

La didattica del leader

Author : Alfonso Falanga

Date : 24 Ottobre 2019



Leader e leadership sono per lo più associati a motivazione, volontà, *mission*, *vision*. Di rado ad essi si collega il concetto di “didattica”. Eppure è alquanto frequente che, in alcuni contesti professionali, il *leader* sia anche colui/colei che trasmette ai nuovi arrivati conoscenze e competenze. In pratica, in queste circostanze, è proprio il *leader* ad insegnare ai principianti il “mestiere”.

Immaginiamo, ad esempio, un *team* di venditori diretti, di esperti di informatica, di operatori di *call center* o qualsiasi altra tipologia professionale che - almeno in dati momenti del processo lavorativo - chieda al *leader* di tradursi anche in didatta e formatore. Quando si verificano queste condizioni, è opportuno che il *leader* rispetti alcuni **principi** che sono imprescindibili per qualsiasi buon insegnante:

- a) non metterla sul personale;
- b) non cercare talenti ma sostenere la normalità;
- c) non insegnare il proprio metodo di lavoro ma il *metodo*;
- d) favorire la personalizzazione del metodo, da parte dei singoli componenti dello *staff*, fermo restando il rispetto dei principi teorico-esperienziali su cui quello stesso metodo si poggia e da cui esso deriva;
- e) elaborare efficaci ed efficienti strategie sia di trasmissione del sapere che di monitoraggio della sua applicazione da parte dello *staff*.

Riflettiamo, ora, su ogni singolo punto di questa sintesi.

- **Non metterla sul personale.**

Questa affermazione, per quanto risulti semplicistica e banale, costituisce un pilastro dell’esercizio della *leadership* e a cui sono connessi tutti gli assunti sottoelencati.

“Non metterla sul personale”, in sostanza, vuol dire che il *leader* orienta il suo intervento verso il comportamento dei suoi *follower* e non sui loro caratteri, ossia il loro modo di considerare se stessi, gli altri, il mondo in genere. Queste sono certamente variabili che influenzano la qualità

della prestazione eppure è proprio compito del *leader* far sì che esse non prevalgano sulle procedure e sui metodi di lavoro. Lo scopo della *leadership* è costruire le condizioni materiali e, specialmente, immateriali che permettano al *team* di produrre al meglio delle proprie capacità e possibilità. Non si tratta, perciò, né di cercare “consenso” né di favorire “crescite personali”.

Nel primo caso si rischierebbe di generare uno stile di *leadership* compiacente o competitivo, teso più a far sì che il gruppo aderisca al *mainstream* dell’organizzazione che a fornire gli strumenti cognitivi necessari alla realizzazione della meta aziendale. In soldoni, la ricerca del consenso rischia di portare il *leader* a preoccuparsi più che al *team* piaccia quel che fa che di insegnargli come deve farlo.

Il mito della crescita personale, poi, retaggio *new age* degli anni ‘80/’90 del secolo scorso, concentra l’esercizio della *leadership* sulla componente motivazionale del processo produttivo che, in tal modo, resta sempre più personalizzato e connesso ad una variabile spesso difficile da definire. Non a caso, infatti, spesso “motivazione” viene intesa come sinonimo di “volontà”. Si tratta, invece, di due variabili che si escludono a vicenda: se c’è motivazione, ossia attrazione verso l’obiettivo, non c’è bisogno che ci sia volontà. Questa è la forza a cui bisogna ricorrere, e sollecitare, proprio quando manca la motivazione.

- **Non cercare talenti ma sostenere la normalità.**

La didattica del *leader*, essendo finalizzata alla costruzione delle condizioni funzionali alla produttività del *team*, non contempla la cura del talento e ciò per alcuni fondamentali motivi:

1. non è sempre chiaro cosa sia il talento. Per quel che ci riguarda, con questa denominazione intendiamo la capacità di svolgere i propri compiti ottenendo costantemente risultati eccellenti e con il minor sforzo possibile e nel minor tempo possibile. Il talentuoso è veramente tale se risulta in grado di realizzare simili *performance* costantemente e in qualsiasi condizione (variazioni di prodotto, di tipologia di *target* di riferimento, di ambiente di lavoro, di composizione dello *staff*). La pratica quotidiana porta ad affermare che questo tipo di talento, in azienda, raramente è presente. Qualora lo sia, si tratta di un’entità autonoma e che non necessita nemmeno del *leader*. Più di frequente nelle organizzazioni esistono validi professionisti che, per tradurre in risultati il loro talento, necessitano di particolari condizioni materiali ed anche immateriali. Tra queste ultime c’è proprio la “normalità” degli altri membri dello *staff*. L’obiettivo privilegiato della *leadership* è occuparsi della crescita professionale proprio dei *normali*, coloro che, infine, rappresentano la vera spina dorsale della produzione aziendale.
2. Il talentuoso è spesso, professionalmente parlando, egoista. Non si cura dell’attività altrui a meno che non sia in qualche modo funzionale alla sua.
3. Non è un esempio, anche se spesso viene considerato tale dal *management*. Il talentuoso è tale in base a peculiarità prettamente personali che lo conducono ad adottare stili professionali altrettanto personali e, in quanto tali, non estendibili agli altri membri dello *staff*.
4. Il talentuoso raramente si accorge dei cambiamenti che avvengono intorno a lui/lei e, pertanto, mette in atto le sue metodiche anche quando esse risultino obsolete e così

facendo va verso l'insuccesso. In tal caso si blocca senza comprenderne il perché o attribuendo a cause esterne il suo fallimento.

- **Non insegnare il proprio metodo di lavoro ma il *metodo*.**

È forte la tentazione di trasmettere agli altri il proprio modo di fare le cose, specialmente se quel modo ha prodotto esiti soddisfacenti tanto da condurre il professionista ad assumere il ruolo di *leader*.

Ogni didatta/formatore/istruttore sa bene che tale spinta è da tenere costantemente sotto controllo onde evitare di produrre, qualora fosse poi possibile, dei propri cloni. Questo assunto vale anche per il *leader*, naturalmente, che spesso è tentato di fornire ai suoi *follower* le soluzioni ai problemi che lui/lei avrebbe adottato in quella stessa situazione o che ha messo effettivamente in atto. Non necessariamente la medesima strategia vale per il discente, che avrà certamente carattere/attitudini/motivazioni ed aspettative diverse rispetto al suo *leader* e che, dunque, ha bisogno di elaborare una sua autonoma modalità per mettere in atto *il metodo*.

- **Favorire la personalizzazione del metodo.**

Pertanto il *leader* si trova ad agire in due direzioni: da un lato favorire l'apprendimento di strategie operative ben definite, strutturate, sperimentate, monitorate. Dall'altro incoraggiare la rielaborazione personale, da parte del singolo professionista, della stessa metodologia, che non può che essere arricchita dall'apporto di qualità emotive, cognitive e comportamentali individuali e diverse. In sostanza la *leadership*, particolarmente nell'azienda moderna, deve giungere ad un bilanciamento tra la regola oggettivata dal *management* e la creatività personale del singolo *follower*.

- **Elaborare efficaci ed efficienti strategie sia di trasmissione del sapere che di monitoraggio della sua applicazione da parte dello *staff*.**

Questo è il segmento più operativo della didattica del *leader*. Si tratta di definire le metodologie di insegnamento e di verifica, sia sul campo che, lì dove necessario, nell'aula di formazione. Le metodiche assumono forme e contenuti diversi a seconda del tipo di professione a cui esse si applicano. Sono schemi che includono regole ben definite e sempre valide, così come prevedono variazioni in linea con i mutamenti socio-economici che, oggi più che mai, accompagnano ogni attività professionale.

Articolo a cura di **Alfonso Falanga**