

La leadership flessibile: alcuni nodi da sciogliere

Author : Alfonso Falanga

Date : 8 Aprile 2019



Capita, a volte, che in azienda il *Team leader* (TL) si rivolga ad un membro dello *staff* con l'espressione "*Ma come fai a non capire che ...?*" aggiungendo "*...realizzare l'obiettivo mensile è importante, altrimenti si va tutti a casa?*" oppure "*...in quest'azienda conta il lavoro di squadra?*" o ancora "*...non devo ricordarti io ogni giorno cosa devi fare e come devi farlo?*"

In alcuni casi si tratta di uno sfogo momentaneo. In altri, invece, è la manifestazione di un'autentica delusione. È lecito ipotizzare che, in quest'ultima circostanza, nel *Team Leader* convergano sensazioni e pensieri negativi che amplificano l'*impasse* comunicativo in cui i protagonisti dell'evento già sono ingabbiati. Prevenire tale dinamica richiede di dare risposte, preventivamente, ad **alcuni quesiti**:

a) quali sono le aspettative del TL riguardo al livello motivazionale dei suoi *follower*?

A tale proposito è opportuno ricordare che:

- ogni persona ha il suo sistema di riferimento attraverso cui interpreta se stesso, gli altri e il mondo;
- per *sistema di riferimento* intendiamo il complesso di pensieri, convinzioni, opinioni, emozioni e modelli comportamentali derivanti dall'apprendimento, dalle esperienze pregresse, da atti decisionali;
- le persone agiscono sulla base non solo di obiettivi condivisi ma anche di mete più specificamente personali e che, a volte, sono collocate negli strati più profondi della coscienza;
- ognuno ha aspettative specifiche riguardo a ruoli, compiti e prestazioni sia propri che altrui;
- nella congiuntura economica attuale non necessariamente le persone svolgono *quel* lavoro per scelta. Semmai ci si applicano con tanta buona volontà eppure, a volte, vorrebbero fare altro.

Il TL, perciò, più che aspettarsi *consenso* e restare deluso se tale attesa non risulti soddisfatta, deve favorire la produzione di appropriate condizioni operative (regole, procedure, strumenti

materiali e immateriali) che consentano a tutti i membri dello *staff* di giungere ai traguardi aziendali e ciò nonostante le ovvie, e auspicabili, diversità individuali.

b) La *leadership* in che misura considera rilevante l'elemento motivazionale ai fini di un *performance* di successo?

Il più delle volte il TI interpreta l'insoddisfacente prestazione professionale del singolo o del *team* come risultato di una scarsa motivazione e ciò senza prendere in considerazione altre variabili che, con la motivazione, c'entrano ben poco. Sono i casi in cui si adottano stili di *leadership* che poggiano sulla faticosa convinzione "volere è potere": ecco, allora, il diffondersi in azienda di incitamenti del tipo "Ci devi credere!", "Se vuoi puoi!" e simili.

Altre volte il TI adotta uno stile ansiogeno, scandito da critiche ed evocazioni di un futuro nefasto (ad esempio "se non si giunge all'obiettivo allora tutti a casa!"). Sono i casi in cui al gruppo si prospetta un obiettivo *via da* ... che può voler dire *via* dal rimprovero da parte del *management*, *via* dalla paura del licenziamento, *via* semplicemente da una condizione altamente stressante. Con il risultato che, qualora la meta aziendale venga realizzata, ci si rilassa a seguito dello scampato pericolo e, perciò, ci si trova ben presto nella stessa condizione di precarietà da cui si è appena usciti.

c) La *leadership* è orientata verso le priorità?

In alcune circostanze la *leadership* orienta il gruppo prevalentemente sull'obiettivo da realizzare a breve o a medio termine. In tal modo i rischi sono due: 1) la meta aziendale diventa un'ossessione, producendo automaticamente nel *team* atteggiamenti da obiettivo *via da* ... 2) si perdono di vista le priorità ossia quei traguardi intermedi che, concretizzati uno ad uno, consentono il raggiungimento dell'obiettivo finale.

Per priorità possiamo intendere: formazione, ottimizzazione dei tempi di lavoro, definizione di regole e procedure e determinazione delle modalità con cui esse vengono trasmesse allo *staff*.

d) Qual è il sistema normativo che regola la *performance* sia individuale che di gruppo?

Creare le condizioni necessarie alla concretizzazione dell'obiettivo aziendale significa anche:

- dotare lo *staff* di supporti materiali ed immateriali;
- delineare una cornice normativa all'interno della quale tali supporti siano utilizzati in modo efficace ed efficiente rispetto alle mete aziendali, salvaguardando la dignità e l'integrità emotiva dei singoli.

e) Quali sono le modalità con cui il *team* apprende regole e obiettivi?

Il modo - e il momento - in cui il *team* acquisisce obiettivi e regole ha una particolare rilevanza sulla qualità della loro interpretazione da parte del gruppo stesso. Questo, in pratica, si declina nel dare risposte a tali interrogativi:

- in che modo il TI dà regole, fissa gli obiettivi, corregge, suggerisce, motiva?
- quanti *briefing* motivazionali o organizzativi mette in atto con il gruppo nell'arco di un mese?
- in che occasione lo fa? Quanto dura ogni *briefing*? In tale occasione il TI adotta un linguaggio direttivo o propositivo? Critico/persecutorio o assertivo?

f) Qual è il livello di fluidità, in genere, della comunicazione inter-aziendale?

Le argomentazioni precedenti chiamano in causa la qualità della comunicazione tra *leadership* e *staff*, che può essere interpretata attraverso alcuni modelli e stili distinguibili in disfunzionali e funzionali.

- Stili Disfunzionali

Critico/persecutorio:

- centrato sulla persona e non sul comportamento.
- focalizzato sul problema e non sulla soluzione.
- orientato al passato e non al presente e al futuro.
- caratterizzato da uso frequente di oppositivi (*ma, però*), avverbi valutativi (*purtroppo*), del pronome personale *Io*, da avverbi dubitativi (*magari, eventualmente, casomai, semmai*).

Salvifico/compiacente:

- centrato sulla persona e non sul comportamento.
- focalizzato sul problema e non sulla soluzione.
- orientato al passato e non al presente e al futuro.
- caratterizzato da uso frequente di avverbi valutati, dal pronome personale *Tu*, dal condizionale (*potresti/ potremmo/ potrebbero- avresti/ avremmo/avrebbero*), dal tempo passato per indicare qualcosa che si sta facendo (*volevo chiederti/ volevo sapere*).

- Stile funzionale

- Assertivo/sintonico:

orientato verso il comportamento e non la persona;

orientato al presente/futuro e non al passato;

caratterizzato dall'uso del tempo presente.

segnato dall'uso del pronome personale *Noi*.

La *leadership* flessibile, dunque, richiede che si concretizzino in costante **pratica quotidiana** questi principi e ciò allo scopo di non disperdere energie e risorse nel rincorrere desideri mai

realizzabili per concentrarsi, invece, sulla efficace ed efficiente gestione dei cambiamenti interni ed esterni all'organizzazione.

Articolo a cura di **Alfonso Falanga**