

## Leadership gentile

*Da una parte gli obiettivi, il merito, la valutazione; dall'altra la serenità, la sicurezza, la tutela; in mezzo il coinvolgimento, l'entusiasmo, il riconoscimento: una ricetta che sembra banale, ma rappresenta invece un particolare insieme di fattori da miscelare adeguatamente e di cui tutelare i delicati equilibri nella complessità delle finalità industriali, dei suoi vincoli e dei suoi protocolli.*

*Qualora questo perfetto bilanciamento riesca, l'organizzazione riuscirà a concentrare le migliori energie (del management, del personale, dei fornitori, della comunità locale e degli scenari circostanti) in un tracciato ben definito verso un sicuro e costante successo.*

*Ho avuto il piacere di conoscere l'azienda Alpi S.p.A. presso la quale qualità, innovazione, attenzione alle esigenze del cliente, motivazione e coinvolgimento del personale sono sapientemente amalgamati creando un ambiente lavorativo positivo, sfidante e allo stesso tempo sereno; tutto ciò è il risultato di una storia imprenditoriale di più generazioni che ha confermato nel tempo i propri valori di fare impresa, fortemente radicata nella realtà locale, coniugata ad un approccio manageriale che ha contribuito a consolidare il successo e la presenza internazionale dell'azienda.*

*Il dott. Michele Ruò, che in Alpi S.p.A. ha il ruolo di Direttore delle Risorse Umane e Organizzazione, ci ha fatto partecipi di alcune riflessioni sul tema della "leadership gentile" partendo dalla realtà organizzativa e gestionale che affronta quotidianamente.*

### tenere insieme risultato, motivazione e benessere

di Michele RUO

#### Introduzione

Cominciano a circolare corsi e pubblicazioni sul tema della "Leadership gentile".

La domanda che sorge in maniera quasi spontanea è: può un manager con responsabilità elevate e articolate essere gentile dovendo affrontare complessità crescenti che richiedono assertività e velocità di esecuzione?

#### Gerarchia e inclusività

Quando incroci per la prima volta il termine leadership accostato all'aggettivo gentile fui preso da due sensazioni contrastanti: da una parte la percezione di un potenziale ossimoro e dall'altra l'esigenza di intraprendere una riflessione più approfondita su un tema affascinante.

Da cosa può derivare l'iniziale sensazione di un potenziale ossimoro nell'accostare gentilezza e leadership?

La risposta che mi sono subito dato è che non sono esente dai preconcetti, comunque sotterranei, che, non ostante tanti anni di attività e di pratica manageriale, continuano ad operare in virtù del primo imprinting (certamente non consapevole) acquisito sul tema capo – collaboratore.

Nel corso degli ultimi decenni questo tema ha avuto delle grandi trasformazioni concettuali e di pratica manageriale: la relazione capo – collaboratore, pensata e agita secondo un modello direttivo/disciplinare/punitivo nelle organizzazioni aziendali della rivoluzione industriale a maggior contenuto di lavoro manuale, è successivamente evoluta verso un modello di coinvolgimento / fiducia / condivisione coerente con organizzazioni caratterizzate da una presenza estesa di lavoratori con mansioni a prevalente contenuto intellettuale.

Per semplificare, si provi ad immaginare uno spettro nel quale:

- da un lato si colloca il modello gerarchico funzionale classico basato, e si basa ancora in tante realtà, sull'idea che in una unità organizzativa il responsabile della stessa è il capo che definisce da solo le attività da far svolgere ai propri "dipendenti": il modello organizzativo agito è caratterizzato da autoritarismo, supponenza, atteggiamento direttivo, ricerca del colpevole, chiara evidenza dei meccanismi premio-punizione; il risultato è un ambiente colmo di distress; questo modello poteva avere una sua ragione d'essere agli albori del capitalismo industriale quando si trattava di convogliare grandi masse di lavoratori agricoli verso

attività nuove e parcellizzate e il modello di riferimento era l'organizzazione gerarchica militare; e anche se questo modello ha fatto il suo tempo da molti decenni, pur sopravvive in molti contesti organizzativi con correzioni o modifiche che non ne intaccano le fondamenta;

- dall'altro si colloca il modello inclusivo, caratterizzato da comportamenti organizzativi che vertono su un atteggiamento di apertura al dialogo, tendenza alla perenne comprensione delle ragioni del collaboratore, attenzione e accoglienza (a volte anche paternalistica), ricerca delle motivazioni personali alla base dei comportamenti espressi, tendenza ad accettare le giustificazioni su comportamenti non adeguati o risultati non raggiunti, con l'effetto di avere un ambiente privo di distress, ma anche di eustress, con scarsa capacità di raggiungere risultati eccellenti.

### Capo, manager e leader

È evidente che nelle realtà organizzative del mondo occidentale post-industriale entrambi i poli dello spettro siano non adeguati. Le profonde trasformazioni economiche, sociali e culturali avveratasi in questa parte del mondo, hanno orientato le popolazioni dei paesi ricchi (e quelle dei paesi in rapido sviluppo economico) verso una esistenza che ricerca la massima valorizzazione dell'individuo e la sua piena realizzazione personale e professionale.

Questo orientamento è, tra gli altri, uno degli effetti del diffuso aumento della scolarità e del livello culturale dei singoli. Lo sviluppo in termini quantitativi e qualitativi dei lavoratori della conoscenza (che ormai sono prevalenti anche nelle realtà industriali grazie al trasferimento alle macchine dei lavori routinari e pesanti) ha portato, da tempo, a cercare nuove strade di progettazione e azione organizzativa e, di conseguenza, alla riflessione sulle modalità di gestione del potere in azienda. Si è così sviluppato un corposo dibattito sulle qualità e le caratteristiche della leadership che vanno possedute e sviluppate per gestire i collaboratori attraverso il loro coinvolgimento. Si assiste da anni a proposte formative sul tema dominante

della leadership, che intendono coltivarla e svilupparla nella fascia di popolazione aziendale che ha responsabilità di conduzione e gestione di risorse aziendali per renderla più efficace. In buona sostanza si propone l'idea che tutti possono essere o diventare leader, sulla base di un "piccolo" equivoco in base al quale il leader è colui che ha risorse (qui importa specificare: quelle umane) da gestire.

Vale la pena rifocalizzare l'attenzione sul fatto che l'autorità di posizione (essere capo), la capacità di gestione delle risorse assegnate (essere manager) e la capacità di fornire indirizzo, comunicare una visione, creare motivazione attraverso il coinvolgimento (essere leader) non necessariamente coincidono e distinguere concettualmente e operativamente queste tre dimensioni aiuta a fare chiarezza nella progettazione organizzativa e nello strumentario di sviluppo personale e professionale delle persone inserite nell'organizzazione.

Si può essere capo, manager e leader contemporaneamente in una armonica espressione di tutte e tre queste dimensioni, oppure avere punteggiature diverse su ogni dimensione in momenti diversi o per situazioni diverse. Quindi non è il caso di aver paura di usare tutti e tre i termini, a condizione che si possa farne uso in maniera appropriata: si è capo quando, ad esempio, si esercita il ruolo decisionale per accettare o meno la richiesta di un giorno di ferie di un collaboratore; si è manager quando si utilizzano al meglio le competenze del collaboratore per conseguire con il massimo dell'efficienza gli obiettivi assegnati; si è leader quando si riesce a coinvolgere le persone, anche non direttamente dipendenti da un punto di vista gerarchico, nel perseguimento di mete o obiettivi generali utilizzando al meglio la comunicazione efficace di una visione.

### Leadership gentile

In ogni caso, quando si agisce in ognuna delle tre dimensioni sopra indicate bisogna avere consapevolezza del fatto che c'è uno disequilibrio di potere con il collaboratore; e questo deve essere gestito attentamente.

È nell'attenta gestione di questo disequilibrio da parte del capo/manager/leader che entra in

gioco la dimensione della “gentilezza” (suona bene chiamarla così, ma forse si potrebbe definire anche “educazione”?)

Come può essere declinata la gentilezza nei comportamenti organizzativi che investono la relazione fra persone con posizioni organizzative non pari, ossia capi/manager/leader e collaboratori?

Provo ad indicare una declinazione operativa della leadership gentile.

Essa è composta da attitudini e comportamenti che devono permeare l'azione del capo/manager/leader in ogni momento nel rapporto con i pari e soprattutto con i propri collaboratori.

Essa è composta da comunicazione corretta. Significa, ad esempio, che gli obiettivi sono comunicati in maniera chiara e non ambigua, che gli errori sono indicati con il supporto di fatti e dati, che le aspettative di miglioramento attese sono indicate in maniera consistente con il ruolo ricoperto e gli obiettivi da conseguire, che le mancanze di comportamenti attesi e di risultato sono evidenziate in maniera circostanziata. Ovviamente ognuno di questi esempi ha una diversa ampiezza o profondità a seconda che si rivesta esclusivamente il ruolo di capo, manager o leader o si rivesta contemporaneamente più dimensioni di preminenza organizzativa.

Essa è composta dal rispetto. Sembra ovvio, ma essere attento alle parole usate che non devono colpire la sensibilità della persona che si ha di fronte non è affatto banale (si dice che i cimiteri sono pieni di buone intenzioni); significa rispettare certo le diversità di genere, di razza, di cultura, di religione, di opinione; significa anche far sentire a proprio agio il collaboratore o il collega durante un colloquio o una riunione; significa valorizzare i contributi dei singoli, non schernire idee e proposte che sono inattuali o non realizzabili o non perseguibili spiegando le ragioni della bocciatura; creare fiducia e possibilità di ricevere riscontri interessanti su progetti, idee, iniziative, miglioramenti da intraprendere.

Essa è composta dall'attitudine al feedback, che deve essere chiaro, diretto, circostanziato sui punti essenziali, senza procedere per generalizzazioni o per categorie assolute; ad

esempio il feedback sulle prestazioni o sui risultati raggiunti va descritto in maniera circostanziata con precisi elementi di riferimento al singolo fatto, comportamento o risultato e non va esposto in maniera fumosa o addirittura giudicante sulla persona; nei colloqui di feedback non vanno usati termini generici che possono mettere in discussione le competenze che la persona esprime, ma vanno evidenziate in maniera precisa i gap fra le competenze possedute e quelle richieste; la richiesta di contributo va fatta con domande aperte e non domande chiuse o che contengono in sé la risposta; durante il colloquio si deve essere in grado di gestire il non verbale sapendo enfatizzare i messaggi in maniera coerente.

Ne deriva che essa è composta da un atteggiamento accogliente che riconosca l'altro: è necessario trovare il modo per entrare in empatia con l'interlocutore, capire le caratteristiche della persona, i suoi valori fondamentali, le sue aspirazioni, le sue difficoltà, i suoi timori e le sue preoccupazioni (si provi ad immaginare cosa possa significare questo in un colloquio in cui si sta comunicando alla persona la risoluzione del rapporto di lavoro); è importante dedicare tempo, anche magari più di quello che si era programmato, perché la persona possa esprimere quello che ha dentro; bisogna saper gestire i silenzi e non riempirli a tutti i costi, cercare di capire quello che l'altro dice e non procedere con le interpretazioni sulla base del proprio modello interpretativo; è importante lasciare lo spazio fisico e verbale alla persona che si ha di fronte; e ascoltare, ascoltare, ascoltare.

Accanto a queste caratteristiche, la gentilezza del leader è fatta di:

- puntualità, come sintomo di attenzione alle energie e al tempo dedicato dall'interlocutore;
- accompagnamento, ovvero discesa dal piedistallo e ricerca di empatia egualitaria nella relazione e nella comunicazione (ad esempio: non si può sostenere un colloquio con una persona con un background culturale diverso dal proprio utilizzando il proprio gergo specialistico e lessicale; esempio tipico è l'uso continuo di sigle non spiegate e degli inglesismi);

- equilibrio e attenzione alle esigenze personali e aziendali, con un orientamento di conciliazione fra le esigenze aziendali e le regole aziendali, nonché fra le performance individuali e collettive e le esigenze personali;
- concretezza, ovvero la tensione verso un'analisi delle situazioni basata su fatti, numeri e senza pregiudizi o atteggiamenti preconconcetti o soluzioni preconfezionate;
- maieutica, ovvero la capacità di far emergere le soluzioni dall'esperienza concreta dei collaboratori;
- creatività, ovvero il coraggio di proporre o accogliere, condividere e perseguire soluzioni non tradizionali per risolvere problemi;
- coerenza, ovvero un agire consistente con il dichiarato (inutile ricordare che l'incoerenza danneggia l'organizzazione e la credibilità di chiunque abbia una posizione "visibile", sia esso capo, manager o leader), ma anche la capacità e la forza di motivare esplicitamente eventuali cambi di rotta (l'espressione "si fa così perché lo dico io" sulla base della preminenza organizzativa non funziona più).

### Leadership gentile e social

Un ultimo elemento di riflessione va dedicato al rapporto fra questo modo di interpretare la leadership gentile e i nuovi strumenti di comunicazione (social).

I messaggi stringati che si usano sui social corrono il rischio di essere percepiti come slogan o parole ad effetto: per loro natura essi tendono a semplificare i significati da una parte e creare suggestioni (parlare alla pancia); inoltre si amplifica il rischio di cattive interpretazioni dei termini usati che non hanno il supporto del non verbale (toni, gesti, sguardi, espressioni) che è un fondamentale aiuto per la corretta interpretazione del messaggio che si vuole comunicare all'interlocutore. Ad esempio: una battuta fatta attraverso un messaggio che vuole essere simpatica e che tale è se viene accompagnata dal sorriso mentre la si esprime in presenza, può risultare terribilmente offensiva perché il messaggio non è supportato dal non verbale che permette di attribuirgli il significato voluto.

Per questo deve essere fatto un uso molto attento delle chat e dei messaggi che il leader invia quotidianamente (e non può farne a meno, ormai), per evitare i tranelli dell'incoerenza, dell'incomprensione se non addirittura dell'errata interpretazione da parte del ricevente.

### Conclusione

Gestire il proprio ruolo (sia esso di capo, manager o leader) agendo con gentilezza secondo la declinazione pragmatica che si è cercato di indicare fa la differenza nei contesti organizzativi post-industriali e digitali.

Un ruolo agito con gentilezza orienta più efficacemente lo sviluppo delle situazioni e delle persone, tende a creare un ottimale equilibrio fra ricerca del risultato eccellente in termini economici finanziari e la crescita delle persone inserite nell'organizzazione (che di quel risultato sono attori).

La leadership gentile è una leadership trasformativa: trasforma l'esistente e lo migliora; adattiva e flessibile: tiene conto delle singole situazioni, le comprende, le analizza e adatta i comportamenti conseguenti ad esse pur nel solco della visione generale; contingente e visionaria: riesce ad elevare contingenza operativa e concretezza nella visione generale ispirativa. E' quest'ultima che il leader gentile è capace di proporre, comunicare e perseguire con coerenza e coraggio, creando senso alle cose che chiede di fare.

Ma tutto questo, può essere solo un nuovo modo per dire cose antiche?

### BIBLIOGRAFIA

1. Straniero Sergio B., Stratta G.: *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*, Franco Angeli, 2021;
2. Goleman D., *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, 2011

continua a seguirci su  
<https://mp-cons.com>