



Articoli Area Riservata Olympos Group srl

Le regole operative del leader

Le funzioni operative principali di un leader sono quattro:

Definire gli obiettivi

Coordinare persone e sistemi

Facilitare il problem solving

Dare feedback

L'espressione congiunta di queste quattro funzioni identifica la leadership come PROCESSO DI INFLUENZA attraverso il quale la squadra guidata dal leader raggiunge i risultati attesi.

Sulla base di tale considerazione, possiamo individuare due “modi” di intendere la leadership:

LE PERSONE LAVORANO IN PRESENZA DEL CAPO =
LEADERSHIP EFFICACE

LE PERSONE LAVORANO IN ASSENZA DEL CAPO =
LEADERSHIP DI SUCCESSO

La leadership di successo si fonda sull'aver stimolato nel gruppo la motivazione al raggiungimento del risultato ed il senso di appartenenza di ogni membro alla squadra.

Per conseguire tale obiettivo gestionale, è opportuno che il leader studi preventivamente:

- A) La natura del lavoro e le condizioni necessarie per lo svolgersi dell'operatività,
- B) Il contesto organizzativo e la sua cultura,
- C) Le caratteristiche individuali dei componenti del gruppo.

In questa cornice di riferimento, collochiamo alcuni approfondimenti relativi alle quattro funzioni operative.

DEFINIRE GLI OBIETTIVI

Definire gli obiettivi è un'attività strategica perché si lega direttamente ai risultati che si aspettano sia i clienti esterni (il Mercato) che quelli interni (Azionisti, Management, Collaboratori).

A tale azione è anche collegata la definizione dei criteri di verifica dei risultati e la pianificazione dei momenti di supervisione del processo.

E' opportuno che i criteri di verifica facciano riferimento a degli standard prefissati in partenza e condivisi “in buona misura” dal gruppo.

La supervisione “in itinere” va resa compatibile con i livelli di delega che il leader decide di attuare, fermo restando il fatto che comunque il gruppo deve essere incanalato verso l'autonomia operativa che corrisponde in definitiva alla capacità di autogestirsi.

“L’importante è che i soldati conoscano il luogo dove recarsi e a che ora devono esserci; non mi importa della strada che prendono per arrivarci”

Generale Patton

COORDINARE PERSONE E SISTEMI

Il leader in questo senso è come un allenatore al quale viene affidata una squadra ed un insieme di risorse che sono il risultato di tutta una serie di investimenti fatti dall’organizzazione di appartenenza.

E’ opportuno quindi che tutti imparino a “giocare a zona profitto”, secondo la logica appunto del “profit zone”, uno spazio di mercato da gestire in un’ottica di economicità e di sviluppo al tempo stesso.

Nel coordinare persone e sistemi, al leader verrà richiesta la capacità di saper riconoscere e gestire le “invarianze” del contesto nel quale si trova ad agire e nello stesso tempo di saper promuovere e sostenere i necessari cambiamenti migliorativi. Inoltre, la consapevolezza degli eventuali conflitti in atto aiuta il leader ad individuare tempestivamente i “nodi” da sciogliere o far sciogliere dai collaboratori, attraverso modalità strutturate di comunicazione diretta: colloqui individuali o riunioni.

FACILITARE IL PROBLEM SOLVING

“Per ogni problema esiste la mia soluzione, la tua soluzione e la soluzione giusta” ci ricorda un proverbio cinese.

Facilitare il problem solving significa quindi sia mettere in campo tutti gli strumenti a disposizione (insegnando ovviamente anche ad usarli!) sia stimolare nelle persone l’abitudine al dialogo inteso come scambio costruttivo e confronto aperto sulle varie situazioni di criticità che possono incontrarsi “in progress”. Gli eventuali momenti di attrito o di conflitto devono essere incanalati come forza propulsiva verso la soluzione e quindi nella direzione dell’obiettivo da raggiungere. E’ opportuno aggiungere che il possesso da parte del leader di una spiccata sensibilità diagnostica nei confronti delle criticità rappresenta senz’altro un punto di forza nella gestione dei processi di risoluzione dinamica dei problemi. A tale sensibilità giovano inoltre l’essere considerato uno “snodo cruciale” dei flussi informativi ed un elevato livello di feedback.

DARE FEEDBACK

Questa funzione è inserita nell’ambito più generale delle abilità comunicative richieste al leader nella gestione delle persone, soprattutto riguardo ai momenti di supervisione dei processi operativi.

Nello specifico, per risultare efficace un feedback deve essere:

Specifico, ovvero riferito alla prestazione erogata in termini di risultati ottenuti

Gratificante per “quello che è stato fatto bene”

Costruttivo su “quello che potrà essere fatto meglio la prossima volta”

Umano, ossia basato su un rapporto di fiducia e stima reciproca

“Il genio è nella risposta prima ancora della domanda” dal film "A Beautiful Mind"

Noi ci “accontentiamo” che il leader, più che un genio, sia un “buon” leader capace di porsi “domande” utili al fine di trovare poi delle risposte che lo aiutino ad interpretare il suo ruolo nel modo più efficace possibile.

Alcune di queste domande possono essere:

In che misura il gruppo mi riconosce come suo leader?

Cosa posso fare per mantenere/incrementare la produttività nei fisiologici momenti di calo?

Ho richiesto ai collaboratori prestazioni in linea con le competenze possedute?

Ho identificato tutti i fattori che qualificano la prestazione attesa?

In che modo posso far esprimere tutto il potenziale creativo dei collaboratori?

Ho dato delle direttive coerenti con gli obiettivi del progetto?

Le mie direttive sono caratterizzate da inequivocabilità?

.....?

Naturalmente l'ottimale espletamento delle quattro funzioni operative è direttamente collegato alla capacità del leader di saper gestire il tempo.

In tal senso, l'uso dell'agenda deve offrire un supporto per l'identificazione di:

A) COMPITI PIANIFICABILI- Giornalmente, settimanalmente, mensilmente

B) COMPITI NON COMPLETATI O NON ESEGUITI NEI GIORNI PRECEDENTI

C) NUOVI COMPITI

D) SCADENZE FISSE E VARIABILI

E) COMPITI CHE RICORRONO PERIODICAMENTE

Con il termine “compito” indichiamo tutto il range di situazioni manageriali riferite alle quattro funzioni operative.

E' opportuno sottolineare che tutte le azioni manageriali sono focalizzate sulla soddisfazione del cliente interno – esterno ed assumono quindi l'orientamento al mercato come linea guida principale.