

Una nuova dimensione della leadership: la leadership emotiva

di Anna Maria Megna

in “*Persone e lavoro. Rivista di cultura delle risorse umane*”, n. 511, anno XLV, n. 3 , giugno 2009

La leadership emotiva fa riferimento al modello di *primal leadership*, che si fonda su concetti di tipo neurologico : gli stati d’animo e le emozioni del leader e i comportamenti consequenziali influenzano le persone che dipendono da lui.

Secondo Daniel Goleman, Richard Boyatzis ed Annie McKee “*la grandezza di una leadership si fonda su ...la capacità di far leva sulle emozioni*” (da “*Essere Leader*”, Rizzoli), e sull’abilità di orientare emozionalmente chi lo circonda. Ciò dipende dalla natura a circuito aperto del sistema limbico, sede dei nostri centri emozionali. La sua struttura fa sì che ogni persona sia terreno fertile per accogliere influssi esterni che entrino in relazione con le emozioni.

Sulla base di questo punto di vista, possiamo chiaramente comprendere l’importanza di un leader, che quando agisce il suo ruolo può essere considerato come un vero e proprio modello, in grado di esercitare la sua influenza sugli stati d’animo e sui comportamenti di chi lo circonda.

Questa consapevolezza non è nuova. Nel 218 a.C. il condottiero cartaginese Annibale, prima di attraversare le Alpi per dirigersi su Roma, pronunciò questa frase: “*Noi troveremo una strada, oppure ne apriremo una*”. Se l’attribuzione corrisponde alla verità, possiamo comprendere come già allora un grande leader fosse pienamente consapevole di quanto il modo di guidare i propri uomini può determinare risposte positive per raggiungere il risultato.

In quelle semplici parole, infatti, si trova il nucleo di ciò che può e deve essere un leader, con tutto il suo spirito e la sua capacità di entrare positivamente in relazione con l’aspetto emozionale e motivazionale che può rendere concretamente possibile un risultato, agendo su presupposti impliciti che non sono diretti al sistema cognitivo .

Analizziamo brevemente questa frase nei suoi diversi elementi.

- Intanto notiamo la dimensione del *futuro*: l’uso dell’indicativo futuro esprime la certezza del risultato e aiuta a visualizzare in modo concreto la strada.
- Si esprime, come evidente e non discutibile, la *possibilità* di farlo : il potere è nella risorsa interna costituita dal darsi una alternativa al “trovare una strada” aprendone una nuova. Questa dichiarazione esplicita che la riuscita dell’impresa dipende da loro ed è sotto la loro responsabilità.
- Tutto è permeato da un senso di *proattività*, cioè la capacità di scegliere e prendere l’iniziativa, attivando comportamenti direzionati al raggiungimento di un obiettivo, e non semplicemente di reagire alle situazioni.
- Va anche sottolineata la dimensione della prima persona plurale - *noi* - e quindi la valorizzazione del gruppo, che insieme può farlo e ha la possibilità di superare i limiti proprio perché lo fa insieme.

Riferendosi a recenti eventi, che negli Stati Uniti hanno visto emergere una importante figura di leader, potremmo individuare una sintonia a livello di struttura con in modello di leadership di circa 2000 anni prima : pur in presenza di diversi contenuti sia Annibale che Obama hanno utilizzato una

modalità di leadership che potremmo sintetizzare nell'ormai famosa frase "sì, possiamo" e sono entrati in relazione positiva con le emozioni.

Di fatto Annibale ha agito come precursore di quella leadership che vede nell'aspetto emozionale una leva fondamentale per sollevare e attivare le risorse verso un risultato.

Allo stesso modo e nella stessa direzione Daniel Goleman, Richard Boyatzis ed Annie McKee (quando) affermano che: *"Il compito fondamentale dei leader è quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono"*. E continuano: *"essi sanno creare risonanza - una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo"*.

Essi hanno chiamato *risonanza* l'orientamento delle emozioni in senso positivo, quando il leader riesce a far esprimere al meglio le capacità di ciascuno e *dissonanza* l'orientamento in senso negativo.

Il leader deve pertanto diventare consapevole della propria funzione di testimonianza, come modello di riferimento e di influenza per coloro che gestisce e comprendere che proprio per questo orienta le loro emozioni.

Se il leader è nervoso, preoccupato, indeciso il suo stato potrà influenzare quello dei collaboratori: i suoi stati o emozioni disfunzionali li influenzerà nel loro modo di sentire e di conseguenza nei comportamenti.

Se il leader testimonia uno stato interno di possibilità, di proattività, di fiducia o ottimismo, ciò influenzerà positivamente gli stati interni dei collaboratori.

Anche nel modello della Programmazione Neuro Linguistica possiamo vedere in azione questo processo di creazione di nuove possibilità, attraverso la modalità del ricalco inconscio, mediante il quale si rimanda all'interlocutore, per retroazione, con il comportamento, i comportamenti e le strategie osservate in lui.

La testimonianza e il ruolo di modello di riferimento sono condizioni indispensabili e non sufficienti per la concreta azione di una effettiva leadership. Per essere un buon modello e creare risonanza il leader deve possedere e saper esprimere, infatti, anche le abilità che sono indispensabili per gestire al meglio i propri stati d'animo ed emozioni, per entrare in relazione con le persone e per guidarle in una direzione positiva per loro e per il sistema di appartenenza.

Queste abilità vanno sviluppate in riferimento a due ambiti: quello personale e quello sociale/relazionale.

Le **abilità personali** riguardano il comportamento agito dalla persona in una data situazione. Consentono di scegliere e governare lo stato psicologico, l'atteggiamento : sono i processi attraverso cui la persona assume la guida di se stesso. Sono le capacità che conducono alla consapevolezza di sé e permettono di gestire se stessi nel migliore dei modi.

Le **abilità sociali/relazionali** sono quelle relative al comprendere, motivare e comunicare con gli altri. Quindi comprendono la capacità di calibrazione e di giudizio nel lavorare con e tramite le persone. Sono le capacità che portano a comprendere e gestire le relazioni interpersonali.

Abilità e competenze personali

Possiamo considerare le abilità personali sostanzialmente su due aree: l'area della consapevolezza di sé e l'area della gestione di sé.

In particolare **consapevolezza di sé** significa:

- essere consapevoli del proprio stato emotivo,
- saper leggere quanto avviene al proprio interno,
- saper riconoscere l'impatto che tali stati o emozioni provocano su di sé e sui propri comportamenti
- saper fare una autovalutazione precisa riconoscendo i propri limiti e i propri punti di forza
- capire cosa va migliorato e capacità di accettare le critiche costruttive e i feedback.
- avere fiducia in se stessi e assumere consapevolezza del proprio valore e delle proprie abilità

Gestione di sé significa:

- saper gestire le proprie emozioni e stati interni negativi in ogni situazione, guidando questi stati ed emozioni verso finalità costruttive .
- capacità di restare calmi e lucidi in situazione di stress elevato.
- saper essere trasparenti e vivere allineati con i propri valori dimostrando onestà e integrità e ispirando fiducia
- essere flessibili e sapersi adattare di fronte ad ostacoli o a situazioni critiche, realizzando capacità di cogliere realtà diverse
- capacità di orientamento al risultato, migliorando continuamente le proprie prestazioni in un ottica di raggiungimento di obiettivi eccellenti
- capacità di iniziativa ed essere pronti nell'agire e nel vedere le opportunità.
- capacità di controllare il proprio destino, essere proattivi e creativi
- avere una visione positiva e ottimista, con capacità di prendere in considerazione i lati positivi degli eventi e delle persone.
- interpretare e utilizzare l'errore e la sconfitta più come opportunità che come una minaccia.

Queste abilità sono determinanti per una completa leadership emotiva e perché il leader possa comprendere a pieno la sua natura e di conseguenza gestirla. Senza conoscenza non c'è gestione. Il leader deve riconoscere e saper agire sui propri stati interni e sulle proprie emozioni, soprattutto quelle disfunzionali o paralizzanti, assumendosi la responsabilità della propria vita, non solo della realtà interiore, ma anche del modo in cui chi lo circonda riflette tale realtà. Deve saper coordinare emozioni e pensiero, per avere una vasta gamma di possibilità e ad agire comportamenti adeguati alle diverse situazioni in cui si trova.

Perché il leader sa che il suo comportamento e le sue azioni sono il risultato di quello che prova, crede ed è.

Abilità e competenze sociali

Anche in questo ambito sono fondamentali due fattori: la consapevolezza sociale e la gestione delle relazioni interpersonali

Consapevolezza sociale significa:

- essere empatici, cioè sensibili alle emozioni altrui comprendendo il loro punto di vista e cogliendo le prospettive degli altri
- essere consapevoli dell'organizzazione sapendo leggere, a livello di organizzazione, orientamenti, politiche, decisioni
- essere orientati all'altro, riconoscendo e soddisfacendo le esigenze dei propri collaboratori

Gestione delle relazioni interpersonali significa:

- creare una leadership ispiratrice guidando e motivando gli altri e influenzandoli verso un ideale e uno scopo comune
- saper influenzare attraverso l'attuazione di una serie di tattiche di persuasione attraverso la capacità di suscitare l'interesse e di stimolare
- saper sviluppare le potenzialità altrui comprendendo i punti di forza e di debolezza dei propri collaboratori, guidandoli e dando loro feedback costruttivi. A questo proposito è illuminante una frase di Johann Wolfgang Goethe: *“Trattate un essere umano per quello che è, e rimarrà quello che è. Trattate un essere umano per quello che può e deve essere, e diventerà quello che può e deve essere”*
- essere agente di cambiamento attraverso il proprio comportamento e le proprie scelte e sapendo difendere il cambiamento
- saper gestire i conflitti trovando il modo di far esprimere tutte le parti interessate, capire le diverse prospettive e trovando valori comuni
- sapere creare legami coltivando una rete di relazioni
- saper cooperare e creare gruppi di lavoro.

Il leader è chi sa di essere una guida e come tale di poter influenzare l'ambiente che lo circonda, cogliendone le opportunità esistenti e trasformando i vincoli in opportunità presenti o future.

Per realizzare tutto questo, è necessario che il leader agisca comportamenti che siano allineati con le proprie convinzioni e i propri valori di possibilità, proattività, relazione,

Questo è un elemento fondamentale per ogni effettiva funzione di leadership. Perché sono i valori e le convinzioni che supportano le capacità e i comportamenti del leader che possono sostenere il suo operato. Sono i valori e le convinzioni, infatti, che costituiscono la cornice entro la quale avvengono tutte le interazioni umane. Sono i nostri valori e le nostre convinzioni che determinano il nostro modo di interpretare e dare significato a fatti e comunicazioni, creando il livello di motivazione e decidendo quali specifiche strategie e azioni saranno attuate o rifiutate.

E a loro volta, valori e convinzioni devono essere in sintonia con l'identità del leader e con la missione di leadership che lo ispira, in relazione a sé e al gruppo o ai gruppi che guida. Comportamenti, capacità, valori e convinzioni, identità e missione del leader devono essere in

reciproca e allineata connessione, creando una eccellenza che è qualcosa in più della semplice somma di elementi diversi che, presi uno per uno, non consentono di creare un impatto motivazionale ed emozionale sui propri collaboratori e sul raggiungimento dei risultati voluti.

In sintesi un “leader emozionale” è colui che capace di conoscere se stesso e gli altri e che riesce in modo congruente a crearsi quelle competenze fondamentali e ad agire quei comportamenti per gestire se stesso e gli altri.

E’ colui che è consapevole che essere leader è un fatto di volontà, e che agisce verso questa direzione, anche modificando vecchie abitudini e acquisendone di nuove, se utili per il cammino verso il risultato.

E’ colui che è capace di proiettare una visione chiara della direzione da seguire, di tenere un atteggiamento aperto e costruttivo, di trasformare qualsiasi tipo di problema in un’opportunità di crescita, di mobilitare in ogni individuo tutta l’energia che può esprimere, di costituire un fondamentale punto di riferimento per gli altri componenti dell’organizzazione.

E’ colui che agendo all’interno di un sistema - qualunque esso sia: organizzativo, politico, militare ecc. - si sente responsabile al cento per cento dei risultati che ottiene o che non ottiene dalle sue forme di comunicazione, consapevole che non esiste comunicazione corretta o sbagliata, ma che una comunicazione è definita dal risultato che essa ottiene.

E’ la persona flessibile, disponibile a variare il proprio comportamento per ottenere il risultato voluto, perché quello è il risultato che vuole.

E’ colui che è consapevole del suo ruolo e si prende la responsabilità di tale ruolo, sapendo che influenza comunque le parti del sistema e si tratta solo di decidere come influenzarli.

E’ colui che in un mondo di incertezze e paure percorre strade insolite, o addirittura “*apre*” strade nuove, per arrivare a Roma (Annibale), impegnandosi nel ruolo di catalizzatore di nuovi modi di agire e vivere, come attivatore e facilitatore dei cambiamenti.

E’ colui che è capace di proiettare una visione chiara della direzione da seguire, di tenere un atteggiamento aperto e costruttivo, di trasformare qualsiasi tipo di problema in un’opportunità di crescita, di mobilitare in ogni individuo tutta l’energia che può esprimere, di costituire un fondamentale punto di riferimento per gli altri componenti dell’organizzazione.

E’ colui che ha la capacità di entrare in sintonia con i collaboratori, soprattutto sul piano emotivo, perché sa che, potrà realizzare una leadership virtuosa ed efficace.

E’ comune l’abitudine di interpretare il leader come un uomo solo che detiene semplicemente il potere di decidere. Unendo un filo che unisce 2000 anni, potremmo dire che Annibale e Obama, per arrivare a Roma o alla casa Bianca , hanno testimoniato in pieno che essere leader si realizza attraverso la creazione di un “noi” autentico e condiviso, che entra in contatto positivo con le emozioni e la motivazione degli altri e che apre la possibilità di incidere sulla realtà verso il raggiungimento dei risultati voluti.

Bibliografia

J.O'Connor, *Il libro del leader*, Ecomind

R.B. Dilts, *Leadership e visione creativa*, Guerini e Associati

D. Goleman, *Intelligenza emotiva*, Rizzoli

D. Goleman, *Lavorare con l'intelligenza emotiva*, Rizzoli

D. Goleman, R.E.Boyatzis, A. McKee, *Essere leader*, Rizzoli

Anna Maria Megna, *Leader e cambiamento. Emozioni, risorse, limiti, confini*, Strategie. Rivista Italiana di Programmazione Neuro Linguistica”, n. 3