

LEADERSHIP

di Fiona Elsa Dent

Illustrazioni di Phil Hailstone

Publicato da:

Giunti O.S. Organizzazioni Speciali

Via Fra Paolo Sarpi, 7/a

50136 Firenze

Tel.: +39 055 6236501

Fax: +39 055 669446

E-mail: info@giuntios.it

Web: www.giuntios.it

GIUNTIO.S.
Organizzazioni Speciali

Prima ristampa: 2016

© 2003, Fiona Elsa Dent

© 2009, 2016, Giunti O.S. Organizzazioni Speciali S.r.l. – Firenze

Tutti i diritti sono riservati. È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, compresa stampa, copia fotostatica, microfilm e memorizzazione elettronica, se non espressamente autorizzata dall'Editore.

Traduzione su licenza di Management Pocketbooks Limited.

Titolo originale dell'opera: *Leadership Pocketbook*.

Traduzione di Gabriele Noferi.

ISBN 978-88-09-06326-6

INDICE



LA NATURA DELLA LEADERSHIP

Definizioni: antiche e moderne, sei teorie popolari, leader e potere, tre livelli di leadership

5



IL LEADER NELL'ATTUALE CONTESTO ECONOMICO

Impatto del cambiamento, differenze tra leadership e management, un modello di leadership

17



ABILITÀ E COMPETENZE CHIAVE

Abilità nel contesto, questionari per accrescere la consapevolezza delle vostre capacità di leadership

27



LA LEADERSHIP E VOI

Fattori che influenzano il vostro approccio alla leadership, un esercizio per identificare il vostro stile di leadership, stili a confronto, l'importanza di adattare lo stile, creare un impatto personale, la vostra rete di leadership, il marchio personale di leader

41



LEADER E COLLABORATORI

Tipi di collaboratori e loro aspettative, creare un senso di appartenenza e di identità tra i collaboratori, le tre E di leader, il leader come mentore e coach

57



LEADER E TEAM

Il ruolo del leader nel team, tipi diversi di team esaminati, sviluppo del team, costruire team ad alte prestazioni

69



LEADER E VISION

Creare una vision, articolare e comunicare la vostra vision, ispirare gli altri

77



LEADER E INFLUENZA

Cosa implica l'influenza, il modello del processo di influenzamento, attitudini e qualità richieste, sviluppare una strategia

85



LEADER E CAMBIAMENTO

Un processo per guidare il cambiamento, capacità di adattarsi al cambiamento, creare negli altri una mentalità innovativa, comunicare il messaggio innovativo, fornire sostegno al processo, riflessioni finali

93

A CHI SI RIVOLGE QUESTO LIBRO

Questo libro è per **VOI**, se accettate l'idea che **leader non si nasce, ma si diventa**.

I leader esistono in tutti i campi della vita e a tutti i livelli. Alcuni di quelli oggi più noti non sono nati in grandi famiglie destinate a posizioni di comando: Richard Branson della Virgin, Bill Gates della Microsoft e Margaret Thatcher, ex primo ministro britannico, sono tutti esempi di persone che hanno raggiunto quei ruoli di spicco attraverso una crescita personale. Tutti hanno affrontato sfide, cambiamenti, alti e bassi, e hanno perseverato per sviluppare e creare ciascuno la propria forma speciale di leadership. Tutti loro hanno certe qualità in comune, ma nondimeno sono persone molto diverse.

In qualunque situazione, come leader, dovete capire quali sono i principi base della leadership, il ruolo del leader, le abilità che lo rendono efficace e le sfide che deve affrontare oggi nel mondo degli affari. Ma forse la capacità più necessaria ad ogni leader è la consapevolezza di sé: conoscere se stesso, rendersi conto di quali sono i suoi punti di forza e le sue debolezze e in quali direzioni deve continuare a svilupparsi.

È generalmente riconosciuto che, nella società attuale e nella vita delle organizzazioni moderne, la leadership non è circoscritta a coloro che occupano posti di comando. Spesso troviamo prove eccellenti di leadership dove meno ce l'aspetteremmo, il che fa pensare che questa sia un'attitudine che spesso dipende dal contesto e dalla situazione. Tutti dovrebbero quindi essere consapevoli delle proprie attitudini e competenze, cogliendo le occasioni di esercitare la leadership ogni volta che si presentano.



LA NATURA DELLA LEADERSHIP

LA NATURA DELLA LEADERSHIP

DEFINIZIONI



*“Leadership significa visione del futuro, entusiasmo contagioso, amore, fiducia, verve, passione, ossessione, coerenza, uso di simboli, attenzione (rivelata dalle annotazioni in agenda), dramma a tutto campo (ma anche saperlo gestire), creazione di eroi a ogni livello, ammaestramento, divagazioni creative e tante altre cose.
La leadership deve essere presente a tutti i livelli di un’organizzazione.”*

Tom Peters e Nancy Austin, business consultant
e autore di libri di successo

*“I leader sono posti
nella condizione di decidere
per conto degli altri.”*

Jonathan Gosling, direttore
dell’Exeter Centre
for Leadership

*“Un capo è
un mercante di speranza.”*
Napoleone

*“La leadership consiste
nell’influencare le attività di un gruppo
organizzato nei suoi sforzi per definire
e realizzare obiettivi.”*

Ralph M. Stogdill,
autori di libri sulla leadership

*“Una leadership
efficace non è questione
di saper parlare
o di piacere; la leadership
è definita dai risultati,
non dagli attributi.”*

Peter F. Drucker,
economista

LA NATURA DELLA LEADERSHIP

LA MIA DEFINIZIONE DI LEADER



- “Qualcuno che mi ispira, che si interessa a me come persona e che lavora con me e altri per realizzare una visione del futuro o una meta condivisa”.
- Qual è la vostra definizione?

LA NATURA DELLA LEADERSHIP

LEADERSHIP: ALCUNE TEORIE



Esistono numerose teorie, idee e prospettive circa la leadership, sulle quali molto si è scritto nel corso degli anni. Eccone alcune delle più diffuse.

- **“Leader si nasce, non si diventa.”** Ideale un po’ antiquato, in gran parte derivante dalla prospettiva storica in base alla quale alcuni uomini (e donne) occupavano posti di comando per diritto di nascita.
- **Leadership situazionale.** Teoria elaborata da Ken Blanchard e Paul Hersey, basata sull’idea che lo stile di leadership varia a seconda della situazione e che le necessarie abilità si possono sviluppare.
- **Leadership carismatica.** Concentra l’attenzione su caratteristiche, qualità e personalità del leader. Il carisma è considerato spesso attributo essenziale di un buon leader, ma da solo non basta.



- **Leadership carismatica.** Concentra l'attenzione su caratteristiche, qualità e personalità del leader. Il carisma è considerato spesso attributo essenziale di un buon leader, ma da solo non basta.
- **Leadership transazionale.** Ha natura simile al ruolo del manager. Un aspetto importante di questa prospettiva è che il leader ha idee molto chiare su scopi e traguardi, che comunica ai collaboratori, motivandoli a raggiungere gli obiettivi.
- **Leadership trasformativa.** Questo tipo di leadership è imperniato sulla relazione fra leader e collaboratori. Di norma i leader che adottano questo stile hanno una forte coscienza di sé e si servono di tutta una serie di abilità interpersonali per conquistare l'adesione degli altri.
- **Leadership comportamentale.** Riguarda tutto quello che il leader fa e come gli altri lo percepiscono: in altre parole, i comportamenti che adotta nella vita quotidiana.



LA NATURA DELLA LEADERSHIP

LA LEADERSHIP OGGI



Le sei prospettive citate riassumono alcune teorie della leadership che si sono affermate nel corso degli ultimi decenni. Di esse, quelle centrate sui comportamenti, le abilità e gli atteggiamenti suscettibili di sviluppo sono le più accettate al giorno d'oggi, cioè le teorie:

- situazionale;
- trasformativa;
- comportamentale.

In altre parole, per essere un leader dovete essere capaci di riconoscere cosa richiedono la situazione e le persone coinvolte e saper adattare di conseguenza il vostro comportamento.

LA NATURA DELLA LEADERSHIP

I LEADER E IL POTERE



Il leader, cioè chiunque occupi un ruolo di leadership, assume una posizione di potere. Ma cos'è il potere? Il vocabolario Treccani lo definisce come la *facoltà di imporre la propria volontà agli altri*. Che significa questo per il leader?

Tutti noi abbiamo molte fonti di potere:

- posizione o ruolo nell'organizzazione;
- controllo e accesso alle risorse;
- rete di relazioni: possibilità di accedere ad altre figure rilevanti;
- accesso alle informazioni;
- personalità;
- abilità e conoscenza.



Quello che conta non è tanto la fonte del nostro potere quanto come lo usiamo.