

# LEADERS



## Essere leader oggi

Più uno stato d'animo che uno stile vero e proprio, una buona leadership è quella che non oppone bensì integra abilità e funzioni del cervello che in genere si attribuiscono più al femminile o al maschile, combinando al meglio le qualità di chiara visione, mission, empatia e coraggio

◆ Gaia Fiertler

Oggi a tutti è richiesto di essere leader, quantomeno di se stessi, come capacità di guidarsi e ispirarsi, trovando dentro di sé la motivazione per fare al meglio quello che si fa, per individuare e perseguire la propria strada o per trovarne di nuove se quella vecchia si è interrotta o non è più convincente. Se poi appena appena in azienda si è un capo, anche intermedio, allora è richiesto che questa capacità venga esercitata anche con i collaboratori e, via via che si sale di ruolo, con tutte le risorse che si gestiscono. Lo stile che oggi va per la maggiore, nel mondo che cambia di continuo e con organizzazioni sempre più piatte, è quello collaborativo e partecipativo, dove ognuno possa espri-

mere e voglia dare il proprio contributo al business, partendo da una vision condivisa, che sia coerente con la mission aziendale. L'osservazione ha mostrato che, nel guidare e ispirare, ci sono modalità più femminili e altre più maschili, differenze di gestione che hanno aperto un ampio dibattito su quale sia la soluzione vincente, se una polarizzazione degli approcci con "promossi e bocciati" o non, piuttosto, una integrazione dei due modelli, coniugando il meglio dei differenti stili. Su questo tema abbiamo chiesto un approfondimento all'executive e business coach **Massimo Bandinelli** (foto), leadership trainer che il 14 giugno terrà un workshop sulla leadership femminile a

# HIP



Milano presso Assolombarda: “Essere leader, oggi. Tra visione ed empatia, maschile e femminile”.

### **Esiste una leadership femminile o al femminile?**

«Secondo me no, nel senso che non esistono differenze di genere rispetto a cosa



sia la leadership, che è principalmente uno stato d'animo interiore. Le donne leader sono come gli uomini leader: hanno una chiara visione cui si ispirano, creano un contesto cui gli altri desiderino appartenere e hanno alcune abilità di leadership, come l'empatia, che sempre più connotano questo ruolo».

### **L'empatia non è più femminile che maschile?**

«L'empatia è un'abilità che si impara se si vuole, e se ci interessa apprenderla. Tra l'altro i neuroni specchio spiegherebbero scientificamente questa possibilità e capacità di mettersi nei panni degli altri, di ripeterne le azioni e, allargando il discorso, di sentire come loro. Piuttosto, il punto è che molte donne e molti uomini che vogliono sviluppare la propria leadership non credono affatto che l'empatia e tutto il mondo emotivo correlato siano gli elementi principali su cui lavorare».

### **In che senso la leadership è uno stato d'animo?**

«La leadership è l'esercizio di un ruolo, quello di leader, che coinvolge delle abilità personali di pensiero strategico, di pensiero sistemico e di definizione di obiettivi chiari e sfidanti sulla base di una vision. Detto questo però, se prima non si genera dentro di sé uno stato d'animo (o un insieme di stati d'animo) facilitanti l'apprendimento di queste abilità, come la gioia, la passione, la determinazione, l'amore per il progetto, che sono appunto tutte emozioni, sarà molto difficile esprimere una leadership efficace e attrattiva. Non ho mai visto, in azienda, un vero leader che fosse in guerra con la vita, oppure in preda alla paura di osare 24 ore su 24, o immerso nella malinconia più profonda. In questo senso, la leadership è sentire un certo tipo di stati d'animo, la cosiddetta “area chiara” delle emozioni.

**L'empatia è un'abilità che si impara se si vuole. Gli stessi neuroni specchio spiegherebbero scientificamente questa possibilità e capacità di mettersi nei panni degli altri**



Un leader è anche qualcuno che può decidere, valutandone gli effetti, se recitare un ruolo che non gli appartiene o se agire a partire da una propria ispirazione. In questo caso la sfida sta proprio nell'aver una chiara visione personale e senso della mission

Saperle esprimere e riconoscere, nonché convogliarle in azioni che mirino a costruire un contesto dove gli altri desiderino stare».

**Se la leadership coinvolge anche le emozioni, le donne non sono avvantaggiate?**

«Questa forse è l'unica vera differenza tra maschi e femmine: le donne hanno un livello di connessione con le proprie emozioni più sviluppato».

**In pratica le donne usano di più l'intelligenza emotiva e la parte emotiva del cervello?**

«Potrebbero, ma è sempre rischioso ge-

neralizzare. Sono più in contatto con le proprie emozioni, le riconoscono più facilmente ma poi bisogna saperle gestire, mediare, armonizzare. È un compito di uomini e donne, indistintamente, imparare a usare l'intelligenza emotiva, e con essa l'empatia, in modo efficace. Una qualità della leadership è infatti quella di saper guidare con rigore ed empatia, in modo adattivo».

**Vision chiara ma anche capacità adattiva, empatica. È la tipica coesistenza degli opposti di oggi, fare di più con meno, idee chiare ma anche flessibili perché altrimenti non si portano a**

Una leadership efficace nasce dal sapere esprimere e riconoscere le emozioni e dal saperle convogliare in azioni che mirino a costruire un contesto dove gli altri desiderino stare



**bordo i collaboratori? In questa flessibilità siamo avvantaggiate noi donne che per natura dobbiamo essere più multitasking e siamo appunto agevolate da un pensiero più di sintesi e del “tenere insieme” più che a silos?**

«Gestire ambiguità, paradossi, enigmi è una delle principali sfide che un leader è chiamato ad affrontare. Detto questo, le donne credo siano avvantaggiate perché riescono più facilmente ad accedere alla sfera emotiva e a riconoscerla negli altri. E sono avvantaggiate forse perché hanno una psicologia più olistica, più legata al tutto che alle singole parti (emisfero destro del cervello intuitivo e sintetico, che ragiona per immagini *versus* emisfero sinistro analitico e sequenziale, che ragiona coi numeri e il linguaggio). Sul multitasking, invece, ho qualche dubbio, poiché esperimenti scientifici recenti sembrano sfatare molto questo mito su uomini e donne».

**Quindi la vera sfida del leader oggi, uomo o donna che sia, è quella di integrare abilità, funzioni del cervello che si tendono ad attribuire più al femminile o al maschile. Il leader deve riuscire ad armonizzarle: guidare con rigore ed empatia insieme.**

«Sì, sono richieste abilità relazionali, di empatia, pensiero sistemico e strategico e, a monte, occorre essere visionari. Ci vuole visione, un profondo senso della propria missione nel ruolo e il coraggio di osare. Senza questi presupposti, difficile per uomini e donne creare un contesto al quale gli altri desiderino appartenere».

**Che cos'è e come si costruisce questa visione che deve guidare il leader stesso...**

«Esiste una vision personale (*vedi box*) e una di ruolo. Il punto è farle stare insieme, trovando una forma di allineamento personale. D'altra parte, un leader è anche qualcuno che può decidere, valutandone gli effetti, se recitare un ruolo che non gli appartiene o se agire a partire da una propria ispirazione, costi quel che costi. In questo caso la sfida sta proprio nell'aver una chiara visione personale e senso della mission e realizzarla affrontando il contesto, qualsiasi esso sia, creando un ambiente che le persone sentano di voler condividere, agendo in modo coordinato e attorno allo stesso proposito».

## Partire dalla propria vision personale per ingaggiare risorse ed energie

Nell'ebook "Le sei leggi della gioia di vincere" ([www.mbandinelli.it](http://www.mbandinelli.it)) **Massimo Bandinelli** accompagna il lettore alla scoperta delle sei leggi che, in 14 anni di attività di coaching e consulenza, ha sempre visto in azione nelle storie di cambiamento e di successo delle persone, sia in azienda che nella vita personale. Il taglio del libro è esperienziale, con tanti casi pratici alternati a momenti di riflessione e a domande per portare il lettore a guidare il proprio cambiamento e il proprio successo con metodo e consapevolezza. «Forse siamo cresciuti credendo che non fosse possibile realizzare la vita che sognavamo e che in realtà avremmo dovuto accontentarci di seguire le orme di chi ci aveva preceduto. O forse abbiamo creduto di non meritarcene ciò di cui avevamo veramente bisogno. E questa è la seconda menzogna, forse la peggiore, che ci possiamo raccontare», scrive Bandinelli nell'Introduzione. Le sei leggi invece da scoprire e fare proprie sono le seguenti:

1. Non esiste una vita sbagliata. Esistono solo modi sbagliati per arrivare a definire la propria visione e, conseguentemente, a realizzarla.
2. Non c'è peggiore e velenosa tossina del "Vorrei ma non lo merito". Dobbiamo ritornare a sentire una profonda connessione con il senso del proprio valore a prescindere. Essa è l'unica via per farcela.
3. Non esiste il fallimento, ma esiste solo il feedback. Il coraggio e la determinazione sono l'anima e lo spirito di qualsiasi viaggio meraviglioso e ricco di possibilità.
4. È necessario occuparsi di comprendere la relazione esistente tra i personali livelli di coerenza e le prestazioni che eroghiamo nel fare quello che facciamo.
5. Il miglior selfie che ci possiamo fare è quello di guardarsi dentro e non avere paura di quello che troviamo.
6. Dobbiamo fare cose diverse da quelle che abbiamo sempre fatto. Tra le tante, curare in modo eccellente le proprie relazioni umane è il vero capitale sociale di ciascuno di noi. Non è mai tardi per incominciare.



## Che cosa consiglia quindi a un- una aspirante leader?

«Consiglio di osare, partendo da una chiara visione del ruolo e di "se stesso" nel ruolo. Significa chiarirsi che cosa si vuole realizzare, quali progetti professionali e personali si vogliono portare avanti e di redigere un piano concreto per attuarli. Ma ancor di più, chiedersi quanta passione si ha, internamente, per le persone. Quanta voglia di accompagnarle e di stimolarle davanti alle sfide di tutti i giorni. Se lo stato d'animo è questo, se si "ama" stare con le persone e costruire con loro, metà del lavoro è già fatto». ■