nella pratica quotidiana; ma è soprattutto nei momenti più critici, proprio quando la figura di un leader diventa maggiormente



necessaria, che qualità e difetti diventano chiaramente visibili a tutti.

Un leader deve essere una persona equilibrata, psicologicamente e caratterialmente solida, su cui poter fare sempre affidamento. Deve essere sicuro di sé, avere una buona autostima e una grande sicurezza nei propri mezzi e nelle proprie decisioni e prestazioni.

E' molto importante che sappia riconoscere e gestire i propri sentimenti e le proprie emozioni. Questa capacità è la base per l'autocontrollo: permette di frenare gli impulsi, rimandare le gratificazioni, controllare maggiormente tensioni ed ansie. Inoltre, i sentimenti costituiscono una fonte inestimabile di energia e possono generare motivazioni straordinarie: bisogna perciò riuscire ad incanalare la forza che suscitano verso il raggiungimento dei propri obiettivi.

Per mantenere una buona stabilità personale un leader deve sforzarsi di bilanciare al meglio tutti i settori della propria vita, perché un loro disequilibrio può portare nel lungo periodo a non riuscire a realizzarsi pienamente né come persona né come professionista. Sacrificare troppo determinati aspetti della vita privata può essere fonte di stress, conflitti e creare un forte dispendio di energie.

Un leader deve assumere e saper portare la responsabilità delle proprie decisioni, che talvolta devono essere prese anche in assenza di ampi consensi. Tutti prendiamo delle decisioni, facciamo delle scelte continuamente, grandi o piccole che siano: essere responsabili significa imputare a se stessi e non ad altri (colleghi, superiori, clienti) i risultati di tali scelte. E' positivo sapersi riconoscere il merito dei successi ottenuti, oltre che il peso degli errori.

Tutte queste caratteristiche sono importanti perché contribuiscono a creare un clima pervasivo di fiducia. Un leader deve ispirare sicurezza e deve generare nei collaboratori fiducia nelle loro capacità, nelle capacità collettive dell'organizzazione e nelle prospettive future.

## **2. Motivare e coinvolgere**

Quando il leader ha imparato a guidare se stesso, è pronto per coinvolgere e motivare altre persone nei suoi progetti. A questo punto ricoprono una funzione fondamentale le sue doti comunicative e relazionali.

Saper comunicare efficacemente è essenziale per l'esercizio della leadership: chi ricopre un ruolo di guida deve possedere grandi doti diplomatiche, saper negoziare e conciliare posizioni diverse, comunicare con la stessa disinvoltura sia alle persone che fanno parte del proprio gruppo o organizzazione, sia agli esterni. Per far questo occorre avere una buona capacità di ascolto e riuscire ad essere empatici, capaci di mettersi nei panni degli altri, di "sentire" i loro stati d'animo, sentimenti ed emozioni. L'empatia nasce dall'autoconsapevolezza: quanto più si riesce a percepire e a comprendere le proprie emozioni, tanto più è facile leggere i sentimenti altrui. Utilizzare queste capacità relazionali non significa dover condividere il punto di vista di un'altra persona o cedere sulle proprie posizioni, ma essere disposti ad un reale dialogo. Dare dei feedback, anche critici, è segno di rispetto e considerazione per l'interlocutore, infatti quando sono espressi in modo adeguato vengono generalmente ben ricevuti.

Un buon leader ha un atteggiamento positivo verso i propri collaboratori, li fa crescere, considerandoli una ricchezza. Sa vedere e sviluppare al meglio le loro potenzialità nascoste, sa coinvolgerli nei propri obiettivi, motivarli e stimolarli a dare di più. E' pienamente consapevole del valore aggiunto che la diversità di vedute tra i collaboratori può portare ad un'organizzazione.

In generale, è sempre molto importante saper coltivare delle relazioni positive con colleghi e collaboratori e sviluppare il più possibile la propria rete sociale. Questo significa tenere sempre le persone in alta e sincera considerazione, essere disposti ad aiutare per primi, investire in una relazione.

## **3. Raggiungere gli obiettivi**

Il terzo punto cardinale della leadership è rappresentato dalla capacità del leader di stabilire e raggiungere degli obiettivi strategici. Gli obiettivi devono essere definiti chiaramente, dettagliati in sotto-obiettivi più specifici e perseguiti all'interno di una precisa cornice temporale.

Per raggiungere gli obiettivi rispettando le scadenze è importante riuscire a gestire il proprio tempo nella maniera più proficua. In primo luogo è importante fare un'attenta pianificazione del proprio lavoro, per non venirne sopraffatti, e rispettare tale pianificazione con autodisciplina.

E' necessario operare una selezione delle cose da fare, saper stabilire le priorità e monitorarle costantemente. Non bisogna procrastinare i compiti o le decisioni poco piacevoli che occorre affrontare, le questioni in sospeso rimangono uno scomodo pensiero che assilla e distrae. E' poi consigliabile distinguere tra ciò che deve essere fatto personalmente e ciò che può essere delegato ad altri, e delegarlo effettivamente. Conferire potere ai collaboratori non sempre è facile ma è una delle chiavi per il successo di un'organizzazione: responsabilizzandoli, fornendo loro gli stimoli e le opportunità di mettersi alla prova si favorisce la loro crescita professionale.

E' poi importante condividere il più possibile le informazioni: spesso c'è una tendenza spontanea a trattenerle, si è "gelosi" delle proprie conoscenze. Questo può facilmente dimostrarsi controproducente sia a livello personale che relazionale; è demotivante per i collaboratori, che si sentono esclusi e non parte di una squadra, oltre che pericoloso per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'organizzazione.

#### 4. Il contesto

Infine, il leader è pienamente consapevole che tutto ciò che fa e le scelte che adotta hanno degli effetti collaterali nel sistema allargato entro cui agisce. Per questo considera attentamente le possibili ripercussioni delle sue azioni: non valuta esclusivamente gli effetti delle proprie decisioni nell'immediato, ma cerca di prevederne le conseguenze nel lungo periodo; non si ferma ai sintomi di un problema, ma indaga e contrasta le cause al fine di raggiungere risultati duraturi.

Una guida deve saper comprendere situazioni complesse, intravedere la realtà che si cela dietro le apparenze, prevedendo con grande anticipo gli scenari futuri.

Per queste sue doti un leader è determinante soprattutto nei momenti storico-economici caratterizzati da grandi e veloci cambiamenti e in generale nelle situazioni di transizione, incertezza, crisi o conflitto. E' soprattutto nei periodi di trasformazioni che occorrono figure solide e preparate in grado di effettuare scelte lungimiranti e strategiche: la leadership serve per affrontare i cambiamenti senza paura.

Sono numerose in letteratura le classificazioni delle diverse forme e stili di leadership. Questa capacità si può manifestare in modi molto diversi; ogni leader ha caratteristiche peculiari e ha un suo stile personale, ricco di sfaccettature, che predilige e si focalizza su determinate competenze e qualità. Non è possibile avere in uguale misura tutte le caratteristiche presentate e non esiste nella realtà un leader perfetto. Il leader più efficace è quello che riesce ad adattare il proprio atteggiamento alle specifiche circostanze, alle diverse persone e alle diverse fasi del ciclo di vita di un'organizzazione.

