



Agostino La Bella

## I SEGRETI DELLA LEADERSHIP

Ovvero come dirigere senza diventare una "testa di capo"

Lavorare giorno e notte, sottrarre tempo alla vita privata e alla famiglia, comminare premi e sanzioni. Se pensi che questo sia il cuore del tuo mestiere, caro dirigente, mi spiace dirtelo ma sei proprio una "testa di capo". Non importa se sei l'amministratore delegato di una multinazionale, l'allenatore di una squadra di calcio, il gestore di una pizzeria a taglio, il direttore di un dipartimento universitario, il project manager di una piccola o grande impresa: in ogni caso il successo della tua struttura e il tuo personale dipendono soprattutto da come imposti e gestisci il tuo sistema relazionale. Ricorda che essere un capo significa essere una fonte di ispirazione e di fiducia, sostenere le persone, guidare con l'esempio, fornire significato al lavoro di tutti e di tutti i giorni, indipendentemente dal ruolo che ciascuno ricopre.

*Testa di capo* è il titolo dell'ultimo libro di Robert I. Sutton, professore di Ingegneria gestionale all'Università di Stanford. Nel volume si cerca di far emergere il profilo del "buon capo" dall'analisi di un insieme di cattivi esempi da non imitare. Ne consiglio la lettura a tutti, poiché, come dice l'autore, «la maggior parte di noi ha un capo, oppure è un capo, o entrambe le cose». Sutton infatti ci spiega «come imparare dai peggiori». Penso sia utile inoltre, per dirigere in modo efficace, acquisire anche alcuni principi teorici, purtroppo poco conosciuti e ancor meno applicati, che possano aiutarci a migliorare le capacità di guida di cui tutti, in misura più o meno elevata, disponiamo: capacità cui ci si riferisce normalmente con il termine *leadership*.

Purtroppo il tema della *leadership* è molto trascurato, anche dalle migliori scuole di *management*. Gran parte della letteratura sull'argomento è di tipo quasi mistico e fa riferimento a etica comportamentale e valori universali, certo fonti di grande ispirazione, ma poveri di

prescrizioni operative. Nell'accezione comune, al contrario, il termine viene erroneamente usato come sinonimo di "capo", cioè per indicare genericamente la persona che siede al vertice di un partito, di un'azienda, di qualunque organizzazione. La leadership consiste invece nella padronanza e nell'impiego sistematico di capacità che permettono di guidare un gruppo di persone verso il raggiungimento di obiettivi non conseguibili tramite i convenzionali metodi di comando e coordinamento gerarchico. La leadership quindi è una forma di potere. Anzi, è potere allo stato puro, perché implica la capacità di influenzare opinioni e comportamenti delle persone allineandoli con i propri obiettivi. Tuttavia, non ha nulla a che fare con il potere che deriva dalla posizione gerarchica. Se ne parla molto, sia pure in modo impreciso e superficiale, perché nei momenti di crisi, quando bisogna misurarsi con cambiamenti tumultuosi e incalzanti, quando le persone devono operare in condizioni di stress, quando il futuro appare incerto e minaccioso, si avverte di più l'esigenza di sistemi di governance basati sulla leadership, in grado di suscitare "adesione spontanea" e quindi di conciliare il coinvolgimento delle persone con l'efficienza e la tempestività delle decisioni. Alcune teorie molto accreditate propongono tre tipologie di leadership: carismatica, trasformazionale e transazionale. Esse non riescono però a spiegare una miriade di fenomeni e manifestazioni che possono essere riconosciuti in esempi tratti dalla storia, dal mondo economico e imprenditoriale, e dall'ambiente artistico. Recenti studi hanno permesso di evidenziare che i diversi stili osservabili empiricamente risultano da combinazioni assolutamente individuali e da modalità di utilizzazione assolutamente personali dell'insieme di dieci strumenti fondamentali, che corrispondono

ad altrettante abilità che il leader deve sviluppare. Tali strumenti incidono su quattro aree di intervento: - la prima (*area simbolica*) si riferisce all'esigenza di essere fonte di ispirazione, di catturare e focalizzare l'attenzione delle persone, di fornire interpretazioni dei fatti che riguardano l'organizzazione e delle scelte di fondo che si devono affrontare ai vari livelli; - la seconda (*valorizzazione delle risorse*) è relativa alla necessità di cogliere tutte le potenzialità di accrescimento del capitale umano e sociale; - la terza (*area politica*) riguarda la composizione degli interessi, la ricerca creativa di soluzioni ai conflitti, la persuasione, la formazione e il mantenimento di coalizioni e di relazioni; infine - la quarta (*area strutturale*) è orientata alle architetture organizzative, alle strategie, alla progettazione e anche all'operatività delle strutture. Dedichiamo allora un po' di tempo ad acquisire, oltre alle necessarie competenze tecniche che caratterizzano la nostra professione, anche queste capacità che, indipendentemente dalla posizione ricoperta sul posto di lavoro, possono incidere positivamente sulle relazioni con gli altri sul piano degli affari, della vita sociale e della famiglia. E che, se siamo project manager, o stiamo per diventarlo, ci aiuteranno ad evitare di essere una delle tante "teste di capo".

### Riferimenti

- [1] R. I. Sutton, *Testa di capo. Come essere i migliori imparando dai peggiori*, Rizzoli, 2010.  
[2] A. La Bella, *Leadership*, Apogeo, 2005.

### Agostino La Bella

Professore del Dipartimento di Ingegneria gestionale dell'Università Tor Vergata e responsabile del Master in Ingegneria dell'Impresa. Tra i primi ad essersi occupato in Italia di moderno project management, è autore di diversi libri e pubblicazioni. Il testo riportato è un estratto della rivista "Il Punto", di cui La Bella è direttore, in cui si trovano ulteriormente sviluppati i temi qui introdotti.