
La Perfetta Leadership

... al femminile

Flaminia Fazi

edizione speciale, rielaborata dal libro dell'autrice, La Perfetta Leadership, Lupetti, 2007



introduzione

dell'autrice alla edizione speciale

C'è un gigante addormentato in ognuno di noi.

Quando il gigante si sveglia, accadono i miracoli.

Frederick Faust (1892 - 1944)

“La Perfetta Leadership...al femminile” intende ripercorrere, in una veste tutta nuova, le tematiche sulla leadership ed i molteplici modi in cui si esprime, rivolgendosi direttamente al pubblico delle donne, utilizzando una forma linguistica al femminile che faciliti nel processo di lettura, identificazione e riconoscimento.

La natura “provocatoria” di questa iniziativa mira a costruire una nuova attenzione sull'uso della lingua e sulla sua capacità di influenzamento diretto e profondo dell'identità femminile. L'obiettivo è valorizzare la pluralità dei contesti cognitivi, liberarsi da vecchi e nuovi stereotipi e promuovere una cultura della differenza di genere al passo con i tempi e con i cambiamenti della società. In tale contesto si colloca **“La Perfetta Leadership...al femminile”** uno strumento di riflessione e apprendimento sulla leadership, rivolto sia alle donne che agli uomini.

Promuovere la riflessione sulla natura e l'uso della lingua italiana in relazione alla differenza di genere, rappresenta dunque un obiettivo fondamentale nell'ottica di sviluppo di una cultura delle pari opportunità. Molto spesso l'utilizzo della lingua riflette stereotipi e ruoli sociali tradizionali, che rappresentano fattori fortemente discriminanti per le donne, in quanto possono configurarsi come non rispettosi dell'identità femminile. Occorre assumere dunque un atteggiamento *politically/linguistically correct* in relazione all'uso della lingua, sviluppando una rinnovata sensibilità nel riconoscimento della piena dignità, parità e importanza del genere femminile.

Questo progetto permette di “rileggere” in modo nuovo l'edizione originale del libro de “La Perfetta Leadership” pubblicato da Lupetti Editori di comunicazione nel maggio 2007, un testo che affronta la figura del leader nell'ambito dei moderni rapporti di lavoro.

Grazie a una concreta esperienza riguardo ai temi in discussione nel volume, l'autrice Flaminia Fazi, delinea con chiarezza un quadro d'insieme entro il quale può agire chi intenda migliorare le proprie qualità di leader o semplicemente chi abbia in animo di raggiungere tale ruolo.

Buone leader dunque, si può diventare!

Potete leggere di seguito alcuni estratti del libro rielaborati "al femminile":

- Leadership è influenza
- I falsi miti
- Essere situazionali
- Lavorare nel team
- Le risorse interne

Leadership è influenza

C'è un gigante addormentato in ognuno di noi.

Quando il gigante si sveglia, accadono i miracoli.

Frederick Faust (1892 - 1944)

Leader si nasce o si diventa? Certamente, avere una personalità ben delineata è una buona base di partenza. Buone leader si può diventare, si tratta innanzitutto di apprendere come avere un impatto sugli altri e come mantenerlo.

Non è importante il livello di potere che detenete, ma il grado di influenza che riuscite a esercitare su chi lavora con voi, anche quando si tratta di un piccolo staff. Influenza espressa come capacità personale di orientare i comportamenti degli altri, come persuasione e coinvolgimento, ma anche, laddove necessario, come imposizione e controllo.

Saper esercitare al meglio la propria capacità d'influenza necessita di un'elevata flessibilità comunicativa e relazionale che tenga conto delle differenze di esperienza, personalità, cultura e valori delle persone coinvolte nell'interazione.

Presupposti

- Ognuno di noi influenza o è influenzato/o dagli altri.
- Non sapremo mai con esattezza chi o quanto abbiamo influenzato nella nostra vita.
- L'influenza è una capacità che può essere sviluppata.

Ma quale influenza?

- Quella che nasce dalla **legittimazione**, quando chi la esercita ha un preciso ruolo conferitogli da una disposizione istituzionale, legale, amministrativa, organizzativa. Tuttavia, non c'è una vera legittimazione senza il riconoscimento delle persone su cui viene esercitata.
- Quella che nasce dalla **coercizione**, ossia diviene imposizione di una/uno sugli altri, laddove vengono a mancare i presupposti per una collaborazione spontanea.
- Quella che nasce da un **sistema di ricompense**: la possibilità di premiare o meno può essere una modalità incisiva di influenzare gli altri.
- Quella che nasce dall'**esperienza**, quando è combinata con una

conoscenza specifica di alto livello, che diventa la motivazione del rispetto e della collaborazione fattiva e determinata da parte degli altri.

- Quella che nasce dalla **referenza**, quando è il profilo stesso di una persona a influenzare la risposta degli altri, che ne riconoscono immediatamente l'autorevolezza.

Uno non esclude l'altro

Tutte queste forme di influenza sono funzionali ad alcuni contesti specifici e la stessa leader può applicarne diverse in modo complementare e flessibile.

Il segreto sta nella capacità di stabilire le giuste dosi!

Question time

Da chi pensi di esser stata maggiormente influenzata nel corso della tua carriera, e rispetto a cosa?

E tu, su quale base prevalentemente influenzi i comportamenti degli altri?

Sei soddisfatta dei risultati che ottieni?

Meta, macro e micro leadership

Ognuna è leader nel proprio universo di riferimento. Secondo voi, la CEO di un'azienda esprime la sua leadership allo stesso livello in cui la esprime la responsabile della divisione affari legali? Probabilmente, per alcuni tipi di attività sì e per altri no. Di certo, il tipo di influenza che sono chiamate ad esercitare ha un impatto sull'organizzazione a livelli diversi. Oltre che delle dimensioni "fisiche" del campo d'azione in cui ogni leader si muove, è dunque fondamentale tener conto del livello nel quale si struttura la relazione con gli interlocutori, all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

A livello **meta**, la leader sa guardare oltre e attraverso il contesto specifico dell'organizzazione. Lavora alla creazione della vision aziendale con l'obiettivo di influenzare le azioni e le decisioni di tutte le persone che contribuiscono alla sua realizzazione, modulando l'impatto che questa può avere sulla comunità di riferimento. Sa promuovere, con energia ed entusiasmo, un senso di scopo nelle persone affinché si sentano coinvolte nella realizzazione della vision. Per avere successo è fondamentale che la leader abbia un approccio sistemico e una prospettiva a medio e lungo termine. La leader di un movimento, la presidentessa di un'azienda, una capo di Stato sono ruoli che più di altri richiedono un approccio di livello meta.

A livello **macro**, la leader si relaziona con l'intera organizzazione nella costruzione di tutte quelle azioni pianificate che portano alla realizzazione della vision aziendale. Influenza la cultura nella quale le persone trovano una guida ai loro comportamenti quotidiani stimolando dinamiche di appartenenza. L'approccio strategico e la prospettiva a medio e lungo termine determinano l'efficacia di una leader che si muove a

tale livello. A rappresentare l'approccio di tipo macro sono in genere le componenti dell'executive board aziendale e le responsabili di divisione.

La leader di un team si muove di solito a livello **micro** e le sue azioni hanno impatto all'interno di un campo piuttosto limitato. La sua leadership si esprime soprattutto in una gestione bilanciata di relazioni e compiti, con una grande attenzione a mantenere un clima di collaborazione che miri al raggiungimento di un obiettivo. A questo livello è fondamentale saper gestire la delega, definire obiettivi chiari, avere una capacità di gestione delle priorità e accompagnare gli altri nello sviluppo delle loro capacità individuali e di gruppo. Ruoli che implicano una leadership di tipo micro sono: la project manager, la team leader, la titolare di uno studio professionale.

Spesso fare carriera significa passare dal livello micro a quello macro e poi meta. È importante saper distinguere a quale livello si è chiamate ad esprimere la propria attività di leader e combinare la capacità di visione a breve, medio e lungo periodo con i piani aziendali. Non è così automatico comprendere a quale livello di dettaglio gestire le attività quando si opera in un altro ambito. Apprendere la gestione della delega è fondamentale per non rimanere intrappolate nelle attività tipiche del livello più basso!

Question time

Quali nomi del panorama nazionale citeresti come rappresentanti eccellenti del tipo di leadership meta?

Il tuo ruolo: su quali livelli ti impegna?

In relazione agli obiettivi, alle persone, all'organizzazione, in quali comportamenti sei flessibile rispetto al livello di leadership in cui agisci?

Valori della leader, valori dell'organizzazione

Per sostenere con la propria leadership il successo di un'organizzazione e dei suoi obiettivi nel tempo, è necessario costruire qualcosa che possa svilupparsi e durare oltre se stesse. Quando una leader entra in una nuova organizzazione porta con sé un bagaglio di valori ed esperienze che costituisce la sua forza e la sua guida interiore; deve comprendere a fondo la cultura aziendale e farsi guida e interprete dei valori e dei principi promossi, così da indirizzare tutte le energie presenti verso obiettivi comuni.

La perfetta leader è:

- sempre consapevole delle proprie capacità, fragilità, valori e percezione del mondo;
- versatile e positiva verso l'innovazione, anticipando e stimolando il cambiamento;
- coinvolgente verso gli altri con un'attitudine positiva e rispettosa;
- pronta a "sposare" con entusiasmo la vision dell'organizzazione e a promuoverla tra i suoi collaboratori.

Ispirata dalle proprie convinzioni e dai propri valori, la perfetta leader non trascura mai l'apprendimento e lo sviluppo personale; esprime sempre il suo ruolo con un alto livello di motivazione; realizza risultati visibili sia all'interno che all'esterno del contesto organizzativo, incrementandone il valore nel tempo.

Question time

Rispetto alla tua leadership, qual è l'elemento forte e quello debole nello schema illustrato qui sopra?

Quali sono quei valori che hai portato nell'organizzazione e che i tuoi collaboratori hanno compreso e accolto di più?

Quali sono le ragioni di questo successo?

La leadership è contagiosa

Nessun executive ha mai sofferto perché le sue persone erano forti ed efficaci.

Peter Drucker

Le persone simili si attraggono. E questo accade anche per la leadership: una buona leader attrarrà a sé soprattutto persone che hanno caratteristiche in comune con lei. Ma attenzione! La perfetta leader è però colei che saprà “investire” anche sulle potenzialità di chi è diversa/o da sé, consapevole che nella diversità sta il germe della creatività e dell'innovazione.

Il compito di crescere altre/i leader è un'opportunità per lei e per l'organizzazione. Poter delegare a persone capaci permette di realizzare obiettivi sempre più ambiziosi, possibili soltanto grazie al contributo di molte/i.

Per costruire un terreno fertile in cui la leadership si sviluppi negli altri occorre:

- credere nelle persone;
- incoraggiarle;
- condividere;
- dar loro fiducia;
- far sì che ognuno conosca ciò che ci si aspetta da lei/lui, perché possa cercare di realizzarlo.

I falsi miti

- *La leadership è una posizione di potere.*
La leadership ha davvero poco a che vedere con la posizione. La leadership è influenza.
- *Il carisma è fondamentale per la leadership.*
È una concezione sbagliata che può condurre all'idolatria e al culto. Il carisma non è la causa, ma il risultato di una leadership efficace.
- *Una leader può guidare in funzione del suo ruolo senza curarsi di essere esempio.*
Una leader credibile guida prevalentemente attraverso l'esempio, senza utilizzare il potere che gli conferisce il ruolo. Una leader che non è un modello delle sue aspettative non avrà seguaci a lungo.
- *L'immagine è più importante del carattere.*
La credibilità che perseguiamo è una diretta conseguenza del nostro carattere, che è molto più importante dell'immagine. Si tratta di consolidare la propria integrità. Si può fingere di essere oneste/i, semplici e competenti, ma se non lo si è nel profondo la pressione che deriva dai tanti problemi prima o poi svelerà l'inganno.
- *Non è necessario che la vita privata e quella pubblica di una leader siano coerenti.*
È una scusa per permettersi il lusso di indossare maschere al lavoro che nascondano la propria vera natura. La credibilità richiede coerenza e uniformità nei comportamenti.
- *L'integrità non è essenziale per il successo.*
Se definiamo il successo in termini di ricchezza, posizione sociale o potere, allora l'integrità non è necessaria. Il vero successo, tuttavia, è qualcos'altro...

Ridere spesso e molto; conquistare il rispetto di persone intelligenti e l'affetto dei bambini; guadagnare i complimenti di critici onesti e sopravvivere ai tradimenti di falsi amici; apprezzare la bellezza e trovare il meglio che risiede in ogni persona; lasciare il mondo un po' meglio di come lo si è trovato, che sia per la guarigione di un bambino, un piccolo spazio verde o il recupero di una condizione sociale; sapere che almeno una vita è stata più semplice grazie al fatto che sei vissuta.

Questo è il successo.

Bessie Stanley

(attribuita erroneamente a Ralf Waldo Emerson)

... e richiede integrità!

Essere situazionali

I primi a parlare di situazionalità riguardo alla leadership sono stati Hersey e Blanchard, sollecitando l'attenzione del mondo manageriale sull'importanza di adottare approcci diversi.

La leader "situazionale" è colei che:

- sa affrontare la complessità delle situazioni con approcci diversi;
- sa adattarsi con successo alle dinamiche contingenti, dell'organizzazione e del suo team;
- sa interagire efficacemente con le persone con cui collabora, comprendendone i singoli percorsi, valori e motivazioni, sostenendole/i nella risoluzione dei problemi e nello sviluppo della loro autonomia;
- è promotrice di realtà condivise;
- coltiva la propria sensibilità nei confronti della diversità;
- riconosce le capacità e i bisogni individuali e risponde in tempo utile e con precisione alle esigenze reali di chi collabora con lei.

Non esiste uno stile di leadership giusto o sbagliato, efficace o inefficace in assoluto. Esiste semmai il più adatto per ogni determinata situazione.

Adattare il proprio stile di leadership in funzione della situazione è una risposta sistemica alla complessità delle variabili (leader, colleghi, superiori e direttive aziendali, collaboratori e situazioni contingenti) che influenzano ogni rapporto tra responsabile e collaboratore. La perfetta leader sarà dotata di capacità di osservazione tali da riuscire a identificare e valutare le variabili situazionali, impostando di conseguenza lo stile di leadership più adeguato.

Nella relazione con una persona o con un gruppo, prima di scegliere uno stile o decidere per un intervento particolare, la leader dovrà:

- decidere in quali aree comportamentali vuole intervenire con la propria influenza;
- individuare l'effettiva esigenza della persona o del gruppo;
- individuare la capacità effettiva nel breve, medio e lungo termine e confrontarla con l'esigenza organizzativa;
- individuare il livello di motivazione e la disponibilità a impegnarsi per un risultato;
- negoziare il livello di impegno e di coinvolgimento in un percorso di crescita e di miglioramento.

Una leader efficace è capace di integrare i suoi comportamenti e con le aspettative dei collaboratori, in un'equilibrata interazione tra:

- lo stile di guida e direzione (comportamento direttivo) che una leader offre nell'assegnazione dei compiti e delle attività;
- il livello di sostegno socio-emotivo (comportamento relazionale) fornito dalla leader nel costruire e supportare la relazione con i collaboratori;
- la prontezza (maturità) manifestata dai collaboratori nel perseguire uno specifico compito, funzione o obiettivo, e la capacità di assumersene la responsabilità.

La maturità dei collaboratori e del gruppo è intesa come la capacità di affrontare con responsabilità i compiti e gli obiettivi assegnati e si fonda su due componenti: quella lavorativa, intesa come capacità tecnica di svolgimento del compito, e quella psicologica, intesa come disponibilità o motivazione ad assumersi gli impegni e responsabilità nel portarli a termine. Lo stile di leadership sarà quindi adottato in funzione del livello di maturità espresso dal gruppo e dai collaboratori.

La perfetta leader cercherà sempre di supportare le persone sia nello svolgimento dei compiti assegnati, sia nel mantenere la relazione con loro a un livello costante di positività e di efficacia, per essere di sostegno delle loro attività lavorative.

Il comportamento direttivo privilegia l'operatività e i processi di lavoro. Si caratterizza per la costante attenzione della leader nel:

- fornire direttive specifiche;
- specificare gli obiettivi che le persone devono raggiungere;
- organizzare l'attività lavorativa;
- fissare le scadenze per le persone;
- specificare e richiedere rapporti regolari sui progressi fatti.

Il comportamento relazionale privilegia i rapporti interpersonali, gli aspetti umani e sociali del lavoro. Si caratterizza per la costante attenzione della leader nel:

- dare sostegno e incoraggiamento;
- agevolare le interazioni, coinvolgendo le persone in discussioni tese a scambiare le loro opinioni sulle attività lavorative;
- richiedere e ascoltare le opinioni e le preoccupazioni delle persone utilizzando un ascolto attivo;
- fornire feedback sui risultati ottenuti.

Un orientamento equilibrato verso il compito permette di ottenere dai collaboratori una produttività più elevata rispetto a quanto si ottiene quando si è orientate prevalentemente verso la relazione.

Nel processo di sviluppo dei propri collaboratori, la perfetta leader dovrà valutarne il livello di maturità e la disponibilità degli stessi alla crescita e alla gestione delle attività. Su tale presupposto applicherà in maniera graduale differenti stili di leadership fino a raggiungere il livello in cui le collaboratrici ed i collaboratori possano gestire in completa autonomia la delega assegnata.

Indipendentemente dall'origine del problema, in ogni situazione le persone possono dimostrare una capacità e un'efficacia individuale variabile dipendente dal livello di motivazione effettivo, dall'esperienza e dalla conoscenza sviluppata al momento.

Il livello di disponibilità delle persone nei confronti dell'apprendimento e del miglioramento necessari per la realizzazione di un compito assegnato determina la misura del loro coinvolgimento e del loro impegno nel portare a termine con successo quanto da loro atteso.

Le persone che si rendono disponibili ad essere accompagnate in un percorso di crescita possono comunque presentare criticità o problematiche di tipo differente, a seconda delle situazioni che affrontano nella loro attività lavorativa.

Possono essere originate da:

- **l'ambiente:** da fattori contingenti riguardanti la disponibilità e le condizioni delle risorse nel momento in cui si rende necessario utilizzarle, dai tempi di accesso a queste risorse e dai luoghi a disposizione per svolgere le attività;
- **comportamenti:** dalla disponibilità delle persone ad adottare certi comportamenti e dall'efficacia di quelli scelti per la realizzazione dei compiti assegnati;
- **capacità:** dalla disponibilità delle persone di metterle in campo e di svilupparle all'interno di un contesto e dalla consapevolezza individuale o di gruppo nel riconoscersele e renderle disponibili per l'organizzazione;
- **valori:** dall'esigenza di far convivere il sistema valoriale individuale con le attività assegnate e con i valori della leadership, del gruppo e dell'organizzazione nel suo complesso;
- **convinzioni:** dalle concezioni personali del mondo come regole di funzionamento e di giudizio, in relazione alle attività assegnate e al proprio ruolo, in particolare rispetto alle loro possibilità di riuscita o alla loro adeguatezza;
- **l'identità:** il senso di sé che accompagna ogni persona e da come questa si sente riconosciuta nel ruolo e nella relazione con gli altri all'interno delle responsabilità assegnategli.

Comprendere le caratteristiche logiche e cognitive degli interlocutori, incluse le esigenze e le problematiche individuali, aiuta a tirare fuori il meglio da sé.

Question time

Come descriveresti il tuo stile di leadership?

Quali sono le variabili che più influenzano questo tuo stile?

Quanto e a cosa adatti il tuo stile nella tua attività quotidiana?

Uno strumento di crescita: la delega

L'obiettivo principale di ogni leader dev'essere quello di far crescere intorno a sé collaboratori capaci di gestire in autonomia i processi di lavoro, seguendo le direttive ricevute e assumendosene la responsabilità.

Per riuscirci è importante che la leader presti attenzione ai tre aspetti che seguono:

- deve incoraggiare l'indipendenza, consentire una libertà d'azione proporzionata al livello di delega, assicurare un'adeguata formazione, far coesistere opinioni diverse affinché si raggiungano gli obiettivi prefissati;
- nel rapporto con i diretti riporti, la comunicazione deve porsi come obiettivo una condivisione totale delle informazioni, presupporre un controllo regolare, ma non invadente del processo lavorativo e garantire un feedback onesto;
- la sua attività consiste nel valutare i risultati e la performance, suggerire correzioni, aiutare a trovare una soluzione per i problemi che vanno oltre le capacità della persona delegata, pianificare la formazione futura, complimentarsi per gli sforzi.

Lo strumento della delega ha una importanza cruciale nell'attività di accompagnamento allo sviluppo dei collaboratori e il suo utilizzo appropriato è da considerarsi una capacità strategica per la leader. Attraverso la delega, le persone hanno la possibilità di autogestire alcune attività ricevendo l'appoggio, le risorse e le informazioni promessi dalla leader. Si instaura un meccanismo virtuoso di feedback in cui chi collabora realizza in modo soddisfacente le attività assegnate, mettendo in campo le proprie potenzialità e sviluppando le capacità necessarie a gestire livelli sempre più crescenti di complessità e di autonomia. Opportunamente pianificata e comunicata, la delega rappresenta quindi per loro un'opportunità di crescita e di sviluppo professionale.

Pianificare la delega significa innanzitutto:

- identificare le priorità, ovvero ciò che è importante assegnare a una persona in funzione del ruolo, delle attività da svolgere e dei vincoli in termini di tempo che le stesse possono avere
- individuare gli obiettivi da raggiungere
- analizzare il compito da delegare
- capire quale tipo di impegno e di lavoro comporta la delega per la persona che la riceve
- individuare la persona giusta, cioè analizzarne le competenze e le abilità, i suoi carichi di lavoro e prevedere in che modo la delega favorisca il suo sviluppo professionale
- condividere le modalità per fornire un supporto attraverso momenti di informazione, formazione, addestramento, condivisione e feedback, definendone la cadenza e le regole
- comunicare agli altri chi è stata/o delegata/o e per quale attività.

Prima si definisce la delega e poi si individua la persona più adatta a cui assegnarla!

Una fase importante nel processo di pianificazione della delega è relativa all'individuazione degli obiettivi e dei risultati da raggiungere, che devono essere comunicati e condivisi con i collaboratori in modo dettagliato e preciso, definendone la tempistica e le evidenze concrete che ne misureranno il raggiungimento.

Una buona analisi del compito da delegare è essenziale affinché sia compreso quali saranno le micro attività che la delega comporta e su quali elementi misurare la prestazione e i risultati durante tutto il processo. Tra le attività in itinere rientrano le eventuali azioni di correzione per “aggiustare il tiro” e arrivare a realizzare il compito o il progetto assegnato.

Per pianificare una delega con successo è utile porsi le seguenti domande:

A. per decidere cosa delegare:

- quali decisioni la leader prende con maggior frequenza?
- quali sono i compiti di tipo operativo?
- quali sono i compiti e progetti che le assorbono tempo prezioso?
- quali sono le attività che svolge con minor piacere o con più difficoltà?
- quali sono le attività che permetterebbero alla persona di crescere?

B. per preparare la pianificazione della delega:

- qual è l'obiettivo?
- quali sono i limiti di tempo da rispettare?
- quali standard si dovranno raggiungere?
- quali scelte si dovranno prendere?
- quali istruzioni o ordini le persone saranno autorizzate a impartire?
- quali informazioni devono essere fornite?
- che tipo di feedback è richiesto, con quali modalità? E quando?
- a chi delegare?

C. per scegliere la persona giusta:

- il lavoro da svolgere è specifico di una posizione particolare?
- chi ha l'interesse o l'abilità per svolgerlo?
- chi potrà crescere attraverso di esso?
- chi ha tempo per realizzarlo?
- quali sono i carichi di lavoro di quella persona e qual è il suo livello di prestazione?

Question time

Quale percentuale delle attività di cui sei responsabile sono gestite in delega da chi collabora con te?

Quando assigni una delega, cosa fai per assicurarti che venga portata avanti nel rispetto degli accordi presi e delle scadenze definite?

Con quale frequenza incontri chi collabora con te per valutare lo stato dell'arte delle attività loro assegnate?

Come ti assicuri che siano in grado di portare avanti le attività che hai delegato loro?

Lavorare “nel team”

La leadership consiste nel saper creare un mondo al quale le persone desiderino appartenere.

Gilles Pajou

Per essere definito team, un gruppo di lavoro deve rispondere a caratteristiche specifiche:

- numero ristretto di persone (da 2 a 12)
- presenza di profili e competenze complementari;
- divisione formalizzata dei ruoli e dei compiti;
- interdipendenza;
- responsabilità individuale e di gruppo;
- condivisione di uno scopo e di obiettivi comuni;
- responsabilizzazione collettiva rispetto ai risultati.

Con team si identifica una forma più strutturata di gruppo, costituito da individui che operano insieme attuando uno sforzo coordinato al fine di ottenere un risultato comune, concreto e misurabile. Il team offre ai suoi membri la possibilità di esprimere le proprie competenze in modo funzionale e di agire per il bene della squadra più che per la convenienza personale. Tutto ciò è possibile a condizione che sia mantenuto alto il livello di motivazione tra i membri; è così che la leader si trasforma in catalizzatore di energie positive che creano le condizioni ottimali per il buon funzionamento del team. Sviluppare una buona capacità di relazione interpersonale aiuta a sostenere la parte emozionale del lavorare insieme e supporta l'integrazione delle diversità.

Leadership di servizio

Un lavoro efficace con il team si ottiene quando la leader lavora “*nel*” gruppo e non “*sul*” gruppo o “*per*” il gruppo, distinguendosi per la sua:

- **Flessibilità:** coordinamento delle capacità e dei contributi dei membri del gruppo. Una buon leader adotta le soluzioni escogitate dal gruppo, se appropriate, piuttosto che insistere sulle proprie. Si distingue per le sue capacità di negoziazione che gli facilitano la comprensione del punto di vista degli altri.
- **Trasparenza:** definizione e condivisione dei ruoli sin dalla fase di costituzione del gruppo. Le valutazioni all'interno del gruppo vengono fatte sulla base dei risultati ottenuti e mai sulle persone.

- **Pragmatismo:** coerente ancoraggio della leadership ai fatti e ai dati provenienti dalla realtà e dall'ambiente. È forte la consapevolezza che il punto di vista del gruppo è comunque uno dei tanti e che non è sempre possibile ridurre la complessità dei problemi. È pertanto orientata a ricercare la migliore situazione concreta e attuabile piuttosto che concentrarsi su quella ideale.
- **Orientamento verso il compito:** presidio dell'obiettivo elaborando con il gruppo un metodo di lavoro efficiente e strutturato, rispettoso delle scadenze fissate in agenda e con un uso proficuo del tempo durante gli incontri.
- **Orientamento verso le relazioni:** garanzia del riconoscimento dei bisogni e delle capacità individuali per sviluppare cultura e valori condivisi all'interno del gruppo. Assicura un'elevata qualità nei rapporti interpersonali, consentendo l'identificazione con il gruppo e un'alta motivazione rispetto al lavoro e alla responsabilità. Invece di ignorare i conflitti li gestisce, rendendoli espliciti e permettendo che emergano sempre, evitando che trascendano sul piano personale.

Question time

Puoi definire la tua una leadership di servizio?

Quale percentuale del tuo tempo dedichi al tuo team nel suo insieme?

Cosa fai precisamente per lavorare "con" il tuo team?

Nel processo decisionale, quanto ti confronti con il team prima di arrivare alla decisione finale?

Come ti coinvolgi nelle attività del tuo team, così da gestire le dinamiche dall'interno?

Ad ognuno il suo ruolo

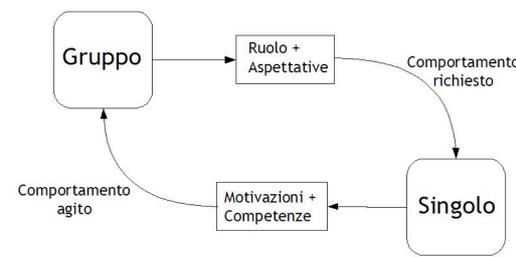
Nella creazione di un team, il primo passo da fare è rendere operativo un sistema di ruoli che ne garantisca la funzionalità.

I ruoli organizzativi:

- sintetizzano l'insieme dei comportamenti attesi da ogni persona in funzione della posizione occupata all'interno del gruppo;
- definiscono un vero e proprio sistema di aspettative che il gruppo ha nei riguardi dei comportamenti del singolo;
- definiscono un sistema di regole all'interno delle quali la persona agisce in modo flessibile in accordo con le richieste del gruppo, originate dai problemi con i quali lo stesso si confronta;
- identificano uno spazio d'azione con confini precisi ma non rigidi, all'interno del quale è presente un'area di discrezionalità affinché ognuno possa interpretare le aspettative connesse alla posizione.

Ogni ruolo ha senso all'interno del team che lo ha strutturato e avrà un'influenza più forte sulla persona se sarà riconosciuto anche all'esterno, cioè quando indicherà anche uno status.

Questo sistema di ruoli nel team crea uno spazio definito all'interno del quale le persone sviluppano un senso di collaborazione e rafforzano la capacità realizzativa di insieme. I membri apprendono i comportamenti che gli vengono richiesti in base al ruolo che ricoprono durante lo svolgimento stesso del lavoro e attraverso la relazione con gli altri.



I comportamenti del singolo sono influenzati dalle competenze individuali e dal livello di motivazione, in risposta al ruolo che questo ricopre e alle aspettative percepite nella relazione con il team.

Le modalità che ogni persona adotterà nel ricoprire un ruolo saranno influenzate da:

- la conoscenza del ruolo, che deriva dall'esperienza accumulata, ma anche dall'idea che di quel ruolo si è fatta attraverso il racconto o i ricordi di altri che lo hanno ricoperto;
- la motivazione, che dipende dal grado di accettazione del ruolo assegnato;
- la consapevolezza del proprio sistema di competenze, che fornisce la sicurezza e la fiducia necessarie per affrontare i compiti connessi al ruolo e accettarne altri compatibili con esso.

Question time

Quanto sono definiti i ruoli all'interno del tuo team?

Con quali criteri sono stati assegnati?

In che modo accompagni le persone con cui collabori nella gestione del ruolo assegnato loro?

Attraverso quali azioni sostieni il loro senso di appartenenza al team?

Motivare e stimolare nel quotidiano

La motivazione delle persone nello svolgimento delle loro attività dipende oltre che dalle caratteristiche del lavoro, soprattutto dal senso di appartenenza e di

auto-realizzazione. Affinché le persone si sentano riconosciute all'interno di un team è importante che ogni componente consideri i propri punti di forza e le proprie debolezze come elementi distintivi e caratterizzanti sui quali fondare la propria crescita in modo coordinato e collaborativo.

Rinforzare la produttività

In un ciclo produttivo il team raggiunge il successo grazie alla motivazione che si genera dal senso di auto-realizzazione e di auto-efficacia, percepiti dai singoli come elementi di un insieme. Il riconoscimento rinforza la coesione interna e il senso di collaborazione, che permettono al team di procedere con efficacia nelle attività.

La perfetta leader è colei che crea modelli desiderabili e meritevoli di essere seguiti con entusiasmo. Incanalare questa forza porta a valorizzare le convinzioni emotive del gruppo.

Il suo compito è quello di:

- creare un clima di tensione costruttiva;
- sollecitare e valorizzare le idee delle singole persone e del team;
- stimolare l'approccio innovativo e creativo;
- dare obiettivi che creino collaborazione.

Le persone motivate nella crescita e nell'affermazione personale e professionale si distinguono per alcune caratteristiche:

- la capacità di fissare obiettivi elevati ma raggiungibili;
- l'interesse per la realizzazione di se stessi;
- l'interesse per un riconoscimento economico o di status derivante dal successo;
- l'esigenza di un feedback relativo al compito (*sto andando bene?*);
- l'esigenza di un feedback attitudinale (*vi piaccio?*).

Il feedback aiuta le persone a comprendere la differenza tra quello che pensano di fare e ciò che in realtà fanno. Il feedback porta le persone a riconoscere e a eliminare gli errori e le conduce verso l'apprendimento. Il feedback mostra alle persone dove le nuove competenze hanno bisogno di essere sviluppate e guidate per perseguire il raggiungimento degli obiettivi.

Robert Hargrove

Question time

Come interagisci con il tuo team per mantenere alto il livello di motivazione?

Quanto spazio dai allo sviluppo e alla realizzazione delle persone che collaborano con te? Come potresti dargliene di più senza snaturare le attività

centrali su cui siete impegnati?

Puoi definirle come motivate alla crescita?

Quali sono gli elementi che osservi che te lo fanno credere?

Cosa fai quando una persona del tuo team ti chiede un feedback? Come ti prepari per darglielo?

Quando dai feedback a cosa fai più attenzione? Secondo te, come potresti migliorare?

Le risorse interne

Le leader sono persone nate due volte, superano gli eventi più traumatici che le portano a un senso di separazione, o forse di alienazione, dai loro ambienti. Come conseguenza, si rivolgono verso il loro interno al fine di riemergere con un senso di identità creato da loro piuttosto che ereditato.

Abraham Zaleznik

Per realizzarsi come leader e come persona e per raggiungere il massimo nella nostra vita professionale e privata è necessario sfruttare tutte le potenzialità e le qualità che la nostra natura umana ci offre, lasciandoci guidare nelle nostre scelte dall'intelligenza emotiva che possediamo e che è alla base delle nostre attitudini. La fiducia in se stesse e la motivazione sono fondamentali per portare avanti qualsiasi progetto, così come la ricerca di un equilibrio interiore che permetta di superare le difficoltà e un intuito lucido cui affidarsi nelle decisioni.

Credete in voi stesse

La regola del 18/40/60 di Daniel Amens: quando hai 18 anni ti preoccupi di quello che gli altri pensano di te; quando ne hai 40, non ti interessa nulla di quello che gli altri pensano di te; quando arrivi a 60 anni, ti rendi conto che effettivamente nessuno ti hai mai pensato.

Credere in se stesse è un'attitudine che si acquisisce, spesso in età adulta, quando:

- riconosciamo a noi stesse i successi realizzati e il nostro valore;
- accettiamo l'idea che "se è possibile nel mondo, allora è possibile per me";
- crediamo di avere un ruolo nel mondo;
- ci assumiamo la completa responsabilità di ciò che siamo, facciamo, pensiamo e crediamo;
- trasformiamo la nostra "critica interna" in una guida per migliorare.

A volte, la difficoltà maggiore sta nel riconoscersi le proprie qualità, a causa della distorsione dell'auto-percezione che tende a non considerare tutto ciò che viene affrontato in modo automatico e inconsapevole, attribuendogli poco valore. Nella maggior parte di noi stesse c'è la convinzione che ciò che ha un valore dev'essere anche qualcosa di straordinario e impegnativo. È tutt'altro che una regola e ci fa sotto utilizzare qualità innate che ci aiuterebbero a creare un valore aggiunto nella nostra quotidianità e a distinguerci nel mondo.

Esercizio

Il primo passo da fare è il bilancio delle vostre qualità e capacità. Elencate:

- tutte quelle che vi vengono in mente, anche le più banali, che di solito terreste fuori dalla lista come “osservare i particolari” o “trovare sempre la strada più breve”;
- quelle che riuscite a mettere in pratica solo quando siete da sole e quelle che riuscite ad esprimere solo quando siete in relazione con altri;
- quelle che vi vengono riconosciute dagli altri, intervistando le persone a voi vicine;
- quelle che vi hanno consentito di realizzare una serie di obiettivi, anche piccolissimi, in ogni contesto.

Attenzione: non accontentatevi se non avete segnato almeno 50 voci per ogni categoria!

Tra le qualità e capacità che avete appena elencato, selezionate tutte quelle che sono di supporto alla vostra attività lavorativa e quelle che arricchiscono il vostro profilo di leader. Otterrete un livello più elevato di autoconsapevolezza e un quadro d'insieme più dettagliato che mette in evidenza le vostre caratteristiche peculiari. Vi sarà di estremo aiuto nel vostro percorso di sviluppo; conoscerete su quali capacità sarà importante lavorare e su quali contare perché parte integrante del vostro bagaglio personale.

Automotivarsi

La motivazione è l'energia che ci spinge ad agire e può nascere dall'esigenza di soddisfare un bisogno percepito o dalla definizione di un desiderio, di una volontà di realizzare qualcosa.

Automotivarsi significa promuovere dall'interno l'interesse e la volontà di svolgere un'attività; darsi degli obiettivi e realizzarli agendo e scegliendo sulla base delle proprie esperienze.

La capacità di una buona leader di trovare stimoli all'interno delle attività che svolge e di cui è responsabile è il segreto per esprimere sempre il meglio di sé e per assicurarsi la massima disponibilità della propria energia per i progetti aziendali.

Quando si accetta la posizione di leader pensando che potrà arrecare vantaggi secondari, per esempio il raggiungimento di uno status sociale, una retribuzione più alta o una maggiore libertà decisionale, occorre fare attenzione al proprio livello di motivazione nei confronti della relazione con i propri collaboratori, la gestione delle attività quotidiane, la loro programmazione e pianificazione e la risoluzione dei problemi. Nel caso in cui non fosse l'attività stessa a fornire gli stimoli necessari ci si potrebbe ritrovare un po' scarichi nel gestire le problematiche associate all'attività diretta di cui si è responsabili e quindi esprimere con poca convinzione il proprio ruolo di leader.

Il segreto per essere sempre motivate sta nel vedere ogni attività che si svolge attraverso la lente dei nostri interessi personali. Ad esempio, se mi interessa apprendere, considererò allora qualunque attività svolta, dalla riunione di budget al lavoro in team, come un momento di crescita.

Ci sono momenti in cui l'automotivazione è decisiva e ci permette di fare la differenza, in particolare quando tutto sembra opporsi alla realizzazione dei programmi. La buona leader è proprio colei che valuterà ogni elemento a disposizione rimanendo focalizzata sulla meta da raggiungere e prenderà in esame con lucidità l'opportunità di procedere, semmai facendosi promotrice di azioni motivanti per i suoi collaboratori.

La perseveranza premia!

La storia di Thomas Alva Edison può essere di conforto nei momenti in cui sembra impossibile ottenere ciò che si desidera: prima di trovare il filamento che gli consentì di produrre 40 ore di luce continua e realizzare così l'invenzione della lampadina, provò 1.600 materiali differenti annotando i dati significativi in più di 40.000 pagine.

Leggendo le storie dei/delle leader di successo, si possono riscontrare alcuni elementi comuni:

- ognuno/a aveva una propria caratteristica personalità;
- coltivavano una particolare attenzione nei confronti dell'esterno, raccoglievano informazioni da diverse fonti ed erano attenti all'impatto che avevano nel mondo circostante;
- valorizzavano la ricchezza della diversità, intrattenendo relazioni con persone interessanti di ogni estrazione sociale, rivolgendosi a loro per confrontare le loro idee e ascoltandone i pareri;
- erano convinte/i che il loro contributo particolare fosse utile alla comunità.

Equilibrio interiore: essere “in sintonia” con se stessi

*Chi conosce gli altri è sapiente
ma chi conosce se stesso è saggio.*

Tao, 33

La leadership è una posizione spesso solitaria e scomoda in cui è imperativo mantenere un forte contatto con il proprio essere interno e con gli altri. Spesso si diventa una leader seguendo l'esempio di altre/i grandi leader incontrate/i nella propria vita. In questi casi è meglio aver avuto buoni esempi, anche se a volte quelli cattivi possono trasformarsi in un ottimo stimolo per fare qualcosa di diverso, di grande.

Il segreto per evitare il delirio dell'auto-celebrazione è coltivare un elevato senso di servizio nei confronti della comunità, cercando con questo spirito di superare continuamente i propri standard di prestazione e di realizzare sempre il meglio in favore di tutti. Mettersi in discussione e analizzare le proprie azioni e le proprie capacità con l'obiettivo di individuare un modo per migliorarle non significa

essere insicure, bensì accettare la propria perfettibilità e coltivare una sana attitudine all'apprendimento continuo e all'auto-consapevolezza, importanti compagni di viaggio di ogni leader di successo.

Coltivare un senso di equilibrio interiore aiuta a mantenersi in una condizione psicologica che armonizza intuito e razionalità, estremamente favorevole anche alla creatività e all'innovazione necessarie per adottare soluzioni efficaci e costruire vision trainanti.

Sono diverse le pratiche filosofiche che suggeriscono come raggiungere lo stato di pace interiore e di estrema efficacia personale. Per iniziare con qualcosa di semplice, è sufficiente ritagliarsi un momento durante la giornata in cui riflettere su se stesse e quanto accaduto di recente, analizzando:

- le emozioni provate e la loro origine
- le reazioni avute e la loro motivazione
- le intenzioni pensate e non trasmesse
- le frustrazioni e la loro causa.

Osservate se tutto ciò vi ha portato a vivere la giornata che desideravate vivere. Capite cosa cambiare per avvicinarvi di più ai vostri parametri di benessere e di successo e mettetelo subito in pratica. Se riuscirete a farlo più volte nel corso della giornata, avrete ancora più possibilità di accelerare il cambiamento e di realizzare la perfetta leader che è in voi in un tempo sorprendente.

Ascolto dei segnali interni: fidatevi dell'istinto

Quando si è poco sicure di sé si tende a lasciare da parte il proprio istinto e ad affidarsi quasi del tutto alla razionalità, indebolendo la facoltà di cogliere i segnali importanti provenienti dall'interno.

Conquistate almeno un livello di fiducia che vi permetta di dar credito ai messaggi inviati dal vostro istinto lasciando che la vostra intuizione vi aiuti a completarli e interpretarli alla luce di ciò che state facendo. Molte decisioni importanti che hanno dato una svolta positiva nella storia delle organizzazioni sono state prese con l'istinto e non con la ragione.

Coltivare il proprio istinto significa aumentare la propria capacità di cogliere i segnali significativi dall'ambiente e di metterli in relazione in modo rilevante. Ciò richiede una capacità logica elevata nell'identificare i problemi e nel raccogliere le informazioni cruciali in corso d'opera, lasciando che tutto sia interpretato in maniera inconscia: così si arriva in tempi brevi alle conclusioni, supportati dalla saggezza e dalla conoscenza di una vita trascorsa nell'apprendimento continuo e nell'ascolto attento.

Vale la pena coltivare e dare fiducia a quella vocina interna che ci suggerisce le conclusioni che a prima vista possono sembrare azzardate.

Per coloro che sono più affezionate alla propria parte razionale, il consiglio è di cominciare un po' alla volta, controllando con attenta analisi la validità dei suggerimenti provenienti dal cuore o dalla pancia. La razionalità spesso tende a mantenere lo status quo e non è di particolare supporto quando occorre costruire un futuro nuovo. Anche se un po' rischioso quando non ben coltivato, nell'intuito risiede il segreto della perfetta leadership. Utilizzarlo si trasforma in un vero e

proprio fattore di vantaggio. In alcune situazioni, chiamate a fare una scelta, possono emergere emozioni forti : è bene non ignorarle né prenderle troppo sul serio, piuttosto confrontarle con elementi esterni, persone o informazioni, per verificarne la validità.

Di seguito, una pratica per prendere decisioni importanti conciliando istinto e razionalità, creatività e logica:

- scrivete su un foglio il tema sul quale dovete decidere e le caratteristiche prevalenti;
- pensate e trascrivete su un altro foglio tutte le soluzioni e le diverse opzioni che vi vengono in mente, evitando di filtrarle con la vostra parte razionale;
- svolgete qualunque attività ricreativa che vi distraiga e che non abbia nulla a che vedere con la questione che state trattando;
- tornate al vostro tavolo di lavoro, riprendete le soluzioni trovate e per ognuna, riportandola su un foglio a parte, esploratene le possibili conseguenze;
- raccoglietele in due categorie, possibili e impossibili, e poi riprendete la selezione eliminando le meno probabili fino a rimanere con almeno un paio di opzioni che ritenete particolarmente interessanti e praticabili;
- condividete le opzioni con almeno un paio di persone a voi vicine, dentro e fuori dall'organizzazione, che ritenete sagge e capaci di fare valutazioni senza lasciarsi influenzare dal vostro entusiasmo o dalla vostra preoccupazione;
- tornate al tavolo di lavoro e interrogate la vostra voce interna chiedendovi:
 - ✓ perché lo faccio?
 - ✓ per chi lo faccio?
 - ✓ cosa vi sentite di fare?
 - ✓ quali emozioni provo?
 - ✓ come la presenterò agli altri perché vi aiutino a metterla in pratica?
 - ✓ cosa farò per mantenere la mia decisione?
- adesso siete pronti per prendere la vostra decisione e portarla avanti.

Quando le decisioni sono davvero importanti meritano attenzione e tempo, ma non sembra mai di averne a sufficienza e la perfezione sembra irraggiungibile. Per rendere ancora più potente il processo decisionale fate uso di colori e di immagini, tratte da riviste o altro a vostra disposizione; ciò serve a caratterizzare le situazioni, le opzioni e le loro conseguenze, coinvolgendo in tal modo entrambi gli emisferi del cervello e facendoli collaborare a vostro vantaggio.

Eustress: Trasformare lo stress in un alleato

Tanto per cominciare diciamo che lo stress fa bene! Quando parliamo di stress, in genere facciamo riferimento al "distress" cioè allo stress negativo nemico della nostra salute. Tuttavia, lo stress è considerato il motore della vita e assume un significato positivo quando viene gestito e tenuto sotto controllo: si tratta del

cosiddetto “Eustress” (Eu = buono, positivo in greco).

Per una buona leader saper gestire con efficacia lo stress significa sviluppare una profonda conoscenza di se stessa, focalizzando l'attenzione sui fattori che contribuiscono a creare equilibrio, benessere e una maggior qualità di vita.

Quali sono le attività che ci portano eustress?

Ognuna di noi si dedica ad attività preferite con le quali si ricarica. Ci sono persone che si appassionano al tennis, altre alla musica, altre all'apprendimento di cose nuove. Anche in ambito lavorativo possiamo trovare attività che producono eustress come l'impegno e la passione per quello che facciamo perché sviluppano riconoscimento, autostima e soddisfazione intrinseca. Per questo, a volte, le persone preferiscono fare un lavoro interessante piuttosto che avere uno stipendio interessante.

Question time

Quanto tempo dedichi al tuo sviluppo personale?

Come scegli i temi su cui lavorare?

Hai qualcuno che ti da feedback sui progressi che fai?

Cosa potresti fare per dare più spazio all'ascolto dei tuoi segnali interni e affinare il tuo intuito?

L'autrice

Oltre ciò che è giusto e ciò che è sbagliato c'è un luogo. Io vi aspetterò lì.

Rumi

Flaminia Fazi è nata a Roma nel 1965. Consulente di direzione ed executive coach è speaker e facilitatrice a livello internazionale sui temi dello sviluppo della leadership, del coaching, della gestione del cambiamento, e della gestione dell'inclusione e della diversity.

Imprenditrice, dal 2001 alla guida della U2COACH, società di consulenza organizzativa, formazione e coaching, e della U2COACH Academy, istituto di formazione e specializzazione professionale.

Laureata in Sociologia a Roma, è ideatrice e direttrice di diversi progetti che hanno come tema centrale l'empowerment delle organizzazioni e del business, come: Feed The Mom©, che mira alla gestione intelligente dei talenti al femminile ed alla inclusione della maternità nelle prassi organizzative; HRLab©, una comunità di pratica per professional nell'area delle risorse umane; Leadership Mastery Lab©, un laboratorio per lo sviluppo della leadership individuale.

Nel Maggio 2007 ha pubblicato il suo primo libro, La Perfetta Leadership con Editori di Comunicazione Lupetti.

Flaminia Fazi può essere contattata all'indirizzo email: perfettaleadership@flaminiafazi.com.