



ISSN: 2038-3282

Pubblicato il: Ottobre 2018

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.qtimes.it
Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

A starting point to talk about Leadership.

Thinking about the objective, what virtuous behaviors to adopt for a conscious leadership?

Un punto di partenza per parlare di Leadership.

Pensando all'obiettivo quali comportamenti virtuosi adottare per una leadership consapevole?

di Giuseppe Rolli

Centro di Formazione ELIS

rolli.giu@gmail.com

Abstract

In this article, mainly referring to two authors (F.Covey and A. Grün), "I reflect aloud" on what can be the references for a Leader who does not drive, and therefore is not guided, only by following the business logic or even more simply the company logic. A leader who, although responsibly oriented to achieve the assigned work / professional goals, really knows how to look at the horizon to reach, at the people who collaborate with him, but even more at himself. Only in this way I believe we can really go back to "humanizing" a dynamic relationship (in a professional context) that today, perhaps too often, is reduced to be included in that rather than in the other reference model. In this sense, I really like the possibility of seeing in the cardinal virtues a reference compass

that can be for the leader simultaneously a tool to drive but also to reflect on himself, maturing a deep personal awareness.

Keywords: Leadership, justice, fortitude, temperance, prudence

Abstract

In questo articolo, facendo principalmente riferimento a due autori (F.Covey e A. Grün), “rifletto ad alta voce” su quali possono essere i riferimenti per un Leader che non guidi, e quindi non sia guidato, solo seguendo le logiche del business o anche più semplicemente le logiche aziendali. Un leader che, seppur responsabilmente orientato a raggiungere gli obiettivi lavorativo/professionali assegnategli, sappia veramente guardare l’orizzonte da raggiungere, le persone che collaborano con lui, ma ancor più se stesso. Solo così credo si possa veramente tornare ad “umanizzare” una dinamica relazione (in ambito professionale) che oggi, forse troppo spesso, è ridotta ad essere inclusa in quello piuttosto che nell’altro modello di riferimento. In questo senso mi piace molto la possibilità di vedere nelle virtù cardinali una bussola di riferimento che possa essere contestualmente, per il leader, strumento per guidare, ma anche per auto riflettere maturando una profonda consapevolezza personale.

Parole chiave: Leadership, giustizia, temperanza, prudenza

Introduzione

Più volte mi viene chiesto di progettare interventi formativi sul tema della leadership, e da appassionato di metodologia esperienziale i miei sforzi sono sempre concentrati in due direzioni. La prima mi spinge ad individuare un modello di riferimento che più di altri possa accogliere e contestualmente contribuire a sviluppare la cultura aziendale che di volta in volta incontro. La seconda mi vede appassionatamente preso nel progettare delle attività che possano mettere in condizione i partecipanti, percorrendo il ciclo di apprendimento esemplificato da D.Kolb (1984), di sviluppare questa competenza che da un lato si presenta “talentuosa” ma che contestualmente si rende anche allenabile e quindi in qualche maniera “acquisibile”.

Proprio in occasione di uno dei miei progetti formativi ho ritenuto utile non solo progettare questa o quella attività esperienziale, ma elaborare qualche riflessione radicata in esperienze più profonde che in qualche maniera potessero accompagnare i partecipanti a porsi come di fronte ad uno specchio.

In questo esercizio ho potuto far appello ai lavori di S.Covey (2004) e A. Grün (2007), e mi è piaciuto incrociare, intrecciare e quasi creare una commistione tra i loro approcci teorici al tema.

Questo in quanto ritengo che non sia possibile coinvolgere qualcuno in un percorso formativo sulla leadership, chiedergli di sviluppare questa competenza senza attivare in lui una riflessione personale, una profonda consapevolezza di se. Non posso indicare ad altri la strada da percorrere se io per primo manco di riferimenti.

Dove guarda il Leader

In questa direzione un primo spunto sul tema della Leadership viene fornito da S. Covey (2004).

L'autore propone un salto di paradigma partendo dal presupposto che il primo passo per diventare buoni leader di se stessi è quello di "iniziare dalle fine".

Per Covey il leader è colui che deve avere una visione, deve iniziare oggi ad avere l'immagine, la raffigurazione della fine della vita come criterio in base al quale esaminare i piccoli passi quotidiani.

Avendo chiaramente in mente la fine, è possibile assicurarsi che qualsiasi cosa si faccia, in un qualsiasi giorno, non violi il criterio che è stato definito di massima importanza e cioè che ogni giorno della vita contribuisce in modo significativo alla visione che si ha della vita stessa.

Cominciare pensando alla fine significa iniziare con una chiara comprensione della destinazione, significa sapere dove si è diretti, capire meglio dove ci si trova ora e far sì che i passi da compiere siano sempre nella giusta direzione.

In caso contrario potrebbe essere incredibilmente facile rimanere intrappolati in un'attività, sentire la necessità di lavorare sempre più duramente per arrampicarsi sulla scala del successo e poi scoprire che tutto la strada percorsa è appoggiata sul muro sbagliato.

L'approccio "cominciare pensando alla fine" si basa sul principio che tutte le cose sono create due volte: prima una creazione mentale e successivamente una fisica.

Esempi possono essere la costruzione della casa, che viene portata a termine nell'idea del progettista, in tutti i suoi particolari, prima ancora che venga posato il primo mattone.

Ogni giorno si va in cantiere, si guarda il progetto e si distribuiscono le attività per il lavoro della giornata.

Si comincia pensando alla fine.

Il principio delle due creazioni proposto da Covey spinge a farsi responsabili di entrambe, ad essere consapevoli sia della prima che della seconda creazione perché ciò permette ad un leader di agire nella sua sfera di influenza allargandone i confini.

Grazie a questa introduzione Covey propone una visione della leadership che spinge verso un grande salto di paradigma.

La Leadership è la prima creazione, è la visione, ed in questo si distingue dal management, che assume quindi il ruolo di seconda creazione.

Quest'ultimo infatti si muove rispondendo alla domanda: *come posso fare le cose nel modo migliore?*

La leadership, invece, riguarda gli obiettivi: *quali sono le cose che voglio fare?*

Anche Peter Drucker afferma che il "Management è fare le cose bene mentre la Leadership è fare le cose giuste".

"Proviamo ad immaginare un gruppo di professionisti che creano un sentiero nella giungla a colpi di macete.

Sono coloro che agiscono, quelli che risolvono i problemi aprendosi la strada nel sottobosco, tagliando arbusti e liane.

A seguire arrivano i manager, che affilano il macete, scrivono manuali organizzativi e di procedure, implementano programmi per lo sviluppo della muscolatura, introducono tecnologie innovative e fissano orari di lavoro e programmi di svago per i collaboratori.

Poi c'è il leader, quello che sale sull'albero più alto, esamina l'intera situazione e grida: "E' la giungla sbagliata!" A questo grido gli efficienti lavoratori e manager rispondono: "Stai zitto, noi facciamo progressi!"

Questa immagine in parte ci aiuta a capire il ruolo e la sfida del leader.

La sfida è nella risposta del suo team, perché come individui, gruppi ed organizzazioni, spesso siamo così occupati ad aprirci la via attraverso il sottobosco che non ci rendiamo conto di quale giungla stiamo attraversando.

A lui, al leader, il compito di indicarla.

Ma la risposta del team definisce la centralità del ruolo del Leader nella gestione dei collaboratori. Il leader deve avere il coraggio di “guardare alla fine” per indicare la strada da percorrere a tutti coloro che operosamente gestiscono attività e problemi quotidiani.

Lo scenario all’interno del quale un leader deve sapersi muovere, deve stimolarlo a tenere sempre allenata la sua capacità di auto-riflessiva.

Su questo Andrea Granelli (2012) suggerisce di tenere a mente il precetto gesuita che recita: «Conservare il più profondo raccoglimento anche nel bel mezzo dell’attività più frenetica».

Questo contributo così prezioso potrebbe arricchirsi ulteriormente individuando quali elementi possano essere utili ad un leader per poter salire su quell’albero e, vista la traiettoria, scendere per indicare ed accompagnare gli altri verso la giusta direzione.

Una buona proposta viene presentata da A. Grün il quale suggerisce una lettura delle virtù, quali la Giustizia, la Fortezza, la Prudenza e la Temperanza, come i quattro punti cardinali che possono guidare un leader e che possono supportarlo nel disporre di una “competenza” morale utile ad offrire un orientamento e a rendere attraente all’esterno la sua attività.

In quest’ottica il leader è visto come persona intraprendente.

Grün sottolinea anche l’importanza, per un leader, di sapersi mettere in discussione affinché questo possa renderlo un uomo o una donna “in pace con se stesso” tanto da riuscire a far emergere – in sé e negli altri – il sé autentico.

Chiunque si trovi a “guidare” persone parte sempre da una determinata immagine ed idea di uomo e questa contraddistingue e designa l’immagine che egli ha degli altri, di coloro che sono affidati alla sua guida, determinando anche il suo agire nei loro confronti.

Questa immagine di “uomo” dipende fortemente dall’immagine che ciascun leader ha di se stesso, e per questo è importante che sappia riflettere sull’immagine reale che ha di sé, sia a livello conscio che inconscio.

Solo facendo chiarezza su chi realmente è lui stesso, il leader, con profonda consapevolezza, potrà indicare una direzione alle sue persone.

Questa chiarezza deve essere frutto di una profonda capacità di auto-riflessione

I 4 PUNTI CARDINALI DELLA LEADERSHIP

Leadership e Giustizia

“E’ giusto colui che permette che l’altro sia altro, che lo conferma nel suo essere altro e che lo aiuta a conseguire ciò che gli spetta” (Pieper 1999)

Forse è proprio S.Benedetto, nella semplicità di una vita comunitaria, che ci aiuta a capire quale è la giustizia alla quale dovrebbe tendere un leader.

Proprio lui esige che l’abate si prenda cura di ogni singolo: “Bisogna che prenda chiaramente coscienza di quanto sia difficile e delicato il compito che si è assunto di dirigere le anime e porsi al servizio dei vari temperamenti, incoraggiando uno, rimproverando un altro e correggendo un terzo. Perciò si conformi e si adatti a tutti, secondo la rispettiva indole ed intelligenza, in modo che,

invece di aver a lamentare perdite nel gregge affidato alle sue cure, possa rallegrarsi per l'incremento del numero dei buoni..."

Per un leader la giustizia non è il semplice trattare tutti allo stesso modo, ma riconoscere la verità nell'agire di ciascuna delle persone che guida.

Non sempre è opportuno mettere gli altri di fronte alla cruda verità in quanto la lealtà, talvolta, potrebbe diventare disumana se assolutizzata, ed è per questo che deve poggiarsi sulla saggezza che porta il leader a chiedersi se l'altro è in grado di accettare la verità. Una domanda che non deve declinare l'azione nei termini della diplomazia ma deve spronare a considerare il singolo nella sua situazione del momento.

Al leader non devono sfuggire le motivazioni profonde del suo essere giusto, vero.

In questo deve cercare sempre l'onestà.

Dire la verità per amore della verità potrebbe nascondere altri fini personali, motivazioni egoistiche, ed è per questo che la giustizia e la verità hanno bisogno dell'onestà nei confronti delle proprie intenzioni.

Questo perché il leader non pieghi la realtà a se stesso, proiettando propri bisogni, ma agisca nella giustizia delle singole persone, del team e dell'obiettivo verso il quale tende il lavoro di tutti

Leadership e Fortezza

Forte è l'uomo e la donna che ha il coraggio di perseguire ciò che riconosce giusto, di urlare "quale è la giusta giungla da attraversare". È forte un leader che possiede quindi un suo punto di vista, non rigido perché pronto a confrontarsi con altri, ma per il quale è disposto a lottare.

Il termine fortezza ha anche a che fare con il concetto di lotta: il forte è una persona combattiva.

A questo appellativo non deve essere data un'accezione negativa di "attaccabrighe", di litigioso, ma piuttosto di audace, che "sa essere saggio" e che sviluppa una cultura del confronto.

Un leader è colui che vede e valuta in modo corretto la situazione, che ha ben chiara la fine e che è pronto ad accettare la sfida.

Proprio perché così costituita la fortezza è una caratteristica che tutti i leader possono sviluppare.

A differenza del coraggio, che lo si ha o meno, la fortezza va alimentata ed acquisita costantemente.

Un leader forte è un leader prudente, che lotta ma non si butta con irruenza nelle situazioni mettendo a rischio anche coloro che guida, in quanto valuta correttamente che cosa sia veramente in gioco per sé e per gli altri.

Un contrassegno importante di questa prudenza è la pazienza che come ci suggerisce J. Pieper (1999) consiste nel non lasciarsi portar via la serenità e la chiarezza dell'anima dalle ferite che si ricevono nel realizzare il bene.

Anche la pazienza è quindi un atteggiamento di cui il leader ha bisogno per poter continuare a guidare verso la giusta direzione anche se all'esterno molti fattori rischiano di travolgere e stravolgere.

La fortezza, esercitata da un leader nei termini brevemente accennati, porta con sé anche l'elemento della fedeltà intesa come capacità di generare affidabilità, vicinanza, fiducia nell'operato.

Leadership e Temperanza

L'etimologia della parola temperanza ci aiuta a capire quali sono gli aspetti utili per un buon esercizio della Leadership.

La parola latina “temperantia” significa misura, una traduzione del termine greco “sophrosyne”, che indica l’intelligenza capace di dare ordine.

Temperare vuol dire: ordinare in modo giusto, disporre insieme, mescolare in modo corretto, disciplinare, misurare.

Per un leader la temperanza, la misura, è una leva importante.

Deve infatti conoscere non solo la propria misura, ma anche quella dei suoi collaboratori dovendo essere, verso di loro, misurato nello spronarli. Aiutarli a trovare la propria misura, rispettandola lui stesso per primo definendo quale impegno chiedere loro e come stimolarli.

Il leader deve essere colui che non esige mai troppo dalle persone, non perché si abbassi alla mediocrità ma solo perché è necessario “*stimolare le generose aspirazioni dei forti, senza scoraggiare i deboli*”.

Se il leader stimola i propri collaboratori li aiuta anche a trovare la propria misura.

A titolo esemplificativo possiamo prendere in considerazione due atteggiamenti tipici.

Ci sono infatti gli ansiosi che tendono ad auto-limitarsi, non scoprono mai le loro capacità e non mettono a frutto le loro possibilità.

Ci sono, poi, anche i forti che devono mettere in campo le loro abilità.

Un buon esercizio delle leadership porta a trattare in modo giusto, secondo le rispettive misure, sia l’uno che l’altro, stimolando e riconoscendo.

Il concetto di misura assume rilevanza anche nelle dinamiche di gruppo che il leader deve gestire.

Un esempio per tutti potrebbe essere quello della comunicazione.

Un leader deve far sì che la comunicazione tra i collaboratori fluisca, che le emozioni scorrano.

Deve, altresì, prestare attenzione a che il flusso non si arresti a causa di conflitti e blocchi interiori.

Il suo compito è quello di riconoscere quali giochi e quali meccanismi sono messi in atto e misurare quindi canali, risorse, comportamenti utili a mantenere un movimento virtuoso.

Leadership e Prudenza

Per un Leader la prudenza è la capacità di trovare ciò che qui ed ora è adeguato e sostenibile per se e per gli altri. La capacità di conoscere la realtà in modo corretto per poter poi prendere una “saggia decisione” (Pieper 1999), agire in modo giusto.

Per Aristotele la prudenza si colloca nell’incontro tra intelligenza e volontà. La prudenza riconosce i mezzi necessari perché la vita riesca, consiste nella capacità di conoscere gli scopi della propria vita e al tempo stesso di sviluppare gli atteggiamenti ed i comportamenti necessari per raggiungerli.

Grün sottolinea come il pensiero di un Leader prudente vada oltre il momento presente valutando così se l’agire che egli promuove sia effettivamente la strada giusta per raggiungere lo scopo. E’ così che emerge la figura di un leader prudente come colui che raccoglie un tesoro di esperienze, acquista un sesto senso per come le cose sono e per come si debba adeguatamente reagire ad esse. Sviluppa quindi una particolare sensibilità per la lettura della realtà, delle sue diverse correlazioni, dell’autentico. Una conoscenza dell’essenza delle cose, una sapienza letta come l’arte del timoniere, di colui che guida.

Conclusioni

Sviluppare una visione che spinge a partire dalla fine richiama ad una certa umanità, sprona a guardare lontano sapendo però compiere o far compiere oggi dei passi, questa stessa umanità è

richiamata nelle virtù che Grün propone come cardini per una leadership che sia radicata nel singolo. Non un “vestito” da indossare per coprire o mostrare, ma un “corpo” in grado di sostenere, lasciare impronte e dare un orizzonte.

Il tema della leadership racchiude ed apre a molte riflessioni, coinvolge molti aspetti della persona e soprattutto in questi ultimi anni vede il proliferarsi di teorie, modelli e studi. Quanto sopra brevemente accennato non rende onestà all’importante letteratura su questo tema, ed a titolo esemplificativo si cita il tema degli stili di leadership, dell’intelligenza emotiva, la leadership situazionale ecc.

I contenuti proposti vogliono solo stimolare, così come dai propositi degli autori presi a riferimento, ad una riflessione sulla natura stessa della leadership. A tal fine, in continuità con l’immagine del leader che sale sull’albero più alto per indicare quale sia la giusta giungla da attraversare voglio concludere con un’affermazione di R. B-Powell (1987) che rivolgendosi a dei “capi” li invita a “...guardate lontano, e anche quando credete di star guardando lontano, guardate ancora più lontano!”

Riferimenti bibliografici:

Covey F. (2004), *Le 7 regole per avere Successo*. Milano: Franco Angeli

Granelli A. (2012), *Nati due volte. Leadership eroica: a lezione dai gesuiti, forti di 500 anni di storia*. L’Impresa, novembre.

Grün A. (2007), *Leadership con valori*. Brescia: Queriniana

Kolb D. (1984), *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Pieper J.(1999), *La luce della verità. Alla ricerca dell’immagine cristiana dell’uomo*. Cinisello Balsamo: San Paolo Edizioni

Powell B. (1987), *Taccuino*. Milano: Ancora