

# HR/organizzazione

## Quando essere un buon leader influenza l'impegno dei dipendenti

“

Le dinamiche che caratterizzano il rapporto tra datore di lavoro e collaboratori hanno un impatto fondamentale sul modo in cui i “capi” devono gestire il lavoro e il gruppo

”

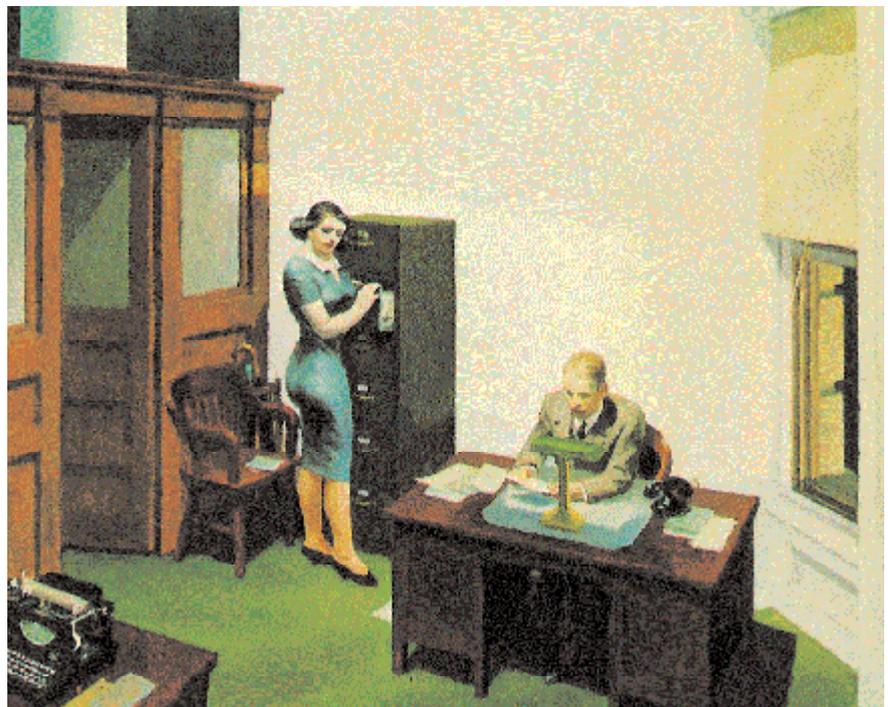


di Rino Sardo

In tema di gestione delle risorse umane non vi è dubbio che è importante capire quali sono le dinamiche nei rapporti

tra leader e collaboratori. Per poterlo fare è necessario conoscere le diverse tipologie sia degli uni sia degli altri. Infiniti studi, seminari, corsi e libri hanno studiato i leader. Ognuno di essi cerca di capire come funzionano i buoni leader - tutti i leader -, quelli carismatici, quelli schivi e perfino quelli disonesti. Ma non esiste in concreto alcuna letteratura che abbia trattato dei collaboratori.

La maggior parte delle ricerche e degli studi - pochi - che sono stati prodotti sull'argomento, hanno cercato di spiegare il comportamento dei subordinati mettendolo in relazione con lo sviluppo dei leader anziché con quello dei collaboratori stessi, oppure ha considerato i subordinati come una massa amorfa e indistinta. Il risultato di quest'atteggiamento, sostiene Barbara Kellerman, professore a Harvard, in una ricerca pubblicata sull'Harvard Business Review, è che facciamo fatica, ad esempio, a renderci conto di quanto i subordinati che seguono il leader in modo meccanico siano diversi da quelli che gli sono realmente devoti. Una confluenza di cambiamenti - in particolar modo di tipo culturale e tecnologico - ha influito sulle aspettative dei subordinati e sul loro comportamento, soprattutto rispetto a coloro che sembrano essere i loro capi. È arrivato il momento, per i leader, di riconoscere quanto sia importante per loro una conoscenza migliore dei



“

**I leader che possiedono una conoscenza anche minima delle motivazioni che muovono i loro collaboratori possono essere di grande aiuto a se stessi e alle organizzazioni cui appartengono**



propri uomini.

La Kellerman analizza la dinamica in costante evoluzione che caratterizza il rapporto tra leader e collaboratori e presenta una nuova tipologia per determinare e valutare in modo adeguato le differenze tra i subordinati. Queste distinzioni hanno un impatto fondamentale sul modo in cui i leader devono comandare e per come i manager devono gestire.

I subordinati possono essere definiti sulla base del loro comportamento: fanno quello che gli altri vogliono che facciano. Ma per gli scopi di que-

st'articolo, e per evitare di confondere quello che fanno con quello che sono, si definiscono i collaboratori sulla base del loro livello gerarchico: occupano una posizione più bassa di quella dei loro superiori e, di conseguenza, possiedono meno potere, autorità e influenza di quanta ne abbiano loro. Sul posto di lavoro, possono avere un atteggiamento accondiscendente, in modo da non mettere a repentaglio il loro stipendio e la loro posizione.

Nel corso degli anni, i pochi ricercatori che hanno cercato di studiare, segmentare e presentare in modo approfondito i subordinati hanno tutti quanti affermato che i leader che possiedono una conoscenza anche minima delle motivazioni che muovono i loro collaboratori possono essere di grande aiuto a se stessi, ai propri collaboratori e alle organizzazioni cui appartengono. Ognuno di essi ha inoltre riconosciuto la necessità di classificare i subordinati all'interno di tipologie differenti.

La tassonomia che ha messo appunto la Kellerman classifica i collaboratori sulla base di un unico criterio di misurazione rilevante: il livello di impegno. Classifica tutti i subordinati disponendoli lungo un *continuum* che va da "non provare e non fare assolutamente nulla" a "metterci passione e impegno e sentirsi profondamente coinvolti".

I subordinati - continua Kellerman - sono suddivisi in cinque tipologie: isolati, spettatori, partecipanti, attivisti e irriducibili. Esaminiamo più da vicino ciascuna tipologia.

**Gli isolati sono completamente distaccati.** Sono poco consapevoli di quello che accade attorno a loro. Inoltre, non si interessano ai loro leader, non ne sanno nulla o danno loro risposte scontate. È più probabile incontrarli nelle grandi organizzazioni, dove possono sparire senza che nessuno se ne accorga nel labirinto di cubicoli, uffici, dipartimenti e divisioni. Il loro atteggiamento e il loro comportamento attirano poco l'attenzione di chi occupa i livelli più alti dell'organizzazione, almeno finché svolgono, per quanto male e con entusiasmo nullo, il loro lavoro. È raro che gruppi o organizzazioni ricavano qualche beneficio dagli isolati, soprattutto se il loro numero è elevato. Senza



“

**Basandosi sul livello di impegno dei dipendenti, la studiosa di Harvard Barbara Kellerman ha classificato i collaboratori in isolati, spettatori, partecipanti, attivisti e irriducibili**



rendersene conto, bloccano la crescita e rallentano il cambiamento.

**Gli spettatori osservano, ma non partecipano.** Questi osservatori passivi scelgono di stare volontariamente ai margini e di disimpegnarsi, sia rispetto ai loro leader che ai gruppi o alle organizzazioni di cui fanno parte. Possono darsi da fare in modo passivo se questo è nel loro interesse, ma non sono internamente motivati a impegnarsi attivamente. Come gli isolati, gli spettatori possono mettere in difficoltà il resto del gruppo o dell'organizzazione. A differenza degli isolati, però, sono perfettamente consapevoli di quello che accade attorno a loro.

**I partecipanti sono almeno in parte impegnati.** Sia che supportino in modo esplicito i loro leader e le organizzazioni cui appartengono, sia che si oppongono apertamente ad essi, i partecipanti tengono abbastanza a quello che fanno da investire almeno una parte delle proprie risorse (tempo o denaro, ad esempio) nello sforzo di produrre un impatto sulle attività. Quando i partecipanti sostengono i propri leader e i propri manager, diventano figure particolarmente ricercate. Sono il carburante che manda avanti la macchina. Quando disapprovano leader e manager, tuttavia, o quando operano in modo indipendente, la situazione diventa più complicata.

**Gli attivisti sono accesi da un sentimento forte, di segno positivo o negativo, nei confronti dei loro leader e delle organizzazioni di cui fanno parte e agiscono di conseguenza.** I subordinati che appartengono a questa tipologia sono entusiasti, pieni di energia e disposti a impegnarsi. Sono profondamente coinvolti nei rapporti interpersonali e nei processi professionali, perciò o si danno molto da fare per sostenere i propri leader o per metterli in discussione, in alcuni casi anche per farli saltare. Gli attivisti, che sono sia leali che competenti e impegnati, si trovano di frequente nella cerchia di persone più vicine al manager, per il semplice fatto che si può contare perché dedichino l'intero orario di ufficio (di solito, piuttosto lungo) alla mission

*continua nella pagina seguente*

# HR/organizzazione



segue dalla pagina precedente

proposta dal capo. Gli irriducibili sono disposti a calare a picco per la causa, che si tratti di una persona, di un'idea o di entrambe le cose. Questo tipo di collaboratore può essere profondamente devoto al leader oppure particolarmente motivato a combatterlo, con qualunque mezzo. Gli irriducibili sono piuttosto rari; il loro impegno senza limiti li porta a emergere, in prevalenza, nelle situazioni di crisi estrema. Possono rilevarsi risorse straordinarie per il loro leader e manager, ma possono anche rappresentare punti deboli estremamente pericolosi.

Contrariamente a quello che vorrebbero farvi credere quelli che popolano il settore della leadership - continua Kellerman -, la relazione tra superiori e subordinati non è a senso unico. Tantomeno i subordinati sono tutti uguali e, pertanto, non dovrebbero essere trattati come se lo fossero. È ormai tempo che studiosi e professionisti adottino una prospettiva più ampia sulla leadership, una pro-

“ **Le organizzazioni hanno sempre bisogno di classi diverse di dipendenti e manager, ma devono imparare a guidare e orientare le scelte di tutti i dipendenti, per ottenere la più ampia soddisfazione e motivazione possibile**

spettiva che dia la giusta importanza ai collaboratori e che consideri leader e subordinati come inseparabili, indivisibili e impossibili da concepire gli uni senza gli altri.

Lo scopo della ricerca, per dirlo con le parole di Luca Paccès Vice Chairman Spencer Stuart Italia, è di aiutare i *leader* e i *follower* a prendere coscienza del ruolo e delle scelte fatte. Non tutti vogliono essere leader, e alcuni che aspirerebbero ad esserlo devono imparare in tempo a prendere coscienza di non potere. Da qui la scelta di appartenenza ad uno dei segmenti di *follower*: e può essere una scelta consapevole e anche guidata, tenendo presente che anche i seguaci sono a loro volta leader di altri seguaci.

Le organizzazioni hanno sempre bisogno di classi diverse di dipendenti e manager, ma devono imparare a guidare e orientare le scelte di tutti i dipendenti, per la maggiore soddisfazione e motivazione di ciascuno. Conoscere è coinvolgere, ma coinvolgere vuole anche dire capire, ascoltare, comunicare.