

# BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

## Sviluppare le proprie capacità di leadership



*John Adair*

- Conoscere le qualità essenziali (per guidare un team, un reparto, un'azienda)
- Apprendere il ruolo
- Acquisire le capacità chiave



FrancoAngeli

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# BASIC MANAGEMENT

## LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

John Adair

Sviluppare  
**le proprie capacità  
di leadership**

FrancoAngeli

Titolo originale: *Develop Your Leadership Skills*, Kogan Page, London, 2007  
Copyright © 2007 by John Adair

Traduzione dall'inglese di Samuele Abordi e Adele Metalli per UBIK s.r.l.

1ª edizione. Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Informazioni sull'autore</b>	Pag.	7
<b>Introduzione</b>	»	9
<b>1. Che cosa dovete essere</b>	»	11
1. Alcune qualità essenziali	»	12
2. Tratti generali della leadership	»	13
<b>2. Che cosa dovete sapere</b>	»	16
<b>3. Che cosa dovete fare</b>	»	20
1. Esigenza del compito	»	21
2. Esigenza di mantenimento del team	»	22
3. Esigenze individuali	»	22
4. I tre cerchi interagiscono	»	23
5. Verso l'approccio funzionale alla leadership	»	24
6. Il vostro ruolo come leader	»	24
7. Leadership: un promemoria personale	»	26
<b>4. Come trasformare le funzioni di leadership in capacità</b>	»	27
1. Definizione del compito	»	28
2. Pianificazione	»	31
3. Briefing	»	34

4. Controllo	pag.	37
5. Valutazione	»	39
6. Motivazione	»	41
7. Organizzazione	»	45
7.1. Sistemi	»	46
7.2. Amministrazione	»	47
7.3. Gestione del tempo	»	49
8. Essere d'esempio	»	50
<b>5. Svilupparsi come leader</b>	»	55
1. Siate preparati	»	56
2. Siate proattivi	»	56
3. Siate riflessivi	»	57
<b>6. Come essere un leader a livello strategico</b>	»	60
1. Le funzioni di un leader strategico	»	60
2. L'importanza della saggezza pratica	»	62
3. Leadership per il cambiamento auspicabile	»	63
<b>7. Come far crescere i leader nella propria organizzazione</b>	»	65
1. Principio uno: sviluppare una strategia per lo sviluppo della leadership	»	66
2. Principio due: selezione	»	67
3. Principio tre: formazione per la leadership	»	68
4. Principio quattro: sviluppo di carriera	»	69
5. Principio cinque: i line manager come sviluppatori della leadership	»	69
6. Principio sei: cultura	»	70
7. Principio sette: l'amministratore delegato	»	71
8. Trovare la grandezza nelle persone	»	71
<b>Appendice: elenco di controllo per la leadership</b>	»	73
1. Realizzare il compito	»	73
2. Creare e mantenere il team	»	74
3. Sviluppare gli individui	»	75

---

# Informazioni sull'autore

John Adair è la più importante autorità a livello mondiale in fatto di leadership e sviluppo della leadership. Più di un milione di manager di tutto il mondo ha preso parte ai programmi dedicati alla leadership centrata sull'azione di cui è stato un pioniere.

Gli inizi della carriera di Adair sono stati pittoreschi. Ha fatto parte delle Guardie scozzesi come comandante di plotone in Egitto, quindi è stato l'unico militare britannico a fare parte della Legione araba, in cui ha ricoperto il ruolo di assistente amministrativo del reggimento beduino. Per sei settimane ha di fatto avuto il comando del presidio di Gerusalemme in prima linea. Una volta lasciate le forze armate, si è imbarcato come marinaio ad Hull e ha condotto un motopeschereccio artico in Islanda. In seguito ha lavorato come inserviente nella sala operatoria di un ospedale.

Dopo avere ricoperto il ruolo di lettore di storia militare e consigliere per la formazione sulla leadership presso la Royal Military Academy Sandhurst e di Associate Director dell'Industrial Society, nel

1979 Adair è diventato il primo docente al mondo di studi sulla leadership presso la University of Surrey.

Tra il 1981 e il 1986 Adair ha collaborato con John Harvey-Jones presso l'ICI, introducendo una strategia di sviluppo della leadership che ha contribuito a trasformare questa gigantesca organizzazione burocratica in perdita nella prima azienda britannica a realizzare profitti per un miliardo di sterline.

Adair ha scritto oltre 40 libri, tradotti in numerose lingue. I titoli più recenti includono *How to Grow Leaders* ed *Effective Leadership Development*. Oltre che autore, è anche docente e consulente.

Dopo aver frequentato la St Paul's School, Adair ha vinto una borsa di studio presso la Cambridge University. Ha conseguito i titoli di Master of Letters della Oxford University e di Doctor of Philosophy del King's College di Londra ed è anche Fellow della Royal Historical Society. Recentemente la Repubblica Popolare Cinese gli ha conferito il titolo di Professore Onorario quale riconoscimento "per i suoi eccezionali contributi e ricerche nel campo della leadership".

---

# Introduzione

Le capacità di leadership oggi vengono universalmente riconosciute come un ingrediente chiave (qualcuno direbbe l'ingrediente chiave) per il management. Un buon manager è per definizione un leader. Allo stesso modo, un *buon* leader è anche un manager.

Ma come è possibile diventare un leader di questo tipo? Si possono sviluppare le proprie abilità come leader? Lasciate che risponda alla seconda domanda con un categorico SÌ. Per quanto riguarda la prima domanda, la mia risposta è questo stesso libro. Si tratta di una semplice guida pratica per chiunque stia per ricoprire un ruolo di leadership all'interno di un team di qualsiasi organizzazione. Tuttavia, mi auguro che sarà altrettanto utile per chi già svolge un ruolo di questo tipo e desidera migliorare le proprie capacità di leadership di base. Se la leadership è un argomento di vostro interesse, questo libro vi fornirà un completo quadro di riferimento per diventare leader efficaci.

Solo un'avvertenza: nessuno può insegnarvi la leadership. È qualcosa che dovete imparare, e si impara principalmente dall'esperienza. Tuttavia, l'esperienza o la pratica deve essere illuminata da principi o

idee. È quando scocca la scintilla tra questi due elementi che ha luogo l'apprendimento. Di conseguenza, dovrete pensare a fondo, riflettendo sulle mie argomentazioni e correlandole alla vostra esperienza durante la lettura. Come per ogni altro aspetto della vita, quanto più mettete in questa esplorazione della pratica della leadership, tanto più ne ricaverete.

Lasciatemi aggiungere un'osservazione a favore di questo libro. Spesso si discute delle differenze e delle analogie tra leadership e management. Tuttavia, la maggior parte delle persone pratiche è interessata principalmente a ciò che deve fare, non a cosa dovrebbe essere etichettato come "leadership", "management" o entrambi. Come afferma un proverbio cinese, "Che cosa conta se un gatto è bianco o nero finché cattura i topi?" Il presente libro è rivolto ai leader di questo tipo. Si tratta della prima sintesi realmente riuscita dei concetti di leadership e management. Finalmente abbiamo una singola visione integrata, che abbraccia entrambe le prospettive.

---

# Che cosa dovete essere

Iniziamo dalla domanda più fondamentale di tutte: perché una persona piuttosto che un'altra emerge, o viene accettata, come leader all'interno di un gruppo? In altre parole, che cos'è la leadership? Il motivo per iniziare da qui sta nel fatto che chiarire meglio la natura e il ruolo della leadership è il più grande passo che si possa compiere per il miglioramento delle proprie capacità di leadership. Nel riquadro che segue, fornite fino a cinque risposte alla domanda indicata.

**Che cos'è la leadership?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Una risposta tradizionale alla domanda (che può essere riflessa in ciò che avete scritto nel riquadro) è che la persona in questione ha

determinate *qualità di leadership*. Questi tratti, come il coraggio o la tenacia, tendono a rendere le persone dei leader in tutte le circostanze. Sono leader per natura, sono nati per esserlo.

Vi sono due difficoltà in questo approccio. Innanzitutto, se si confrontano tutti gli elenchi delle qualità che definiscono la leadership disponibili negli studi o nei libri sull'argomento, si notano considerevoli variazioni. Non è sorprendente, perché nella lingua inglese vi sono oltre 17.000 vocaboli per descrivere la personalità e il carattere. In secondo luogo, il presupposto che leader si nasce e non si diventa non è di grande aiuto. Pensate a quel giovane la cui valutazione annuale indicava che "Smith non è ancora un leader nato"! Inoltre, questo presupposto è infondato. Naturalmente, le persone presentano davvero delle differenze in termini di potenziale di leadership, ma questo potenziale può (e deve) essere sviluppato. Se vi impegnate veramente nella leadership, le vostre capacità diventeranno più spontanee o inconsce. Allora le persone definiranno *voi* dei leader nati.

## 1. Alcune qualità essenziali

Non si possono ignorare la personalità e il carattere quando si tratta di leadership. Vi sono alcune qualità che è necessario avere. Fondamentalmente, occorre possedere, esemplificare e forse perfino personificare le qualità *previste* o *richieste* dal proprio gruppo di lavoro. Ho sottolineato questo aspetto perché è fondamentale. Senza di esso, si perde credibilità. Per inciso, questa è una delle prime differenze tra leader e manager: a questi ultimi può essere assegnata una posizione più alta in una gerarchia rispetto ad altre persone, indipendentemente dal fatto che possiedano o meno le qualità richieste.

---

### Esercizio

Prendete un foglio di carta e scrivete un elenco di cinque o sei qualità che ci si aspetta da chi lavora nel vostro campo. Controllate questo elenco con dei colleghi. Avendo svolto questo esercizio diverse volte (ad esempio con lavoratori del reparto produzione, personale di vendita, infermiere, tecnici ed esperti di contabilità), penso che non lo troverete molto difficile. Notate

che le parole posso variare (“laborioso” e “operoso”, ad esempio), ma i concetti dei tratti, delle qualità o delle abilità restano gli stessi.

---

Queste qualità sono necessarie per essere dei leader, ma di per sé non sono sufficienti a farvi considerare come tali. Ad esempio, non si può essere un leader militare senza essere coraggiosi, ma vi sono moltissimi soldati che sono coraggiosi senza essere dei leader: si tratta di una virtù militare. Pertanto, quali sono le altre qualità di cui avete bisogno?

## 2. Tratti generali della leadership

Avrete notato che queste qualità sono legate a campi particolari. Possono esservi degli aspetti comuni, ma senza dubbio i diversi livelli a cui sono necessarie le qualità variano considerevolmente. Vi sono, comunque, alcune qualità di leadership più generiche o trasferibili che dovremmo essere in grado di riconoscere in noi stessi: certamente le vediamo negli altri leader. Sono descritte nel riquadro seguente.

### **Qualità di leadership: caratteristiche comuni**

- *Entusiasmo*. Riuscite a pensare a un leader privo di entusiasmo? Non è forse molto difficile farlo?
- *Integrità*. Questa è la qualità che fa sì che le persone si fidino di voi. E la fiducia è essenziale in tutte le relazioni umane, sia professionali che personali. “Integrità” significa tanto coerenza personale quanto adesione a valori esterni a noi stessi, soprattutto il bene e la verità.
- *Fermezza*. I leader sono spesso persone esigenti, che non è piacevole avere vicino perché i loro standard sono elevati. Dimostrano capacità di ripresa e tenacia. I leader mirano a essere rispettati, ma non necessariamente a essere popolari.
- *Imparzialità*. I leader efficaci trattano gli individui in modo differente ma equo. Non hanno favoriti. Sono imparziali nel premiare o penalizzare le persone in base alle loro prestazioni

- *Calore*. La freddezza non fa dei buoni leader. La leadership coinvolge il cuore oltre che la mente. Amare ciò che si fa e preoccuparsi delle persone sono aspetti altrettanto essenziali.
- *Umiltà*. Questa è una qualità strana, ma caratteristica dei migliori leader. L'opposto dell'umiltà è l'arroganza. Chi desidera lavorare per un manager arrogante? I segni distintivi di un buon leader sono la disponibilità ad ascoltare e la mancanza di egocentrismo.
- *Sicurezza*. La sicurezza è essenziale. Le persone percepiranno se l'avete o meno. Pertanto, sviluppare la fiducia in se stessi è preliminare per diventare un leader. Tuttavia, non lasciate che questa fiducia diventi eccessiva, perché questo è il primo passo sulla strada che porta all'arroganza.

Alcuni lettori potrebbero mettere in discussione l'inclusione dell'*integrità* in questo elenco. Non sono forse esistiti dei buoni leader, come Adolf Hitler, che mancavano totalmente di integrità? Vi è un'utile distinzione tra *buoni leader* e *leader orientati al bene*. Che Hitler sia stato o meno un buon leader può essere oggetto di discussione (per alcuni aspetti lo è stato e per altri no), ma certamente non è stato un leader orientato al bene. Tuttavia, tutto questo è piuttosto accademico perché la leadership che non è costruita sulla roccia dell'*integrità* non può durare: è sempre destinata a crollare, e in genere questo avviene presto. Perché? Perché questa è la natura umana.

Come potete vedere, *ciò che siete* è un importante elemento per la vostra leadership. Ricordate il proverbio zulù: "Non riesco a sentire quello che stai dicendo perché stai urlando". Questo elemento della leadership è anche uno dei tre sentieri principali che conducono alla cima della montagna, dei tre modi di rispondere alle domande fondamentali "Che cos'è la leadership?" e "Perché una persona piuttosto che un'altra emerge come leader all'interno di un gruppo?" (gli altri due approcci sono trattati nei capitoli 2 e 3).

Ora, è possibile sviluppare tutte queste qualità. Possiamo migliorare la nostra fiducia in noi stessi, scoprire nuove fonti di entusiasmo e aumentare la nostra integrità. Ma tutto questo richiede tempo. È meglio partire da uno degli altri sentieri che portano alla cima della montagna. Detto questo, consiglieri comunque di tornare all'approccio basato sulle qualità di tanto in

tanto. Analizzate i vostri progressi mentre il profilo dei vostri punti di forza e di debolezza (in termini di personalità e carattere) inizia a rivelarsi e a cambiare in direzione positiva. Rimanete sempre aperti al feedback su questo punto, per quanto doloroso possa essere (parlo per esperienza!).

Nel valutare se possedete o meno le qualità di base per la leadership, ponetevi le domande riportate nel seguente elenco di controllo.

<b>Elenco di controllo per la valutazione delle qualità</b>	Sì	No
Possiedo le sette qualità indicate in precedenza? (Questo "test" rivelerà se le possedete davvero o meno!)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ho dimostrato di essere una persona responsabile?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apprezzo le responsabilità e le ricompense della leadership?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono noto per il mio entusiasmo sul lavoro?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono mai stato descritto come una persona caratterizzata da integrità?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso dimostrare che gli altri mi considerano una persona amichevole?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono una persona dinamica e socialmente attiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ho abbastanza fiducia in me stesso da accettare dagli altri critiche, indifferenza e/o impopolarità?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Posso controllare le mie emozioni e i miei stati d'animo o lascio che siano loro a controllare me?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono mai stato disonesto o non completamente leale con le persone che lavorano per me negli ultimi sei mesi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono molto introverso o molto estroverso (oppure sono ambiverso - una combinazione di entrambi - come i leader devono essere)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Che cosa dovete sapere

Un altro approccio alla leadership attribuisce minore importanza all'idea che vi siano cose come generiche qualità di leadership. Piuttosto, insiste sull'idea che la leadership dipende dalla *situazione*. In alcune situazioni una persona può emergere come leader, in altre no. Winston Churchill, ad esempio, era un grande leader in tempo di guerra, ma non altrettanto in tempo di pace.

Come abbiamo visto, la realtà è un po' più complessa. Alcune qualità sono correlate alla situazione, ma altre (come l'entusiasmo, il coraggio e la capacità di resistenza) si possono trovare nei leader in un'ampia varietà di situazioni.

A mio parere, il principale contributo di questo approccio situazionale sta nel fatto che enfatizza l'importanza della *conoscenza* nella vita professionale, e la conoscenza è collegata all'*autorità*. Vi sono quattro forme di autorità tra le persone.

- *L'autorità della posizione e del rango*: "Fai così perché io sono il capo!"

- *L'autorità della conoscenza*: “L'autorità fluisce verso chi sa.”
- *L'autorità della personalità*: nella sua forma estrema, il carisma.
- *L'autorità morale*: l'autorità personale di chiedere agli altri di fare dei sacrifici.

Nelson Mandela, ad esempio, ha dignità, integrità e fascino. Poiché ha sopportato anni di prigionia, ha acquisito l'autorità morale per chiedere ai suoi concittadini di accettare difficoltà e avversità nel corso della lunga strada verso l'unità nazionale e la prosperità.

Perché i marinai fanno ciò che ordina il capitano mentre la nave è sbalottata qua e là durante una tempesta? Perché percepiscono che il capitano ha una conoscenza del mare e della navigazione, approfondita dall'esperienza di molte altre tempeste, che gli consente di sapere cosa fare. La conoscenza crea fiducia negli altri.

Per questo motivo, l'acquisizione di una conoscenza tecnica e professionale è effettivamente parte del proprio sviluppo come leader. Ci si sta dotando di un ingrediente essenziale. Tornando a Churchill per un momento, nel 1940 egli era l'unico ministro del governo che era stato ministro della guerra durante la Prima Guerra mondiale, senza contare il suo background personale come ufficiale addestrato in modo professionale che, in qualità di comandante di reggimento, aveva militato per un breve periodo sul Fronte occidentale. Accanto alle sue doti di oratoria e carattere, Churchill aveva una considerevole conoscenza relativamente alla conduzione di una guerra, molto più profonda dei suoi colleghi. E “nella terra dei ciechi, l'orbo è un re”.

Lo stesso principio vale per voi. Tuttavia, non pensate che possedere l'appropriata conoscenza tecnica o professionale di per sé conduca alla leadership. Anche in questo caso, è una condizione necessaria ma non sufficiente.

### **Caso di studio: Martin Sullivan**

Martin è un eccellente tecnico, ed è stato molto lieto di essere promosso a team leader. Il direttore tecnico responsabile della produzione, Sally Henderson nutrivava dei dubbi sulle capacità di Martin come manager di prima linea, ma la promozione a un ruolo manageriale era l'unico modo in cui l'azienda poteva concedere uno stipendio superiore alle persone come Martin, con una lunga permanenza e una notevole esperienza tecnica.

Dopo alcune settimane le prestazioni del team hanno iniziato a rimanere indietro rispetto a quelle degli altri. Martin conosceva tutte le risposte, ma non ascoltava. Quando le cose hanno cominciato ad andare male, è arrivato alla prepotenza, portando alle lacrime un membro del team davanti agli altri.

“Non riesco a capire”, ha affermato Henderson al team mentre Martin era in ferie per qualche giorno per riprendersi dallo stress. “Martin non è un leader?”

“Sicuramente sa tutto di questo stabilimento”, ha risposto un membro del team. “È un vero esperto. Tuttavia... no, non lo definiremmo un leader. Non lo è affatto. La leadership è più della conoscenza tecnica.”

Tutti gli elementi principali dell'autorità (posizione, conoscenza e personalità) sono importanti. Allo scopo di indurre persone libere ed eguali a cooperare e produrre buoni risultati, è necessario fare ricorso alla seconda e alla terza forma di autorità, oltre che alla prima. È come una fune formata da tre fili: non fate sostenere tutto il vostro peso a un solo filo.

Nella prima fase della vostra carriera come leader, probabilmente lavorerete in un campo piuttosto ben definito e avrete acquisito la necessaria conoscenza professionale e tecnica. Tuttavia, all'interno del vostro campo, le situazioni cambiano costantemente. Quanto siete flessibili? Sapete gestire, ad esempio, sia la crescita che la contrazione? Il seguente elenco di controllo vi aiuterà non solo ad avere la conferma di lavorare nel campo giusto, ma anche di stare sviluppando la flessibilità necessaria per gestire numerose situazioni differenti, incluse alcune che non possono essere previste.