

# La stoffa giusta del 'capo'

di ALBERTO FELICE DE TONI

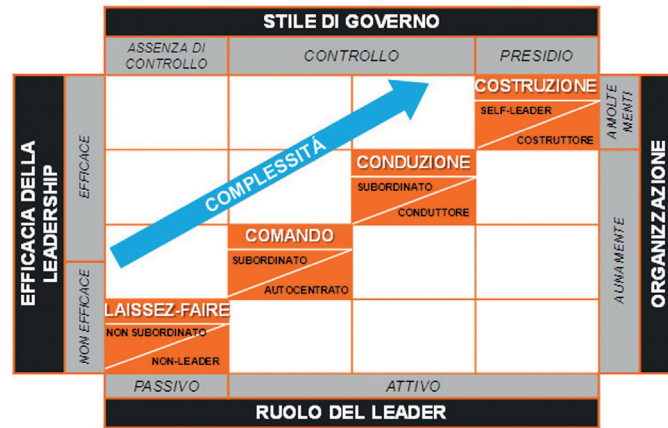


La leadership è uno dei temi più rilevanti del management per le sue implicazioni nella creazione e nello sviluppo dei gruppi. Su questo argomento, in letteratura, sono presenti moltissimi modelli, alcuni dei quali molto famosi come quello della leadership 'situazionale', avanzato da Hersey e Blanchard. Secondo i due autori il capo deve adottare uno stile di leadership diverso a seconda della maturità dei propri collaboratori: direttivo per una maturità bassa; persuasivo per una medio-bassa; partecipativo per una media; delegante per una maturità alta.

Intendo qui proporre ai lettori uno schema sugli stili di leadership basato su quattro variabili: ruolo del leader (attivo o passivo); efficacia della leadership (presente o assente); organizzazione (a una mente o a molte menti); stile di governo (governo assente, controllo, presidio). Sulla base dei valori assunti da queste quattro variabili è possibile individuare quattro stili di leadership.

## LAISSZ-FAIRE

Il capo è passivo, disinteressato, non stimola, non collabora, non si assume



responsabilità, non prende decisioni, non fornisce *feedback*. Gli addetti non gli riconoscono il ruolo di leader. Il gruppo non collabora ed è poco coeso. Il controllo è assente e la leadership non è efficace. L'organizzazione è riconducibile a una sola mente: quella del capo.

## COMANDO

Il capo è direttivo, gli piace comandare, si impone, talvolta è auto-centrato. Gli addetti si sentono dei subordinati. La leadership è solo parzialmente efficace. L'organizzazione è a una mente e assicura un controllo parziale.

## CONDUZIONE

Il capo è una persona illuminata, è attivo e conduce i propri addetti a destinazione. Leader significa appunto conduttore: dal verbo 'to lead', cioè 'condurre'. La leadership è efficace, il controllo

è pieno, anche se l'organizzazione rimane a una mente.

## COSTRUZIONE

Il capo opera affinché tutti i propri addetti a regime diventino dei self-leader. Costruisce un contesto di valori condivisi, delinea una visione attorno cui mobilitare gli sforzi di tutti, fornisce l'energia del cambiamento, trasferisce i contenuti delle tecniche professionali, dà l'esempio. A loro volta gli addetti sviluppano non solo competenze, ma anche automotivazione, la quale è alla base dei processi di emergenza dal basso che realizzano l'auto-organizzazione. Il leader non è più quello che conduce a destinazione i propri: ognuno trova la propria strada in una logica di self-leadership. Il leader diventa un costruttore di contesti dove ciascuno a regime diventa leader di se stesso. Il controllo non è più centrale del capo, ma è operato in periferia dagli addetti stessi. Si realizza per il leader il passag-

## Cos'è la LEADERSHIP

QUATTRO GLI STILI, ALCUNI NEGATIVI, MA QUELLO PIÙ EFFICACE STIMOLA LA AUTO-ORGANIZZAZIONE E RENDE OGNI COLLABORATORE LEADER DI SE STESSO

gio dal 'controllo' al 'presidio'. L'organizzazione non è più a una mente, ma a molte menti: tutte quelle dei collaboratori. L'efficacia della leadership è dovuta non solo al responsabile, ma a tutto il gruppo.

Nelle nostre organizzazioni raramente si incontra il *laissez-faire* (negativo); gli stili più diffusi sono il comando (negativo) e la conduzione (positiva). Lo stile di leadership migliore, quello cioè della costruzione, è raro e tipico delle organizzazioni chiamate a operare in situazioni di grande complessità, cui si risponde non con modelli gerarchici, ma con modelli auto-organizzati.

Auto-organizzazione non significa anarchia: i sistemi auto-organizzati sono ordinati e organizzati. Nel *laissez-faire* le componenti non sono completamente libere, ma sono soggette a vincoli. Non c'è il rischio di perdita di controllo: l'assenza di direzione centralizzata non significa assenza di controllo. La semplice auto-gestione non è un sinonimo: l'auto-organizzazione è una logica diversa di organizzazione.

Siamo abituati a una leadership che controlla, ma questo riduce il leader a un mero controllore. E come ci ricorda Mario Andretti, pilota storico della Ferrari: "Se tutto è sotto controllo, stai andando troppo piano".

*detoni@uniud.it*