



DEPARTMENT OF
INFORMATION
ENGINEERING
UNIVERSITY OF PADOVA



Università degli Studi di Padova

FACOLTÀ DI INGEGNERIA
DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE
Laurea in Ingegneria dell'Informazione

Tesi di laurea triennale

Alcuni aspetti della Leadership nell'ambito del Project Management

Relatore:
Prof. Lorenzo VANGELISTA

Candidato:
Marco SARTORATO

Desidero innanzitutto ringraziare il Professor Vangelista per i preziosi insegnamenti durante il percorso di laurea triennale e per le ore e le risorse dedicate alla mia tesi. Inoltre, ringrazio sentitamente Adriano e Jasmine, i cui consigli e il cui supporto sono stati inestimabili durante lo sviluppo di questo lavoro. Intendo poi ringraziare Oscar e tutti gli amici per i momenti di crescita e di vita universitaria vissuti assieme. Inoltre, desidero ringraziare con affetto e sconfinata riconoscenza la mia famiglia per il sostegno e l'aiuto che mi hanno sempre dato. Infine, un ultimo ringraziamento a Maria e Bertilla per l'importanza che una nonna ricopre nella vita di un nipote.

Treviso, 23 Marzo 2012

Marco

Sommario

All'interno di questo lavoro verranno presentati, commentati e integrati i tre articoli dell'Harvard Business Review che costituiscono la raccolta "Leadership Fundamentals". Gli approfondimenti che verranno forniti si baseranno spesso sulla trattazione della leadership presente nel testo "Leadership e potere. Hard, soft, smart power"[1] di Joseph Nye Jr. Nel capitolo 1 si fornirà una breve introduzione all'argomento e una concisa esposizione delle motivazioni che hanno portato alla stesura di questa tesi. Nel capitolo 2 si affronterà l'articolo "Managing Oneself"[2] di Peter F. Drucker nella cui sezione di approfondimento si darà una panoramica della *total leadership* e di alcune questioni morali presenti in un processo di leadership. Con il capitolo 3 si esporranno le idee contenute nell'articolo "Moments of Greatness"[3] di Robert E. Quinn. Inoltre nel capitolo 4 si passerà all'analisi di "What Great Managers Do"[4] di Marcus Buckingham ed ad alcuni aspetti legati alla globalizzazione. Infine, nel capitolo 5 si concluderà con un breve discorso finale e riassuntivo.

INDICE

1	INTRODUZIONE	9
2	ARTICOLO: "MANAGING ONESELF" DI PETER F. DRUCKER	11
2.1	Le idee chiave	11
2.2	Quali sono i miei punti di forza?	11
2.3	Come lavoro?	12
2.4	Quali sono i miei valori?	13
2.5	A quale ambiente lavorativo appartengo?	13
2.6	Come posso contribuire?	14
2.7	Approfondimenti	14
2.7.1	Prese di responsabilità	14
2.7.2	Alcuni aspetti connessi all'etica e alla moralità	15
2.7.3	Sentimenti di insoddisfazione	18
3	ARTICOLO: "MOMENTS OF GREATNESS" DI ROBERT E. QUINN	20
3.1	Le idee chiave	20
3.2	"Fundamental state of leadership": le quattro direzioni del cambiamento che induce	20
3.3	Preparare il "fundamental state of leadership"	21
3.4	I quattro quesiti trasformativi	21
4	ARTICOLO: "WHAT GREAT MANAGERS" DO DI MARCUS BUCKINGHAM	24
4.1	Le idee chiave	24
4.2	Ricava il massimo dai punti di forza	24
4.3	Attivare delle buone performance	25
4.4	Personalizzare in metodi di apprendimento	26
4.5	Approfondimenti	26
5	CONCLUSIONI	29
	Bibliografia	29

ELENCO DELLE FIGURE

Figura 2.1 Total Leadership 19

ELENCO DELLE TABELLE

Tabella 2.1 Le quattro categorie di seguaci 16

Tabella 3.1 Le quattro domande trasformative 23

INTRODUZIONE

In molti soggetti che ricoprono mansioni di management il conseguimento di un buon operato professionale non è percepito come obiettivo ultimo, ma è finalizzato al soddisfacimento di un'ambizione più grande: essere eccezionali, essere *top performer*.

Lo studio della leadership fornisce la comprensione di aspetti e l'apprendimento di metodi utili nel percorso che conduce al raggiungimento di tale condizione d'essere; in quest'ottica la leadership è chiaramente un punto di partenza importante di questo tragitto.

Leader e leadership hanno molteplici definizioni. Nell'eccezione più comune, il leader è una persona che ne guida altre o ne è responsabile; ciò implica l'esistenza di seguaci che si muovono nella sua stessa direzione. Di conseguenza il significato di leadership è la relazione tra il leader e i seguaci che permette al primo di mobilitare i secondi verso un obiettivo condiviso. Tale relazione può costituire in varia misura un'attività condivisa fino ad essere ampiamente distribuita all'interno di un gruppo, e può essere soggetta ad evoluzioni ed involuzioni dettate dal mutare delle circostanze.

Possiamo concepire la leadership come un processo composto da tre elementi fondamentali: leader, seguaci e contesti. Il contesto è dato sia dall'ambiente esterno sia dagli obiettivi che si pone il gruppo volta per volta determinando le caratteristiche personali più rilevanti per una leadership efficace e fa nascere nei seguaci determinati bisogni spingendoli a ricercare particolari leader.

Leader e seguaci hanno la possibilità di migliorare i meccanismi di adattamento e di scambio di ruolo dettati da un mutamento delle circostanze facendo ricorso allo studio della leadership. Essendo i membri di un gruppo, come qualsiasi individuo, un sistema aperto nel loro interagire con il contesto, la costruzione di un modello che descriva i processi di leadership viene falsato. Il numero e soprattutto la varietà di interazioni ne limita la validità a delle situazioni troppo specifiche per risultare universale. Proprio per questi motivi lo studio della leadership non può essere considerato una scienza, tuttavia, ciò non implica che non vi si possa approcciare ottenendo dei risultati.

Corsi di formazione e libri hanno affrontato e continuano a trattare la materia presentando approcci molto differenti tra loro e lasciando spesso studenti e lettori confusi e disorientati. In questo contesto nasce nel 1922 la Harvard Business Review, progetto editoriale della Harvard Business School. Wallace B. Donham, al tempo preside di tale istituto universitario, descrive nella prima pubblicazione come la rivista si prefigga l'obiettivo di soddisfare la necessità dei manager di avere un modello di business sistematico, non casuale e basato su insegnamenti che scaturiscono da situazioni reali. Garante dell'autorevolezza di tale rivista è la reputazione dell'istituzione di cui questa

è un progetto editoriale. La Harvard Business School è l'istituzione universitaria della Harvard University che rilascia lauree di secondo livello (master), in campo economico. Situata a Boston, nello stato del Massachusetts, si attesta in molteplici ranking come una delle migliori scuole di economia al mondo. Nel 2006 la rivista in questione pubblicò una raccolta composta da tre particolari articoli di settore, intitolandola "*Leadership fundamentals: chart your course to great leadership*", ovvero le basi da cui tracciare il proprio percorso verso una grande leadership. In questa tesi verranno analizzati questi articoli cercando di fornire un'opera divulgativa e introduttiva all'argomento della leadership. Una tesi che si sviluppa e nasce dalla percezione che anche in ambienti universitari molteplici soggetti, posti di fronte a compiti di management, ambiscono a prestazioni eccezionali.

ARTICOLO: "MANAGING ONESELF" DI PETER F. DRUCKER

2.1 LE IDEE CHIAVE

Solamente la persona può ritagliarsi il proprio posto nell'ambiente lavorativo e guidare la propria carriera in modo da mantenersi coinvolto e produttivo in un'esperienza lavorativa che può durare anche 50 anni. In questo articolo, pubblicato all'interno del Harvard Business Review, Peter F. Drucker sostiene che per esser artefici di una carriera lavorativa che nell'arco della propria vita risulti sempre avvincente, interessante e su misura della propria persona, sia necessario chiedersi: 1) "Quali sono i miei punti di forza?" Col fine di concentrarsi nelle aree che offrono possibilità di miglioramento. 2) "Come lavoro?" Analizzando tutti gli aspetti del proprio modo di lavorare, dalla gestione delle informazioni al tipo di ambiente lavorativo migliore per la propria persona. 3) "Quali sono i miei valori morali?" Una volta chiara la risposta, essere sicuro che concordino con quelli del proprio ambiente di lavoro per massimizzare i risultati e la gratificazione professionale e personale. 4) "A quale ambiente appartengo?" Le risposte alle prime tre domande possono aiutare a capire il tipo di ambiente lavorativo che meglio si adatta all'individuo. 5) "Come posso contribuire?" Basandosi sulla propria auto-analisi e sulle necessità del proprio ambiente lavorativo, come si puoi fare la differenza? Riflettere su queste domande aiuterà a prendere la *strada per il successo*.

2.2 QUALI SONO I MIEI PUNTI DI FORZA?

Il miglioramento della propria attività produttiva può avvenire solamente partendo dai punti di forza. Ciò nonostante la maggior parte degli individui fatica a riconoscerli, concentrandosi piuttosto sui propri limiti. Non si può ottenere una buona performance lavorativa se la si costruisce sulle debolezze o su delle competenze che non ci appartengono.

L'unico modo per scoprire tali punti di forza è un'analisi strutturata attraverso feedback. Questo metodo prevede che di fronte ad ogni decisione od azione importante, vengano annotati fatti e risultati che ci si aspetta di ottenere. Dopo 9 o 12 mesi andranno confrontati tali risultati con quelli realmente raggiunti.

L'utilizzo costante di questo metodo metterà in evidenza le abilità chiave, metterà in luce i comportamenti che inibiscono la produttività, mostrerà i settori di minor competenza e gli ambiti in cui il singolo non è competitivo.

Successivamente al processo di analisi andranno seguiti alcuni pattern d'azione. Come prima cosa, occorrerà concentrarsi sui propri punti di forza ed inserirsi in un contesto

che permetta alle abilità chiave di produrre risultati.

Successivamente sarà necessario applicarsi per migliorare tali abilità, acquisirne di nuove e porre rimedio alle falle di preparazione tecnica.

Infine sarà importante scoprire e rimediare ai casi in cui la "superbia intellettuale", nello specifico la mancanza di umiltà in ambito professionale, impedisce di acquisire conoscenze chiave. Fare della propria ignoranza un vanto è di per se già una sconfitta personale. Occorre invece lavorare per acquisire le conoscenze e le abilità di cui si necessita al fine di sviluppare pienamente i propri punti di forza.

È altrettanto essenziale rimediare alle azioni che vengono compiute, o non si riescono ad eseguire, che inibiscono le proprie performance e la propria produttività.

L'analisi tramite pattern metterà in evidenza anche se la causa di una scarsa performance risiede in una mancanza di modi. Alcune tecniche di cortesia evitano infatti attriti superflui tra colleghi: poche semplici parole come "grazie" e "per favore", o conoscere il nome di un collega, permettono a due persone di lavorare assieme sia che si piacciono o meno.

Molte aziende investono energie, risorse e tempo per far diventare del personale incompetente un personale mediocre formandolo in ambiti in cui possiede una scarsa competenza, mentre dovrebbero impiegare i propri sforzi per far diventare un individuo competente un "top performer".

2.3 COME LAVORO?

Il modo di lavorare di un individuo può venire modificato fino ad un certo punto, ma è improbabile che si riesca a cambiarlo totalmente e sicuramente non è un processo semplice. Per lo stesso principio per cui le persone ottengono i risultati migliori facendo ciò in cui sono brave, allo stesso modo raggiungeranno tali risultati attraverso il loro modo migliore di lavorare, spesso deducibile da pochi tratti individuali.

Come imparo? Ci sono almeno mezza dozzina di diversi metodi di apprendimento: per mezzo di scrittura, lettura, ascolto, attraverso la stesura di idee chiave, eseguendo ripetutamente ciò che si vuole apprendere, oppure, ascoltando se stessi parlare.

Lavoro meglio in team o sono un solitario? E se lavoro bene con le persone, in che relazione con loro? Alcuni individui ottengono migliori performance attraverso il lavoro individuale e solitario, prediligendo una maggiore autonomia e assumendosi anche maggiori responsabilità. Altri preferiscono essere parte di un gruppo, all'interno del quale esistono però diversi tipi di relazione:

- *relazioni di subordinazione*: ovvero relazioni verticali passive in cui l'individuo per dare il meglio di sé deve essere posto nella condizione di non affrontare delle decisioni critiche;
- *relazioni di collaborazione*: basata sulla condivisione di compiti e responsabilità;

- *relazioni verticali attive*: in cui il singolo possiede un talento nel ricoprire un ruolo di coach o formatore.

Produco risultati prendendo decisioni o consigliando? Molte persone sono degli ottimi consulenti, ma non sono in grado di sopportare la pressione di dover prendere decisioni. Molte altre invece abbisognano di un consulente che li stimoli a riflettere in modo che possano successivamente prendere decisioni velocemente, con sicurezza e coraggio.

Sono produttivo e competitivo se messo sotto pressione oppure ho bisogno di un ambiente stabile e strutturato? Lavoro meglio in una grande azienda o in una piccola? Poche persone lavorano bene in ogni tipo di ambiente lavorativo, riuscire in una realtà di larga scala non significa necessariamente essere in grado di ottenere gli stessi risultati in una piccola azienda.

La conclusione appare ripetitiva: non cercare di cambiare se stessi, ma lavorare per migliorare i propri pattern lavorativi ed evitare di prendersi carico di lavori in cui non si è in grado di fare una buona performance previo delusioni.

2.4 QUALI SONO I MIEI VALORI?

Per rispondere a tale domanda basta eseguire quello che l'autore chiama il "test dello specchio" che consiste nel chiedersi che tipo di persona si vuole vedere allo specchio la mattina. Non si tratta solo di una questione di etica, in quanto questa costituisce solo una parte di un insieme di valori. Lavorare in un'azienda il cui sistema di valori è inconciliabile con quello dell'individuo lo condanna all'improduttività e alla frustrazione.

I propri punti di forza e i propri pattern produttivi raramente creano un conflitto in quanto complementari, conflitto che invece può avvenire tra le abilità chiave e i propri valori. Mentre le altre domande permetteranno di comprendere se l'individuo potrà essere produttivo ed avere successo nel suo impiego, questo interrogativo risulterà più intimo e delicato riguardando l'autorealizzazione del soggetto.

2.5 A QUALE AMBIENTE LAVORATIVO APPARTENGO?

La risposta alle domande precedenti dovrebbe permettere di dare un responso a questo interrogativo, o quanto meno di decidere a quale ambiente non si appartiene. La conoscenza di ciò permette infatti di rispondere ad una opportunità lavorativa con un: "Sì, lo farò. Questo è il modo in cui dovrei farlo. Questo è il tipo di relazioni che dovrebbero esserci. Questi sono i risultati che ci si dovrebbe aspettare da me in questo lasso di tempo. Perché questo è ciò che sono."

Una carriera di successo non viene pianificata, ma si sviluppa quando si è preparati a cogliere le opportunità che ci si presentano, e ciò lo si può fare solo avendo chiare le risposte ai quesiti posti finora.

2.6 COME POSSO CONTRIBUIRE?

Arrivati a questo punto avrà senso chiedersi quale possa essere il proprio contributo date le necessità dell'ambiente lavorativo, e, quali risultati si debbano perseguire per fare una differenza. Dato che è difficile pianificare con una certa affidabilità periodi più lunghi di 18 mesi, in molti casi la domanda potrà venire riformulata come: dove e come posso ottenere dei risultati che mi permettano di fare la differenza nel prossimo anno e mezzo? La risposta dovrà essere un obiettivo difficile da conseguire, ma fattibile, significativo e che comporti un risultato concreto e misurabile.

2.7 APPROFONDIMENTI

2.7.1 Prese di responsabilità

Nell'articolo viene inoltre posta in evidenza la necessità di una presa di coscienza e di responsabilità del proprio ruolo all'interno delle relazioni sociali.

*Presa di
responsabilità
riguardo le relazioni
sociali*

Per prima cosa è necessario prendere atto che gli individui che gravitano attorno ad una certa persona sono delle persone a loro volta. I propri superiori sono esseri umani incaricati di svolgere il loro compito nel modo migliore. Perciò è importante per i dipendenti ad essi subordinati rendersi conto del loro modo di lavorare e adattarvi (gestione del proprio boss).

Il diretto superiore spesso gioca un ruolo cruciale nel collegare un individuo al resto dell'azienda, facendo sì che le priorità di quest'ultimo siano percepite come importanti oltre che allineate ai bisogni dell'organizzazione produttiva in cui opera, e, assicurandogli le risorse di cui necessita per svolgere i suoi compiti. Si palesa allora la necessità di comprendere la pressione a cui è sottoposto il proprio capo, i suoi obiettivi, i suoi punti forti e quelli deboli, il suo metodo lavorativo ed il modo in cui preferisce acquisire informazioni.

Lo stesso principio ben si adatta ai propri colleghi di lavoro. Ciò nonostante viene spesso sottovalutata la forte relazione di interdipendenza tra superiori e subordinati come tra stessi compagni di lavoro.

*Presa di
responsabilità
riguardo i processi
comunicativi*

Infine si rende necessaria una presa di responsabilità riguardo i processi comunicativi. Molti dei conflitti personali in ambito lavorativo scaturiscono dal non sapere quali risposte diano i propri colleghi alle domande di cui si è discusso. Il motivo per cui si ignorano tali informazioni di solito risiede banalmente nel non averle chieste o nel non averle condivise.

Joseph S. Nye Jr., University Distinguished Service Professor alla Harvard University's Kennedy School of Government, sottolinea a riguardo come sempre più il collante di una organizzazione produttiva sia rappresentato dal rapporto di fiducia tra i suoi componenti e non più dai rapporti di forza tra di essi. Tale fiducia si costruisce tramite la comprensione reciproca. Questo rende evidente quanto tali prese di responsabilità

siano delle necessità assolute.

Sia nella presa di coscienza del proprio ruolo che nella presa di responsabilità dei processi comunicativi si richiede di progettare e monitorare sistemi informativi efficaci, nonché di prestare attenzione alle proprie reazioni di fronte a notizie poco gradite. Si impone inoltre la necessità di comprendere come le informazioni trasmesse vengano interpretate. Un esempio è l'acronimo militare KISS (Keep It Ssimple, Stupid): esso nasce proprio dal desiderio di evitare che il contesto dei flussi informativi distorca il messaggio che si vuole trasmettere.

2.7.2 *Alcuni aspetti connessi all'etica e alla moralità*

Per fare una trattazione il più esaustiva possibile della domanda posta nell'articolo "Quali sono i miei valori" non sarà dunque sufficiente un'analisi del singolo decontestualizzata dalla società e dall'ambiente lavorativo. Joseph S. Nye Jr. spiega inoltre, nel suo libro "Leadership e Potere"[1], come questi fattori siano imprescindibili. Infatti il sentimento di dovere morale presente nell'individuo proviene tendenzialmente da:

- regole morali che scaturiscono da valori personali e religiosi;
- dettami considerati dalla società come vincolanti per tutti i suoi membri;
- codici di etica professionale e aspettative che la società nutre verso chi ricopre un determinato ruolo.

Colui il quale si ritroverà a ricoprire l'incarico di guida, sarà in questo caso soggetto a tutte e tre le fonti ed a gestire i contrasti che da esse scaturiscono. Gli esseri umani nel formulare giudizi morali basano le proprie scelte sull'esame di obiettivi, mezzi e conseguenze propri dell'azione da compiere e ricercando un equilibrio tra questi fattori. Visto lo speciale ruolo svolto dai leader, nel valutare tali aspetti spesso attribuiscono un peso maggiore alle conseguenze. Insito in questo atteggiamento è il pericolo che l'individuo finisca con l'autoassolversi eliminando gli altri criteri di scelta. Ciò è favorito da un'eventuale inclinazione da parte dei membri del suo entourage ad assecondarlo nel focalizzarsi solo su tale aspetto. Tale rischio può essere limitato da una costante ricerca di un senso di integrità personale, ciò nonostante l'adesione supina alle regole della società non ne rappresenta necessariamente un sinonimo. A volte per mantenere l'integrità personale l'individuo è costretto a violare regole e leggi. Per risolvere tali conflitti alcuni leader valutano la propria integrità con il "test del sonno del giusto" che consiste nel considerare moralmente corretta un'azione, se dopo averla commessa, l'individuo riesce a dormire sonni tranquilli. Il rischio insito in tali criteri è quello che l'individuo finisca con l'eliminare le norme più generali che tengono a bada il suo ego. Inoltre le intuizioni morali di un essere umano non sono le stesse ovunque, ma sono determinate anche dalla cultura e dai gruppi sociali con cui il soggetto è in contatto: scelte e azioni considerate virtuose e morali in alcune culture potrebbero non esserlo in

altre.

Spesso uno dei ruoli morali più importanti che un leader possa assumere è quello di sviluppare intuizioni su processi ed istituzioni, ovvero aiutare il gruppo a decidere come decidere.

I leader possono provare a educare moralmente i propri seguaci ma non è detto che ci riescano. Inoltre le scelte morali dei seguaci possono ostacolare anche l'azione del leader più virtuoso. È allora evidente l'utilità di un giudizio morale sui seguaci.

Nella tabella 2.1 in base al grado di impegno e di fedeltà al leader e considerando anche

Tabella 2.1: Le quattro categorie di seguaci

	Scarsa lealtà	Grande lealtà
Autonomia di pensiero	Estraniato	Responsabilizzato
Accondiscendenza	Passivo	Conformista

Le tipologie di
seguaci

L'autonomia di pensiero, vengono suddivisi i seguaci in:

- *responsabilizzati*: leali, ma disposti a criticare il leader;
- *passivi*: apportano un aiuto estremamente marginale al leader nel perseguire gli obiettivi del gruppo;
- *conformisti*: perseguono lealmente gli obiettivi fissati dal leader, siano essi indesiderabili o richiedano mezzi immorali;
- *estraniati*: non contribuiscono né a conseguire gli obiettivi del gruppo né a correggere gli errori dei leader.

Alcuni teorici sostengono che i seguaci migliori sono gli individui capaci di pensiero autonomo e grande lealtà; i leader li responsabilizzano ed essi a loro volta conferiscono potere ai leader in un contratto sociale fondato sulla fiducia che aiuta a proteggere questi ultimi dal rischio di commettere errori.

Le scelte morali dei
seguaci

Se posti di fronte alla necessità di compiere una scelta morale, i seguaci potranno optare tra le seguenti azioni: *defezione, protesta o lealtà*. La defezione è l'alternativa più semplice e quella che un seguace poco leale tendenzialmente adotterà. Tale azione si concretizza in un allontanamento dal gruppo o in una diminuzione della lealtà che l'individuo prova verso il leader. Un soggetto molto leale, invece, si trova a dover compiere una difficile scelta tra conformismo e protesta, escludendo generalmente la defezione. Quest'ultimo tipo di seguace se segue il leader mosso da un sentimento di necessità di risoluzione di alcuni problemi preferirà adottare un'azione di protesta in modo da riportare sulla giusta carreggiata l'individuo con compito di guida. Se invece è guidato da un senso di identità e da un ideale opterà per la defezione nel caso in cui si sentirà ingannato o crederà che i propri valori non vengano più condivisi dal proprio leader.

Seguaci e leader intermedi avranno in concreto un ventaglio di opzioni più ampio. Il caso più estremo di defezione è costituito dalla rassegnazione delle dimissioni, che potranno essere accompagnate da forme di protesta o di lealtà; esiste cioè la possibilità di optare tra la decisione di esternare i motivi di tale azione, oppure di agire con grande discrezione.

Un comportamento meno radicale sarà quello di manifestare il proprio dissenso all'interno del gruppo, opzione che può risultare costosa per la propria carriera e che andrà di conseguenza accompagnata alla disponibilità di assumersi tale rischio. Un altro modo di opporsi all'operato del proprio leader sarà quello di far trapelare informazioni riservate. Quest'ultima è un'azione moralmente ambigua in quanto risulta quanto meno difficoltoso stabilire in quali circostanze sia giusto che l'individuo ostacoli l'operato di un soggetto la cui posizione è legittimata da un'elezione. Inoltre il soggetto, tramite il ricorso all'anonimato, risulta non disposto ad addossarsi il costo personale delle conseguenze legate a questa operazione. Per questi motivi una fuga di notizie non ha un valore morale pari a quello di una denuncia pubblica. Un individuo, operando tramite una denuncia pubblica, coniuga la protesta con la lealtà in quanto dimostra di essere fedele alle proprie istituzioni ed a una collettività democratica. Il valore pubblico di tale azione viene riconosciuto attraverso delle leggi che tutelano il soggetto che ricorre a tale condotta morale. Presa coscienza delle difficoltà di critica presenti all'interno di una istituzione, i leader dovranno sviluppare il capitale sociale della fiducia incoraggiando la comunicazione dal basso e creando sistemi che operino al di fuori della gerarchia tradizionale.

I seguaci responsabilizzati, a loro volta, potranno cercare di correggere attitudini e azioni sbagliate dei propri leader, mentre quelli appartenenti alle altre categorie finiranno per non apportare un contributo tangibile riguardo a tale aspetto. Individui che ricoprono incarichi di guida ad alto livello hanno giornate di 24 ore come chiunque altro per cui, nel cercare di realizzare la propria visione, si troveranno a dover delegare alcuni aspetti e compiti ai propri seguaci, mentre i dettagli saranno curati e realizzati tramite iniziative prese dal basso. Spesso i leader intermedi si trovano ad avere poche direttive provenienti dall'alto, ovvero in un momento di rilassamento. Un seguace passivo manterrà un basso profilo, non esponendosi e non assumendosi dei rischi, mentre un opportunista approfitterà di tale condizione per arricchirsi in modo disonesto. Altri seguaci, che possiamo apostrofare come imprenditori della burocrazia, sfrutteranno tale opportunità per modificare e promuovere politiche e provvedimenti. A questo riguardo Richard Armitage, veterano del Dipartimento di Stato e del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti, si è espresso come segue: "É sempre bene prendersi il 20 per cento di autorità in più di quella che ci viene data. É di gran lunga preferibile essere costretti a fare un passo indietro, che doversi fare spazio per poter andare avanti". La necessità morale che ne consegue è capire i limiti che le politiche di livello più alto pongono a tale attività imprenditoriale. I seguaci intermedi devono avere sempre coscienza del fatto che non godono della legittimità democratica propria dei soggetti eletti e che

per questo motivo devono mediare tra lealtà ed iniziativa. Per rendere più efficace la propria leadership, un individuo dovrebbe incoraggiare tale spirito imprenditoriale avendo cura di esercitare un forte sentimento di attrazione o lealtà su tali individui.

2.7.3 *Sentimenti di insoddisfazione*

La seconda parte della propria vita

Un ulteriore punto su cui si pone l'accento nella parte finale dell'articolo di Peter F. Drucker è la necessità di fermarsi a riflettere sulla seconda parte della propria vita. La noia derivante dalla crisi di mezza età è tra i fattori che spesso scatenano questo bisogno inducendo l'individuo ad iniziare una seconda carriera. Ci sono tre modi per affrontare questo punto di svolta:

- il primo è iniziare una seconda esperienza lavorativa muovendosi da un impiego ad un altro;
- il secondo è averne precedentemente sviluppato una parallela alla principale;
- infine c'è la possibilità di dedicarsi al sociale.

Il prerequisito necessario per gestire con successo la seconda metà della propria vita è avere iniziato ad organizzarla prima di esservi arrivato. Difficilmente una persona che non si è mai occupata di volontariato prima dei 40 anni lo farà dopo i 60. Un altro motivo per cui è utile sviluppare un secondo interesse è che ciò permette di alleggerire la pressione impostaci dalla società.

La total leadership

Approfondendo ulteriormente la trattazione di sentimenti di insoddisfazione, inautenticità, distaccamento e stanchezza propri di una vita di compromessi, ci viene incontro il processo di leadership totale esposto da Steward D. Friedman, Practice Professor of Management alla Wharton School, nell'articolo "Be a Better Leader, Have a Richer Life"[5]. L'idea chiave contenuta in esso è che non sia necessario rinunciare ad alcuni aspetti della propria vita a beneficio di altri, ma che sia meglio fare in modo che ognuno di essi trovi beneficio dagli altri. Il processo è composto da quattro punti:

- per prima cosa sarà necessario riflettere sui quattro domini della propria vita: lavoro, casa, comunità e se stessi in quanto mente, corpo e spirito. Ridefinire, se necessario, il valore che si attribuisce a ciascuno di essi, quanto tempo ed energie gli si dedica e la soddisfazione che ci danno;
- si procederà poi creando, attraverso un processo di brainstorming, una lista di esperimenti che potrebbero avvicinare l'individuo ad una maggiore soddisfazione nei quattro domini;
- successivamente andranno scelti i tre più promettenti, basandosi su una soddisfazione globale, ovvero, che i miglioramenti ottenuti riguardino tutte le dimensioni. Sarà inoltre fondamentale che: vengano visti positivamente anche dalle persone

importanti per il soggetto, che siano quelli che implicherebbero una maggior perdita nel non essere messi in atto, e che siano quelli che permetterebbero di fare ciò che realmente si vuole fare;

- infine andrà creata una tabella in cui assegnare un punteggio ad ogni esperimento in modo da misurarne i progressi.

La natura trasformativa del processo associato alla leadership totale viene posto in evidenza nello schema in figura 2.1. Tale processo aiuterà l'individuo a: agire nel

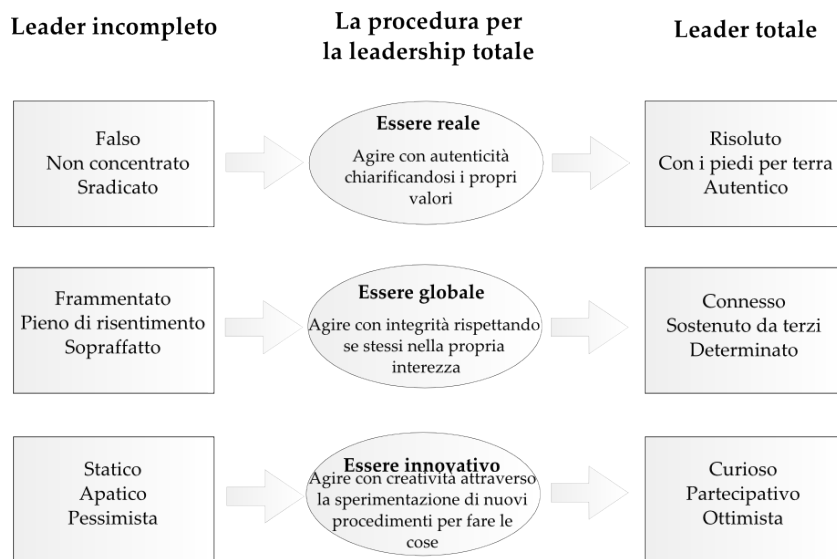


Figura 2.1: Total Leadership

miglior modo per soddisfare le aspettative delle persone più importanti nella sua vita, sentirsi meglio in tutti e quattro i domini e creare una maggiore armonia tra essi. Tutto ciò indipendentemente dalla sua situazione lavorativa e permettendogli di costruirsi una vita più soddisfacente.

ARTICOLO: “MOMENTS OF GREATNESS” DI ROBERT E. QUINN

3.1 LE IDEE CHIAVE

Quasi tutti i programmi di formazione ed i libri che si occupano di leadership si basano sull'idea che vadano studiati comportamenti e abitudini di leader di successo per poi insegnare a riprodurli. Robert E. Quinn nel suo “Moments of Greatness”[3] si pone in antitesi a tale teoria sostenendo che un capo, nel momento in cui offre le migliori performance, non sta emulando altri modelli comportamentali, ma che ricorre a valori maggiormente radicati e alle proprie capacità principali, operando attraverso strutture decisionali e procedimenti fortemente personali. L'individuo non si trova in uno stato d'essere che rientra nella sua normalità, ma in ciò che Quinn considera come la base da cui esercitare una leadership efficace, la base psicologica della leadership, *the fundamental state of leadership*. Tale condizione psicofisica è analoga a quella in cui si trova un individuo che decide di affrontare in modo autentico una grave crisi personale. Sebbene sia una situazione mentale intrinsecamente temporanea è possibile ricondurvisi artificialmente rispondendo a quattro domande chiave che verranno presentate in seguito.

3.2 “FUNDAMENTAL STATE OF LEADERSHIP”: LE QUATTRO DIREZIONI DEL CAMBIAMENTO CHE INDUCE

Per la maggior parte del tempo le persone si trovano in uno stato psicofisico di normalità, cioè in una condizione salutare e necessaria, che però non aiuta ad affrontare una situazione critica, che per sua natura è atipica. Tale usuale situazione spinge gli individui a rimanere nella loro zona di comfort, nonché a permettere a fattori esterni di condizionare negativamente decisioni e comportamenti, ciò causerà una diminuzione della propria influenza sugli altri, un uso sistematico della propria autorità e il ricorso ad argomentazioni razionali. Inevitabilmente si finirà col perdere la propria capacità di determinare i cambiamenti e di promuoverli.

Per migliorare le performance altrui, un leader deve per prima cosa portarsi nella condizione di esercitare una leadership efficace. Per far ciò egli necessita un cambiamento lungo quattro diverse direzioni:

- passare dal cercare di salvaguardare la propria zona di comfort al concentrarsi sull'ottenimento dei risultati. Sapere che tipo di risultato si desidera ottenere

rende possibile passare dall'ottica di risolvere i problemi che si presentano a quella che permette di orientarsi verso la ricerca di obiettivi da perseguire;

- spostarsi da una forma di adeguamento agli standard esterni imposti dalla cultura contemporanea ad una ricerca dei propri valori basilari attraverso cui migliorare autostima, integrità ed autenticità;
- abbandonare il concentrarsi su se stessi, per focalizzarsi sugli altri, permette di ottenere fiducia e rispetto, mentre, un comportamento opposto naufraga in una condizione di isolamento;
- diventare più ricettivi a segnali e stimoli esterni, incluso a quelli che comportano disagio, ed evitare di negare il problema.

Queste quattro qualità sono il fulcro di un'influenza positiva sugli altri che risulta attrattiva e produttiva.

3.3 PREPARARE IL "FUNDAMENTAL STATE OF LEADERSHIP"

Chi si avvicina per la prima volta a questo concetto necessita di passare attraverso due step preliminari. Per prima cosa occorre riconoscere di avere precedentemente sperimentato tale stato ricordando una forte crisi personale affrontata con successo. Dopo di che comparare le performance ottenute in quest'ultima occasione con quelle usuali; sapere di avere operato ad un livello più alto nel passato crea la sicurezza di poterlo rifare.

3.4 I QUATTRO QUESITI TRASFORMATIVI

Il vero lavoro sta nel raggiungere questo stato. Per iniziare l'individuo deve porsi quattro domande, ognuna delle quali corrisponde ad una caratteristica che contraddistingue lo stato di leadership efficace.

- *Sono orientato ai risultati?* La maggior parte delle volte si cerca di continuare a fare ciò che si sa fare. Ciò risulta controproducente in quanto rende ipocriti e normali. Concentrarsi invece nei risultati che si vogliono creare richiede di riorganizzare la propria vita, al posto di scappare da un problema lo trasforma in una possibilità che ancora non esiste. Diventando più ottimisti, propositivi e rafforzando il proprio impatto.
- *Sono guidato dai miei valori basilari?* Normalmente il singolo si adatta alla pressione sociale per evitare conflitti e rimanere in buoni rapporti con i suoi colleghi. Questo comporta però una minore qualità dei rapporti interpersonali in quanto si scende a compromessi in tale ambito. Egli inizia a perdere la propria unicità e il proprio

senso di integrità, sentimenti che peggiorano fino alla perdita di speranza ed energia.

- *Sono focalizzati sugli altri?* Nella maggior parte degli individui i propri bisogni prevaricano abitualmente quelli comuni. È un meccanismo di sopravvivenza, è naturale, è sano. Tuttavia, nel caso in cui tale meccanismo arrivi a guidare le relazioni interpersonali, finirà per consumare la fiducia riposta nel soggetto; il leader finirà così col perdere il sostegno che ricerca in quella comunità. Di contro, anteporre i bisogni comuni permette di ottenere rispetto e fiducia da parte dei membri del gruppo, membri che saranno propensi a rendere proprio tale comportamento trasformando obiettivi prima irraggiungibili in fattibili.
- *Sono ricettivo a segnali e stimoli esterni?* Chiudersi agli stimoli esterni permette di concentrarsi sui compiti da eseguire, ma impedisce di cogliere quei segnali rivelatori della necessità di un cambiamento. È sia un meccanismo di autoprotezione che di autoinganno. Porsi questa quarta domanda permette di passare dal cercare di controllare l'ambiente esterno ad imparare da esso a riconoscere quando cambiare. Per prima cosa tutto ciò forza l'individuo a migliorare perché posto di fronte a sfide prima ignorate. Inoltre il leader ricercherà dall'esterno dei feedback onesti e le persone con cui lavora saranno maggiormente propensi a darglieli, oltre che a renderli più accurati.

È chiaro come venga a formarsi un processo ciclico di apprendimento e potenziamento. La tabella 3.1 riassume gli effetti delle quattro domande trasformative in modo da permettere una più semplice e immediata consultazione.

Il "*fundamental state of leadership*" ispira anche le altre persone a raggiungere performance lavorative migliori ed è utile in situazioni più mondane, come un incontro importante o un meeting cruciale.

Non è possibile rimanere in tale stato perpetuamente in quanto come già detto ha una natura intrinsecamente temporanea, ma ogni volta che vi si entra il processo di apprendimento e miglioramento personale aumenta la possibilità di ritornarvi.

Tabella 3.1: Le quattro domande trasformative

CHIEDENDOSI...	SI PASSA DA...	A...
Sono orientato ai risultati?	Rimanere nella propria zona di comfort e risolvere i soli problemi che vi rientrano	Creare nuove possibilità e ricercare nuovi obiettivi
Sono guidato dai miei valori basilari?	Adeguarsi ad aspettative e standard imposti dalla società e dalla cultura contemporanea	Capire i propri valori basilari e agire in modo autentico, con integrità e sicurezza di sé
Sono focalizzato sugli altri?	Permettere che i propri bisogni guidino le relazioni sociali	Anteporre gli interessi collettivi presenti nell'organizzazione lavorativa
Sono ricettivo a segnali e stimoli esterni?	Cercare di controllare l'ambiente in cui si opera, fare affidamento su routine sicure e fare cambiamenti progressivi	Imparare dall'ambiente quando è necessario cambiare e allontanarsi dalle procedure standard

4

ARTICOLO: "WHAT GREAT MANAGERS" DO DI MARCUS BUCKINGHAM

4.1 LE IDEE CHIAVE

L'autore sostiene che mentre i grandi leader fanno leva su bisogni e paure universali, i grandi manager scoprono, rafforzano e premiano le differenze che caratterizzano gli individui con cui lavorano. Mentre i grandi leader vanno oltre ciò che differenzia e divide capitalizzando gli aspetti comuni, i grandi manager sono a conoscenza e apprezzano le abilità uniche e le eccentricità proprie dei loro impiegati e sanno come meglio coordinarle per ottenere una strategia di successo. Capitalizzare le unicità di un individuo è uno strumento di gestione incredibilmente potente per i seguenti motivi:

- permette di risparmiare tempo. Cercare di formare un impiegato in un ambito a lui avverso può risultare lungo e spesso improduttivo;
- rende i colleghi più responsabili. Ciò va fatto non solo elogiandoli, ma spronandoli a trasformare le proprie doti nelle chiavi di volta del proprio lavoro;
- accresce il senso di squadra in quanto crea un legame di interdipendenza. Non esiste un io all'interno di una squadra dove ognuno apprezza le doti degli altri, tale io esiste invece nella vittoria finale;
- crea un sano livello di disordine. Ciò accade in quanto vengono mescolati i precedenti gradi di gerarchia alla luce delle nuove qualità scoperte.

Ci sono tre cose da conoscere riguardo un individuo per guidarlo in modo efficace: i suoi punti di forza, gli interruttori che li scatenano e il metodo di apprendimento.

4.2 RICAVA IL MASSIMO DAI PUNTI DI FORZA

Il manager ideale dedica molto tempo all'osservazione degli individui per identificare tali punti. Questa attitudine non può essere sostituita, ma molte informazioni possono essere ottenute ponendo poche e semplici domande aperte ed ascoltando attentamente le risposte:

- *"Quale è stato il miglior giorno di lavoro degli ultimi tre mesi?"* Occorre capire cosa stesse facendo e perché lo appagasse. Porre questo interrogativo porterà il soggetto a cui è rivolto ad iniziare a riflettere sui propri interessi e sulle proprie abilità da una prospettiva di soddisfazione professionale;

- *“Quale è stata la peggior giornata lavorativa degli ultimi tre mesi?”* La risposta permetterà di individuare le debolezze di una persona, quest’ultime non sono semplicemente qualcosa in cui non riesce, ma qualcosa che toglie energia canalizzando tutte le attenzioni sull’interruzione di tale attività. Si tenga in mente che è meglio focalizzarsi sui punti forti e non sulle debolezze in quanto è soprattutto attraverso i primi che si perseguono i risultati.

Un approccio che si basa sull’evidenziare i punti forti di un impiegato può portare quest’ultimo a sopravvalutarsi, mentre il compito del manager è di creare una situazione ambivalente in cui il collega dia un maggiore valore alle proprie capacità e che abbia ben chiara la difficoltà oggettiva e reale del compito attribuitogli.

Fallimenti ripetuti non sono sempre attribuibili ad una mancanza di impegno, ma a volte segnalano un’inadeguatezza dell’impiegato dovuta ad una debolezza, in un ruolo che richiede un punto di forza. In questi casi è possibile procedere in quattro modi:

- se la cattiva prestazione è dovuta ad una mancanza di conoscenze tecniche va semplicemente programmata un’adeguata formazione;
- se nonostante la formazione fornitagli l’impiegato continua ad incontrare difficoltà, è possibile procedere con l’affiancamento di un partner i cui punti di forza corrispondano ad i punti critici;
- se il partner perfetto risulta difficile da trovare occorre fornire un metodo che permetta all’individuo di ottenere il risultato desiderato tramite l’uso disciplinato di un framework;
- come ultima possibilità occorre riarrangiare il contesto lavorativo in cui opera l’impiegato in modo che le sue debolezze risultino irrilevanti.

4.3 ATTIVARE DELLE BUONE PERFORMANCE

Le qualità, o punti di forza di una persona, non sempre sono trasparenti ovvero visibili non solo agli altri ma anche all’individuo stesso. Tali doti necessitano infatti di essere per così dire attivate. Per fare ciò è necessario però conoscerne gli interruttori, ovvero i fattori scatenanti. Ogni individuo possiede i propri, e dei precisi momenti e contesti in cui questi devono venir azionati. Possiamo però affermare che a livello generale sarà sempre più efficace fare leva su di essi attraverso gratificazione piuttosto che attraverso una mera ricompensa in denaro. Un buon leader si distingue non solo per sapere mettere in pratica questa regola generale, ma bensì per sapere dare delle gratificazioni personalizzate secondo le necessità dell’individuo a cui si sta rivolgendo. Un approccio personalizzato risulta quindi la tecnica vincente per ottenere una buona performance lavorativa a qualsiasi livello.

4.4 PERSONALIZZARE IN METODI DI APPRENDIMENTO

Anche se i metodi di apprendimento sono moltissimi e diversamente efficaci da persona a persona, un'attenta rianalisi porta alla luce tre stili predominanti; nessuno dei quali esclude gli altri.

- *analizzare*: l'individuo che impara attraverso analisi necessita di: prendere l'argomento, isolarlo ed esaminarne gli elementi. Il miglior metodo per insegnare ad un analizzatore è quello di dedicargli molto tempo, di metterlo alla prova con simulazioni ma, senza mai fargli fretta, esso odia infatti sbagliare;
- *fare*: per colui che apprende tramite la pratica vale esattamente il contrario. Il pratico infatti impara di più proprio mentre si trova immerso nella performance. La tecnica di insegnamento consisterà in questo caso nell'assegnare compiti concreti aumentandone via via il grado di complessità;
- *guardare*: l'osservatore imparerà di più quando gli sarà data la possibilità di assistere alla performance nel suo totale. Per questo tipo di persona imparare è come osservare una fotografia digitale, per lui è importante tanto il contenuto di ogni pixel, quanto capirne i legami. Tale tipo di apprendimento è possibile solo attraverso una visione di insieme. Il miglior metodo di insegnamento sarà dunque quello di affiancarlo al proprio miglior collega.

4.5 APPROFONDIMENTI

Sia i manager che i leader si ritrovano a dover affrontare un nuovo cambiamento che altera il macroambiente della leadership. Si tratta della globalizzazione, fenomeno di omologazione, integrazione e interdipendenza delle economie e dei mercati internazionali. Come spiega Nye nel suo "Leadership e Potere"[1]

Generalmente in passato i leader sentivano di avere un obbligo morale unicamente nei confronti del proprio gruppo; perciò mobilitavano soltanto i propri seguaci, facendosi interpreti dei loro bisogni e dei loro interessi ... In un mondo globalizzato molte persone appartengono a numerose comunità immaginate. Alcune sembrano essere disposte in cerchi concentrici, nei quali la forza dell'identità diminuisce con la distanza; ma, nell'età dell'informazione globale, tale ordinamento si è fatto più confuso ... Molte identità sono come diagrammi di Venn fatti di cerchi sovrapposti, tenuti insieme dalle comunicazioni e dai trasporti a basso costo ... È ancora troppo presto per dire se le nuove generazioni di leader sapranno barcamenarsi meglio delle precedenti in questo mondo globalizzato ...

Proprio il fatto di ritrovarsi in una società globale contribuisce ad instillare sentimenti di non autenticità e non competenza nell'individuo che mira a lavorare in modo produttivo affiancato solamente da collaboratori di un'altra nazionalità e cultura. Il metodo per superare efficacemente le barriere socio-culturali è quello di ricorrere ad abilità dette di *code switching*, ovvero la capacità di modificare i propri comportamenti in determinate situazioni per permettere un adattamento ad abitudini e regole culturali estranee. Dette abilità non richiedono solo la giusta mentalità, le giuste informazioni o le giuste motivazioni, ma anche la capacità di gestire la sfida psicologica posta all'individuo quando cercherà di tradurre in azione una nozione culturale. Come spiegato da Andrew L. Molinsky nell'articolo "Three Skills Every 21st-Century Manager Needs"[6] l'utilizzo del *code switching* rischia di creare sentimenti di non autenticità, disagio, incompetenza o frustrazione mettendo in pericolo sia la carriera dell'individuo che il successo dell'azienda. Il problema è risolvibile tramite un processo in tre punti:

- individuare le sfide da affrontare;
- adattarsi all'ambiente per ridurre l'ansia tramite dei piccoli aggiustamenti che siano appropriati al nuovo ambiente e facciano parte dei propri valori;
- apprezzare pienamente il valore del *code switching*. Lo si può fare concentrandosi su come il risultato desiderato sia allineato ai propri obiettivi e valori, nonostante comportamenti e ambiente non lo siano. Un altro modo per farlo è considerare il proprio *code switching* dal punto di vista dei propri colleghi.

Imparare ad effettuare *cultural code switching* in modo produttivo è la chiave per diventare un vero leader globale.

Nell'intervista di Paul Hemp con Linda A. Hill riportata nell'articolo "Where Will We Find Tomorrow's Leaders?"[7] viene messo in evidenza come sino ad ora non si sia speso del tempo per studiare la leadership nei mercati emergenti. Questo è definibile come un problema, o meglio una carenza, in quanto spessissimo la necessità o il bisogno risultano essere i motori propulsori della creatività. Una grossa fetta dei possibili leader futuri resta così invisibile al resto del mondo, tanto quanto lo è stato nel proprio paese. I limiti che rendono invisibili queste personalità sono di due tipi:

- limiti espliciti, come ad esempio la mancanza di diritti politici in Sud Africa. Tali limiti caratterizzano quindi le economie emergenti;
- limiti impliciti, i quali possono rendere invisibili leader futuri anche in economie come quella degli Stati Uniti.

Analizzare in che modo questi siano invisibili non spiega chi siano queste persone in realtà. Innanzitutto sono i noti *invisibili demografici*. Persone le quali a causa del proprio genere, etnia, nazionalità o addirittura età, non hanno accesso agli strumenti che potrebbero prepararli a posizioni di autorità ed influenza. In secondo luogo

sono gli *stilisticamente invisibili*. Questi sono coloro i quali non rientrano nella nostra immagine convenzionale di leader. A causa della mancanza di un'attitudine mirata al successo vengono considerati non adatti alla leadership e vengono scartati quando un'organizzazione seleziona persone che ritiene abbiano doti da leader.

Globalizzazione e mercati emergenti formano parte di un contesto economico mondiale che viene modificato su tre livelli dalla crisi attuale. Anand P. Raman nell'articolo "The New Frontiers"[8] li identifica in:

- espansione dei mercati dei paesi emergenti;
- rimodellamento dei profili dello sviluppo economico attraverso l'alimentazione di politiche fiscali e monetarie;
- intensificazione della concorrenza nei paesi emergenti.

La maggior parte delle corporazioni occidentali sono preoccupate per la crisi nei loro mercati, ma dovrebbero invece iniziare a concentrarsi sulla successiva fase di crescita globale. Se vogliono evitare di venire messi da parte domani devono saper cogliere i cambiamenti messi in moto dai paesi emergenti.

CONCLUSIONI

Attraverso l'analisi di questi tre articoli vengono ottenuti metodi e conoscenze che forniscono una base da cui da un lato poter tracciare il proprio percorso verso una grande leadership, dall'altro poter partire per approfondire lo studio della stessa. L'affidabilità di tale base, come l'efficacia di un qualsiasi metodo o tecnica, può essere provata solo da dati che rispecchino risultati realmente ottenuti. L'esercizio di una leadership efficace, risultante dunque da una metodica analisi di se stessi e dell'ambiente circostante, quanto e su che scala può fare concretamente la differenza? I risultati di una ricerca condotta dalla Harvard Business School e riportati in "Leadership e Potere"[1] da Nye, dimostrano come in 42 settori industriali l'influenza degli amministratori delegati sui risultati aziendali si quantifica in media attorno al 14 per cento, con un minimo del 2 per cento nel settore della lavorazione della carne fino a un massimo del 21 per cento nelle telecomunicazioni. I risultati di tale studio dimostrano che la leadership non è la condizione imprescindibile per il raggiungimento di un obiettivo ma costituisce sicuramente un fattore non trascurabile. Chiarita l'importanza della leadership, i concetti esposti in questo elaborato sono serviti ai soggetti che aspirano a diventare *top performer* per richiamare l'attenzione sulla comprensione e sul riconoscimento delle abilità di cui hanno bisogno.

BIBLIOGRAFIA

- [1] J. S. Nye Jr., *Leadership e potere. Hard, soft, smart power*, Laterza, Ed., 2009.
- [2] P. F. Drucker, "Managing oneself," *Harvard Business Review*, 2005.
- [3] R. E. Quinn, "Moments of greatness - entering the fundamental state of leadership," *Harvard Business Review*, 2005.
- [4] M. Buckingham, "What great managers do," *Harvard Business Review*, 2005.
- [5] S. D. Friedman, "Be a better leader, have a richer life," *Harvard Business Review*, 2008.
- [6] A. L. Molinsky, T. H. Davenport, B. Iyer, and C. Davidson, "Three skills every 21st-century manager needs," *Harvard Business Review*, 2012.
- [7] P. Hemp, "Where will we find tomorrow's leaders?" *Harvard Business Review*, 2008.
- [8] A. P. Raman, "The new frontiers," *Harvard Business Review*, 2009.