

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/308024184>

# Le chiavi per svelare la mistica della leadership

Article in Harvard business review · September 2016

CITATIONS

0

READS

21

2 authors:



Joseph C Santora

86 PUBLICATIONS 1,121 CITATIONS

SEE PROFILE



Gil Bozer

Sapir Academic College

30 PUBLICATIONS 110 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Family Business Succession [View project](#)



# Le chiavi per svelare la mistica della leadership

di Joseph C. Santora e Gil Bozer | Lunedì, 12 Settembre 2016

[Scrivi il tuo commento](#)

Prendete in mano il Financial Times, il Wall Street Journal o Il Sole 24 Ore e noterete subito come in svariati titoli venga utilizzata la parola "leadership". Eppure, la leadership è qualcosa di intangibile e la nostra incapacità di darne una definizione stringente la rende ancor più allettante, persino mistica. Dire cosa è la leadership non è un compito facile; si pensi solo che, nel corso degli ultimi 70 anni, gli esperti di leadership hanno coniato oltre 200 definizioni per tale termine. Certamente, la mancanza di consenso rispetto a un'unica definizione contribuisce ad aumentare la confusione. Nonostante ciò, le persone affermano di riconoscere la leadership quando la vedono.

La leadership è stata vista da molti esperti attraverso le lenti - comportamentali e situazionali - della personalità. Eppure, nessuna di queste lenti ci ha mai fornito una comprensione precisa di come la leadership funzioni meglio e in quali situazioni. In effetti, alcuni esperti di leadership ritengono che gli stili di leadership non abbiano importanza, dal momento che vi sono diversi fattori che determinano i risultati, i quali si situano al di fuori della sfera d'influenza del leader stesso. Cercheremo di scoprire ciò che Manfred Kets de Vries, professore presso l'INSEAD, ha definito la mistica della leadership distillando la leadership per definirne stili, comunicazione e motivazione.

## Non tutti gli stili sono uguali

Spesso associamo lo stile di leadership di una persona con le sue azioni o comportamenti. Normalmente, lo stile di un leader dipende da eventi situazionali, in quanto i leader agiscono in modo diverso a seconda delle situazioni. Lo psicologo e noto esperto di leadership Daniel Goleman ha notevolmente ampliato e migliorato la nostra comprensione della leadership in determinate condizioni organizzative. Egli ha individuato sei stili di leadership che i leader utilizzano nelle diverse situazioni, le condizioni in cui ciascuno di essi funziona meglio, il loro possibile impatto sui dipendenti e il loro impatto sul clima organizzativo. I leader possono agire in maniera ancor più efficaci se adottano uno stile di leadership apparentemente non convenzionale basando il loro stile sulle capacità e i livelli motivazionali dei dipendenti, dato che, ormai, uno stile di leadership indifferenziato valido per tutti (one-size-fits-all) non funziona più. Come risultato, un leader avrà migliori dipendenti e migliori risultati organizzativi.

## Non è quello che dici, è come lo dici

Negli ultimi anni, le strutture organizzative sono cambiate drasticamente. Da strutture burocratiche piramidali si sono ora trasformate in strutture di rete strette e piatte, definendo così il nuovo modo che i leader devono adottare per comunicare con i dipendenti per essere efficaci. I leader autocratici di ieri sono morti. I leader di oggi non possono più limitarsi semplicemente a gridare ordini ai dipendenti aspettandosi che questi rispondano ciecamente. Purtroppo, molti leader non possiedono le capacità di comunicazione necessarie per essere dei leader efficaci. Gli ormai obsoleti stili di comunicazione di comando e controllo dall'alto verso il basso non sono più in sintonia con l'attuale situazione, dato che oggi molti dei dipendenti sono persone di talento con un vasto bagaglio di esperienza e ben istruite. Boris Groysberg e Michael Slind ("La leadership è una conversazione", Harvard Business Review, giugno 2012) mettono a confronto vecchie e nuove tipologie di capacità di comunicazione di cui i leader hanno bisogno di servirsi al momento di assumere e responsabilizzare i dipendenti della nuova generazione. La capacità di condividere una storia avvincente che ispira, crea una sensazione positiva e promuove l'impegno tra i dipendenti, i clienti, i partner e le altre parti interessate diventa un elemento chiave per una leadership che ottiene risultati.

**La motivazione funziona: conosci il tuo dipendente**

Motivare i dipendenti è una sfida continua per la leadership. I leader devono motivare le persone per ottenere che si facciano le cose. La teoria determinante della gerarchia dei bisogni sviluppata dallo psicologo Abraham Maslow ("Una teoria della motivazione umana", Psychological Review, 1943) riconosceva l'importanza dei diversi livelli di motivazione, che spaziano da quello fisiologico, il livello più basso, a quello dell'auto-realizzazione, il livello più alto. Circa 60 anni dopo, Gordon Bethune, ex amministratore delegato della Continental Airlines, ha adottato una filosofia di approccio alla leadership e motivazione basata sull'ascolto dei dipendenti, cercando di capirne le esigenze ed apprezzandone l'importante contributo per l'organizzazione. In qualità di leader veramente illuminato, Bethune motivava i dipendenti della compagnia aerea basandosi sul riconoscimento delle loro esigenze specifiche. Per adottare uno stile di leadership in risposta alle esigenze dei dipendenti, il leader deve prima valutarne le esigenze, per poi pronunciarsi. Solo quando il leader "fa seguire i fatti alle parole" diventa per lui possibile acquisire credibilità e assicurarsi la fedeltà dei dipendenti. Assieme, dirigenti e dipendenti, possono creare un ambiente florido affinché tutti i dipendenti possano raggiungere gli obiettivi organizzativi.

In sostanza, l'efficacia e l'impatto di un leader dipendono strettamente dai modi in cui guida un'organizzazione. Allineando gli stili di leadership con le capacità e i livelli motivazionali dei dipendenti, mantenendo un flusso comunicativo biunivoco (da leader a dipendente e da dipendente a leader) e motivando i dipendenti in base alle loro esigenze, la leadership risulterà meno "mistica" per diventare più trasparente.

**Joseph C. Santora** è professore ordinario di Management, **École des Ponts** Business School, Parigi, dove insegna leadership, cambiamento, successione e transizione direttiva. Ha insegnato a dirigenti di tutto il mondo e lavorato come consulente con oltre 20 organizzazioni negli Stati Uniti e in Europa. Fa parte di nove comitati di redazione ed è il fondatore e direttore dell'International Leadership Journal ([jcsantora1@gmail.com](mailto:jcsantora1@gmail.com)). **Gil Bozer** è docente al Sapir College, Israele. Insegna executive coaching, management e leadership. È intervenuto in numerose conferenze internazionali e ha scritto per svariate riviste accademiche e professionali. È condirettore per le ricerche globali presso la Association for Coaching ed è editore associato dell'International Leadership Journal e membro del consiglio editoriale di Development & Learning in Organization: an International Journal ([gilbotzer@gmail.com](mailto:gilbotzer@gmail.com)).

Altro su: [Leadership](#)

0 Comments

Hbr Italia

 Login ▾

 Recommend 1  Share

Sort by Best ▾



Start the discussion...

Be the first to comment.

ALSO ON HBR ITALIA

### Diseguaglianze intollerabili

1 comment • 3 years ago •



**BRUNO DELLA NEGRA** — La diseguaglianza è la base dell'economia liberista, il vero ...

### Tra scuola e lavoro: una rivoluzione concettuale e pratica

1 comment • a year ago •



**AICo** — Ok, tutto bene, ma un 'pensierino' alle nostre 'splendide' aziende, che vista la loro ...

### Come decidono i clienti?

1 comment • 7 months ago •



**GIANLUIGI DEBERNARDI** — People Buy Emotionally, Then Justify Logically!

### Professione manager: il tramonto di un mito

2 comments • 4 years ago •



**Dario Pagnoni** — Da neolaureato in marketing management, dopo un percorso di 3+2 anni ...

 Subscribe  Add Disqus to your site  Add Disqus  Privacy

[Indice Rivista](#)



[ABBONATI ALLA RIVISTA](#)

[ABBONATI ALLA RIVISTA + TABLET](#)

**RIMANI CONNESSO CON HBR**



iTunes    Android    Facebook    Twitter  
LinkedIn    Newsletter



**QUADRIFOR**  
FORMAZIONE PER LO SVILUPPO DELLE  
COMPETENZE PROFESSIONALI DEI QUADRI

**La scelta di valore**



**Executive MBA part time**  
27 ottobre 2016 – 29 giugno 2018



**PREMIO "ECCELLENZE  
D'IMPRESA" 2016**

**GEA**  
CONSULENTI DI DIREZIONE  
*al fianco dell'impresa italiana dal 1965*

**Harvard  
Business  
Review**  
ITALIA

[Clicca qui per ulteriori informazioni](#)

**SPIRITO STRATEGICO**



“Questa è finora la peggior  
strategia d'uscita che tu  
abbia mai pensato.”



