

AQUA

Giugno 2012
Numero 06

AlumniMIPQUArterly

PROSPETTIVE DI LEADERSHIP

Survey

il punto di vista degli Alumni:
leadership e crisi

Imparare a essere Leader

Esistono
stili di
leadership?

Leadership,
sviluppo degli
individui

Stress da
lavoro
correlato

COORDINAMENTO PROGETTO

Alessandro Da Cortà

EDITORE

AlumniMIP
Via Lambruschini 4C Ed. 26/A
20156 Milano
Presidente: Gianluca Ferranti

DESIGN

Emmeci Comunicazione srl
www.emmecicomunicazione.com

La leadership è uno sport fatto di contatti

Cara alumna, caro alumnus,

sono lieto di presentarTi il nuovo numero della rivista AQUA. Questa iniziativa editoriale si contraddistingue per la qualità, la rilevanza e l'attualità dei temi trattati, nonché per la veste grafica, che è stata rinnovata.

Questo numero, in particolare, si focalizza sui temi legati alla leadership, e contiene numerosi contributi di addetti ed esperti del settore.

Il mio ringraziamento va a tutti coloro che hanno dato un supporto concreto alla realizzazione di questa iniziativa, a Alessandro Da Cortà, che ha curato questo numero, agli alunni che hanno scritto, nonché agli altri membri del Consiglio Direttivo (in primis Paolo Sito che l'ha fortemente voluta) e a tutti gli altri che si impegnano in prima persona nello sviluppo continuo delle attività rivolte alla nostra community.

Buona Lettura!

Paolo Maccarone
MIP Deputy Dean for Alumni Relations
maccarrone@mip.polimi.it

La leadership non è più solo per i leader. C'è bisogno che tutti lavorino con e grazie agli altri per raggiungere gli obiettivi delle organizzazioni. Gli approcci alla questione sono differenziati e talvolta provocatori, e, in questo numero, viene messa in discussione l'utilità stessa della formazione mirata alla leadership. Secondo Marshall Goldsmith un fattore chiave di successo nelle attività di sviluppo della leadership è il feedback dei colleghi durante e dopo l'attività. Se l'organizzazione riesce a insegnare al leader a rimanere in stretto contatto con i colleghi, ad ascoltare ed apprendere, sia l'organizzazione che il leader ne beneficiano.

Nel mio caso, è l'insieme di contatti dentro e fuori il MIP che mi ha permesso di concretizzare questa edizione di Aqua attraverso letture innovative che mi hanno spinto ad aprire conversazioni dirette con coach del calibro di Marshall Goldsmith e Phil Harkins.

Proprio da loro riprendo l'insegnamento dell'ascolto e acquisisco la consapevolezza che ciascun feedback che riceverò su questa edizione, sarà per me di grande valore. Questo è il modo con cui funziona questo "sport fatto di contatti".

Scrivetemi ! C'è bisogno anche del vostro contatto !! Ci conto !!!

Alessandro Da Cortà
Coach certificato ACC (International Coach Federation) EMBA PT 1° MIP 2008
a.dacorta@alumnimip.it

COPYRIGHT

All material appearing in AlumniMIP Quarterly is copyright unless otherwise stated or it may rest with the provider of the supplied material. AlumniMIP Quarterly takes all care to ensure information is correct at time of printing, but the publisher accepts no responsibility or liability for the accuracy of any information contained in the text.

Indice dei contenuti



Esistono stili di leadership?

Ma soprattutto ne abbiamo bisogno?
di Luciano Traquandi



Leadership, sviluppo degli individui

organizzazione e prevenzione dello stress
di Catherine Frade



Stress da lavoro correlato

Riflessioni su un decreto legge
di Dott. Oscar Bertazzi



Imparare a essere leader

di Monica Bonagiunti



Coaching e leadership

L'allenamento e la pratica
di Alessandro Da Cortà

Prospettive di LEADERSHIP

16

I perché e i per chi

della leadership
di Luca Marcolin

18

Intervista a

Andrea Vitullo:
nuove declinazioni
della
leadership

20

Innovazione

e Leadership
di Roberto
Sapio

22

Manager

nel pallone
di
Mauro Santucci

24

Business Leadership

in Cina
di
Franco
Marconcini

27

Survey

gli Alunni e
la Leadership
di
Alessandro Da Cortà

Esistono stili di Leadership?

Molte organizzazioni si pongono questa domanda e si rispondono che sicuramente ne desiderano uno, da proporre come riferimento a chi comanda, a qualunque livello. Quelle più tolleranti lasciano coesistere una pluralità di stili, specificando "purché in linea con i valori dell'organizzazione, l'etica di business", magari le mode del momento. Le quali per la fortuna dei consulenti cambiano, invocando nuovi stili di leadership che spesso passano attraverso momenti formativi (sono in questo business anch'io).

Questo stile-stili di leadership viene a volte individuato fra quelli praticati nell'organizzazione e risultati vincenti; oppure si guarda fuori, riferendosi alle cosiddette *best practices* di leadership; può anche essere progettato a tavolino, sperando nella saggezza, lungimiranza, integrità del progettista; e una volta che del prototipo esiste una definizione, non è raro vedere l'impresa investire nella sua pubblicizzazione e adesione, elevandolo in alcuni casi a criterio di merito (e anche di demerito).

La leadership "desiderata" diventa frequentemente materia d'insegnamento; si è passati così dalla constatazione, all'auspicio e infine alla pedagogia.

Esistono numerose argomentazioni a favore della individuazione, promozione, costruzione di uno stile di comando-di guida (a volte comando e guida vengono fatti equivalere o scambiati a piacere dal "leader"), che omettiamo in questa sede perché disponibile

ampiamente in letteratura.

Nel tentativo di eludere le obiezioni sulla funzionalità di uno stereotipo che potrebbe irrigidire i comportamenti manageriali, si è sviluppato un concetto di *contingenza dello stile di leadership*, di adattabilità al follower, un modo pudico per dire seguace. Ma per inciso, se parliamo di chi guida impliciamo che stiamo anche parlando di chi segue, proprio di colui che dà senso al leader e ne costituisce la misura. Di modelli di leadership adattativa sono punteggiati i nostri manuali organizzativi.

Credo che qualcuno, nel tentativo di apparire ancora più contingente, stia inventando nuove categorie di collaboratori, di personalità, di culture nazionali, individuando cluster sempre più ristretti e raffinati. Molto pragmaticamente, parlando di modello di leadership si intende in genere un asintoto a cui tendere idealmente, la cui irraggiungibilità è accettata ma è altrettanto auspicato che si manifesti in chi popola le imprese una tensione verso di esso. Che almeno ci si sforzi per essere come il modello! O almeno si migliori. Anche se un poco impertinente, non riusciamo a trattenere la domanda: e nel tentativo di conformarsi a questo riferimento, che ne è della nostra produttività, efficienza, efficacia magari proprio come leader? E che dire dei vari contro-esempi, di stili di leadership fuori schema, addirittura contro lo schema, che hanno avuto efficacia, efficienza, addirittura carisma?

Ho avuto l'occasione di studiare un caso di una collaboratrice, sottoposta

per lunghi periodi allo *stile di gestione* di un capo (ma sarà stato un leader?) il cui comportamento era secondo i miei parametri in una sola parola inaccettabile, da un punto di vista etico, estetico, manageriale, umano. Un cambio imprevisto di proprietà indusse questo capo a cambiare azienda. Chi lo sostituì fu fortemente consigliato dalla nuova proprietà di adottare stili di management più collaborativi, partecipativi, soprattutto più rispettosi della dimensione umana ed esistenziale, che con i suoi comportamenti il suo precedente omologo negava. Dopo tre mesi, la signora in questione, nel suo mestiere sicuramente professionale, si licenziò dall'azienda per trovare un nuovo lavoro in quella dove si trovava il suo capo precedente.

Sindrome di Stoccolma? tresche inconfessabili? Le congetture si scatenarono, ma soprattutto si creò la necessità di giustificare quello che era semplicemente inaccettabile. (quella persona permise un'intervista e la sua giustificazione per quell'inspiegabile cambiamento fu che aveva così recuperato un minimo di credibilità dei capi e di riconoscimento da parte dell'azienda).

Forse avere stili di leadership abbastanza conformi ha un forte potere ansiolitico (per il leader dei leader) e questo va umanamente compreso.

Forse semplifica i criteri di valutazione, anche quelli di selezione o forse è il tributo che dobbiamo pagare quando facciamo assurgere il principio di coerenza a criterio per la validità delle nostre scelte manageriali, soprattutto nelle

assunzioni del personale. Ma non rischiamo così di creare un gruppo di comando conformista, quello che lo psicologo organizzativo Irvine Janis chiama "group think" e che considera una delle più pericolose sindromi dei gruppi nelle organizzazioni?

Nel ridurre l'importanza del modello comune avremmo anche il conforto delle teorie cibernetiche (Ashby) che sostengono come le varietà, fra cui quelle di leadership, siano altamente funzionali, se non necessarie, alla sopravvivenza e al progresso di un sistema complesso. Se fosse vero, che ben venissero allora stili di leadership diversi. Se si pensa alla famiglia, dove sopravvivenza, progresso, protezione ed evoluzione di chi nasce sono il primo e forse principale "driver", sembrerebbe proprio validarsi questa tesi: le differenze di stile dei due coniugi, che spesso si combinano proprio in base a queste differenze, producono frizioni, anche incomprensioni, momenti di sofferenza, ma rendono quell'organizzazione più robusta e funzionale, soprattutto sul fronte pedagogico.

Un noto psicologo dell'adolescenza soleva dire nelle sue lezioni ai genitori: *quando i vostri figli vi definiranno "voi" e parleranno di voi con gli amici come "loro", sarete finiti. E loro avranno dei problemi. Che siano obbligati, quei figli, a dover dire sempre "mio padre e mia madre", perché nessuno dei due è assimilabile all'altro.*

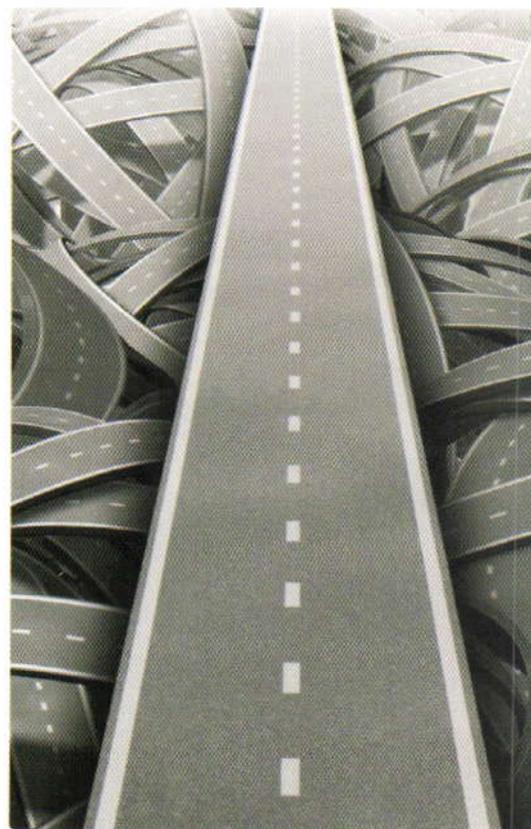
E proprio per questo il figlio, il seguace a rischio per eccellenza, sarà invitato se non obbligato, a trovare la sua via. Forse questo è proprio ciò che sperimentano le

organizzazioni: che senza uno stile di leadership omologato (ed omologante) i seguaci, ops... i collaboratori, creeranno loro stili, introdurranno varietà, attiveranno cambiamenti, e questo potrebbe essere un valore ma anche un disvalore: che ognuno si schieri secondo i propri gusti.

Nel prossimo articolo cambierò idea, ma in questo voglio sostenere che l'intento, peraltro costoso da perseguire, di creare modelli di leadership che valgano da riferimento e da guida per chi deve guidare, vada perseguito con estrema cautela. Una valvola di sicurezza di buon efficacia, che ho costatato in diverse organizzazioni in cui si tende ad una certa omogeneità di stile di comando, è quella di dotarsi di una massa critica di leader che abbiano stili non conformi. Il pericolo con questa strategia è di reclutare i contro-dipendenti, quelli che si pongono contro per piacere di opposizione o strategia di potere. Sono più funzionali coloro i quali sono fuori dal sentiero comune per visione personale. Ma con il forte invito alla condivisione della visione, a volte diventata criterio di appartenenza e di legittimità dell'organizzazione e spesso interpretata come "avere la stessa visione", questo tipo di vaccino è sempre più difficile da assumere.

Se uno stile di leadership nell'ambito di una stessa organizzazione può diventare un problema, dovremo allora concludere che qualunque stile di leadership potrebbe andare bene?

A tutti gli estremi la risposta è estrema: no. E per fortuna, il



problema arriva raramente all'estremo, grazie ai grandi contenitori che evitano la sua degenerazione: il dover fare i conti con i risultati, con le regole esogene fra cui le leggi, col controllo sociale. E senza voler diventare custodi di virtù, anche all'interno di un'impresa, di un'organizzazione in generale, è utile una certa vigilanza sulla conformità ai principi, ai valori, ma anche agli stili e all'estetica di chi l'organizzazione la possiede o la governa per mandato.

Personalmente, suggerisco la prassi, per chi possieda uno stile di leadership, di mostrarlo, di praticarlo, di offrirlo a proposta perché lo si pensa funzionale, giusto, etico, ma mai di imporlo. E' come quando si affronta il tema dei valori: chi li possiede li deve dichiarare, verificare se sono ben chiari, ma è pericoloso che li imponga.

Certamente nei contesti organizzativi in cui la conflittualità intrinseca alle differenze viene temuta e "gestita" sul nascere, seguire un approccio del genere può dare problemi: far convivere differenze relative di stili di leadership e magari differenze assolute rispetto allo stile del Grande Capo, spesso non è sopportabile dal Top Management o dalla Direzione del Personale .

Probabilmente questa reazione di rigetto avviene perché ci manca una cultura del confronto, non nel senso della condivisione ma nel senso molto anglosassone dello scontro: non abbiamo una cultura del conflitto, ma della mediazione e della composizione. Queste a loro volta hanno una cultura, una strumentazione, delle strategie, ma hanno altrettanto bisogno di confrontarsi con una cultura, una strumentazione e una strategia del conflitto. Senza la cultura del conflitto c'è la violenza o forse ancora più pericoloso c'è il fare finta.

Come consulente, mi è capitato alle volte di indicare ad un'organizzazione di procurarsi una cultura del conflitto, soprattutto quelle che volevano essere aiutate a diffondere trasparenza.

Trasparenza e accordo possono essere in quest'ordine temporale ma raramente simultanei. Spesso fra essi c'è il passaggio intermedio del conflitto. Una maggiore banca francese ha attivato un percorso di formazione per i suoi principali dirigenti dove il modello di leadership fortemente incoraggiato, quasi preteso, è stato quello della autenticità della leadership . Quella banca si auspicava che un leader fosse capace di essere e di mostrarsi per quello che era. I francesi amano sperimentare, nel loro spirito enciclopedico c'è posto per qualunque minoranza, basta che sia collocata nella sezione giusta dell'enciclopedia, forse quella banca sarà poco imitata . Il nostro grande paese è una fucina di originalità manageriali, di indipendenze di modi di pensare , di sperimentazioni, di audacie personali ma per esperienza si costata rapidamente che queste virtù rischiano di non essere paganti quando vengono proposte come modelli. Il che non vuol dire che saranno risorse perdute, saranno magari utilizzate in altri contesti culturali, leggi in altri paesi. Non amo le sintesi perché mi danno l'impressione di avere perso la tesi e l'antitesi. Ma se è il momento di trarre almeno una

conclusione, sicuramente schierandosi come tutte le conclusioni costringono a fare, io mi schiero per il binomio *educazione-migrazione*. Sono a favore dei sistemi pedagogici rigorosi, magari di lunga tradizione, dove attraverso l'educazione viene costruito uno stile, un linguaggio, un sistema etico, un corpo tecnico per il leader , che diventa tale secondo quella scuola di pensiero. E quindi, forte di ciò, il leader lascerà la sua "scuola" per approdare ad altri contesti in cui sarà un elemento di grande stimolo, dibattito, ripensamento, anche portatore di sofferenze, come tutte le alterità . E quando divenisse a sua volta modello e quindi generatore di figure di guida, dopo avere costruito i propri figli "culturali", dovrà benedirli quando lo lasceranno per andare a fertilizzare altri lidi. È questa la grande pena di Christof (Ed Harris) nel mirabile film "The Truman Show", ma anche la sua grande realizzazione: quando Truman, la sua creatura culturale, esce sotto i suoi occhi dalla cupola in cui era vissuto, il mondo artificiale come lo è ogni sistema pedagogico , di cui rischiava di restare per sempre inconsapevole ostaggio.

Lettura sconsigliata:
"Culture d'Impresa", di Edgar Schein
Ed. Cortina

Lettura proibita :
"Zone di turbolenza" di Stefano Levi Della Torre, Ed. Garzanti

Leadership, sviluppo degli individui organizzazione e prevenzione dello stress

di Catherine Frade

Un buon leader puo' prevenire l' apparire dello stress con l' ascolto dei propri collaboratori e con il riconoscimento del lavoro implicito.

La leadership e' l'influenza di un individuo su un gruppo. Cosa significa influenzare un gruppo?

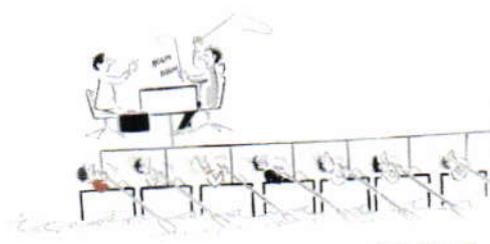
1. un individuo e' designato per una missione, un ruolo ed una posizione in un organigramma, in qualita' di responsabile gerarchico. E' dunque il leader di un team, di un' organizzazione, di una struttura formale.
2. E' il capo di un progetto in qualita' di leader funzionale. Le persone che fa' lavorare hanno un altro responsabile gerarchico, ma lavorano anche per lui in tanto che capo progetto. Questi salariati possono avere diversi managers funzionali legati a diversi progetti. Il responsabile di un progetto deve organizzarsi affinche' la sua equipe funzionale lavori per lui affinche' il suo progetto avanzi.
3. Il leader non ha autorita' su nessuno : e' un facilitatore , un mediatore, un negoziatore, un " community manager" e non soltanto su internet.

Nei tre casi si tratta di lavorare in gruppo, di far lavorare le persone aventi legami gerarchici, funzionali o in rete.

“La leadership è influenza di un individuo su un gruppo”



Più rema in un senso più i suoi impiegati remano nell'altro, a contro corrente gli uni rispetto agli altri.



Questi consuma un'energia enorme, si stanca sempre di più fino a non poterne più e a non riuscirci.



La leadership non sottintende necessariamente una posizione nell'organigramma. Un manager può avere della leadership senza avere alcun potere gerarchico. È dunque la capacità di influenzare un gruppo, di avere dell'autorità naturale, o di essere riconosciuto come leader. Nell'autorità naturale, non c'è nulla di naturale, ma piuttosto l'espressione di un vero talento, quello di influenzare un gruppo.

Come avere delle capacità di influenzare un gruppo?

Come far aderire una persona o un gruppo in un progetto di lavoro e far scattare la voglia di un'azione individuale e/o collettiva.

Il capo, in effetti può ripararsi dietro le regole dell'obbedienza, che gli sono dovute e così il responsabile del progetto. Questo non implica necessariamente che abbiano delle capacità a far aderire e mobilitare l'azione collettiva dei loro interlocutori.

Ad esempio, un manager essendo direttore finanziario, ha una posizione di leader grazie alla sua posizione nell'organigramma, ma non riesce a raggiungere i suoi obiettivi poiché il suo gruppo non lo riconosce come leader. Infatti, egli è

focalizzato sui risultati a conseguire che gli ha assegnato il suo Direttore e sul modo di metterli in opera. Questi non vede che sussiste una differenza spazio temporale tra gli obiettivi che gli ha fissato il suo superiore, e ciò che egli ne ha capito, ed il suo modo di realizzarli. Polarizzato su un solo

scopo, questi cerca di condurre i 15 membri del suo gruppo mettendo pressione sui tempi e la realizzazione.

Interessarsi ai suoi salariati è una perdita di tempo e di efficacia che lo forviano dalla realizzazione dei suoi obiettivi individuali e collettivi: perché mai capire ciò che fa loro piacere, ciò che amano, perché hanno valore, perché hanno voglia di superarsi e di realizzarsi?

In che modo un "coaching" può migliorare la situazione?

Dopo alcune sedute di "coaching" la persona in questione può capire che certi salariati hanno un funzionamento diverso dal suo, addirittura opposto. Lui ha un ritmo di lavoro rapido, focalizzato sui suoi obiettivi con un approccio serio e formale. Altri hanno un ritmo, forse più lento, ma l'approccio che hanno, più libero ed

Interessarsi significa comprendere ciò che ciascun individuo può apportare di positivo ad un'equipe o ad un lavoro

informale permette loro di concentrarsi sul relazionale per mettere del legante nel gruppo, e della fluidità nelle relazioni umane. Sono quelli su cui si può far affidamento per risolvere dei conflitti, per superare i punti che bloccano. Così anche se gli obiettivi non sono serviti direttamente, lo sono collettivamente, e tutti remano nello stesso senso. Egli comincia così ad interessarsi dei suoi salariati a chieder loro ciò che gli piace fare. Diventa, alla sorpresa generale, più umano e s'interessa a loro. Capisce che ha guadagnato in efficacia, e che la cosa funziona, perché in tre mesi (in funzione di 4 sedute di "coaching" spaziate di un mese ciascuna) tutto il suo gruppo rema adesso nella sua stessa direzione. Scopre, quindi, che non esistono dei buoni o dei cattivi profili, ma soltanto degli individui con qualità e difetti che in modo o in un altro servono agli altri individui del gruppo.

Tutti i profili fanno parte della natura umana. Un'equipe è tanto più efficace quanto questa è ricca di profili umani diversi e complementari. Ma bisogna saperli riconoscere e non essere infuriato se esistono profili differenti dal proprio.

La dinamica del gruppo messa in funzione con la prima meta dell'equipe ha fatto in seguito un effetto palla di neve per condurre gli altri progressivamente in funzione all'interesse che il leader porta a ciascun membro individualmente e collettivamente. Interessarsi significa comprendere ciò che ciascun individuo può apportare di positivo ad un'equipe o ad un lavoro, anche se il suo comportamento è a priori opposto a quello del leader.

Su quali elementi il responsabile deve lavorare?



L'ascolto e la comunicazione sono primordiali, cio' significa ascoltare i salariati, il modo in cui lavorano, il modo in cui utilizzano le loro conoscenze, il modo in cui strutturano le procedure, in cui modellizzano i loro comportamenti, diversi gli uni dagli altri, le loro credenze...Ascoltarli davvero in cio' a cui s'interessano e' un segnale reale di riconoscimento. Oltre il riconoscimento del salariato c'e' il riconoscimento del suo lavoro.

Di quale lavoro si tratta? Il lavoro di definizione della sua funzione ma anche tutti gli sforzi che fa' per partecipare nel team, anticipare le proprie azioni legate a quelle degli altri, cio' che deve rifare o fare diversamente, le argomentazioni a precisare, le negoziazioni tra gli individui o tra i servizi, i compromessi tra i progetti, tutto il lavoro che procede da se'. Ma niente procede da se', e' l'espressione del loro talento, delle loro competenze nel lavoro, che va ben oltre che il semplice descrittivo della missione cosi' come e' descritta nella scheda di funzione. E' il lavoro implicito.

Un buon leader e' dunque colui che ascolta non soltanto i membri del suo team ma che e' capace di riconoscere il loro lavoro implicito. Questo riconoscimento fa' si che le persone si sentano apprezzate e sostenute avendo cosi' il desiderio di realizzarsi nel loro lavoro. Il non riconoscimento a seguito di una frase tipo " e' ovvio fa' parte del tuo lavoro", e' demotivante e fa' si' che le persone si riducano al minimo divenendo dei semplici esecutori piu' o meno senza alcuna riflessione e che l'impresa annichilisca la sua ricchezza piu' importante, il capitale umano. E' pure cio' che fa' si che le persone si realizzino nel lavoro, poiche' hanno il desiderio di superarsi, e che siano anche in buona salute; " il lavoro e' salute" invece di portare della sofferenza. Incoraggiare i salariati a partecipare al lavoro, dando il loro tocco personale, la loro competenza e riconoscendo il loro contributo, permette una crescita comune, il team, l'azienda, i progetti ed la cifra affari. L'ascolto permette d'aver delle antenne per captare le tensioni e gli stress. La prevenzione dello stress per un' azienda dei salariati in buona salute si fa quindi implicitamente. Un po' di humor su se stesso e su cio' che accade permette di rafforzare lo spirito d'equipe (dei buoni momenti condivisi) e di rafforzare la posizione di colui che impiega.

Così un buon leader può prevenire l'apparire dello stress con l'ascolto dei suoi impiegati e con il riconoscimento del lavoro implicito.

Testo redatto dal Dr Catherine FRADE, dottoressa in Farmacia, psicologa del Lavoro, Coach, aiuto allo sviluppo di persone e organizzazioni.

www.axelpharm.com
Tel. +33 6 74 58 47 62

Disegni di Olivier HELBE, diplomato all' Essec, aiuto alle aziende nella gestione del cambiamento utilizzando il disegno.

www.aobhealth.com
ohelbe@hotmail.fr
Tel. +336 13 21 52 05

Email: cfrade@axelpharm.com