

Autori vari

DREAM COMPANY

Un nuovo engagement
tra idealismo e pragmatismo



a cura di Tiziano Botteri

ESTE
libri



BEYOND KNOWLEDGE*

LIBRI ESTE

© 2016 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

www.este.it – info@este.it

Realizzazione grafica: Antonello Faccini

Realizzazione editoriale: Valentina Casali

ISBN 978-88-98053-19-3

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Autori vari

Dream company

A cura di Tiziano Botteri

ESTE

libri

INDICE

INTRODUZIONE

Tra idealismo e pragmatismo

di Tiziano Botteri

11

PARTE PRIMA

Gli intoccabili

Direzione d'impresa e leadership. Come indirizzare costruttivamente organizzazioni complesse

di Alessandro Almonti e Alessandro Reati

17

Dall'imposizione alla creazione

17

Vivere la complessità: quali competenze?

22

 Comprendere per accogliere

22

 La saggezza di donare

23

 Here and now

24

Lasciarsi integrare: l'umiltà di andare oltre

25

Le mutevoli forme della leadership

27

Visione d'insieme

27

Luci e ombre

32

Non vendete i vostri sogni

34

Competences Based Management. Meaning, good habits, bad misunderstands, challenge, hope

di Elisa Forvi e Alessandro Reati

37

Meaning

37

Good Habits

42

Bad Misunderstands

47

Challange & Hopes

50

Differenziazione e offerta di valore. La distintività sul mercato	
<i>di Paola Lazzarini</i>	57
Le competenze strategiche	57
La corporate strategy va ripensata	58
Fronte del marketing: quale strategia?	59
Il mercato di oggi: vincere senza competere	60
Brand e reputation nell'era della partecipazione	
<i>di Licia Lanza</i>	65
Consumatori e aziende nella società liquido-moderna	65
Il valore della reputazione	66
Brand equity come asset fondamentale nella costruzione di valore	68
Human to Human: contenuti di qualità e voce alle persone nell'internet age	70
Il potere della Corporate Social Responsibility e il brand come sense provider	72
Il mondo come giardino aziendale.	
Internazionalizzazione e integrazione culturale	
<i>di Yadi Rana</i>	77
Definizioni di cultura	77
Cultura come concetto astratto	78
Analogie della cultura	78
Modelli dimensionali della cultura	80
Le teorie di Edward T. Hall	80
Sette tipologie di valore	83
Modello culturale di Richard Lewis	88
Framework culturale dinamico	89
Leadership interculturale	90
Stili di leadership e dimensioni culturali	90
Lo studio Globe	92
Customer experience e fidelizzazione dei clienti	
<i>di Stefano Sarao</i>	97
I momenti della verità	97
Il ruolo della tecnologia nella customer experience	99

Dal CRM al CXM	104
Che differenza c'è tra CRM e CXM?	106
Dal customer journey al net promoter score	106
Il tradizionale modello a imbuto	107
Il nuovo modello del Customer Decision Journey	108
Il "Corridoio cliente" di Fred Reichheld	110
Come funziona l'NPS	112
La customer experience e i social media	114
Il caso United	114

L'elevazione del venditore. Cosa cambia nel processo di vendita

<i>di Luigi Carrera</i>	119
-------------------------	-----

Dagli Anni 60 agli Anni 80	119
Dagli Anni 80 alla fine del vecchio secolo	120
A.I.D.A.: un metodo in quattro step, per decidere in urgenza	120
SPIN: l'uso delle domande (finalmente) protagoniste della vendita	122
L'oggi: dalla centralità del venditore alla scoperta del cliente	122

Manufacturing Competitiveness. Un modello di riferimento per l'eccellenza nel manufacturing

<i>di Mario Cappetta</i>	127
--------------------------	-----

Quale fabbrica?	127
Factory Leadership	129
Factory Innovation Management	130
Factory Change Management	131
Factory People Management	132
Factory Management	133
Specializzazione produttiva	134
Riduzione della complessità	135
Collaborazione con fornitori e clienti	136
Cost excellence	137
Efficienza energetica e sostenibilità ambientale	138
Factory Execution	139
Eliminazione di spechi, inefficienze, attività inutili	139
Ordine, pulizia e controllo a vista degli spazi fisici	140
Efficienza del flusso produttivo	142

Processi ‘robusti’	143
Organizzazione del lavoro	146
Capacità produttiva	147
Programmazione della produzione e della supply chain	147
Factory Performance Management	149
Performance dashboard	149
Improvement management	149
Analisi dei dati	151

La supply chain in una dream company

<i>di Marco Cordignano</i>	153
----------------------------	-----

Massimizzare il valore generato dalla supply chain	153
Offerta (verso i clienti)	154
Domanda (verso i fornitori)	155
L’evoluzione storica di soluzioni per la gestione e il miglioramento della supply chain	156
Trend e prospettive future per la supply chain	157
Gestione delle relazioni	158
Strategia & Performance	160
Planning & Execution	163
Informazioni & Competenze	165

Amministrazione proattiva e ritorno economico. Dream money 1

<i>di Walter Rotondaro</i>	169
----------------------------	-----

Economia e finanza per piccole e grandi aziende	169
Dalla contabilità generale al bilancio	170
Bilancio d’esercizio e bilancio consolidato	171
La nascita dei principi contabili internazionali	171
Processo di armonizzazione dei sistemi contabili	173
Esternalizzazione (outsourcing) e informatizzazione	173
Le singole fasi della gestione contabile, amministrativa e fiscale	174
Data entry	174
Bookkeeping	175
Payroll	176
Compliance	177
Conclusioni	178

Il buongiorno del mattino: controllo incassi e cash flow.

Dream money 2

di Michele Piga

179

Profit is an opinion, cash is a fact

179

Ammortamenti e accantonamenti

179

Capitale circolante netto commerciale

180

Cash from operation

180

La gestione del credito da clienti come fattore determinante
nella generazione di cash flow from operation

184

La gestione del credito commerciale

185

Gli strumenti operativi a supporto della gestione del credito clienti

186

La credit policy

186

Lo scoring e il rating creditizio dei clienti

187

Il fido

191

Il controllo degli ordini e il credit check

191

Il controllo dei pagamenti

192

L'attività di recupero

192

Accantonamento al fondo svalutazione crediti

193

La gestione operativa del fondo svalutazione crediti
e gli effetti sul bilancio

194

PARTE SECONDA

Gli emergenti

HR manager allo specchio.

Rappresentazioni, misure e prospettive

di Elisa Forvi e Alessandro Reati

197

What a HR manager looks like?

197

Evidence based HR management?

198

HR, psicologia e misure

200

Le persone: dalla misurazione dell'intelligenza ai tratti di personalità
coerenti con il business, fino alla leadership

202

Team: dal singolo al gruppo

204

Migliorare l'organizzazione: verso il benessere organizzativo

205

Prospettive

207

Il counseling del futuro. Nuovi costrutti per i falò dell'anima <i>di Pierpaolo Dutto</i>	211
Il mercato	211
La persona	213
Alcune definizioni	216
Il coaching	217
La formazione	217
Il counseling	217
Punti di contatto...	218
...e differenze	218
Alcuni esempi	220
Conclusioni	222
Formazione in evoluzione. La sferzata energetica dell'elemento esperienziale <i>di Guido Cremonesi e Angelo Dossena</i>	223
Project manager si nasce o si diventa? <i>di Luca Gelmetti</i>	229
Risk management	229
Gestione degli stakeholder	232
Project communication management	236
This week-next week report	239
Conclusioni	242
NewTech Learning <i>a cura del team e-Learning Cegos</i>	243
La formazione di domani	243
Metodo e contenuti dell'e-Learning	244
Nuove soluzioni a portata di mano	246
Liquid learning way	247
CONCLUSIONI <i>di Tiziano Botteri</i>	249
AUTORI	251

INTRODUZIONE

Tra idealismo e pragmatismo

di Tiziano Botteri

*“La vita e i sogni sono fogli di uno stesso libro:
leggerli in ordine è vivere, sfogliarli a caso è solo sognare”
Arthur Schopenhauer*

Ogni tanto è lecito sognare. E non perché i sogni aiutano a vivere, come direbbe il presentatore televisivo della notte di Rai 1, ma perché “quelli che sognano di giorno sono consapevoli di tante cose che sfuggono a coloro che sognano solo di notte” (E. A. Poe). Eh già, sbotterà qualche lettore, cominciamo bene, con queste prime parole un po’ oniriche e soffuse di un certo romanticismo. Ma, a ben vedere, come ci ricorda l’esergo di Schopenhauer, cerchiamo di trattare questa delicata materia con un approccio concreto, senza però dimenticare l’afflato di intensa passione che i sogni comportano nel tentativo della loro realizzazione. Il sogno rappresenta, nella giusta dimensione, la direzione della vita che abbiamo immaginato. E dunque possiamo immaginare una dream company, ossia un’azienda ideale dove persone, strutture, processi, risultati, evoluzione funzionano come ingranaggi di un meccanismo tendente all’equilibrio armonico? Evitiamo di pensare subito che si tratti di una semplice utopia, liquidando la faccenda in un secondo e quindi senza neppure effettuare un minimo tentativo di tracciare un quadro ipotetico di questa azienda. Negli ultimi tempi sono stati condotti differenti studi su come viene vista una possibile impresa ideale, non solo da lavoratori, supervisori e manager, ma anche da coloro che potrebbero essere i leader di domani, ossia chi frequenta famose scuole internazionali di management. Fra questi studi cito, come esempio, quello di Deloitte e JobTeaser del 2013. Tra idealismo e pragmatismo emergono interessanti tendenze, non prive di contraddizioni. Due di queste, specialmente per le giovani generazioni, sono rappresentate da:

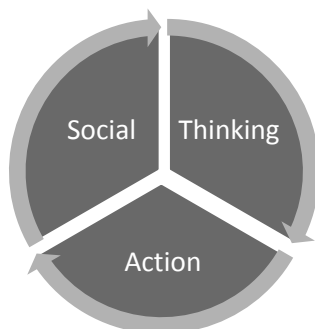
- il proiettarsi in un’organizzazione dove coesistono il desiderio di appartenenza a un gruppo e la tensione a forme spinte di autonomia d’azione;

- il vedersi in un'ottica di lavoro fortemente collaborativa e tuttavia in un luogo aziendale sempre meno statico e logisticamente 'diffuso' e non concentrato solo in un punto fisico ben preciso.

D'altra parte accanto alla Dream Company si affianca il tema dello stile di management ideale preconizzato per il futuro, sia da interpretare personalmente sia da attendersi dal proprio responsabile. E anche in tale caso fa capolino un'altra contraddizione dove orientamento alla partecipazione (numerose scambi basati *in primis* sui fatti) e orientamento alla strutturazione (prevalenza di metodologie che garantiscono affidabilità e disciplina e la trasformazione delle idee in azioni concrete) gareggiano tra di loro in un confronto non proprio sintonico.

In un'ottica assai sintetica da tali inchieste sembra profilarsi un'impresa a tre sezioni auree:

- Thinking
- Action
- Social



Il thinking identifica la libertà di pensiero e di costruzione creativa, l'action raffigura la tangibilità delle cose fatte e da fare, il social individua il network dei contatti interni ed esterni all'impresa e la ricchezza relazionale. Nulla di originale, obietterà qualcuno. E forse è vero; tuttavia questa figura ha il sapore di un manifesto per il futuro che possiede una grande immediatezza di comprensione e che, in ogni caso, necessita di precise declinazioni di comportamenti nei diversi territori organizzativi.

In tale sede aggiungerei inoltre l'affascinante dibattito in corso sulle competenze di leadership per la post modernità che propone, da un lato, locuzioni e terminologie già note (e forse, a un primo sguardo, stilisticamente un po' retoriche) e, dall'altro, espressioni e angolazioni sul tema piuttosto stimolanti, che fanno intravedere panorami evolutivi non scontati. La recente indagine condotta da Right Management e The Conference Board su 654

executive e senior leader di imprese di diverse dimensioni, comprese alcune multinazionali, nelle 3 macroregioni di Nord America, Europa e Asia, ha evidenziato che le competenze che i leader devono avere oggi e da qui ai prossimi cinque anni sono: saper governare e guidare il cambiamento, trattenere e sviluppare le persone, possedere una visione globale e una propensione alla diversità. È altresì emerso un certo livello di inadeguatezza tra le capacità di leadership di cui le aziende hanno effettivamente bisogno, anche in ottica evolutiva. Pertanto le organizzazioni sembrano essere sempre più volte ai W.O.W. (World Of Worktrend) anche al fine di predisporre programmi di sviluppo formativo che sappiano ‘parlare’ ai leader di oggi e di domani. Oltre ad approfondire aspetti relativi a skill che potremmo definire classiche (tradurre la strategia in execution, promuovere l’innovazione, costruire relazioni strategiche, ispirare e generare fiducia e investire sul potenziale, saper comunicare correttamente la visione e la direzione, ecc.), i citati programmi formativi sono richiesti come antidoto alla perdita quasi definitiva del ‘lungo termine’, del ‘lavoro per la vita’, del ‘confine di ruolo’.

L'approccio dell'agility come aspetto imprescindibile per l'essere e l'agire dei leader

Il governo della dispersione della conoscenza all'interno dell'organizzazione

Il trittico: la guida di sé (leading self), la guida degli altri (leading others), la collaborazione (leading with others)

Il global thinking/mind set

Il design thinking come processo 'human centered'

L'essere nel presente: aggiornarsi e studiare

In questa luce, la dream company può acquisire una funzione cruciale non solo da un punto di vista metaforico, ma anche tangibile in un mondo dettato dal dominio delle reti e della fluidità, nel momento in cui la tensione verso la ricerca dell’idealità riesca ad abbinare la spontaneità del ‘far bene le cose’ alla visione sistemica di persone, processi e contesti, via via fino all’integrazione generazionale che, al di là delle differenti situazioni sociali nazionali, si arricchirà tra breve dell’apporto della generazione Z composta da chi è nato a partire

dal 1995 circa. Una generazione ‘post’, sorta con o seguita a eventi che hanno mutato l’universo come l’11 Settembre e Twitter. Una generazione chiamata da qualcuno ‘Post Gen’, una generazione “post” che si racconta in un post, ma che ha contagiato (si fa per dire) i Baby Boomer, esponenti dell’esplosione demografica degli Anni 50, i primi attenti alla forma fisica e a concedersi ‘rimedi’ contro la mezza età; quelli chiamati nel loro ciclo finale ‘yuppie’, le persone vincenti dell’era reganiana; quelli che secondo alcuni sociologi hanno un po’ rovinato i propri figli facendoli crescere nel mito di poter desiderare e volere tutto, senza capire che il mondo nel frattempo era cambiato e che la crisi e la deindustrializzazione avevano trasformato le loro certezze in precarietà; quelli a cui – in qualità di genitori – la sceneggiatura del film *Il capitale umano* di Paolo Virzì fa dire “per voi ci siamo giocati tutto, anche il vostro futuro”. Quei Baby Boomer che però oggi hanno una nuova social life perché oltre il 60-65% di loro chatta su Facebook.

L’azienda dei sogni peraltro sembra già essere un elemento reale dei nostri giorni, sempreché riusciamo a fissare alcuni parametri chiave che, di norma, sono sia di funzionamento organizzativo per la produzione del proprio output sia di benessere per chi vi presta la propria opera. Accanto alla rinomata Google, nota per il sistema di tutela del personale tra i più sviluppati al mondo e che ha anche introdotto i ‘death benefit’ (una serie di investimenti che l’impresa versa alla famiglia in caso di decesso del dipendente per dieci anni dopo la sua scomparsa), ricompare SAS Institute, un’altra compagnia statunitense che produce software e opera nel settore della business intelligence. In SAS i giorni di malattia non hanno limiti ed è presente una struttura apposita per i figli dei lavoratori che possono pranzare o cenare con loro. E all’interno dell’azienda esiste un ambulatorio medico gratuito sempre attivo, giorno e notte, per i dipendenti e i loro familiari. Le ore settimanali non superano mai le 35 e ogni pomeriggio si stacca dal lavoro alle 17 in punto. Ecco che la dream company, da questo punto di osservazione, assume anche le vesti di un luogo sociale che quasi sfida – in non pochi casi – la credibilità di certe istituzioni pubbliche e trova una collocazione qualitativa di grande rilievo per le persone che vi lavorano, visto l’ambiente mondiale in sommovimento e impastato, a volte in termini incredibili, di impronte ancestrali miste a segni di assoluta modernità. Ma ora è il momento di dare la voce, *in primis*, alle idealità interne dell’azienda andando a sfogliare le pagine di un funzionamento ‘esemplare’ dei diversi segmenti che la compongono, la fanno esistere e la conducono alla creazione di un valore fisico e metafisico. Il sogno va bene, non troppo sognante però, ma con uno sfondo realistico per non evaporare del tutto nella galassia delle chimere.

PARTE PRIMA

Gli intoccabili

Direzione d'impresa e leadership

Come indirizzare costruttivamente organizzazioni complesse

di Alessandro Almonti e Alessandro Reati

Dall'imposizione alla creazione

Il mondo organizzativo è in continuo cambiamento. Così come lo sono gli scenari geopolitici, i mercati, le tecnologie. Potremmo dire che negli anni si è passati da un mondo talvolta 'complicato' a un mondo 'complesso'. La differenza non è poca. Se in un sistema complicato conosco tutti gli elementi e le relazioni che lo legano, potrò prevedere il comportamento del sistema stesso. Questo nei sistemi complessi non è possibile. Le organizzazioni sono ormai riconosciute come sistemi complessi le cui prestazioni e dinamiche sono il risultato dell'interazione spontanea tra numerosi attori eterogenei, che co-evolvono in un ambiente competitivo in continuo cambiamento. Per comprendere e indirizzare i fenomeni organizzativi complessi sono via via stati necessari diversi approcci teorici e metodologici. Se un manager degli Anni 70 fosse trasportato in un tunnel spazio-temporale, da quel periodo ai nostri giorni, e potesse trascorrere qualche ora all'interno di un'azienda rimarrebbe sorpreso di come la tecnologia, i mezzi di comunicazione e i modelli di business siano radicalmente cambiati. Egli rimarrebbe egualmente sorpreso osservando come spesso i principali modelli di riferimento diffusi tra la maggioranza dei manager siano invece rimasti praticamente immutati. Sono gli stessi che conosceva, con gli stessi principi e gli stessi obiettivi. Modelli organizzativi che sostanzialmente avevano il loro focus sul controllo e gestione.

È innegabile che il modello del management che include la pianificazione strategica, il project management, il capital budgeting, l'analisi degli scostamenti, la misurazione delle performance a cui legare gli aspetti retributivi variabili ha rappresentato, per diversi lustri, ciò che sembrava essere il miglior strumento a disposizione delle figure dirigenziali in azienda. Il mondo, come abbiamo visto, nel frattempo è però fortemente cambiato.

Gli studi e le pratiche di management del '900, ideati e proposti da McCallum, Taylor, Weber, Deming, solo per citare i più noti, sono stati improntati

a un approccio meccanicistico, in cui il sistema aziendale è stato assimilato a una “macchina” e le persone considerate come i “componenti”. Normalmente l’azienda viene definita come un “insieme di mezzi e persone”, che hanno come scopo quello di raggiungere un obiettivo, definito dall’imprenditore o dagli azionisti. La massima espressione di questo concetto è stata evidenziata nello “Scientific Management” proposto da Taylor e da tutta la scuola che ne è seguita, i cui effetti, come abbiamo accennato sopra, si riscontrano ancora oggi. In questo filone la parola “scientific” è stata però utilizzata in maniera parziale, scegliendo come unico paradigma di riferimento quello meccanicistico.

In realtà il modello scientifico, costituito da un insieme di metodi, studia la realtà dei fatti e dei fenomeni e delle leggi che li regolano. Scientifico non significa quindi meccanicistico.

Il paradigma meccanicistico trova dei chiari limiti nello studio e nella gestione di sistemi viventi o di sistemi sociali. Questi sistemi, infatti, presentano una caratteristica particolare, quella di evolvere. Pertanto nel loro processo di vita tendono a non ripercorrere le stesse vie, gli stessi punti di un ciclo precedente, rimanendo così ‘imprevedibili’ nel loro divenire e, di conseguenza, non potendo essere descritti da modelli predittivi di assoluta precisione.

Mentre un sistema complicato è in qualche modo prevedibile, e quindi ‘controllabile’, un sistema complesso e più difficile da ‘governare’.

Il paradigma meccanicistico, che riconosce nel separare il mezzo migliore per conoscere e comprendere un sistema, fonda le sue basi sull’assunto che il controllo e il potere rappresentano, di conseguenza, il miglior modo di gestire il sistema. In questo paradigma quindi si sostiene che non solo occorre tenere sotto controllo i “mezzi”, ma anche le “persone”.

Negli ultimi anni, coloro che hanno il governo delle organizzazioni hanno evidenziato e percepito una mancanza totale di efficacia del modello meccanicistico. Questo ha richiesto l’abbandono di una visione esclusivamente meccanicistica dell’azienda e della sua organizzazione e l’apertura concettuale e pragmatica nei confronti di un approccio più sistemico e umanistico, che tenga in maggior considerazione le relazioni interne e quelle relative all’ambiente circostante. La sfida degli attuali e più avanzati e innovativi studi manageriali è quella di fornire strumenti e modelli diversi per aiutare il management delle imprese a risolvere uno dei problemi più pressanti: come indirizzare organizzazioni sempre più interconnesse, e perciò sempre più complesse, in un ambiente percepito sempre più mutevole, imprevedibile e spesso ingovernabile. L’attenzione si è spostata, dunque, da un approc-

Analogie e differenze tra sistemi complicati e sistemi complessi		
	Sistema complicato	Sistema complesso
Numero degli elementi	Molti	Molti
Tipo di elementi	Di solito semplici	Spesso complessi a loro volta
Relazione tra gli elementi	Lineare	Non lineare
Prevedibilità del comportamento	Alta	Da bassa a nulla
Capacità evolutiva	Bassa o nulla – sistemi statici	Alta – sistemi dinamici
Controllabilità dal sistema	Alta	Bassa
Processi	Generalmente connessi in serie; ogni processo è critico per il funzionamento del sistema	Generalmente connessi in parallelo; i processi sono ridondanti, il singolo processo non è di solito critico
Ridondanza degli elementi	Bassa o nulla	Generalmente alta
Robustezza ai disturbi esterni/flessibilità	Bassa	Alta
Esempi	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemi di automazione in una fabbrica • Software di grandi dimensioni • Procedure amministrative in uno stato: leggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecosistema • Sistema economico • Società • Azienda • Gruppo di persone

cio rigido meccanicistico, che implicava scelte decisionali di tipo razionale basate sulle relazioni dei componenti il sistema, verso un approccio più flessibile e morbido, in cui le persone sono considerate come gli elementi primari dell'organizzazione. Questo ha fatto sì che le organizzazioni vengano attualmente riconosciute sempre più come “biologiche” e sempre meno “meccaniche”.

Oggi giorno, pertanto, non si può più prescindere dal concetto di complessità. La complessità è ovunque, a partire dal nostro organismo. La troviamo nell'economia, nel clima terrestre, nei mercati azionari, nelle organizzazioni e nelle aziende.

Attraverso i principi della Teoria della Complessità si può procedere a una discussione dei presupposti delle attuali teorie di management di carattere

Confronto tra modello manageriale classico e complesso		
	Modello manageriale	
	<i>Classico</i>	<i>Complesso</i>
Ambiente	Prevalentemente stabile	Prevalentemente turbolento
Studio del futuro	Basato su proiezioni di serie storiche	Basato su mega-trend
Generazione di nuove strategie	Dall'alto, favorendo intese, ordine, armonia	Anche dal basso, accettando conflitti, disordine, disarmonia
Natura dell'organizzazione	A una mente	A molte menti
<i>Tipologia</i>	<i>Organizzata sulla base di principi e regole</i>	<i>Auto-organizzata sulla base di una visione condivisa</i>
Ruolo prevalente dei manager	Pianificazione e controllo	Creazione e presidio del contesto
Orientamento prevalente del personale	Svolgimento di compiti	Assunzione di responsabilità (intra-imprenditorialità)
Processi decisionali	Iter determinato	Iter indeterminato
Sovra-sistema d'impresa	Sistema industriale	Eco-sistema
Interazione con il contesto	Adattamento	Coevoluzione
Successo	Equilibrio e stabilità	Non equilibrio e cambiamento
Obiettivo	Stabilità (ridurre la complessità)	Elasticità (assorbire la complessità)

riduzionistico e separativo e integrare i concetti assumendo che le organizzazioni sono “entità” vive che apprendono, si evolvono e trovano i propri equilibri anche attraverso l'auto-organizzazione.

Un corretto uso dei principi della teoria della complessità permette anche di comprendere che dirigere non significa esercitare autoritariamente il potere. Come affermava Enzo Spaltro, è infatti sempre più necessario comprendere che esistono diverse declinazioni degli stili di comando e di direzione, alcuni costruttivi e altri, almeno nelle organizzazioni avanzate, distruttivi. Negli scenari organizzativi si vedono sempre meno sentieri, spesso sostituiti da tracce di passaggio. La leadership deve essere adeguata a questo ambiente. Mentre concetti, regole e idee possono aiutare a guidare una persona nella sua formazione, un vero leader agisce anche in base a intuizioni, in

Stili di comando e di direzione					
Tipo di autorità	Tipo di membri del gruppo	Tipo di delega	Qualità del capo	Stile di comando	Impatto
Pseudo carismatica	Servitori personali	Mancante o fittizia	Simbolo idealizzato	Autoritario autocratico	Distruttivo
Tradizionale	Seguaci, fan	Ad hoc e ad personam	Carattere	Autoritario paternalistico	Familistico
Razionale	Funzionari, burocrati	Razionale e ad funzionem	Esecutore di ordini impersonali	Partecipativo consultivo	Costruttivo conservativo
Efficiente	Collaboratori, professional	Temporale e sui risultati	Realizzatore di risultati	Partecipativo di gruppo	Costruttivo innovativo

quanto non possono essere le sole regole esterne a determinarne la personalità. I leader non agiscono solo secondo indirizzi esterni, ma concependo il proprio lavoro come una normale estensione del loro modo di essere (piuttosto che “saper fare”, il leader deve “saper essere” leader).

È importante essere consapevoli che i concetti sottostanti la leadership sono fondamentali per la comprensione della stessa, ma hanno bisogno di essere integrati in modi più immediati, concreti e semplici per orientarne l'azione. La leadership generativa è uno degli approcci che influiscono sull'attuale pensiero legato alla leadership organizzativa. Lo sviluppo di questo tipo di leadership viene proposto come una reale necessità nel contesto attuale, spesso caratterizzato da un' enfasi confusa e contraddittoria e quindi migliorare sia i profitti sia la qualità del servizio.

In pratica, come proposto in chiave psico-sociologica da Dario F. Romano, “è [...] opportuno comprendere che l'organizzazione non è data, bensì costruita dalle scelte, dalle decisioni, dai gesti di coloro che in essa operano. Anche se l'accumulazione di scelte, decisioni e gesti sedimenta processi in cui permanenza delle condizioni e ripetitività degli eventi paiono emergere quasi da sé. Ma il processo, in quanto sedimento di atti pregressi, può venire riappropriato, decomposto e cambiato. [...] Detto altrimenti, l'assimilazione della intelaiatura istituzionale da parte degli attori è sia idiosincratICA sia parziale. IdiosincratICA, perché ognuno ragiona con la propria testa. Parziale, perché l'estensione e la profondità dei fatti istituzionali [...] sfida la memoria e le conoscenze delle singole persone. La razionalità procedurale cerca ragioni consistenti per l'agire organizzativo, ma non garantisce intelligenza”.

Da qui quindi la ricerca di un modello di leadership generativa capace di favorire le condizioni socio-organizzative in cui lasciar emergere una identità organizzativa finalizzata alla creazione comune di benessere collettivo.

Vivere la complessità: quali competenze?

Ci sono alcune capacità tipiche e competenze che sono state riconosciute come eccellenti per i leader più abili. Ne osserveremo tre in particolare, che appaiono quelle più interessanti per chi è chiamato a gestire la complessità. Si tratta di intelligenza emotiva, saggezza e capacità di vivere il momento.

Comprendere per accogliere

L'intelligenza emotiva, che Goleman definisce come “la capacità di una persona di conoscere, gestire e utilizzare le emozioni in modo appropriato nel relazionarsi in contesti e con persone diversi tra loro”, è un indicatore che pare, quindi, essere più affidabile della sola, tradizionale, misurazione del QI. Si basa su cinque abilità fondanti:

- auto-consapevolezza delle proprie emozioni e del loro funzionamento;
- gestione dei sentimenti in modo che siano adeguati;
- motivazione personale al servizio di un obiettivo;
- empatia e comprensione per le emozioni altrui;
- capacità di relazionarsi e lavorare con gli altri.

Diverse ricerche scientifiche hanno seguito adulti con un'intelligenza emozionale superiore e hanno scoperto che questi sono socialmente più competenti, personalmente più efficaci, in grado di gestire meglio lo stress, sono maggiormente autosufficienti e affidabili oltre a ottenere prestazioni migliori in campo accademico. Oltre 120 studi differenti su un campione di oltre 36 mila individui rivelano che le persone meno inclini a preoccuparsi sono anche le stesse a ottenere risultati migliori nel mondo lavorativo. Livelli più elevati di speranza e di ottimismo non solo prevedono il successo nella vita personale, ma anche in quella organizzativa.

Un altro fattore che secondo Goleman si riferisce al successo è il “flusso”, quello stato psicologico in cui l'eccellenza si ottiene senza sforzo, quando una persona sperimenta un costante miglioramento. Le emozioni in questo caso sono positive, stimolanti, naturali e in linea con il proprio ruolo. Tale flusso è spesso caratterizzato come uno stato di oblio del sé. Uno studio, che ha monitorato l'attività di manager, ha rilevato che i soggetti caratterizzati da un alto tasso di flusso spendevano oltre il 40% del tempo a ottenere risultati rilevanti grazie a tale condizione psicologica; mentre i soggetti che

presentavano rari momenti di flusso riuscivano a sfruttare l'ondata psicologica positiva solo per il 16% del tempo. Quindi quali sono le implicazioni dell'intelligenza emotiva per la leadership? Recentemente a sei gruppi di manager e professionisti (circa 200 persone in totale) è stato chiesto di elencare chi considerino come leader, per poi stilare una sorta di classifica.

Personalità come Ghandi, Nelson Mandela, Winston Churchill, John F. Kennedy, Madre Teresa, Martin Luther King sono apparse come leader di successo in tutti e sei i diversi gruppi. Ma alla domanda "che cosa li porta a valutare questi personaggi come leader di successo" il campione ha così risposto:

- hanno una visione (obiettivi);
- ispirano e motivano;
- comunicano chiaramente la loro visione;
- restano concentrati;
- accettano dei rischi;
- perseverano;
- hanno la capacità di superare le avversità e di gestire situazioni difficili;
- si preoccupano per il benessere altrui;
- sono molto sensibili agli stimoli sociali;
- sono la "persona giusta, al momento giusto" e conoscono l'azione giusta.

Quando, infine, questi gruppi sono stati invitati a indicare se questi leader avessero un tipo di intelligenza intellettuale piuttosto che emotiva, questi sono stati generalmente considerati come moderatamente guidati da intelligenza intellettuale, ma molto ricchi di intelligenza emotiva.

La ricerca sull'intelligenza emotiva in combinazione con le percezioni dei leader e dei professionisti suggerisce che i leader di successo mostrano la capacità di essere consapevoli e di gestire le proprie emozioni pur mantenendo un elevato grado di sensibilità nei confronti dei sentimenti altrui. Hanno una capacità di non reagire o farsi prendere dalle emozioni negative sia proprie sia altrui, come rabbia, impazienza, giudizi negativi e ansia.

La saggezza di donare

Il leader di successo, di conseguenza, ha una capacità di essere attento al contesto e, nel contempo, vedere la situazione libera da idee preconcepite o pregiudizi. Mentre il leader può avere precedenti esperienze e punti di vista personali o valori, questi non offuscheranno la sua capacità di scoprire quale sia la migliore scelta di azione. In sintesi, buoni leader sembrano:

- vedere con chiarezza il quadro generale;

- avere una visione/obiettivo chiaro e potente che li guidi;
- utilizzare la conoscenza (propria o di altri), quando necessaria per far fronte al caso di specie;
- essere sensibili e in grado di rispondere in modo adeguato e diversificato ai propri collaboratori;
- influenzare positivamente verso un metodo di lavoro mosso da valori superiori e volti al raggiungimento degli obiettivi;
- avere l'intelligenza emotiva, ossia la capacità di conoscere e utilizzare in modo appropriato la propria sensibilità e quella degli altri;
- essere nel flusso o, in poche parole, concentrati sul contesto con azioni da intraprendere secondo il principio del *hic et nunc*.

La saggezza può essere intesa come “la capacità di valutare e affrontare le situazioni della vita con ragionevolezza e prudenza”. Mentre la saggezza è una caratteristica che è stata analizzata dalle società nel corso dei secoli, non esiste una vera e propria letteratura sul suo impiego nella leadership. Lo sviluppo e la trasmissione della saggezza sono stati considerati di vitale importanza per il benessere degli esseri umani e per la continuazione delle tradizioni per migliaia di anni. Così avvicinandosi alle opere, alle storie e agli insegnamenti delle filosofie dell'umanità si rintracciano alcuni importanti temi, esperienze e caratteristiche comuni. Alcune di queste caratteristiche possono essere identificate come altamente pertinenti e utili ai leader, soprattutto nel nostro attuale ambiente organizzativo con le sue esigenze a tratti contrastanti, concorrenti e mutevoli. La saggezza come elemento chiave nel management è divenuta, di fatto negli ultimi tempi, una delle caratteristiche di successo dei leader, non solo come concetto definibile, ma anche direttamente osservabile, pratico ed efficace.

Here and now

Un'ulteriore competenza necessaria allo sviluppo di un leader è la capacità di vivere nel presente, per vedere cosa sta succedendo senza idee preconcepite o distrazioni. Quasi tutti oggi siamo così coinvolti dai nostri pensieri che non sperimentano pienamente ciò che sta succedendo intorno a noi. Gran parte di questo processo di pensiero comporta una specie di ‘monologo’, una voce nella testa che commenta, giudica, giustificando o pensando al passato o a un evento futuro. Spesso lo stesso commento viene ripetuto più volte, coinvolgendo commenti negativi riguardanti una situazione che non coincide con il modo in cui io voglio che sia o il modo in cui avrebbe dovuto essere. Mentre tutto questo avviene ci si accorge di ciò che accade intorno solo in modo parziale.

Una caratteristica essenziale per un leader è quella di vivere nel presente cioè essere in grado di concentrarsi sulla situazione attuale senza monologhi interiori, idee preconcepite o distrazioni che potrebbero interferire con la capacità di ascoltare e vedere la situazione esattamente per come è. Nel mondo del management e nella formazione della leadership, può sembrare che quanto più una persona acquisisce nozioni, migliore sarà come leader. Socrate, uno dei maggiori filosofi della cultura occidentale, mostra che le persone più sagge sono quelle che sono consapevoli dei propri limiti. Spesso sentiamo anche dire che le persone sagge sono molto semplici e infantili, in realtà vedono le cose come se fosse la prima volta e sono aperte a nuove esperienze, oltre che piene di voglia di imparare. Possono avere anni di esperienza, ma sono in grado di insegnare in modo semplice e apprezzare la profondità degli eventi quotidiani.

Al centro di tutte le filosofie ci sono le domande: “Chi sono?”, “Come è stato creato l’universo?” e “Qual è la mia relazione con esso?”. Le risposte, o credenze, che abbiamo su queste domande influenzano il modo in cui si struttura e si organizza il lavoro, le nostre opinioni sui concetti di proprietà e di profitto, il nostro stile di leadership e il modo in cui abbiamo a che fare con le altre persone sul posto di lavoro. C’è un’ampia letteratura su quanto sia importante avere una chiara visione di tipo organizzativo, olistica e che comprenda obiettivi personali. Noi tutti, soprattutto all’interno delle organizzazioni, abbiamo bisogno di vivere, immedesimarci, dedicarci pienamente alla visione, non appena visualizzata, utilizzarla per guidare le nostre azioni.

Queste ‘verità’ sono uguali e diverse allo stesso tempo. Esse indicano la medesima esperienza e le competenze di leadership e di management. Da un punto di vista esterno questi attributi, una volta acquisiti, insieme alle competenze e alle esperienze, si traducono in una leadership altamente efficace. Ma dall’esperienza si evince anche che il concetto della saggezza nella leadership è più un processo di abbandono delle idee preconcepite, degli atteggiamenti egoistici, e un concentrarsi sul presente e sul rispondere a ciò che è necessario.

Lasciarsi integrare: l’umiltà di andare oltre

Le azioni che costituiscono la pratica dell’integrazione possono essere riassunte nel seguente elenco.

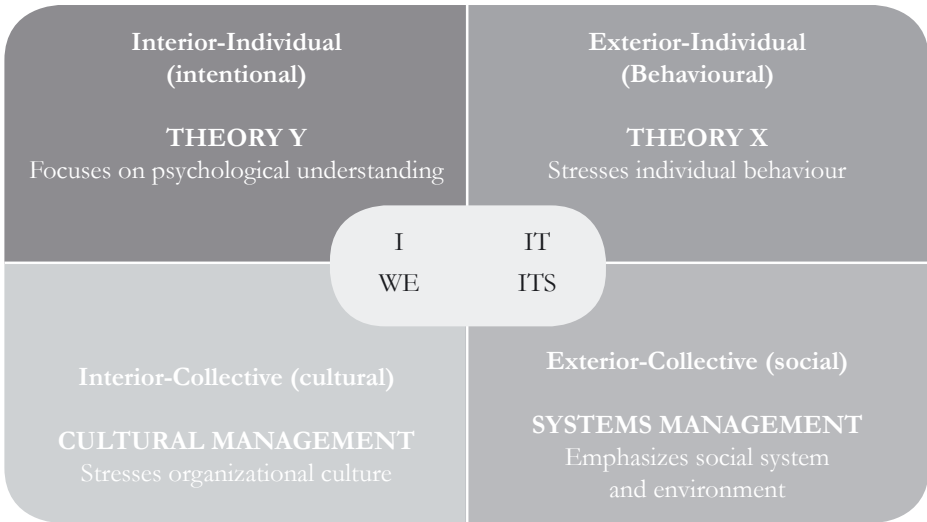
- Sapere quando tacere e quando parlare.
- Guardare, ascoltare e rispondere direttamente e chiaramente.

- *Hic et nunc*: vivere nel presente, lasciare andare i monologhi interiori e concentrarsi su ciò che sta avvenendo in questo momento.
- Liberarsi dai preconcetti: non vivere attaccati a idee, opinioni, preconcetti. Utilizzare le idee e i concetti, senza lasciare che usino te, e ammettere quando non si sa qualcosa.
- Eliminare l'illusione della separazione: comprendere di essere parte di un sistema e trovare il punto unificante della persona, della squadra e della situazione.
- Conservare la qualità del “momento per momento”: trovare qualità nel momento, non far sì che un obiettivo immaginato in un futuro lontano prenda il sopravvento.
- Riconoscere che non esiste un altro tempo se non adesso, nessun altro posto se non il qui: ‘qui e ora’ è l'unico luogo di qualità che può essere sperimentato.
- Darsi una vision vera che nasca dalle necessità: una vision di successo si ottiene quando ci mettiamo al servizio del bisogno.

L'esperienza dei leader di successo suggerisce che lo sviluppo di leadership può procedere in una direzione diversa da quella che abbiamo precedentemente considerato. Lo sviluppo della leadership può comportare l'imparare a coltivare abitudini mentali, l'abbandonare le preoccupazioni egoistiche per riflettere sulle proprie azioni, intenzioni e obiettivi sia come persona sia come leader di organizzazioni. Individuo, squadra e sviluppo organizzativo dovrebbero essere il tema centrale delle esperienze organizzative.

In un certo senso questo è simile allo studio di learning organization, ma ha alla base un principio ancora più profondo circa la natura degli esseri umani e del loro lavoro. A livello individuale, lo sviluppo della leadership comporterebbe la consapevolezza di agire a un livello più sistemico che non di ‘separazione’; dove le competenze tecniche siano compenstrate da competenze di natura umanistica, in cui gli individui, il gruppo e l'azienda sarebbero vissuti come un insieme che ha delle parti che lavorano congiuntamente, diverse ma non separate, come le dita di una mano.

In questa direzione un interessante modello integrato è il *Four Quadrants of Integral Business* proposto da Ken Wilber: “What are the patterns that connect? Let's start with the four profound dimensions or perspectives that hold your universe together. [...] The quadrants show the I (the inside of the individual), the IT (the outside of the individual), the WE (the inside of the collective) and the ITS (the outsides of the collective). [...] There are



today 4 major theories of business management. Those theories are in fact the 4 quadrants, and an Integral Approach would necessarily include all 4 approaches”.

Le mutevoli forme della leadership

La leadership è un processo sociale, solo in parte attribuibile ai singoli individui che compongono il sistema di riferimento. Il riconoscimento di questo fenomeno (e delle sue diverse tipologie di declinazione) è probabilmente una delle maggiori scoperte della moderna psicologia del lavoro.

La letteratura sul tema è peraltro molto vasta. Esistono innumerevoli testi sull’argomento che si focalizzano su aspetti specifici quali, ad esempio, l’interazione capo-collaboratore, il potere del leader, il processo decisionale, le differenze culturali e di genere nella leadership e molti altri concetti che hanno apportato importanti contributi alla comprensione dell’oggetto di studio.

Visione d’insieme

Vi sono numerosi motivi per cui le persone cooperano per raggiungere gli obiettivi organizzativi e molti di questi sono solo incidentalmente collegati alla relazione capo/collaboratore. Per esempio, la forma generale del contratto psicologico è probabilmente costruita nelle prime esperienze di socializzazione, prima che una persona entri a far parte di una organizzazione.

Tuttavia è importante conoscere come i fattori situazionali, l'ambiente di lavoro e le caratteristiche dei collaboratori interagiscono con la personalità e il comportamento di un manager, fino a influenzare il livello della performance individuale e organizzativa. Le teorie disponibili sono molteplici. Fortunatamente spesso sono tra loro in interazione.

Sintesi di alcuni dei principali modelli comportamentali e contingenti				
Modello	Focus	Contenuti principali		
Ohio State Uni.	Comportamenti sociali	Considerazione delle persone	Specificazione del metodo di lavoro	
Michigan Uni.	Comportamenti sociali	Stile centrato sulla relazione	Stile centrato sulla produzione	
Bower & Seashore	Comportamenti sociali	Supporto Facilità di interazione	Enfasi sull'obiettivo Facilitazione lavorativa	
Fiedler	Contingenza	Stile centrato sulla persona	Fattori situazionali: posizione di potere prescrittività dei compiti relazioni leader/ membri gruppo	Stile orientato alla produzione
Teoria del percorso obiettivo	Contingenza	Considerazione delle persone	Fattori situazionali: chiarezza delle reazioni al percorso/ obiettivo	Specificazione del metodo di lavoro
Vroom & Yetton	Contingenza	Stile consultivo di gruppo	Fattori situazionali: accettazione qualità informazione conflitto coerenza degli obiettivi	Stile autocratico

Nell'analisi della leadership in azione si osservano diverse evoluzioni, che hanno via via spostato il focus dalla dimensione personologica (attenta alle caratteristiche dei leader o dei supposti tali) alle dinamiche collettive (pas-

sando dall'attenzione alle dinamiche di gruppo a quelle organizzative e comunitarie).

Le prime ricerche hanno tentato di individuare empiricamente tratti della personalità comuni a tutti i leader senza però raggiungere dei risultati utili per l'approccio scientifico. Studi più recenti hanno rintracciato sei tratti che differenziano i leader dai non-leader: onestà e integrità, alti livelli di energia, ambizione e desiderio di condurre, intelligenza, fiducia in se stessi e acquisizione di conoscenze. Sullo stesso fronte i risultati di uno studio condotto da Kouzes e Posner (1993) mostrano le sei caratteristiche per cui i leader vengono riconosciuti (si veda la figura).



Superata l'attenzione alle caratteristiche individuali, l'attenzione alla relazione persona/ambiente porta al risultato degli studi delle Università del Michigan e dell'Ohio, alla teoria di Fiedler sulla contingenza e, infine, all'approccio della leadership situazionale. La teoria di Ken Blanchard, chiamata Leadership situazionale II, usa le due dimensioni del supporto e della direzione per descrivere quattro stili di leadership che risultano essere appropriati a seconda della situazione e del livello di sviluppo della persona o del gruppo. L'importante progresso dell'approccio situazionale è il rico-

noscimento dell'efficacia data dall'adattamento degli stili di leadership in base alle variabili di sviluppo e di situazione. Ad esempio, in caso di emergenza o quando qualcuno sta imparando una competenza per la prima volta, si otterranno risultati migliori applicando una leadership altamente direttiva (precisare compiti e obiettivi molto chiaramente), piuttosto che una maggiormente di sostegno esprimibile nel concetto di 'molta guida e poco sostegno'.

La leadership situazionale è uno dei diversi approcci transazionali alla leadership. Altre teorie transazionali come la Teoria del Percorso-Obiettivo e la teoria della Partecipazione del leader descrivono il compito principale del leader per guidare e motivare i propri collaboratori, accompagnandoli nella direzione degli obiettivi fissati e per premiare i loro sforzi in modo equo, tale da poter essere apprezzato dai collaboratori stessi.

Il terzo focus, quello del modello di leadership trasformativa, fa un ulteriore passo in avanti e aiuta il collaboratore a superare gli obiettivi e interessi personali per concentrarsi sugli obiettivi che contribuiscono al miglioramento di una squadra di lavoro in termini di grandezza e organizzazione sul piano nazionale e internazionale. La leadership trasformativa comunica una visione che ispira e motiva le persone a realizzare qualcosa di straordinario. I leader trasformativi hanno anche la capacità di allineare persone e sistemi al fine di istituire un'integrità aziendale riguardo questa tipologia di approccio.

La leadership trasformativa è un processo che cambia e trasforma gli individui. È interessata alle emozioni, ai valori, alla morale, alla qualità e agli obiettivi a lungo termine e comprende, nel suo processo valutativo, le motivazioni dei follower, la soddisfazione dei loro bisogni e li considera effettivamente esseri umani.

La leadership trasformativa implica una particolare forma di influenza che spinge i follower a realizzare molto più di quanto solitamente ci si aspetterebbe da loro. È un processo che spesso include una conduzione (leadership) carismatica e visionaria (immaginativa). La leadership trasformativa è centrata sull'impegno e le capacità dei componenti l'organizzazione e sulle strategie e i modi attraverso cui questi possono essere valorizzati attraverso l'influenza della leadership. Definizioni che si possono associare a questa categoria sono quelle di leadership carismatica, visionaria, culturale ed empowering.

I leader trasformativi hanno, quindi, un approccio e una capacità in grado di ispirare i collaboratori a comprendere valori più elevati; li guida verso

la realizzazione di una sfida importante. Questa tipologia di leader presta attenzione alle esigenze di sviluppo dei collaboratori, li aiuta a cambiare, a rivalutare vecchie problematiche in modi nuovi e attivando la componente emotiva in grado di ispirare i collaboratori ad applicarsi con uno sforzo maggiore per raggiungere gli obiettivi del gruppo. Da segnalare è anche come il collaboratore, a questo punto, comprenda e faccia proprio lo spirito di gruppo tanto che, anche con un cambio di leadership, il gruppo di lavoro continuerà i propri sforzi per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Più recentemente, un approccio innovativo e che deriva dal CMS (Critical Management Studies) è quello della leadership generativa. Uno degli elementi caratterizzanti tale modello è quello di allargare la visione. Oltre alle competenze e alle doti che abbiamo visto essere richieste al leader, se ne aggiungono ulteriori che sono riconducibili alla saggezza, alla capacità di vivere il momento, alla pazienza, all'espansione della visione, alla condivisione con gli altri attori del sistema, alla cura delle persone e della relazione. Seppure questo breve excursus non pretenda di riassumere tutti i contributi scientifici sullo studio della leadership, emergono alcuni aspetti fondamentali. Ecco una possibile sintesi generale.

Modello di leadership		
	Caratteristiche	Periodo e grado di diffusione
Generativa	Presenta una vision allargata, saggia. È orientata alla cura delle persone e dell'ambiente. Opera con intelligenza emotiva e sociale.	<ul style="list-style-type: none">• III millennio• Rara e pregiata
Trasformatzionale	Presenta una vision chiara e motivante, che ispira i collaboratori, prendendo in considerazione le loro esigenze ed aspirazioni.	<ul style="list-style-type: none">• Generata alla fine del 900• Ancora poco diffusa
Transazionale	Comprende ed aiuta i collaboratori a raggiungere i loro obiettivi, contemporaneamente al perseguimento degli obiettivi aziendali.	<ul style="list-style-type: none">• Generata nella seconda metà del 900• Abbastanza diffusa
Situazionale	Applica il giusto quantitativo di indicazioni e supporto in base al contesto, alla competenze ed alla abilità dei collaboratori.	<ul style="list-style-type: none">• Generata nella prima metà nel 900• Elevato tasso di diffusione

Luci e ombre

Studi più recenti sulle differenze culturali e di genere hanno dimostrato che *de facto* esistono delle diversità che non possono non essere prese in considerazione: ad esempio, delle differenze comportamentali spesso associate al genere. Pare infatti che i leader maschili tendano a sottolineare la definizione degli obiettivi, mentre i leader femminili enfatizzano maggiormente le interazioni tra i soggetti. Riconoscere e valorizzare queste sfumature manageriali è sempre più necessario per creare delle organizzazioni realmente inclusive e basate sulla valorizzazione delle differenze (*variety management*).

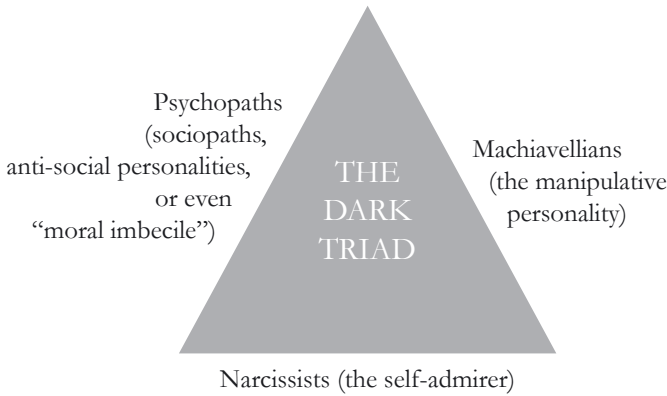
Quale che sia il modello di leadership o la sfumatura applicativa, i leader hanno le caratteristiche delle persone ‘probe’, sono oneste, hanno fiducia in loro stessi e sono leali e solidali. Sono sensibili ai cambiamenti del contesto e rispettano i propri collaboratori. In modo del tutto simmetrico e reciproco, una vision aziendale valida conta e si basa su un buon leader. Il leader aiuta il collaboratore ad allontanare l’interesse personale a favore di un obiettivo comune di più ampio respiro.

L’importanza della componente etica, ritenuta fondante per la nascita e lo sviluppo di una leadership organizzativa costruttiva e orientata al benessere collettivo, ha portato diversi studiosi a evidenziare i rischi di possibili “patologie manageriali”.

Secondo Andrea Castiello D’Antonio “è costantemente sottovalutato il potere distruttivo che può avere un responsabile la cui personalità non sia ‘sufficientemente sana’ non solo sull’ambiente socio-organizzativo di immediato impatto, ma anche sul business globale dell’organizzazione in cui opera. [...] Nel momento in cui si parla di psicopatologia della leadership e del management, si va molto, molto più in là dal denunciare la negatività degli stili di gestione autoritari o permissivi, lassisti o confusivi, che tutti noi conosciamo per averli studiati fin dagli Anni 50 sui libri della letteratura statunitense. Oggi, le sottili patologie che stanno alla base delle ‘personalità malate’ di numerosi responsabili d’azienda sono, innanzitutto, poco visibili e spesso facilmente scambiabili per tratti caratteriali positivi e di pregio. Così un soggetto duro e aggressivo può essere visto come assertivo e finalizzato, un personaggio manipolatorio e cinico come uno abile nella negoziazione, e così via, peraltro in un vuoto di sistemi valoriali di riferimento che – anche questi, in linea teorica – dovrebbero fare da sfondo sia alla ricerca e selezione manageriale, sia alla valutazione e sviluppo dei responsabili organizzativi”.

La sintesi dei principali tratti personologici che elevano i rischi di psicopa-

tologia manageriale è stata creata nel 2002 da Paulhus e Williams, attraverso una concettualizzazione definita “*Dark Triad*”.



Ecco una sintesi dei principali elementi distintivi, declinati secondo diverse scale di misura clinica.

Psychopaths	Machiavellians	Narcissists
In SRP III (Self-Report Psychopathy scale - Paulhus, Tempill & Hare):	In Mack IV (Machiavellianis Scale - Christie & Geis):	In NPI (Narcissistic Personality inventory - Raskin & Terry):
<ul style="list-style-type: none"> • Interpersonal Manipulation • Cold Affect • Anti-social Behaviour • Impulsive Thrill-seeking 	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulative & Deceitful • Cynical • Disregard for Conventional Morality 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandiosity • Entitlement • Dominance • Exhibitionism
In DTDD (Dark Triad Dirty Dozen scale - Jonason & Weber)	In DTDD (Dark Triad Dirty Dozen scale - Jonason & Weber)	In DTDD (Dark Triad Dirty Dozen scale - Jonason & Weber)
<ul style="list-style-type: none"> • Callous and Insensitive • Lack Remorse • Cynical • Lack of concern with Morality 	<ul style="list-style-type: none"> • Deceitful • Manipulative • Use Flattery To Get Their Way • Exploit Other 	<ul style="list-style-type: none"> • Grandiose Sense of Entitlement • Like to be the Center of Attention • Value Prestige and Status

Quando persone presentano tratti come quelli sopra descritti assumono ruoli manageriali che, nel breve periodo, sono abilmente in grado di avviare forme di relazione organizzativa fittiziamente produttive e spesso cooperative, ma che nel medio sfociano in forme di leadership distruttiva, mostran-

do appieno il lato sociopatologico in quanto centrato sull'appagamento dei bisogni individuali del manager stesso.

In sintesi, la capacità di usare efficacemente gli strumenti tipici della leadership non esclude la possibilità che il leader venga posseduto dai propri lati di debolezza. Proprio per questo chi ha responsabilità di scelta dei futuri manager/leader (recruiter, head hunter, direttori generali, ecc.) dovrebbe essere edotto circa i rischi di alcuni tratti di personalità.

Non vendete i vostri sogni

Quando un professional si trova a valutare un possibile sviluppo di carriera in un ruolo manageriale ciò che scopre di dover esplorare è la propria immagine di sé. Aspetti oggettivi e formali (quali gli aspetti contrattuali, le risorse assegnate, il grado di autonomia) sono realmente valutabili ed eventualmente negoziabili solo a valle di un lavoro di autoconsapevolezza. Quali sono le motivazioni che possono guidare verso l'abbandono di una consolidata *expertise* tecnico-professionale per indirizzarsi verso un ruolo evanescente e spesso sopravvalutato come gestore di persone e processi? Il desiderio di riconoscimento? Il piacere dell'influenza? La sensazione di potere? La volontà di essere al servizio?

Ogni soggetto ha le proprie risposte, spesso esito di sogni e desideri. Sono pensieri pregiati, da mantenere spesso. Secondo alcuni sono le immagini che vi guideranno nelle frequenti, faticose scelte di interpretazione di ruolo. Citando le parole di Kets De Vries, molte volte vi troverete a dover decidere se recitare come leader, come giullari o come impostori.

Bibliografia

- Argentero P., Cortese C. G., Piccardo C. (2009), *Psicologia delle organizzazioni*, Raffaello Cortina editore, Milano.
- Barus-Michel J., Enriquez E., Levy A. (2002), *Vocabulaire de Psychosociologie*, Toulouse, Erès.
- De Toni A. F., Barbaro A. (2010), *Visione evolutiva. Un viaggio tra uomini e organizzazioni, management strategico e complessità*, ETAS.
- Gandolfi A. (2008), *Formicai, Imperi, Cervelli*, Bollati Boringhieri.
- Gibson C. (1995), *An understanding of gender differences in leadership across four countries*, Journal of International Business Studies, Second Quarter, 225-79.
- Goleman D. (1996), *Emotional Intelligence*, Bloomsbury, London.
- Harung H., Heaton D., Alexander C. (1995), *A unified theory of leadership: experiences of higher states of consciousness in world class leaders*, Leadership & Or-

- organisational Development, 16 (7), 44-59.
- Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Hughes R., Ginnett, Curphy G. (1994), *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, 2nd ed., Irwin, Homewood, IL.
- Kets de Vries M. F. R. (1993), *Leader, giullari, impostori*, Trad. It. Raffaello Cortina.
- Kilpatrick S. A., Locke E. A. (1991), *Leadership: do traits matter?*, Academy of Management Executive, May, 48-60.
- Kouzes O., Posner B. (1993), *Credibility*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Little W., Fowler H., Coulson J. (1973), *Shorter Oxford English Dictionary*, Clarendon Press, Oxford.
- Robbins T., Waters-Marsh R., Cacioppe R., Millet B. (1994), *Organisational Behaviour*, Australian & New Zealand, Prentice-Hall, Australia.
- Schloegl I. (1975), *The Wisdom of the Zen Masters*, Sheldon Press, London.
- Schumacher F. (1974), *Small Is Beautiful, a Study of Economics as if People Mattered*, Abacus, London.
- Senge P. M. (1990), *The Fifth Discipline*, Random House, Australia.
- Simoncini D., De Simone M. (2012), *Emerging organization. L'emergenza dell'identità nell'organizzazione*, DEA Dipartimento Economia Aziendale, Maggioli Editore.
- Spaltro E. (1996), *Il buon lavoro*, Psicologia del lavoro quotidiano, EL.
- Stogdill M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York, NY.
- Triandis H. (1993), *Cross-cultural industrial and organisational psychology*, in Triandis, Dunnette and Hugh (Eds), *Handbook of Industrial and Organisation Psychology*, 4, Consulting Psychologist Press, New York, NY.
- Wilber K. (2007), *The Integral Vision*, Shambhala, Boston & London.

Se sei interessato a proseguire
la lettura di questo manuale
puoi prenotarlo presso la casa editrice ESTE,
telefonando al numero: 02.91434419

Puoi anche consultare il sito: www.este.it
per avere informazioni su tutte le pubblicazioni