

LEADERSHIP & MANAGEMENT - NUMERO 4 APRILE 2011

LM

LEADERSHIP & MANAGEMENT

Conoscere, Capire, Anticipare

RIVISTA ITALIANA DI INFORMAZIONE MANAGERIALE

PUBBLICAZIONE MENSILE - ANNO I - NUMERO 4 - APRILE 2011 - EURO 6,90

EDITORE: TECNA EDITRICE - ROMA - TRIBUNALE DI ROMA 387 DEL 7/10/2010 - ISSN 2037-965X
P.I. SPED. ABB. POSTALE - D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004 N° 46) ART. 1, COMMA 1 - DCB ROMA



I D & A

Innovazione, Design & Ambiente

6 772037 965X

ISSN 2037-965X

100047

GLI ARCHETIPI DELLA LEADERSHIP

NEXT

Leader si nasce o si diventa? Si esplorano e si esplorano quattro diversi stili di leadership, evidenziandone punti di forza ed aree di miglioramento. Un test aiuta il Lettore ad identificare il proprio naturale stile di leadership ed a capire come arricchirlo con gli insegnamenti derivanti dagli altri archetipi

Guido Granchi
Amministratore di
Granchi & Partners S.r.l.
www.granchiepartners.it

La leadership è un argomento che da sempre affascina l'Uomo: già i miti greci e latini hanno descritto e tramandato le gesta di personaggi straordinari dotati di forte carisma e in grado di riscuotere ammirazione da parte di tutti.

In particolare, la domanda che ha spesso accompagnato il tema della leadership è: "leader si nasce o si diventa?"

Abbiamo cercato di dare il nostro contributo a questo quesito, sulla base di un'esperienza ultradecennale come formatori e consulenti a fianco di imprenditori, manager e leader di successo e siamo giunti alla conclusione che, anche se una componente di leadership risiede certamente nel DNA dell'individuo, è altrettanto vero che si possono apprendere tecniche specifiche per adattare il proprio stile di leadership alle differenti situazioni da affrontare.

Anche se i leader con cui abbiamo lavorato operano in mercati o in contesti molto differenti, abbiamo identificato quattro stili di leadership che abbiamo chiamato archetipali, in omaggio allo straordinario contributo del pensiero di Jung sui temi degli archetipi e dell'inconscio collettivo.

Gli archetipi sono delle immagini primordiali, a-tem-

porali, collettive e immutabili, che hanno da sempre esercitato una straordinaria influenza su tutta l'umanità, grazie alla loro facile comprensione.

La metafora che, a nostro avviso, meglio aiuta a comprendere gli archetipi è quella della musica: tutti le canzoni, a prescindere dal genere di appartenenza, nascono dalla sapiente combinazione di sole 7 note!

I quattro archetipi del leader sono:

- leader-Re;
- leader-Guerriero;
- leader-Amante;
- leader-Mago.

Il leader-Re basa la sua leadership sulla competenza. E' molto preparato dal punto di vista "tecnico" e questa sua dote gli consente di essere un passo avanti ai suoi collaboratori. E' dotato di buon equilibrio e di razionalità e non ama introdurre in azienda molti cambiamenti: quando deve decidere tende a reiterare scelte già sostenute nel passato. Molti di questi leader, nella nostra esperienza, appar-

KEYWORDS

- Archetipi di leadership
- Valorizzazione del Capitale Umano
- Raggiungimento degli obiettivi
- Gestione del cambiamento

tengono alle funzioni Produzione e Amministrazione. Come imprenditore non ama il *turn over* in azienda né assumere manager della concorrenza, ma preferisce far crescere le risorse all'interno dell'organizzazione. Di solito eccelle nell'attività del controllo, grazie alla sua preparazione ed alla sua naturale capacità di entrare nei dettagli. Non è di norma molto brillante nelle relazioni ed è poco influenzato dal parere dei collaboratori: l'ultima parola deve essere la sua!

Il leader-Guerriero fonda, invece, la sua leadership sulla capacità di raggiungere gli obiettivi che gli hanno fissato o che si è imposto. Ha naturali doti di coraggio e di autodisciplina ed è molto bravo nel creare e far seguire le procedure ai suoi collaboratori. Molti di questi leader, nella nostra esperienza, appartengono alle funzioni Commerciale e Vendite. E' di solito un ottimo organizzatore delle attività e definisce molto bene i carichi di lavoro e le mansioni delle risorse che deve gestire. La maggiore area di miglioramento di questo leader è che spesso sacrifica le relazioni con i suoi collaboratori in nome del risultato da ottenere e ha spesso difficoltà a pianificare nel medio e lungo termine.

Il leader-Amante è particolarmente attento alla comunicazione ed alla relazione e crede che "le persone sono l'*asset* più importante dell'azienda". La sua principale missione è quella di valorizzare il Capitale Umano dell'organizzazione. Molti di questi leader, da noi intervistati, si definiscono "facilitatori" del lavoro dei propri collaboratori, che scelgono, volutamente, più competenti di loro. Sono di solito molto efficaci nella motivazione delle risorse e gestiscono la squadra in modo coinvolgente, riuscendo a stabilire empatia con la maggior parte dei membri del team. Molti di questi leader, nella nostra esperienza, appartengono alle funzioni Risorse Umane e Personale. In alcuni casi, possono eccedere in favoritismi e hanno difficoltà a svolgere un'attività continuativa di controllo sull'operato dei collaboratori.

L'ultimo stile è quello del leader-Mago, che basa la sua leadership sulla capacità di gestire al meglio il cambiamento. Sono leader che hanno una naturale capacità di intuire per tempo come sarà il futuro, che riescono ad anticipare sorprendentemente i *trend* del mercato, grazie alla loro abilità di pensare in modo contro-intuitivo. Prediligono l'attività di pianificazione nel medio-lungo periodo. Buona parte del loro carisma risiede nella capacità di elaborare Visioni molto potenti che coinvolgono e affascinano i collaboratori. Molti di questi leader, nella nostra esperienza, appartengono alle funzioni Marketing e Comunicazione. In alcuni casi sono percepiti dai collaboratori come troppo astratti e troppo focalizzati su lungo periodo. Uno dei testi, a nostro avviso, più interessanti sulla leadership è "L'arte della guerra", scritto da Sun Tzu più di 2000 anni fa [Roma, Edizioni Mediterranee, 2002]. Tutto il trattato è imperniato sul dualismo cosmico cinese, ovvero sull'equilibrio tra il pieno (*yang*) e il vuoto (*yin*).

In termini offensivi lo stratega cinese consiglia al generale di studiare bene il suo nemico e poi di attaccarne il vuoto con il suo pieno. Ancora più interessante è l'applicazione dei pieni e dei vuoti al leader militare: un eccesso di *yang* diventa *yin* come, ad esempio, un generale troppo tracotante in realtà mostra la sua debolezza perchè sarà disposto a sacrificare la vita dei suoi uomini solo per soddisfare la propria spavalderia.

Sull'onda di queste riflessioni, ritornando ai quattro archetipi, abbiamo approfondito la "degenerazione" della leadership che si manifesta quando un leader esaspera talmente alcune caratteristiche del proprio stile da trasformare la sua forza in debolezza.

Il leader-Re degenera in "Tiranno" in quanto esaspera la propria auto referenzialità. Smette sistematicamente di ascoltare i *feedback* dei collaboratori e si affida solo alla propria percezione. Se il leader-Re è un imprenditore, la degenerazione in Tiranno spinge l'azienda a diventare sempre più prodottocentrica, con il risultato di una erosione progressiva del portafoglio clienti fino ad arrivare, nei casi più eclatanti, alla scomparsa dal mercato.

Il leader-Amante degenera in "Salvatore", nel senso che l'eccessiva attenzione ai clienti ed ai collaboratori da gratificante, nel tempo, viene percepita come asfissiante. Allo stesso modo in cui una pianta, se riceve troppa acqua muore, le continue attenzioni del leader-Amante creano una simbiosi soffocante. Il "Salvatore" tende a farsi carico dei problemi dei collaboratori, i quali, di solito, nel breve periodo apprezzano ma, nel lungo termine, le Ri-



sorse non crescono e si trovano a dipendere sempre di più dal loro leader: si tratta di un circolo vizioso che è spesso difficile da spezzare.

Il leader-Guerriero degenera in "Sadico" e se un collaboratore non raggiunge gli obiettivi si sente autorizzato non solo a criticarne i comportamenti ma anche ad attaccarlo a livello di identità personale, umiliandolo di fronte ai colleghi. Si crea spesso la dinamica relazionale del "capro espiatorio" che di solito è l'elemento più debole del team che, assumendosi sistematicamente la responsabilità gli insuccessi della squadra, funge da parafulmine per gli altri colleghi.

Quando il leader-Mago sostiene il cambiamento non perché davvero necessario ma come fine a se stesso diventa "Manipolatore", perché deve convincere i propri clienti, interni o esterni, che il cambiamento che lui sponsorizza è assolutamente non procrastinabile. Spesso, per raggiungere questo obiettivo, mente o rappresenta in modo distorto le circostanze per trarne un beneficio personale. Si tratta ovviamente, in molti casi, del modo migliore per perdere la fiducia dei propri collaboratori e clienti.

Passate in rassegna le caratteristiche vincenti di ogni archetipo e le criticità degenerative, se desiderate comprendere meglio quale sia il vostro naturale stile di leadership potete rispondere alle domande del test.

È assolutamente frequente che vi possiate riconoscere anche in due diversi profili: tipicamente, leader-Re e Leader-Guerriero sono accomunati da un

utilizzo più frequente della logica e della razionalità (prevalenza dell'emisfero sinistro del cervello), mentre gli altri due archetipi sono definiti analogici, nel senso che privilegiano una leadership basata sulle emozioni e sulla creatività.

A questo punto, al Lettore potrebbe sorgere spontanea una domanda: quale dei quattro stili è migliore?".

In realtà, non esiste, in assoluto, uno stile migliore sugli altri perché tutti presentano punti di forza e aree di miglioramento: il test serve per prendere consapevolezza circa il proprio stile "naturale" di leadership, enfatizzandone i punti di forza distintivi.

Il secondo passaggio è quello di capire cosa potete imparare dagli altri stili di leadership, in un'ottica generativa e di miglioramento.

Il leader-Re non ama molto il cambiamento ma il contesto dinamico e fortemente competitivo del mercato spesso impone cambi di strategia: il leader-Mago può, quindi, insegnargli a gestire questa fase di transizione nel modo più efficace possibile. Dal Leader-Amante, invece, può apprendere come delegare di più, operando sul delegato un controllo meno invasivo che favorisca la crescita professionale

delle Risorse.

A sua volta, il leader-Amante può imparare dal leader-Guerriero a concentrarsi maggiormente sul raggiungimento degli obiettivi, a organizzare meglio le attività distribuendo i carichi di lavoro tra i collaboratori on maggiore equità. L'area di miglioramento del leader-Guerriero è quella di privilegiare la relazione con i collaboratori, svincolandolo dai risultati.

Dal Leader-Mago può apprendere come pianificare con maggiore efficacia nel medio lungo periodo.

Il leader-Mago deve evitare di cadere nella trappola del cambiamento fine a se stesso e imparare dal Leader-Re a valutare con più attenzione i rischi insiti in ogni cambiamento, definendo con precisione la probabilità di accadimento e l'impatto sul sistema Azienda.

In conclusione, il leader efficace è quello che riesce, nelle diverse circostanze, a modificare lo stile di leadership a seconda delle persone che deve gestire, degli obiettivi che deve raggiungere e delle scadenze temporali che deve onorare.

È proprio questa flessibilità mentale che, nella nostra esperienza, è la migliore cartina di tornasole per definire il leader di successo. ■

IN QUALE ARCHETIPO DI LEADERSHIP ARCHETIPALE VI RICONOSCETE MAGGIORMENTE?

- | | | |
|--|--|--|
| 1) Vivete con apprensione i cambiamenti in azienda?
a) sì
b) no
c) quasi sempre
d) quasi mai | c) no
d) sì | c) no
d) quasi sempre |
| 2) Siete dei buoni solutori di problemi?
a) no
b) sì
c) quasi sempre
d) quasi mai | 6) Siete d'accordo con la frase "un buon leader si vede principalmente dal raggiungimento degli obiettivi"?
a) quasi sempre
b) quasi mai
c) sì
d) no | 10) Considerate positivo il <i>turn-over</i> in azienda?
a) quasi mai
b) quasi sempre
c) sì
d) no |
| 3) Siete dotati di equilibrio e disciplina?
a) sì
b) quasi mai
c) quasi sempre
d) no | 7) Pensate che il leader debba avere competenze maggiori dei propri collaboratori?
a) sì
b) quasi mai
c) quasi sempre
d) no | 11) Un buon leader prende le decisioni più importanti basandosi prevalentemente su:
a) logica
b) vision
c) azione
d) emozioni |
| 4) Condividete la frase "le persone sono l'elemento chiave dell'azienda"?
a) quasi sempre
b) quasi mai
c) no
d) sì | 8) Comprendete facilmente il punto di vista dei vostri collaboratori?
a) quasi mai
b) quasi sempre
c) no
d) sì | 12) Prendete le vostre decisioni basandovi prevalentemente sul:
a) passato
b) futuro a lungo termine
c) futuro a breve termine
d) presente |
| 5) Appreziate i dipendenti che si fermano oltre l'orario di lavoro?
a) quasi sempre
b) quasi mai | 9) Pensate che la creatività sia una caratteristica fondamentale del leader?
a) quasi mai
b) sì | 13) Come leader, l'attività che prediligete maggiormente è:
a) il controllo
b) la pianificazione
c) l'organizzazione
d) la motivazione |

Risultato del test:

- prevalenza di risposte di tipo a): il vostro profilo è più vicino al leader-Re;
- prevalenza di risposte di tipo b): il vostro profilo è più vicino al leader-Mago;
- prevalenza di risposte di tipo c): il vostro profilo è più vicino al leader-Guerriero;
- prevalenza di risposte di tipo d): il vostro profilo è più vicino al leader-Amante.