

Essere efficienti e disporre di ottime risorse tecniche non è più sufficiente per garantire il successo di un'azienda. Le risorse umane rappresentano un asset strategico. I CIO e i team IT sono in grado di assumersi le responsabilità richieste al loro ruolo? In coda all'articolo, un questionario di self assessment da compilare per verificare la propria attitudine a essere leader, manager o gregari in questa complessa fase di trasformazione

L'azienda di successo non può soltanto essere efficiente, né possedere unicamente ottime competenze tecniche. Con "leadership" intendiamo l'abilità di coinvolgere altri (colleghi, collaboratori, e anche capi) portandoli ad allinearsi con le nostre strategie: aziendali, certo, ma non solo. Applichiamo la nostra leadership – materia "soft" e calda, differente dalla managerialità gestionale, più "hard" e fredda - attraverso le persone e la cultura. La leadership va richiesta, diffusa ed esercitata a ogni livello gerarchico. È necessario affrontare i rischi che nascono da una visione forte e chiara di ciò che si intende perseguire. Le organizzazioni attuali, quelle che guardano al futuro e sono diventate esigenti, vogliono essere guidate e percorse da leader, sia al vertice che nelle funzioni intermedie. Oltre ad eccellenti conoscenze tecniche di settore, il successo è rappresentato da individui che posseggono qualità di comunicazione e relazione, autostima e controllo delle proprie reazioni, determinazione nell'analisi delle proprie lacune e voglia di evolversi.

## IL MANAGER AL PASSATO

C'era una volta il "manager", il direttore, quello che stabiliva gli obiettivi dell'organizzazione (strategie), ne determinava le modalità di conseguimento (pianificazione), influenzava il comportamento dei dipendenti (motivazione), stava attento che le attività si svolgessero secondo i piani e le procedure (controllo), concedeva promozioni o revisioni dello stipendio (feedback).

La leadership di allora nasceva da due modelli basilari che interpretavano il lavoro: la gestione scientifica e la gestione relazionale. Due stili contrapposti ma omologati: il primo basato sulle procedure, sul rigore della produzione e delle strutture, con analisi e definizione formale delle mansioni, con scansione e controllo dei tempi e delle sequenze; il secondo orientato alla persona, all'apporto soggettivo delle competenze, alla collaborazione e alla relazione tra elementi sinergici.

Il tutto ha funzionato bene nei momenti di stabilità, quando l'andamento del business era piuttosto lineare, i problemi erano sempre dello stesso tipo, i ruoli erano chiari e rigidi, le responsabilità erano demandate ai vertici aziendali. La strategia a medio e lungo termine tracciava il percorso dell'azienda e la navigazione si svolgeva in un mare relativamente calmo. La leadership era soprattutto saggia e oculata amministrazione.

## IL MANAGER AI TEMPI DEL CAOS

Oggi le imprese galleggiano in mari molto più turbolenti, perciò anche i modelli di leadership vanno rivisti e adeguati. La leadership – una volta appannaggio degli strateghi - compete tutti, dai capi al vertice a chiunque sia parte del processo aziendale. In un ambiente difficile e poco stabile, soggetto a cambiamenti insistenti e repentini, vengono generati in continuazione problemi nuovi, diversi tra loro, imprevedibili. L'amnesia regna sovrana: nessuno coltiva il ricordo del buon

lavoro fatto in passato. Tutto diventa urgente e importante, anche quando non lo è.

L'incomprensione relazionale crea barriere inutili mandando in crisi non solo la strategia aziendale, ma tutto ciò che ruota intorno all'organizzazione, alla gerarchia e alla leadership strutturata.

Le imprese devono quindi reinventarsi elementi flessibili, sistemi aperti in cui logiche e soluzioni possano cambiare con facilità, dove le procedure e le modalità del lavoro siano variabili senza intoppi né incertezze.

Ci sono altre cose che cambiano: la motivazione al lavoro e sul lavoro, i valori e le aspettative delle persone. La piramide gerarchica si appiattisce (impresa "corta") e si ramifica (impresa "a rete"); si evidenzia la necessità di decidere a tutti i livelli

FIGURA 1

La visione del mondo aziendale:  
le organizzazioni sono costrette a cambiare  
in continuazione per sopravvivere

### Mondi organizzativi senza tregua

**Tragicità** : assunzione delle responsabilità in situazioni di emergenza, con scarsa padronanza del destino

**Amnesia** : perdita di durata e di memoria; il capo ha il difficile compito di sostenere promesse senza averne il potere

**Emergenza** : importante/non urgente – non importante/urgente; scarsa routine, stress; reazione/non azione

**Distanza** : velocità di connessione eppure distanza relazionale

fonte: elaborazione dell'autore da fonti varie

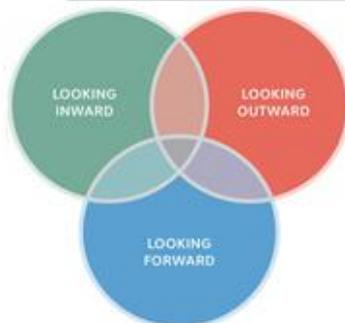
FIGURA 2

È necessario sviluppare uno  
sguardo individuale a tre lati:  
dentro, fuori, avanti

### Contesto Tripartito

#### Triplce approccio

- ☒ **GUARDARSI DENTRO**  
- Autovalutazione e feedback
- ☒ **GUARDARE FUORI**  
- Informazioni sul reparto, sulla società e sul settore,  
- Esigenze e realtà
- ☒ **GUARDARE AVANTI**  
- Obiettivi, piani e attuazione



fonte: elaborazione dell'autore da fonti varie



dell'organizzazione e fra tutti gli operatori aziendali. L'approccio alla gestione dell'impresa e allo stile di leadership vuole dare priorità ai processi, alle persone, alle competenze. Diventa importante il clima, l'ambiente, il gruppo, il rapporto trasversale e orizzontale, le linee di riporto a più "responsabili".

Lo stile di leadership basato su ingegnerizzazione e controllo formale va in pensione. La capacità di comprendere, facilitare e incoraggiare i processi di auto-organizzazione diventa una competenza fondamentale del leader, e non solo. L'evoluzione tecnologica e l'automazione diventano i protagonisti del nuovo orientamento.

### UN FARO SEMOVIBILE

Ora che il leader è costretto a guidare il suo gruppo nel mare in tempesta, deve comprendere profondamente sia le dinamiche esterne (mercato) sia quelle interne (organizzazione).

Il compito del leader non si limita a condurre la barca, deve anche tracciare continuamente la rotta e fare in modo che i compagni di viaggio siano sintonizzati sulla visione dell'itinerario. Le nuove organizzazioni sono obbligate a riconfigurarsi perché sconvolte dai processi di globalizzazione, dalla deregolamentazione e dal progresso tecnologico. Sono costrette a riprogettarsi e a trovare nuova identità nei valori, nei principi, nelle capacità e nelle competenze distintive. È un ambito più astratto che fisico, dove l'impresa è sempre più "virtuale" o "immaginaria", i cui confini sono incerti e nebulosi, instabili e soggetti a continua ridefinizione.

Il classico dipendente a vita non esiste più, ma è sostituito da una sorta di nomade che trasporta il suo sapere e la sua professionalità attraverso i confini invisibili dell'azienda. E la motivazione, come la cataloghiamo? Come si convincono gli individui ad auto-motivarsi senza l'ausilio di denari sonanti e di benefit sempre più fantasiosi? Ormai è chiaro che la motivazione è una questione decisamente individuale. Nel senso che ognuno di noi è imprenditore di sé stesso e delle proprie capacità, da coltivare per produrre valore, pena l'obsolescenza professionale incombente. Ciascuno, quindi, in questo nuovo panorama lavorativo, è demandato alla realizzazione dei propri impegni, alla risoluzione dei propri problemi, alla decisione più adeguata per il proprio percorso di vita professionale (e personale), alla comprensione di ciò che avviene intorno.

### CHI? IO?

La buona notizia è che siamo tutti un po' leader, qualsiasi sia il nostro ruolo. Com'è fatto il leader ideale? Quali sono le competenze, le qualità, i comportamenti del bravo leader? E il manager, che fine ha fatto? Chi è il gregario?

Le aziende stanno investendo risorse formative, per rispondere a queste domande. Almeno, alcune aziende. Se riuscissero a trovare la risposta giusta, potrebbero forgiare il proprio leader "su misura" e non saprebbero più dove nascondere i tesori che accumulerebbero. La questione, invece, produce ulteriori domande: "Quale dovrebbe essere la cultura di leadership di questa specifica azienda?" ed anche "Come deve agire ogni leader per ottenere il successo, proprio e del gruppo che guida?".

In realtà, qualsiasi stile di leadership deve comunque interfacciarsi con quattro filtri ben distinti: l'organizzazione, il ruolo, la situazione attuale, l'individuo. Di base, la leadership non esiste per se stessa. Esiste per raggiungere un risultato preciso in una condizione determinata, all'interno di uno specifico gruppo di persone.

L'organizzazione determina il filtro del profilo ideale del candidato leader, progettato in base agli obiettivi di business. Definisce quali sono le caratteristiche apprezzate all'interno di quel mondo aziendale, che si muove in quel mercato, che funziona con quelle attività comportamentali.

Il ruolo rappresenta un ulteriore filtro identificativo. Basta fare un semplice paragone tra un leader finanziario, un responsabile commerciale e un capo ricerca&sviluppo per capirne l'importanza.

La situazione attuale disegna un filtro temporaneo adatto al contesto di oggi; domani potrebbe richiedere nuove e diverse capacità.

L'individuo, con la sua personalità e le sue note caratteriali, offre un'infinita gamma di possibili leader, uno più carismatico e trascinatore dell'altro, uno più autorevole e affascinante dell'altro. Individui diversi per diversi stili di leadership.

### E QUINDI...

Il compito fondamentale della leadership consiste nel distinguere tra l'identità dell'impresa e le manifestazioni fisico-strutturali della stessa, farla evolvere in modo coerente e divulgarne i contenuti. La funzione del leader è quella di garantire che ogni ruolo all'interno del team sia coerente con la strategia aziendale, dare un senso di appartenenza all'organizzazione e aggregare gli elementi (umani e tecnologici) a sua disposizione.

Il leader intuisce e sceglie le opportunità, identifica i simboli e li comunica a tutto l'equipaggio, dirigendo la barca verso acque temporaneamente tranquille e floride, ricche di business e di soddisfazioni. Mentre coinvolge e si fa coinvolgere nel nuovo cambiamento, ridefinisce costantemente l'identità dell'impresa.

Leadership è visione e condivisione dell'immagine del futuro, è istigazione al movimento ed emersione di energia.

# Riconosci il tuo stile di leadership

test ideato da R. Blake e J. Mouton

Il test consiste nell'assegnare a ciascuna delle seguenti affermazioni un punteggio utilizzando una scala a cinque punti, dove 1 rappresenta il livello più basso, 3 quello intermedio e 5 il livello più elevato di interesse:

1 3 5

mi descrive poco

mi descrive molto

ITEMS	PUNTEGGI				
	1	2	3	4	5
1. Incoraggio i membri del team a partecipare alle decisioni, cercando di implementare le loro idee e suggerimenti	1	2	3	4	5
2. Niente è più importante che raggiungere l'obiettivo o completare con successo il compito	1	2	3	4	5
3. Controllo con attenzione l'adesione a quanto pianificato per assicurarmi il rispetto dei tempi nella realizzazione del progetto	1	2	3	4	5
4. Sono felice di insegnare alle persone nuovi compiti e procedure	1	2	3	4	5
5. Più un compito è sfidante, più mi sento coinvolto	1	2	3	4	5
6. Sollecito i miei collaboratori ad essere creativi nel loro lavoro	1	2	3	4	5
7. Lavorando su un progetto complesso mi assicuro che ogni dettaglio venga tenuto in considerazione	1	2	3	4	5
8. Mi è facile portare avanti diversi compiti complicati contemporaneamente	1	2	3	4	5
9. Mi piace leggere articoli, libri e riviste che parlano di training, leadership e psicologia e utilizzare quanto appreso nel mio lavoro	1	2	3	4	5
10. Quando rilevo degli errori non mi preoccupo di mettere per questo a rischio la relazione con chi ha sbagliato	1	2	3	4	5
11. Gestisco il mio tempo in modo efficiente	1	2	3	4	5
12. Mi piace spiegare ai miei collaboratori i dettagli e le difficoltà presenti in progetti complessi	1	2	3	4	5
13. Mi è naturale suddividere grandi progetti in compiti e attività specifiche	1	2	3	4	5
14. Niente è più importante che costruire un team affiatato	1	2	3	4	5
15. Mi piace analizzare i problemi	1	2	3	4	5
16. Rispetto i "confini" personali	1	2	3	4	5
17. Trovo naturale consigliare i miei collaboratori a migliorare le loro performance o a modificare i loro comportamenti	1	2	3	4	5
18. Mi piace leggere articoli, libri e riviste che parlano della mia professione, e utilizzare quanto appreso nel mio lavoro	1	2	3	4	5



# 1

Una volta completato inserite il risultato ottenuto nei singoli item nella griglia qui sotto:

PERSONE	COMPITO
1.	2.
4.	3.
6.	5.
9.	7.
10.	8.
12.	11.
14.	13.
16.	15.
17.	18.
<b>totale</b>	<b>totale</b>
<b>totale x 0,2 =</b>	<b>totale x 0,2 =</b>

# 2

Posizionate i punteggi finali nella griglia qui sotto dove il punteggio ottenuto per la colonna "persone" rappresenta la coordinata verticale e quello per la colonna "compito" la coordinata orizzontale.

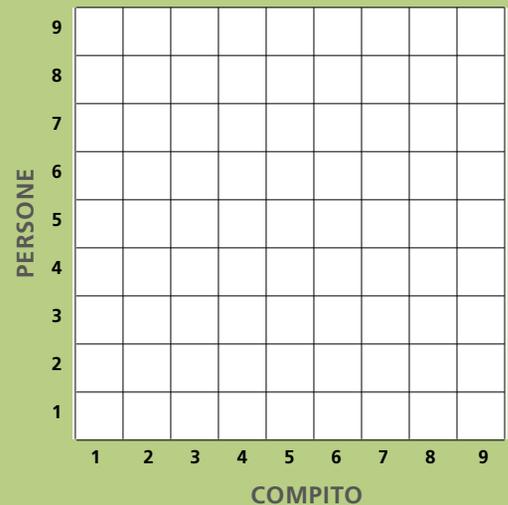
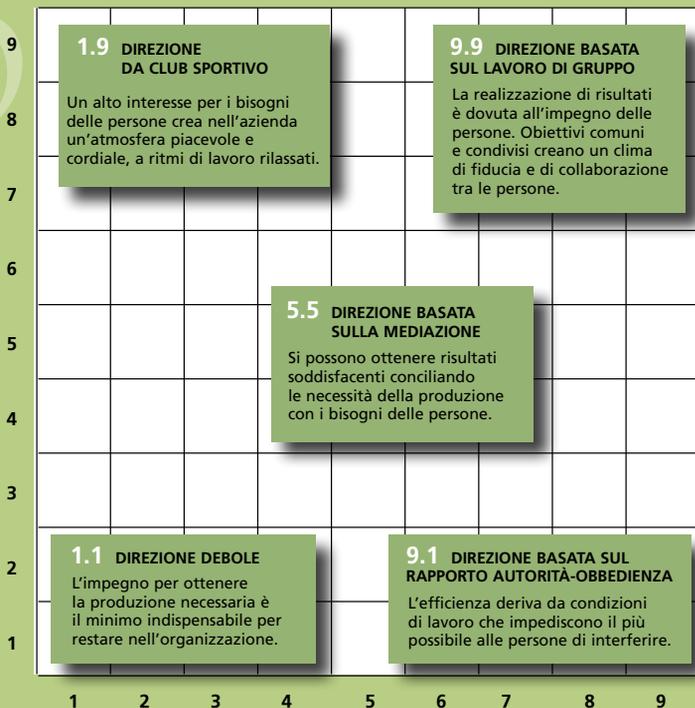
Tracciate una linea che prolunghi ciascun punto fino a trovare l'intersezione tra i due punti.

Il risultato ottenuto fornisce un'idea del vostro stile di leadership derivante dal quadrante in cui cade l'intersezione tra i risultati. Attenzione, come tutti gli strumenti che si riferiscono al profilo di una persona, è necessario tenere in considerazione altri elementi che riguardano l'ambiente in cui si opera, la sua cultura e le diverse situazioni che si debbono affrontare.

Se riteni che lo stile emerso dal questionario non sia corrispondente a quanto aspireresti, prova a farti queste domande: "Se volessi essere più efficace nell'area che mi rappresenta, sarei un leader più apprezzato? Se desiderassi entrare in un'area diversa, mi sentirei un leader migliore?". Se la risposta è sì, come posso tramutare questa considerazione in un obiettivo di sviluppo personale? Cosa dovrei fare?

Moltiplicate il totale x 0,2 per ottenere il punteggio finale

# 3



## LO STILE 9.1: DIREZIONE BASATA SUL RAPPORTO AUTORITÀ-OBEDIENZA

Si caratterizza per un elevato interesse per la produzione e uno scarso interesse per le persone.

La convinzione che sta alla base di questo stile è che una buona produzione – la cosa più importante – si ottiene solo con una forte produttività e con un controllo rigoroso.

Il manager che adotta questo stile è un gran lavoratore, pronto a dedicare tutto il suo tempo a risolvere i problemi che ritiene di sua responsabilità, poiché ogni contrasto o problema rappresenta un pericolo che può fargli perdere il controllo sulla situazione.

Generalmente è una persona che non chiede consigli o suggerimenti alle altre persone, il suo obiettivo è di non far affidamento su nessuno, solo su se stesso.

Il personale è visto come mezzo per la produzione, il dipendente deve fare solamente ed esattamente ciò che gli viene detto, niente di più e niente di meno. Le persone sono poco motivate e il loro morale è basso.

### Come riconoscere lo stile 9.1

- Esercita un forte controllo sulle persone;
- Decide e poi impartisce direttive chiare e precise;
- È esigente;
- Indaga su ogni situazione per avere il pieno controllo su tutto;
- Non chiede consigli o pareri, il suo motto: “sono io l’artefice dei miei successi”.

## LO STILE 1.9: DIREZIONE DA CLUB SPORTIVO

Si caratterizza per un elevato interesse per le persone e per un basso interesse per la produzione. È tipico di chi incoraggia i collaboratori a lavorare bene insieme e ad essere felici.

L’idea che sta alla base di questo stile è che non si possono forzare le persone alla produzione perché, in qualche modo, le resisteranno. L’obiettivo è evitare una pressione così elevata da risultare troppo alta per essere accettata dal personale. Spesso, chi ha questo stile, lascia che il gruppo di lavoro stabilisca liberamente gli obiettivi e le procedure di lavoro.

È uno stile che cerca di conciliare le necessità della produzione e quelle delle persone, creando un ambiente unito, tranquillo, informale, sostenendo una conversazione rilassata e serena. Generalmente chi adotta questo stile ha il timore di essere rifiutato o disapprovato.

Le richieste della produzione e le necessità delle persone non

appaiono in conflitto, anzi!

Il manager che adotta questo stile di management coinvolge attivamente le persone nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

### Come riconoscere lo stile 1.9

- È accomodante;
- Esprime facilmente apprezzamenti;
- Cerca di evitare contrasti che possano compromettere i rapporti tra le persone;
- Ascolta e chiede il parere e i suggerimenti delle persone;
- Evita commenti negativi.

## LO STILE 9.9: DIREZIONE BASATA SUL GRUPPO DI LAVORO

In questo stile si integrano un elevato interesse per la produzione e un altrettanto elevato interesse per le persone.

Il manager che adotta questo stile crede che non ci sia contrapposizione tra gli interessi della produzione e gli interessi delle persone.

Se le persone vengono coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi e nella determinazione della strategia di lavoro è possibile attuare un’efficace integrazione fra i due interessi, che porterà ad un alto livello di produzione.

L’obiettivo del manager con orientamento 9.9 è quello di contribuire al successo dell’azienda coinvolgendo le persone nel loro lavoro. È generalmente una persona ottimista e positiva, crede nelle persone e nelle loro potenzialità.

### Come riconoscere lo stile 9.9

- Persona energica, impaziente di agire, pragmatica;
- È determinato;
- È positivo;
- Motiva le persone;
- È sostenitore dello spirito di squadra.

## LO STILE 1.1: DIREZIONE DEBOLE

È adottato da chi, generalmente, non è impegnato e non è coinvolto nel suo lavoro. La persona che assume questo atteggiamento tende a vedersi semplicemente come un “veicolo” per far circolare informazioni fra i livelli superiori di management e i suoi collaboratori. La richiesta è “di essere lasciato in pace”, così come lui/lei lascia in pace gli altri.

È una persona che tende all'isolamento, non si trova a suo agio con le altre persone e in genere non viene coinvolto in situazioni decisionali o pratiche.

È generalmente diligente e puntuale; dà l'impressione di partecipare attivamente alla vita dell'azienda, ma evita accuratamente di prendere decisioni.

#### Come riconoscere il comportamento 1.1

- Persona apatica;
- Declina le responsabilità;
- È spettatore, non prende mai l'iniziativa;
- Lascia che le cose prendano il loro corso;
- È neutrale;
- Esprime poche opinioni volontariamente.

### **LO STILE 5.5: DIREZIONE BASATA SULLA MEDIAZIONE**

Si colloca al centro della griglia, si caratterizza per un interesse moderato sia per la produzione sia per le persone.

Il manager che adotta questo stile è convinto che le posizioni esasperate non portino a risultati soddisfacenti. Tende generalmente al compromesso e a dimostrare disponibilità verso le persone, perché ciò gli permette di mantenere un livello di partecipazione e di produttività costante.

Il manager con stile 5.5 è una persona preparata, con la quale intavolare discussioni di un certo spessore culturale, è socievole e affidabile, il suo motto è : "voglio essere ben visto e popolare presso i colleghi".

Cerca di evitare i contrasti, seguendo scrupolosamente la prassi, in questo senso è molto legato alla tradizione e alle procedure già consolidate, perché gli danno sicurezza.

La convinzione di fondo è che un'attenzione elevata per la produzione e una altrettanto elevata per il personale non siano compatibili e sostenibili allo stesso tempo. Si tratta, dunque, di trovare un equilibrio veramente realizzabile fra i due interessi, che tenga conto della produttività e del morale delle persone.

#### Come riconoscere lo stile 5.5

- Persona accomodante e prudente;
- Punta al compromesso;
- È conformista;
- Ama negoziare;
- Solitamente sostiene le posizioni della maggioranza.