

VALORE  
COMUNE

Progetto per la Crescita delle  
Competenze nella Pubblica  
Amministrazione Locale

## La Leadership efficace

<b>1</b>	<b>La Leadership: definizione e principi</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Le pre-condizioni della Leadership</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Le qualità del Leader</b>	<b>4</b>
3.1	Comunicazione	4
3.1.1	Visione	4
3.1.2	Relazione	4

## **1 La Leadership: definizione e principi**

Osservando i leader efficaci nelle organizzazioni, emerge che ciò che li accomuna è il loro impegno nel conoscere a fondo i loro collaboratori e a spendere tempo per motivarli e coordinarli. Tale tempo viene speso “a monte” delle prestazioni, per chiarire obiettivi e modalità operative, e “a valle” delle prestazioni, per valutare insieme i risultati, riconoscerne il valore e il merito e apportare gli eventuali correttivi.

Poiché i collaboratori sono diversi e i contesti operativi e gli obiettivi mutano in continuazione, i leader efficaci sanno essere altrettanto flessibili, imparano a usare una molteplicità di comportamenti, sanno andare oltre il proprio carattere e arricchire le proprie qualità, evitando che il loro istinto li induca ad essere più propensi, ad esempio, a delegare o ad accentrare, o a essere severi o indulgenti. La Leadership oggi può essere definita come la capacità di far esprimere “il meglio” delle persone nel perseguimento e raggiungimento degli obiettivi organizzativi, mantenendo alta la loro soddisfazione nei confronti del lavoro svolto e del clima relazionale.

## **2 Le pre-condizioni della Leadership**

La Leadership si costruisce sulla base di due pre-condizioni:

- Il leader dedica tempo al rapporto individuale e di gruppo con i collaboratori. I collaboratori sanno di avere la possibilità di dialogare con lui.
- Il leader prende decisioni anche quando “non è sicuro”, si assume la responsabilità del rischio di sbagliare. I collaboratori hanno dei punti di riferimento per orientare il proprio comportamento, sanno sempre quali sono le sue aspettative.

### 3 Le qualità del Leader

Il leader efficace ha capacità di:

#### 3.1 Comunicazione

- Sa affrontare in modo diretto i collaboratori, offrendo informazioni continue e tempestive su:
  - obiettivi ed evoluzioni dell'Organizzazione;
  - ruolo delle persone nel contribuire agli obiettivi;
  - prestazioni richieste;
  - prestazioni realizzate.
- Si sincera che i collaboratori lo abbiano compreso, ottiene feedback tempestivi sulla comprensione delle informazioni che ha fornito.

##### 3.1.1 Visione

- Vede come sono le cose e come saranno / dovrebbero essere.
- Traduce la Visione in Obiettivi:
  - di performance (che risultati devono essere raggiunti);
  - di condivisione (cosa le persone devono conoscere);
  - di relazione (come le persone devono stare insieme, con lui, con il resto dell'organizzazione).

##### 3.1.2 Relazione

- Crea un rapporto di reciproca fiducia, basato sulla sincerità e sulla trasparenza;
- Ascolta;
- Suscita interesse, fa crescere, motiva;
- Affronta le incomprensioni;
- Ammette i propri errori ed è di conseguenza disponibile a cambiare scelte, opinioni, atteggiamenti.

Un buon leader, inoltre, esprime queste qualità comportandosi in modo diverso secondo le circostanze e secondo le caratteristiche dei collaboratori. In particolare, sa esprimere sei diversi "Stili di Leadership".

Stile di leadership	Comportamenti del Leader	Quando è utile
Direttivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dà direttive molto chiare: dice alle persone cosa fare</li> <li>• Si aspetta un'adesione immediata alle proprie indicazioni</li> <li>• Controlla le prestazioni frequentemente e rigidamente</li> <li>• Utilizza soprattutto il feedback negativo e correttivo</li> <li>• Motiva evidenziando le conseguenze negative per chi non aderisce alle sue istruzioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelle emergenze: occorre agire immediatamente e non si ha il tempo di spiegare il motivo delle decisioni</li> <li>• Quando si coordina un gruppo di persone il cui ruolo richiede attività molto ripetitive</li> <li>• Per richiamare persone poco attente alle regole dell'organizzazione</li> </ul>

Stile di leadership	Comportamenti del Leader	Quando è utile
Autorevole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisce una visione chiara e un piano d'azione preciso per il proprio ambito organizzativo</li> <li>• Vede la "vendita" del suo piano d'azione ai collaboratori come parte essenziale del proprio ruolo</li> <li>• Convince spiegando le ragioni delle sue direttive ed evidenziandone i benefici di lungo periodo per le persone e per l'organizzazione</li> <li>• Richiede il punto di vista dei collaboratori sul modo di raggiungere gli obiettivi, è disponibile a cambiare idea se i collaboratori hanno espresso delle osservazioni interessanti</li> <li>• Utilizza in uguale misura sia il feedback positivo, sia quello negativo</li> <li>• Motiva attraverso la delega crescente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando la qualità del lavoro svolto è importante</li> <li>• Quando si coordina un gruppo di persone il cui ruolo richiede autonomia e discrezionalità</li> <li>• Quando le persone conoscono i problemi operativi meglio del leader, perché li vivono ogni giorno</li> <li>• Per fare sentire le persone coinvolte negli obiettivi</li> </ul>

Stile di leadership	Comportamenti del Leader	Quando è utile
Affiliativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si preoccupa di promuovere relazioni amichevoli tra i collaboratori</li> <li>• Non dà molta enfasi a istruzioni, obiettivi e standard di prestazione.</li> <li>• E' attento alle persone e al loro benessere</li> <li>• E' conciliante nei confronti degli errori, usa soprattutto il feedback positivo</li> <li>• Interviene per ammorbidire i conflitti tra i collaboratori</li> <li>• Motiva attraverso la piacevolezza del clima di lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando le persone hanno dato il massimo e hanno ottenuto risultati importanti</li> <li>• Quando il lavoro comporta momenti di forte stress</li> <li>• Quando si inizia a lavorare con un nuovo collaboratore o un nuovo gruppo</li> </ul>
Partecipativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha fiducia nelle capacità di autogestione dei collaboratori</li> <li>• Invita i collaboratori a partecipare alle decisioni che influenzano direttamente il loro lavoro</li> <li>• Decide sulla base del consenso del gruppo dei collaboratori</li> <li>• Enfatizza più i risultati della squadra che quelli individuali</li> <li>• Motiva attraverso la possibilità di influire sulle scelte organizzative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando si coordina un gruppo di persone con professionalità molto diverse tra di loro</li> <li>• Per utilizzare al meglio le qualità delle persone con maggiore maturità personale e professionale</li> <li>• Quando il gruppo ha frequente necessità di comunicare e gestire i problemi in assenza del leader</li> </ul>

Stile di leadership	Comportamenti del Leader	Quando è utile
Battistrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guida con l'esempio</li> <li>• Si aspetta che i collaboratori comprendano da soli le ragioni degli obiettivi assegnati</li> <li>• Assegna standard di prestazione molto elevati</li> <li>• Non delega se non è più che sicuro che il compito verrà eseguito secondo i suoi standard, toglie le responsabilità ai collaboratori qualora non si dimostrino subito all'altezza delle stesse</li> <li>• Se i collaboratori sono in difficoltà e richiedono il suo aiuto, interviene direttamente a "salvare" la situazione</li> <li>• Motiva attraverso la massima autonomia decisionale data ai collaboratori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nei momenti di forte cambiamento organizzativo o innovazione</li> <li>• Quando si coordina un gruppo di persone il cui ruolo richiede alte responsabilità</li> <li>• Quando le persone sono molto motivate e sono in grado di "fare la differenza" per il successo di un progetto</li> </ul>
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si focalizza sull'ampliamento e il miglioramento delle capacità dei collaboratori</li> <li>• Fornisce molti suggerimenti, usa spesso il feedback</li> <li>• Aiuta i collaboratori ad identificare i propri punti forti e punti deboli, anche in relazione alle loro aspirazioni di crescita</li> <li>• Incoraggia le persone a stabilire obiettivi di sviluppo personale</li> <li>• Può anche rinunciare ad ottenere alte prestazioni nell'immediato, a favore di obiettivi di sviluppo a lungo termine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando le persone sono entrate da poco nel ruolo</li> <li>• Quando si "punta" su una persona di qualità per farla crescere</li> <li>• Quando si vuole riportare a livelli adeguati una persona con basse performance</li> <li>• Quando il "set" di capacità precedentemente richieste al gruppo di lavoro non è più adeguato ai tempi</li> </ul>