

Prefazione

Lo scopo di questo libro è migliorare le abilità di leadership e, se preso sul serio, può cambiare per sempre il modo di comportarsi all'interno di piccoli gruppi. Il volume offre quindi delle opportunità, ma anche il lettore ha le sue responsabilità.


Opportunità	Responsabilità
Imparare a essere un buon — se non un grande — leader.	Leggere il libro con attenzione.
Conoscere meglio se stessi.	Completare le attività con cura.
Imparare a padroneggiare nuove abilità	Partecipare attivamente agli esercizi.
Essere un membro valido e rispettato in ogni gruppo.	Riflettere su quanto appreso.
Guidare e influenzare i gruppi ai quali si appartiene.	Applicare a gruppi veri quanto appreso.
Considerare che cosa ha reso grandi i grandi leader.	Sognare la leadership che si potrebbe fornire.
Utilizzare un prodotto collaudato.	Progettare un ulteriore sviluppo di abilità.

Se il lettore applicherà le idee di questo libro e sarà perseverante nell'esercitare le abilità descritte, i gruppi ai quali apparterrà saranno interessanti, produttivi e perfino divertenti. Si eviteranno lavori di gruppo noiosi, senza senso e frustranti. Non possiamo garantire che ogni gruppo verrà trasformato, ma possiamo promettere che chi metterà in pratica le idee e le abilità illustrate in questo libro sarà in grado di fornire una buona leadership — e forse addirittura una grande leadership — a qualsiasi gruppo del quale fa parte attualmente e del quale farà parte in futuro.

Questo libro è per tutti i tipi di lettore, con qualsiasi background culturale. È per chi sta muovendo i primi passi, ma è anche per coloro che hanno già una notevole esperienza di leadership. È per gli studenti di scuola primaria e secondaria (inferiore e superiore), per gli studenti universitari e per quanti partecipano a programmi di formazione e aggiornamento. È per coloro che intendono cambiare professione, così come per quanti sono soddisfatti della loro carriera. È per tutti.

Gli autori vogliono ringraziare Linda M. Johnson e Timothy S. Johnson per il lavoro creativo che hanno svolto per la realizzazione di questo libro.

NOTA ALL'EDIZIONE ITALIANA

I materiali operativi contenuti nei vari capitoli sono riproposti in versione fotocopiabile nell'Appendice A. Sono contrassegnati dall'icona 



Che cos'è la leadership?

Il bisogno di leadership

Sebbene il cielo fosse chiaro, il pilota del volo charter dall'Uruguay al Cile sbagliò a valutare la sua posizione. Invece di abbassarsi verso l'ultimo scalo, il pilota stava in effetti volando dentro a un vulcano estinto, il Tinguiririca. Nello schianto che ne seguì, sia le ali che la sezione di coda si spezzarono. La fusoliera precipitò lungo il lato della montagna a una velocità di oltre 200 miglia all'ora. Infine si fermò sul fianco di una montagna alta 12.000 piedi, circondata su tre lati da altri picchi. I quaranta passeggeri erano i membri di una squadra amatoriale di rugby con famiglie e amici. Trentadue sopravvissero all'urto. L'equipaggio morì nell'impatto o subito dopo. I sopravvissuti restarono intrappolati nelle temperature sotto zero dell'inverno delle Ande.

I sopravvissuti avevano bisogno di trovare un modo per occuparsi dei feriti e procurarsi acqua, un riparo e cibo. Il capitano della squadra di rugby si assunse l'incarico e divise i sopravvissuti in squadre con specifiche responsabilità. Un gruppo era responsabile della cura dei feriti; un altro era incaricato di sciogliere la neve per farne acqua potabile, e così via. I superstiti costruirono un rudimentale rifugio all'interno di ciò che rimaneva della fusoliera danneggiata. Il loro cibo consisteva in un po' di vino e qualche caramella. Quando tutto ciò venne consumato, l'unica speranza per non morire di fame era la carne dei cadaveri dei loro compagni di squadra e dei membri dell'equipaggio. Il diciassettesimo giorno di quel loro inferno una valanga riempì di neve la fusoliera e soffocò molti dei sopravvissuti, compreso il capitano della squadra di rugby. Tre cugini assunsero il comando. Dopo circa due mesi trascorsi nell'attesa dei soccorsi, i sopravvissuti scelsero due tra quelli che erano nelle migliori condizioni, affinché scendessero dalla montagna in cerca di aiuto. Dopo dieci giorni di cammino e di notti trascorse all'addiaccio, i due riuscirono a raggiungere una piccola fattoria ai margini della

catena di montagne. Gli altri furono presto messi in salvo. In tutto, quell'inferno durò settanta giorni. Coloro che sopravvissero sostennero che era stata la capacità di lavorare insieme e di unire gli sforzi ad aver salvato loro la vita.

Non si può mai sapere quando ci verrà richiesto di esercitare una leadership. Ogni volta che due o più persone si uniscono per realizzare un obiettivo comune, la leadership è presente e una leadership viene richiesta. Per tutta la vita ognuno di noi guarda gli altri per avere una leadership e anche gli altri guardano noi per avere una leadership. A volte il compito da realizzare può essere di minor conto, come — ad esempio — l'organizzazione di una festa di compleanno. Altre volte, come nella situazione sopra riportata, l'obiettivo può essere una questione di vita o di morte.

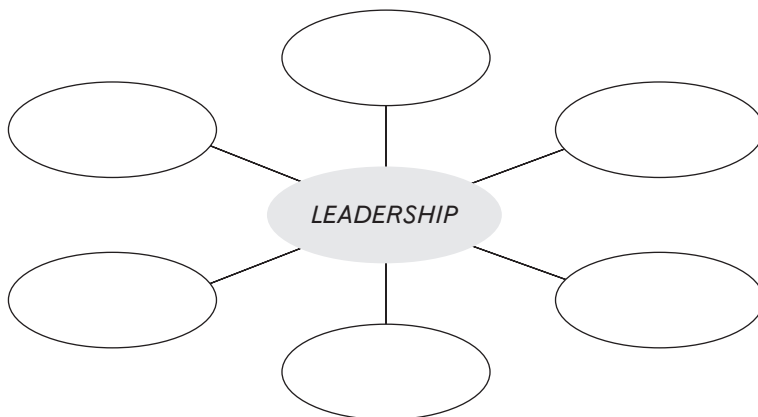
In questo libro si imparerà come migliorare le proprie abilità e competenze per fornire leadership, qualora il caso lo richieda. Più specificatamente, si apprenderanno diverse visioni della leadership (Capitolo 2) e le procedure per potenziare le proprie abilità di leadership (Capitoli 3 e 4) mentre si sta realmente lavorando per migliorare le stesse (Capitoli 5, 6 e 7). Nel capitolo 8 si riassumerà quanto appreso.

In questo capitolo diventerà più chiara la propria iniziale visione della leadership; si apprenderà che cosa sia la leadership e perché si debbano migliorare le proprie abilità di leadership.

Che cosa significa leadership per me



Considerate cosa significhi per voi «leadership». Essa suscita in voi interesse o repulsione? È qualcosa che può salvarvi la vita, oppure è un ostacolo? Scrivete nei cerchi le parole che vi vengono in mente quando pensate a un conflitto. Aggiungete altri cerchi, se necessario.



Formate un gruppo di quattro. Confrontate le vostre parole con quelle degli altri membri del gruppo. Stabilite, come gruppo, cosa significhi la parola «leadership» e scrivete la vostra risposta qui sotto.

Chi sono i nostri eroi?

Chi è il vostro leader ideale? Quali sono i leader ideali secondo la nostra società? Ciascuno di noi ha degli eroi che vorrebbe imitare o ai quali vorrebbe rassomigliare. La forza e la dedizione di George Washington; l'intelligenza e l'impegno di Thomas Jefferson; il coraggio di Harriet Tubman, i valori e la determinazione di Martin Luther King possono ispirarci a desiderare di essere come loro. Chi è il vostro leader ideale? Quali sono le qualità che il leader ideale deve avere, secondo la nostra società?

Ogni società ha una sua visione di ciò che faccia di un uomo un *leader*. Gli *antichi Egizi*, per esempio, attribuivano al loro re tre caratteristiche divine: «un parlare autorevole è sulla tua bocca, la percezione nel tuo cuore, e la tua lingua è tempio di giustizia». Un'analisi dei leader nell'«Iliade» di Omero mise in risalto quattro insiemi di qualità ideali di leadership ammirate dagli *antichi Greci*: (1) imparzialità e capacità di giudizio (Agamennone); (2) saggezza e consiglio (Nestore); (3) astuzia e scaltrezza (Ulisse); (4) valore e azione (Achille).

1. Lavorando individualmente, completate le due tabelle seguenti.
2. Formate un gruppo di quattro, confrontate le risposte e arrivate a un accordo su quali siano i leader secondo la società e quali siano le loro caratteristiche.

Chi sono i leader ideali?

I leader che la società ammira	I leader che io ammiro	I leader che noi ammiriamo
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4

Quali sono le qualità dei leader ideali?

Qualità che la società ammira	Qualità che io ammiro	Qualità che noi ammiriamo
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6

Un esempio di eroe

Re Alfredo è l'unico re nella storia inglese al quale sia stato dato il titolo di «Il Grande». Alfredo divenne Re del Wessex in Inghilterra nell'849, un'epoca in cui i Vichinghi avevano conquistato il nord e i Danesi l'est. Era chiaro che i Vichinghi e i Danesi avrebbero potuto conquistare l'Inghilterra intera. Alfredo, tuttavia, cacciò i Danesi fuori dalla zona meridionale e occidentale dell'Inghilterra e unificò quella parte di Inghilterra come mai era successo prima. Diventò famoso per coraggio e abilità di guerriero che combatteva «come un cinghiale selvatico». Costituì un esercito efficiente e una flotta che perlustrava il Canale della Manica allo scopo di scongiurare ulteriori invasioni, e faceva sì che l'attenzione di Vichinghi e Danesi si rivolgesse alla Francia del nord. Procedette quindi a porre rimedio alle devastazioni compiute dalle incursioni danesi. Ricostruì chiese, fece giungere studiosi dall'estero, fondò scuole, incominciò la stesura della «Cronaca Anglo-sassone», e lui stesso tradusse una serie di libri dal latino, compresa la «Storia» di Beda il Venerabile (che celebra la storia del popolo inglese). È conosciuto come legislatore ed educatore dedito al benessere del suo popolo. Il suo codice di leggi fu il primo a sopravvivere nella sua forma originaria. Lui sognava il giorno in cui tutta la gioventù d'Inghilterra sarebbe stata dedita allo studio. Alfredo fu il primo grande statista a emergere in modo chiaro dalle nebbie della storia inglese antica. Morì nel 900 e — principalmente grazie al suo operato — la maggior parte del decimo secolo in Inghilterra fu un'età aurea di pace e prosperità. All'Inghilterra non fu più dato di avere un tale re.

Un'esperienza personale di leadership



Descrivete un episodio della vostra vita in cui vi siete impegnati nella vostra più significativa ed efficace performance di leadership e che rappresenta il vostro personale livello d'eccellenza in quanto leader. Descrivete i dettagli della situazione, compreso il luogo dove è successo, quando è successo, chi era coinvolto, qual era il vostro ruolo, quali sono stati i risultati e quale riconoscimento avete ricevuto (se c'è stato). Aggiungete pure quello che avete imparato sulla leadership da questa esperienza.

Formate un gruppo di quattro. Confrontate le vostre descrizioni. Riportate le vostre quattro conclusioni circa l'eccellenza nella leadership. Siate pronti a condividere le vostre conclusioni con tutti gli altri.

Le nostre conclusioni sulle nostre esperienze di leadership

1.

2.

3.

4.

Il nostro leader ideale

1. Formate un gruppo di quattro persone.
2. Sdraiatevi sul pavimento con il capo verso il centro del gruppo (o sedetevi in cerchio con la schiena rivolta verso il centro) e come gruppo cominciate a lavorare di fantasia su come dovrebbe essere il vostro leader ideale. Terminata l'attività, il gruppo riesamina l'esperienza.
3. Lavorando come gruppo, dipingete o tracciate un disegno del perfetto leader. I componenti del gruppo poi discutano il processo della realizzazione del disegno e il disegno stesso.
4. Scegliete un leader per il vostro gruppo e analizzate il perché avete scelto quella persona.

La leadership



Mentre leggete questa parte, scrivete le risposte alle seguenti domande.

1. La leadership è _____

2. Un esempio di leadership è _____

3. La competenza sociale è _____

4. Apprendere abilità di leadership è importante secondo me perché (i motivi per cui ho bisogno di essere un esperto nel guidare sono):
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____

Che cos'è la leadership?

*Chi fu a costruire le sette torri di Tebe?
I libri sono colmi di nomi di re.
Furono i re a trascinare i ruvidi blocchi di pietra?
La sera in cui venne completata la Grande Muraglia
dove se ne andarono i muratori?*

BERTOLD BRECHT

Che cos'è un leader? Che cos'è la leadership? Leader si nasce o si diventa? Una leadership efficace nasce da una persona o da una serie di azioni e comportamenti? Tutte le opere di cooperazione richiedono leadership. Durante tutta la nostra vita guidiamo gli altri e da altri siamo guidati. Fornire una leadership o seguire la leadership di altri pervade tutti gli aspetti della vita, compreso il lavoro, la scuola, il gioco e l'essere cittadini.

La parola inglese *lead* ha più di mille anni. Il suo significato è cambiato poco dalla sua radice anglosassone *laedare*, che significa «guidare delle persone lungo un viaggio». *Lead* significa guidare influenzando sulla scelta della destinazione e sulla direzione che il gruppo deve prendere. L'Oxford English Dictionary nota la comparsa della parola «leader» nella lingua inglese già nel 1300. Il termine «leadership», comunque, non comparve che nel 1800. Un *leader* è una persona che può influire sugli altri così che questi siano più efficienti nel lavorare per il raggiungimento di un obiettivo comune e riescano a mantenere efficaci relazioni di lavoro tra i membri di un gruppo. Le persone possono diventare leader attraverso un'ampia varietà di attività, del tipo convincere sostenitori, risolvere problemi, stipulare accordi, formare coalizioni, porre rimedio alle schermaglie tra i membri, riappacificare i rivali o suscitare emozioni. Qualunque siano le azioni intraprese, la leadership implica un'influenza sociale. La *leadership* è il processo attraverso il quale i leader esercitano tali influenze sugli altri membri del gruppo. Volendo fare un paragone, la radice originaria del verbo *manage* è una parola latina che significa «mano» e i manager sono quelli che «maneggiano» lo *status quo*.

Essere un leader, esercitare una leadership, richiede abilità. Sul lavoro, a scuola, nel gioco si usano *abilità di leadership*. Esse sono la somma totale delle nostre abilità nell'aiutare il gruppo a conseguire i propri obiettivi e nel mantenere un'efficace relazione di lavoro tra i membri. Così come si apprendono le abilità per affrontare la matematica o la scienza, si impara anche come fornire una leadership. Ognuno può imparare le abilità di leadership, tutto quello che occorre è pratica, pratica, pratica. Una volta apprese, le abilità di leadership possono essere usate durante tutta la vita.

Fra i sopravvissuti del disastro aereo sulle Ande, ad esempio, Marcelo ebbe le abilità di organizzare i sopravvissuti in squadre di lavoro per il controllo del

razionamento delle scarse provviste, per lo scioglimento della neve al fine di ricavarne acqua potabile e per la cura dei feriti. Non ebbe, però, la capacità di andare incontro ai bisogni dei sopravvissuti sul piano delle emozioni. Al nono giorno i sopravvissuti stavano diventando ormai sempre più depressi e demoralizzati. Marcelo piangeva in silenzio da solo, di notte. Altri sopravvissuti diventavano più sicuri di sé e cordiali, cercando attivamente di ridurre i conflitti e di rincuorare gli altri. Particolarmente abile nel portare supporto emotivo fu l'unica donna sopravvissuta, Liliana Methol. Lei fu la fonte primaria di parole di conforto e di garbato ottimismo e sembrò assumere il ruolo di madre o fidanzata dei sopravvissuti. In questo ambiente estremo, dove era in gioco la vita dei membri del gruppo, era necessaria un'ampia varietà di abilità di leadership.

Quando si usano in maniera efficace le proprie capacità di leadership, si acquista competenza sociale. La *competenza sociale* è la misura in cui le conseguenze delle nostre azioni corrispondono alle nostre intenzioni. Per essere socialmente competenti si deve (a) padroneggiare un'ampia gamma di abilità interpersonali e di piccolo gruppo e (b) usare tali abilità in maniera appropriata nell'interagire con gli altri, creando così le conseguenze che ci si proponeva.

Apprendere le abilità di leadership arreca molti benefici. *Per prima cosa*, essere un leader efficace può renderci più popolari e rispettati. *In secondo luogo*, essere un leader efficace aumenterà l'efficacia del gruppo al quale si appartiene. Quanto più efficace è il gruppo, tanto più si andrà lontano. Nella scuola, i gruppi efficaci si traducono in un apprendimento migliore e in più elevati conseguimenti personali. Sul lavoro, gruppi efficaci vorranno dire maggiori profitti e successo nella carriera. In famiglia, gruppi efficaci significano amore più grande e stabilità. *In terzo luogo*, essere un leader efficace contribuisce al benessere dei membri del gruppo e della società nel suo complesso. I problemi vengono risolti, gli ostacoli sono superati e le sfide vengono riconosciute come risultato di buona leadership. *Infine*, si può desiderare di essere un leader efficace semplicemente perché c'è bisogno di leadership. Senza leadership un gruppo non può funzionare. Ci deve essere qualcuno che chiarisca gli obiettivi e dia direttive al lavoro del gruppo. E potete essere voi!

Abbinare la definizione corretta con ognuno dei seguenti concetti, scrivendo la lettera della definizione nell'apposito spazio a fianco di ciascun concetto.

Concetto	Definizione
___ 1. Leadare	a) Processo attraverso il quale si inducono i membri di un gruppo a contribuire al conseguimento di un obiettivo e alla difesa del gruppo stesso.

(continua)

(continua)

___ 2. Lead	b) La somma totale delle abilità richieste nell'aiutare il gruppo a conseguire i suoi obiettivi e nel mantenere un'efficace relazione di lavoro tra i membri.
___ 3. Leader	c) Radice di una parola anglosassone che significa «guidare delle persone lungo un viaggio».
___ 4. Leadership	d) Chi è impegnato in azioni volte alla gestione di una situazione; l'originaria radice latina della parola significa «mano».
___ 5. Manager	e) Guidare i membri di un gruppo influenzando sulla scelta della destinazione e sulla direzione che il gruppo deve prendere.
___ 6. Competenza sociale	f) Persona che può influire sugli altri, così che questi siano più efficienti nel lavorare per il raggiungimento di un obiettivo comune e riescano a mantenere efficaci relazioni di lavoro tra i membri di un gruppo.
___ 7. Abilità di leadership	g) La misura in cui le conseguenze delle nostre azioni corrispondono alle nostre intenzioni.

Dirigere team

Qui di seguito c'è una descrizione di leadership esistente tra le oche durante il volo.

1. Leggetela.
2. Trovate un compagno. Spiegategli il significato del brano.
3. Discutete sul perché guidare sarebbe più semplice se i membri di una squadra fossero delle oche.
4. Descrivete come sarebbe tale sistema all'interno del vostro gruppo.

Potrebbe interessarti sapere quello che hanno scoperto degli ingegneri in una galleria aerodinamica sul perché le oche volino secondo una formazione a «V». Nel momento in cui un'oca sbatte le ali, essa crea una forza ascensionale per l'oca che la segue subito dopo. Volando secondo una formazione a «V», l'intero stormo raggiunge un 71% di autonomia di volo in più rispetto a ciò che potrebbe essere se ogni uccello volasse per conto proprio. Ogni volta che un'oca esce dalla formazione, incontra improvvisamente una resistenza aerodinamica e percepisce tutto il peso del provare a farcela da sola; torna quindi subito in formazione per avvantaggiarsi della

forza ascensionale del compagno che vola immediatamente davanti a lui. Quando il capostormo è stanco, compie una rotazione all'indietro nel vento e un'altra oca prende il comando. Dalle «retrovie» le oche lanciano grida di incoraggiamento a quelle che stanno «in prima linea», perché mantengano la velocità. Infine, quando un'oca si ammala o viene ferita dai colpi di fucile di un cacciatore ed esce dalla formazione, due oche escono con lei e la seguono nella discesa per aiutarla e proteggerla. Rimangono con lei finché è di nuovo in grado di volare o fino alla sua morte. Quindi si lanciano nuovamente in volo da sole o con un'altra formazione per raggiungere il gruppo.

Ci sono alcuni insegnamenti che si possono trarre da questa storia delle oche:

1. le persone che condividono una direzione comune e un senso di comunità possono raggiungere la meta più velocemente e con maggiore facilità, poiché viaggiano fidandosi l'una dell'altra;
2. c'è una ricompensa nel darsi dei turni quando si devono compiere lavori difficili;
3. quando qualcuno è «in prima linea» intento ad assolvere un compito difficile, incoraggiatelo con grida. Voi vorreste che si facesse altrettanto con voi nella stessa situazione;
4. alla fine c'è sempre una ricompensa ad aiutarsi e a proteggersi l'un l'altro nei momenti di difficoltà.

Che cosa succede se non voglio essere un leader?

Vi può capitare di appartenere a gruppi che si adoperano per realizzare obiettivi che voi non repute di valore, o a gruppi impegnati in compiti che ritenete futili. In gruppi come questi potete desiderare di non essere un leader. Per evitare di fornire leadership, possono esservi d'aiuto i seguenti suggerimenti.

1. Fate in modo di essere assenti agli incontri del gruppo più spesso che potete.
2. Quando vi partecipate, arrivate in ritardo e andate via in anticipo.
3. Quando vi partecipate, non date il vostro contributo.
4. Se partecipate, inseritevi presto e con forza nella discussione. Dimostrate la vostra conoscenza su tutto, compreso il vostro ampio vocabolario di paroloni e linguaggio tecnico.
5. Chiarite che farete solo quello che dovete e nulla più.

Il mio profilo di leadership



Riassumete le vostre conclusioni sulla leadership.

1. La mia mappa cognitiva della leadership:

2. I miei eroi:

3. La mia migliore esperienza da leader:

4. Il mio leader ideale:

5. Conclusioni generali:

Guardando al futuro: i passi da fare per imparare a essere un leader

Una volta concluso questo libro, dovrebbe risultarvi vero quanto segue:

1. sapete che cosa è e che cosa non è la leadership;
2. vi sono chiare le cinque differenti visioni di leadership;

3. sapete come approfondire e migliorare le vostre abilità di leadership;
4. sapete nominare le dodici abilità di base della leadership;
5. siete in grado di dimostrare ognuna delle dodici abilità di base della leadership;
6. metterete continuamente in pratica e perfezionerete le vostre abilità di leadership.

In questo capitolo:

1. avete letto un episodio che illustrava il bisogno di leadership;
2. avete definito cosa significhi per voi «leadership» attraverso una mappa cognitiva, un'analisi dei vostri eroi, richiamando alla mente la vostra migliore esperienza da leader e pensando al vostro leader ideale;
3. avete letto e imparato la definizione di cosa sia la leadership e perché sia importante;
4. avete incominciato il vostro diario di leadership.

Nel prossimo capitolo apprenderete cinque diverse interpretazioni (teorie) di leadership.

Tenere un diario di leadership

Proseguendo nella lettura del libro, potreste desiderare di tenere un diario nel quale registrare quanto apprendete circa la leadership e le vostre abilità di leadership. Un *diario* è una raccolta personale di scritti e pensieri che hanno un valore per colui che scrive, in quanto rivelano cosa è stato appreso a proposito della leadership e la sua attinenza con lo scrivente stesso. Deve essere aggiornato con regolarità. Le annotazioni dovrebbero essere importanti per voi, nel tentativo di far sì che questo libro sia utile. Vi potrà sorprendere quanto lo scrivere metta a fuoco e organizzi i vostri pensieri. Il diario potrà risultarvi di grande interesse una volta che avrete terminato il libro.

Ogni giorno dovrete registrare nel vostro diario un'annotazione circa la leadership. Tali annotazioni dovrebbero aiutarvi a:

1. raccogliere i pensieri concernenti la leadership (i ragionamenti migliori nascono spesso mentre si sta guidando da casa a scuola o viceversa; mentre ci si accinge ad andare a dormire la sera, e così via);
2. raccogliere articoli di quotidiani e riviste e riferimenti attinenti alla leadership;
3. conservare appunti di conversazioni e aneddoti che siano unici e interessanti, o che chiariscano fatti attinenti alla leadership.