

La leadership

Il concetto e gli stili di leadership

Lo studio della leadership, nell'ambito specifico della letteratura sui comportamenti organizzativi, nasce e si fonda su un filone di ricerca che si concentra sui tratti di personalità. Sono infatti le personalità eccezionali a essere oggetto di uno studio particolarmente attento e le caratteristiche personali che distinguono tali individui a essere riconosciute come le cause effettive ed esaustive dell'espressione di capacità di leadership².

Viene spontaneo chiedere: che cos'è la leadership? Chi è un leader? Una delle voci più ascoltate nel campo degli studi manageriali quella del Peter Drucker è chiara nel rispondere a questi interrogativi sempre aperti: "leader è qualcuno che ha follower"².

In un certo senso si può affermare che ci siano tante definizioni di leadership quante sono state le persone che hanno provato a definirla. Bernard Bass raccoglie alcuni di questi tentativi nel suo Handbook On Leadership, 1990³.

Leadership è una determinante dei processi di gruppo, una dimensione della personalità, uno strumento per raggiungere i risultati, un esercizio d'influenza, una forma di persuasione, una relazione di potere, l'arte di avere seguito.

Definire la leadership oggi non è una cosa facile visto che vari autori vedono in essa una caratteristica, una qualità innata, cioè un carisma posseduto da determinate persone. Oggi prevale l'idea che la leadership sia un rapporto di reciproca influenza tra persone o nell'ambito del gruppo un rapporto che è sempre reciproco anche se il leader è tale perché esercita un'influenza maggiore rispetto agli altri. Sulla base di queste considerazioni la leadership si può definire "un processo attraverso il quale un individuo o un gruppo sono guidati in una data direzione, verso determinanti comportamenti, utilizzando metodi non coercitivi, cioè senza imposizioni di autorità"⁴.

In sintesi la leadership ha a che fare con il comportamento di altre persone che influenza, cercando di conciliare meglio possibile i loro obiettivi particolari con quelli generali dell'organizzazione, specialmente nei momenti di cambiamento.

A questo punto sorge spontanea la domanda:

Quali sono le caratteristiche dei leader, cosa fanno e quali sono i stili della leadership? Sinteticamente cercherò di rispondere a questi tre quesiti partendo dalle caratteristiche e

dalle qualità più spiccate quali la creatività, la fiducia in se stessi, l'energia, la determinazione, il desiderio di eccellere e di essere riconosciuti, la fiducia nel gruppo dei collaboratori, l'autorevolezza, la forte convinzione che la propria condotta sia moralmente giusta e la capacità di realizzazione. Allora cosa fanno i leader⁵?

✚ stabilire la direzione versus pianificazione, tutto ciò non equivale né a programmazione né a pianificazione che sono processi manageriali implicitamente deduttivi ma è un processo induttivo attraverso la raccolta dei dati perché li supportino nella comprensione dei fenomeni osservati per la creazione della visione e delle strategie;

✚ orientare le persone versus organizzare e strutturare ruoli, tutto ciò non equivale a un problema organizzativo ma ha più a che fare con una sfida comunicativa con un numero elevato di individui che siano i loro diretti subordinati, dei manager ma anche capi e persone impiegate in altri reparti dell'organizzazione, così come da fornitori, esponenti politici o clienti. Infine orientare le persone ha a che fare con un processo d'empowerment;

✚ motivare le persone versus esercitare il controllo e risolvere i problemi, tutto ciò si realizza attraverso meccanismi che soddisfano i loro bisogni fondamentali per conquistare un senso di appartenenza, di riconoscimento, di autostima di controllo della propria vita e di adeguatezza dei propri ideali.

La creazione di una cultura di leadership, come l'atto finale della leadership consiste nel creare opportunità di sfida per i collaboratori più giovani⁵.

Gli stili di leadership secondo studi recenti⁶.

- a. Autoritario/coercitivo. Esige un'obbedienza immediata a direttive che impartisce senza preoccupare di spiegarne le ragioni né dare sostegno ai collaboratori subordinati chiamati ad attuarle.
- b. Paternalistico/prescrittivi. Il capo riconosce ai collaboratori un certo grado di maturità e da loro un certo sostegno morale nello svolgimento del lavoro.
- c. Affiliativo/direttivo. Il leader non ritiene molto capaci i propri collaboratori, tuttavia cerca di ottenere il loro consenso fungendo da educatore. Egli conta molto sulla comunicazione cercando di costruire con loro legami emozionali.
- d. Democratico. Aperto al confronto e alla discussione approfondita, esercita la propria responsabilità d'autore ultimo delle scelte, ma esprime fiducia nei propri collaboratori e li sostiene nell'esercizio delle loro attività.

- e. Trascinatore/coinvolgente. Il leader dà molta importanza alla relazione, dà l'esempio e stimola i collaboratori per responsabilizzarsi ma non delega in misura rilevante il proprio potere decisionale.
- f. Allenatore/coach. Crea un clima di squadra e abile nella comunicazione e spiega come ottenere i migliori risultati. Legato al saper fare e al saper essere, l'intervento del coaching riguarda tutte le competenze sia manageriali che quelle relative alla relazione.
- g. Permissivo/orientato alla delega. Il leader poiché ha piena fiducia nelle capacità dei propri collaboratori non ritiene necessario formulare direttive precise, ma usa la delega e concede un ampio sostegno alle attività del gruppo di lavoro. Egli gioca un ruolo fondamentale nello stabilire i limiti entro cui il gruppo deve operare, e in quello di inviare dei feedback positivi sui risultati ottenuti e per analizzare i motivi dell'eventuale loro mancato raggiungimento.

Da molti anni varie ricerche hanno mostrato due dimensioni che contribuiscono in modo rilevante a modulare la leadership:

- 🚩 orientata al compito: è un insieme di comportamenti tendenti alla realizzazione dei compiti e al raggiungimento degli obiettivi;
- 🚩 orientata alle relazioni, o alle persone: mira al riconoscimento e alla soddisfazione dei bisogni dei collaboratori e a una relazione con la loro finalizzata al sostegno e allo sviluppo.

“Una leadership per ogni situazione²” elaborato da Hersey e Blanchard risponde alla necessità di adottare uno stile di leadership ad hoc per ogni situazione lavorativa. Secondo la leadership situazionale, non esiste un unico modo, migliore di tutti gli altri, per influenzare le persone. Lo stile di leadership che una persona dovrebbe utilizzare con gli individui o con gruppi di persone dipende dal livello di maturità delle persone che il leader sta tentando di influenzare.

“La leadership transazionale²”, Blake e Mouton 1964, punta l'attenzione sulle capacità da parte del leader, di migliorare le situazioni esistenti ed aiutare i collaboratori a riconoscere il loro ruolo chiarendo loro come possano interpretarlo al meglio.

Solitamente, questo tipo di leadership è caratterizzata dai seguenti fattori:

- 🚩 ricompensa contingente meta verso la quale il leader indirizza gli sforzi dei collaboratori;

- 🚦 gestione per eccezioni, il leader, evita di intervenire se i vecchi metodi stanno funzionando ed interviene solo quando gli standard non vengono raggiunti.

E' un leader che lavora molto, ha interessi ad arrivare ai risultati, è poco propenso alle relazioni essendo centrato al compito, descrive le persone in base alla loro efficienza, può creare conflitti perché mette in evidenza chi è bravo e chi lo è meno nel raggiungimento degli obiettivi.

Mette i propri collaboratori a confronto in termini d'efficienza e performance, utilizza la gestione passiva dell'errore dandone rilevanza e colpevolizzando l'individuo, in poche parole è un leader che non si fa scrupoli sulla persona.

“La leadership trasformazionale²” proposta da Bernard Bass nel 1985 individua quattro vertici:

- 🚦 la considerazione individuale: grazie ad una comunicazione personalizzata, facilita la crescita e le opportunità di apprendimento;
- 🚦 la stimolazione intellettuale: sollecitare innovazione e creatività, mettere in discussione le credenze consolidate e le abitudini;
- 🚦 la motivazione ispirazionale: dotare di significato il lavoro, delineando prospettive sfidanti che elevano le aspettative;
- 🚦 l'influenza idealizzante: ottenere fiducia, essere modello di ruolo con cui i collaboratori possono identificarsi.

I leader trasformativi si focalizzano sugli atteggiamenti e sui significati attribuiti dalle persone al loro agire: il loro obiettivo è quello di cercare l'adesione dei collaboratori, anche rispetto agli scopi, ai valori; essi operano come “agenti di cambiamento”.

E' una persona stimolante, fa sì che il gruppo cresca, ossia con proposte nuove ed è di per sé motivata. E' una persona che non ha contraddizioni perché viaggia con la motivazione intrinseca e lo trasmette agli altri, è sempre presente, non fa sentire i suoi collaboratori abbandonati, sa intervenire al momento giusto e si mette in gioco anche lui.

Altre modalità e forme di leadership di cui parla la letteratura sono numerose. Tra quelle proposte di recente sono due che si possono ritenere particolarmente importanti e adatte alla dirigenza infermieristica⁶:

- 🚦 la servant leadership;
- 🚦 la leadership connettiva.

La servant leadership si distingue dalla capacità del leader di mettersi al servizio dei propri follower per soddisfare i loro bisogni, sostenerli e dargli il massimo potere consentito dal ruolo e cioè empowerment.

La leadership connettiva si caratterizza dalle relazione alla pari con gli altri dirigenti per creare una comunità caratterizzata da un buon grado di collaborazione.

Leadership e Management²

L'uso del termine leadership si abbina frequentemente a quello di un altro vocabolo di grande importanza in questo campo, cioè management. In sintesi, il management consiste in un processo formale di governo dei modi di agire dei dipendenti: il manager persegue i risultati pianificando, organizzando e controllando il lavoro di altre persone. Tale processo ha lo scopo di creare e mantenere una struttura organizzativa razionale ed efficiente per mezzo di politiche e procedure. Il concetto di leadership fa invece principale riferimento alle doti personali di buon comunicatore e motivatore del leader, grazie alle quali egli attiva le energie dei collaboratori e le indirizza verso il raggiungimento dei fini dell'organizzazione o del servizio. Soprattutto nei momenti di rapida

trasformazione tali doti sono una leva essenziale per favorire il cambiamento, superando le resistenze e le inerzie legate a motivi di potere, incapacità o chiusura al nuovo. È opportuno chiarire che i confini fra leadership e management non sono netti, tanto che a volte i due termini sono usati come interscambiabili. Tuttavia è bene che gli infermieri e coordinatori conoscano le differenze di base fra i due concetti, poiché solo a questa condizione potranno sforzarsi, come è necessario, di possedere le capacità richieste da entrambi.

Ancora più importante è far presente che la leadership e i suoi principali strumenti quali, visione, comunicazione, motivazione, empowerment, possono ottenere il grande vantaggio di liberare energie e risorse inesprese contribuendo così al successo dell'azienda e nello stesso tempo alla soddisfazione nel lavoro dei collaboratori. Le principali differenze tra il management e la leadership:

Manager

- ✚ occupa una posizione di autorità formalmente conferita e riconosciuta;
- ✚ ha l'autorità di far mettere in atto le sue decisioni;
- ✚ responsabile della pianificazione, predetermina politiche, norme e procedure per conseguire i risultati del servizio;
- ✚ tende a mantenere una struttura razionale, stabile, ordinata e controllata;

- ✚ si relaziona con gli altri sulla base del proprio e del loro ruolo;
- ✚ ritiene gratificato dal conseguimento dei fini istituzionali;
- ✚ può essere o non essere altrettanto bravo come leader.

Leader

- ✚ non ha necessariamente una nomina ufficiale;
- ✚ riesce a far mettere in atto le sue decisioni nella misura in cui gli altri sono disposti ad accettarle;
- ✚ influenza gli altri verso la realizzazione degli obiettivi in modo formale o informale;
- ✚ è disposto ad assumere rischi e interessato a esplorare nuove strade;
- ✚ relaziona con gli altri sul piano personale in maniera tendenzialmente empatica;
- ✚ si ritiene gratificato dalle proprie realizzazioni;
- ✚ può essere o non essere altrettanto bravo come manager.

Bibliografia

- 1 Calamandrei C. La leadership infermieristica. Management Infermieristico. 2004: (4): 27-34
- 2 Quagolino G P, Ghislieri C. Avere leadership. Milano: Raffaello Cortina Editore; 2004
- 3 Quagolino G P. Luci e ombre (inconsce) della leadership. 23 Settembre. 2005
[http://ssre05.educanet2.ch/info/pdf/Present/Quagolino%20Gian%20Piero%20-%20Luci%20e%20ombre%20\(inconsce\)%20della%20Leadership.pdf](http://ssre05.educanet2.ch/info/pdf/Present/Quagolino%20Gian%20Piero%20-%20Luci%20e%20ombre%20(inconsce)%20della%20Leadership.pdf) (27 settembre. 2005)
- 4 Kotter J P. In: Bergamaschi M. Organizzazioni nelle aziende sanitarie. Milano McGraw – Hill; 2001
- 5 Kotter J P. Ma cosa fanno, davvero, i leader. In: Quagolino G P. Leadership. Nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi. Milano: Raffaello Cortina Editore; 1999 p. 17-29
- 6 Calamandrei C, Pennini A. La leadership in campo infermieristico. Milano: McGraw – Hill; 2006
- 7 Tappen M R. Leadership e management infermieristico. Firenze: Rossini Editrice;1993