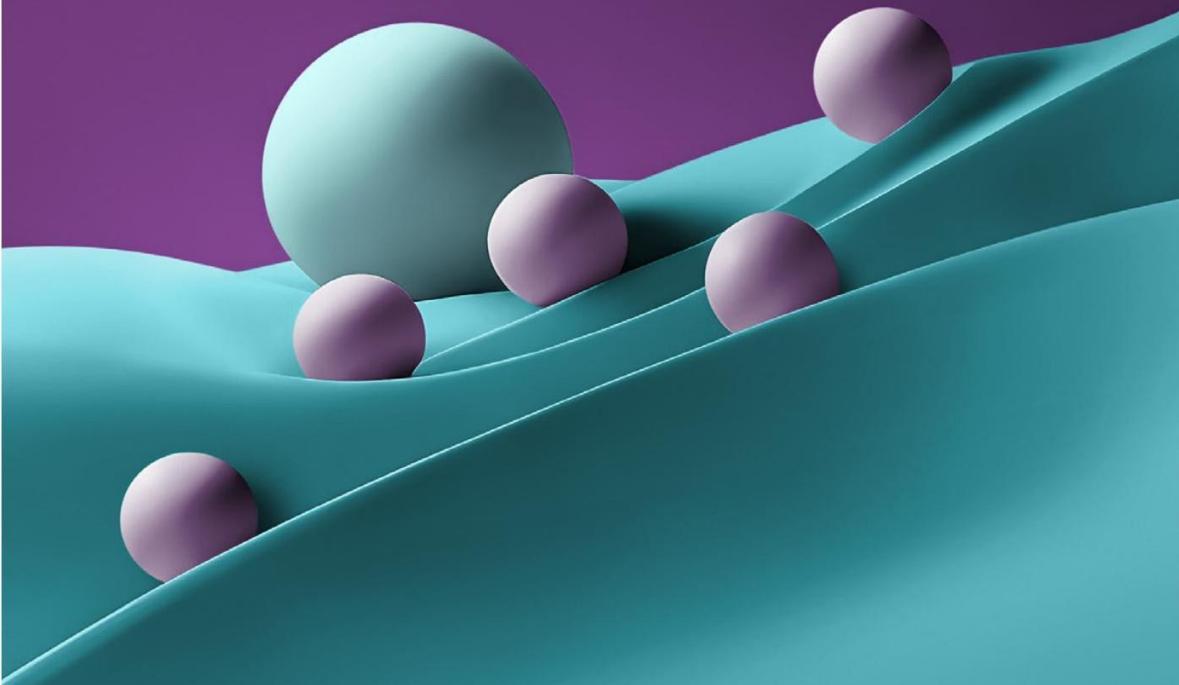


Psicologia della leadership

5 modi per migliorare
l'efficacia della leadership



Cos'è la leadership?

Per aiutarci a rispondere alla domanda "Cos'è la leadership?", iniziamo con cosa non è:

Non è gestione.

Almeno, non secondo John Kotter, Konosuke Matsushita Professor of Leadership, Emeritus, presso la Harvard Business School. Afferma che ci sono tre errori comuni che le persone commettono quando parlano di leadership:

1. Le persone usano "gestione" e "leadership" in modo intercambiabile. Ciò dimostra che non vedono la differenza cruciale tra i due e le funzioni vitali che ciascuno ruolo gioca.
2. Le persone usano "leadership" per riferirsi alle persone in cima alle gerarchie. Poi chiamano le persone nei livelli inferiori nell'organizzazione "management".
E poi tutti gli altri sono lavoratori, specialisti e collaboratori individuali.
3. Le persone spesso pensano alla "leadership" in termini di caratteristiche della personalità, come qualcosa che chiamano carisma. Poiché poche persone hanno un grande carisma, questo porta logicamente alla conclusione che poche persone possono fornire leadership, il che ci mette sempre più nei guai.¹

Kotter scrive che la leadership "è la creazione di un cambiamento positivo e non incrementale, inclusa la creazione di una visione per guidare quel cambiamento, una strategia, l'empowerment delle persone per far sì che la visione si realizzi nonostante gli ostacoli e la creazione di una coalizione di energia e slancio che possa far avanzare quel cambiamento".

Partendo da questa definizione dinamica, possiamo esplorare alcune differenze tra leadership e management e poi vedere perché la psicologia gioca un ruolo fondamentale nella leadership di persone e organizzazioni.

Cos'è un leader?

Il dott. Martin Boult, esperto di sviluppo di team presso Boult Executive Psychology, descrive la differenza tra manager e leader.

"Per dirla in termini semplici o facili da capire, i manager sono davvero concentrati sul coordinamento delle cose in un'organizzazione o in un'azienda", afferma. "Il coordinamento dei piani su cosa deve essere fatto e come, di solito è svolto dai manager. Stanno mettendo in atto sistemi o politiche o progettando ruoli e strutture di lavoro in cui le persone si adattano e con cui lavorano.

1. John P. Kotter, "Il management non è (ancora) leadership".

"E il management, in realtà, è una disciplina. Le sue origini risalgono alle prime organizzazioni militari. Quindi, con l'avvento dell'era industriale, le persone creavano organizzazioni per cercare di elaborare il modo più efficiente per fare le cose. Adottarono molti principi di gestione militare, e ancora oggi questa è la principale pratica di gestione.

"Il ruolo di manager è in realtà un ruolo", continua Boult. "Vieni nominato, assegnato e quel ruolo si adatta alla struttura di un'organizzazione o di un'azienda. La leadership è qualcosa che esiste da sempre. Gli esseri umani hanno sempre vissuto, lavorato e fatto cose insieme in gruppi. Per questo motivo la leadership è sempre esistita."

"Ma i leader devono avere dei seguaci. Non puoi essere un leader se non hai persone disposte a seguirti. E per farlo, le persone in ruoli di leadership stanno trovando modi per motivare e ispirare le persone ad agire o a muoversi in una direzione particolare".²

Questa nozione è in linea con la scrittura di Kotter: "La gestione è un insieme di processi che mantengono un'organizzazione funzionante. La fanno funzionare, le fanno raggiungere i numeri di questo trimestre. I processi riguardano: pianificare, definire il budget e il personale, definire i lavori, misurare e prestazioni e la risoluzione dei problemi quando i risultati non sono andati come previsto.

"La leadership è molto diversa. Si tratta di allineare le persone alla visione e questo significa adesione e comunicazione, motivazione e ispirazione."

Il coach di leadership Doc Norton afferma: "Manager è un titolo. È un ruolo e un insieme di responsabilità. Avere la posizione di manager non ti rende un leader. I migliori manager sono leader, ma le due cose non sono sinonimi. La leadership è il risultato dell'azione. Se agisci in un modo che ispira, incoraggia o coinvolge gli altri, sei un leader. Non importa il tuo titolo o la tua posizione".³

Chi ha l'autorità di guidare?

Queste definizioni di leadership e gestione sono legate all'autorità, il che può potenzialmente complicare le cose.

"Quando una persona viene nominata manager di un team", afferma Boult, "non c'è alcuna garanzia che i membri del team vedano quel manager come il loro leader. Ho visto alcuni team che in realtà si fidano, o sono più legati a, un altro membro del team che non è il manager... sono essenzialmente il leader psicologico del gruppo. Il team, o il manager, deve esserne consapevole".

2. Martin Boult, "Entrare in contatto con le persone che guida", Myers-Briggs Company Podcast, 28 settembre 2022.
3. Doc Norton, "Cosa rende un buon leader? Differenze chiave tra gestione e leadership" (forbes)

Un modo per dare un senso a tutto questo è considerare l'origine della posizione di una persona sul posto di lavoro.

"Una delle cose a cui faccio riflettere i manager è chi ti nomina manager", Boult afferma: "In sostanza, è l'organizzazione, qualcuno di alto livello. Ma da dove prendi l'autorità per guidare il team? In realtà deriva dal team. Se non vedono il manager come il loro leader, autorizzeranno potenzialmente il leader 'non ufficiale'".

Qui iniziamo a vedere l'importanza della connessione. Senza connessione, una persona ha solo l'autorità che le è stata concessa, e questo vale solo fino a un certo punto. Ma sentiremo molto di più da Boult nella sezione "Connessione" di questo ebook.

Il caso della psicologia nella leadership

Osservando queste definizioni, vediamo che l'essenza stessa della leadership consiste nel motivare, persuadere e ispirare altre persone ad agire in conformità con un obiettivo, una direzione o un risultato particolare. Riguarda il comportamento e le persone, e questo è il regno della psicologia.

"Un leader deve essere uno psicologo dilettante se vuole essere efficace e avere successo", secondo Ronald E. Riggio, professore di leadership e psicologia organizzativa al Claremont McKenna College. Riggio afferma che per lui è così ovvio che la leadership è un argomento psicologico che è sorpreso che qualcuno possa mai metterlo in dubbio.⁴

Ma che dire dei leader con cui lavori? Lo sanno? O la psicologia, secondo loro, è qualcosa per altre persone?

Se i leader vogliono che i propri dipendenti siano ispirati e coinvolti nel loro lavoro, devono sapere due cose:

- Cosa esattamente accende le persone (considerando che è diverso per ognuno)
- Come aiutare le persone a sfruttare le proprie motivazioni per essere pienamente coinvolte nei loro ruoli e squadre

Le sezioni seguenti guidano i leader attraverso alcune considerazioni chiave sulla psicologia della leadership di successo.

4. Ronald E. Riggio, "Come la psicologia ci aiuta a trovare la leadership".



Autoconsapevolezza attiva

La consapevolezza di sé, ovvero conoscere se stessi, è il primo passo in qualsiasi percorso di sviluppo. Non solo fornisce un punto di riferimento per sapere chi sei come individuo e quali sono i tuoi comportamenti tipici in questo momento, ma apre anche la porta alla comprensione delle altre persone. Ed evidenzia in che modo gli individui possono svilupparsi ulteriormente.

Alla domanda "Cosa rende un grande leader?", Cameron Nott, amministratore delegato della regione Asia-Pacifico di The Myers-Briggs Company, mette l'autoconsapevolezza in cima alla lista delle qualità della leadership, ma è un'autoconsapevolezza con un tocco di novità.⁵

"Se dovessi sintetizzarlo in cinque aree chiave", afferma, "direi che per essere un grande leader, la prima qualità di cui probabilmente hai bisogno è l'**integrità**. E questo riguarda l'essere onesti e autentici con sé stessi. È una base davvero importante per costruire la fiducia con coloro che guidi."

"La seconda area sarebbe l'**influenza**, e credo che ci metterei anche la comunicazione. Avere reti interpersonali efficaci e forti capacità comunicative aiuta davvero i leader a raccogliere le risorse per supportare il loro team. Li aiuta anche a rimuovere gli ostacoli in modo che il team possa essere più efficace in termini di come opera.

"L'**agilità** è la prossima sulla lista. Innovazione è una parola popolare, ma alla base di tutto questo, credo, c'è una mente aperta all'apprendimento e al cambiamento. Essere flessibili su come affrontiamo il nostro lavoro e guardiamo a nuovi approcci. Si tratta di sapere come cambiare direzione per fare la scommessa giusta su come dirigere il team.

"Un quarto fattore sarebbe l'**empatia**", continua. "Capire gli altri, capire il tuo team: è davvero importante per essere un leader efficace. Sappiamo anche che l'empatia è un elemento fondamentale per essere un leader inclusivo.

"Infine, e forse il supercibo della grande leadership, è ciò che mi piace chiamare **autoconsapevolezza attiva**."

5. Cameron Nott, "La psicologia della leadership", The Myers-Briggs Company Podcast, 7 novembre 2023.

Il superfood della grande leadership

È qui che andiamo oltre la consapevolezza di sé. Conoscere se stessi è un inizio essenziale, ma non è tutta la storia.

"Non si tratta solo di comprendere i nostri punti di forza e le aree di sviluppo", afferma Nott, "ma anche di avere la motivazione per agire su di essi. Si tratta di avere quella spinta a essere migliori. Si tratta di cercare di continuare a trovare modi per migliorare noi stessi come leader".

Nott cita un suo recente cliente come esempio di leadership che acquisisce consapevolezza e mette in pratica le conoscenze.

"Siamo stati invitati dal consiglio indipendente di un'agenzia governativa piuttosto orientata al commercio", dice, "e ci è stato chiesto di lavorare con il team esecutivo perché la loro ultima indagine sul clima aveva rivelato un vero picco di disimpegno.

"Il feedback dei dipendenti non è stato positivo. Non erano chiari sulla visione dell'organizzazione. Ci sono state lamentele sulla mancanza di opportunità di sviluppo. Ci sono state lamentele anche sugli stili di leadership prepotenti".

I leader dell'organizzazione decisero che avevano bisogno di aiuto per agire su informazioni così difficili. Era troppo grande per negoziare da soli.

"Il sondaggio sul clima è stato una diagnosi in termini di cosa stava accadendo nell'organizzazione in quel momento", afferma Nott. "E poi è stato il caso del nostro intervento per aiutare a migliorare ciò che stava accadendo. Quindi, abbiamo implementato un programma di valutazione e sviluppo a tutti i livelli dell'organizzazione, portando tutti attraverso l'MBTI®.

"Il CEO ha dichiarato di avere preferenze per INTP: Introversione, Intuizione, Pensiero e Percezione. Era un leader molto strategico e aveva una mente brillante.

"Era supportato da un team esecutivo che collettivamente aveva preferenze per gli ESTJ: Estroversione, Sensazione, Pensiero e Giudizio.

Un rapido ripasso dell'MBTI

Estroversione (E): trae energia dal mondo esterno delle persone e delle cose

Introversione (I): trae energia dal mondo interiore dei pensieri e della riflessione

Sensorialità (S): preferisce le informazioni reali e sensoriali

Intuizione (N): preferisce informazioni teoriche, concettuali e focalizzate sul futuro

Pensiero (T): prende decisioni basate sulla logica e sulla verità oggettiva

Sentimento (F): prende decisioni basate sulle persone e sui valori soggettivi

Giudizio (J): affronta la vita in modo pianificato

Percepire (P): affronta la vita in modo aperto e meno strutturato

"Il gruppo dei dirigenti intermedi aveva collettivamente delle preferenze per ENTJ: Estroversione, Intuizione, Pensiero e Giudizio. E quando abbiamo esaminato il livello del personale, le loro preferenze collettive erano per ENFP: Estroversione, Intuizione, Sentimento e Percezione."

Differenze di tipo tra leader e altri gruppi

Si trattava di preferenze collettive, ma le differenze tra i gruppi rivelano il motivo per cui i dipendenti erano insoddisfatti.

"Il CEO è stato grandioso in termini strategici nel definire la direzione dell'organizzazione e nel lavorare nei corridoi del governo per ottenere supporto", afferma Nott, "ed è stato supportato da un team esecutivo e da un team di middle management che erano molto forti nell'esecuzione. Ciò è dimostrato da quelle ultime due lettere: le preferenze TJ.

"Il problema, tuttavia, era che la maggior parte delle preferenze dei dipendenti erano per NFP. Quindi, c'era una bella differenza. Questi dipendenti FP tendevano a sperimentare il comportamento di leadership TJ in modi che, certamente in periodi di stress e pressione, potrebbero essere percepiti come bullismo".

È stato detto che le ultime due lettere del tipo MBTI sono le lettere del conflitto, cioè le preferenze che più probabilmente generano tensione tra le persone. E questo ha un impatto sullo stile di leadership e followership. Un dipendente con preferenze FP probabilmente vuole alcuni comportamenti FP dal suo leader. Il comportamento di una persona con preferenze TJ sarà quella che proverà la maggiore fonte di tensione per loro.

"È stato davvero interessante accompagnare tutti attraverso l'MBTI. Abbiamo scoperto che se si esamina il profilo MBTI dell'organizzazione, si ottengono delle ottime intuizioni psicologiche in termini di risultati del sondaggio sul clima. Questo esercizio ci ha anche fornito delle intuizioni sulle esigenze dei dipendenti NF in termini di desiderio di opportunità di sviluppo e desiderio di avere quel senso di connessione con i loro leader e la loro visione".

Identificare i tipi MBTI di gruppi diversi fornisce un modo per comprendere le priorità di quei tipi e come queste si riflettono sugli altri tipi. Le cose che contavano di più per lo staff non erano il focus naturale del team esecutivo ESTJ. I team ESTJ tendono a essere molto forti in termini di efficienza ed esecuzione.

I profili MBTI hanno anche contribuito a far emergere alcune incomprensioni tra il leader e il team esecutivo. Il leader era molto strategico e chiaro nella sua visione. Ma poiché aveva una preferenza per l'introversione, non era molto visibile. Non sentiva il bisogno di "camminare sul pavimento" per entrare in contatto con le persone perché non era lì che prendeva la sua energia o la dirigeva.

Ma un'organizzazione che preferisce l'Estroversione in generale desidera visibilità e connessione diretta. Anche i dipendenti che preferiscono l'Introversione apprezzano una connessione diretta con il loro leader.

Usa il tuo tipo opposto

Quando una persona conosce il proprio tipo MBTI, sa che le preferenze tendono a correlarsi con i punti di forza (che sono anche potenziali pregiudizi). Nel frattempo, le modalità meno preferite sono contrassegnate come aree di sviluppo. Ma usare le modalità meno preferite è un ottimo modo per una persona di controllare i pregiudizi.

"Trovo che il modello MBTI sia davvero utile nella quotidianità", afferma Nott, "in particolare per il processo decisionale. Le mie preferenze sono per ENTJ, quindi cerco di essere molto consapevole dell'opposto delle mie preferenze quando prendo decisioni. Per me, questo è Introversione, Sensorialità, Sentimento e Percezione - ISFP.

"Sono consapevole di avere le caratteristiche NT che possono essere un punto di forza in termini di strategia e visione del quadro generale, ma possono anche essere un po' di pregiudizio", spiega. "Il team di leadership con cui lavoro è molto consapevole di sé e lavoro con dipendenti che hanno preferenze per Sensorialità e Sentimento, Intuizione e Sentimento, Sensorialità e Pensiero. Cerco di essere consapevole di ciò, attingendo a persone diverse che sono esperte in materia in quelle preferenze e che hanno prospettive diverse in termini di visione di come una decisione deve essere presa".

È un semplice consiglio che ogni leader può provare: quando prendi decisioni, considera la prospettiva del tipo opposto. Spesso introdurrai punti di vista che sono stati trascurati.

Meglio ancora, coinvolgere persone con preferenze di tipo diverso nel processo decisionale. Ma se ciò non è possibile, il suggerimento di tipo opposto è un utile inizio.

La necessità di obiettività

Nel suo white paper *Developing Great Leaders*, Robert J. Devine, autore del CPI 260® Certification Program e della CPI 260® Client Feedback Report Guide for Interpretation, ha definito i quattro elementi costitutivi dei grandi leader:

- Visione
- Stile interpersonale
- Comunicazione
- Risoluzione dei problemi/Presa decisionale ⁶

6. Robert J. Devine, *Sviluppare grandi leader: un approccio misurato*.

Ecco come li ha definiti:

I quattro elementi costitutivi di una grande leadership	
Blocco di costruzione	Definizione
Visione	<p>Ha una visione di ciò che è importante per la direzione futura, la comunica con urgenza e in modo significativo ed è in grado di convincere gli altri ad allineare i propri sforzi per ottenere risultati.</p> <p>È assertivo e sicuro di sé nel lavorare con gli altri e prende l'iniziativa per portare a termine le cose.</p> <p>Può valutare e variare l'autorità e l'impatto sugli altri.</p>
Stile interpersonale	<p>Dimostra un adeguato livello di comfort con gli altri e costruisce relazioni e legami duraturi.</p> <p>È socialmente percettivo, dimostrando attenzione e tatto, pur mantenendo la concentrazione sui compiti da svolgere.</p> <p>Sa dare e ricevere feedback sinceri e oggettivi sulle proprie prestazioni.</p> <p>Ha dimestichezza con la gestione dei conflitti e delle divergenze di opinione.</p>
Comunicazione	<p>È abile nell'inviare e ricevere/interpretare messaggi verbali, non verbali e scritti.</p> <p>Utilizza grammatica e vocabolario appropriati, nonché contatto visivo, gesti e inflessioni.</p> <p>Dimostra di saper presentare idee a gruppi (grandi) e sa rispondere prontamente a idee e domande.</p>
Risoluzione dei problemi/ Il processo decisionale	<p>Utilizza metodi analitici, basati sui fatti, logici e imparziali per decidere cosa fare.</p> <p>Equilibra questo approccio deduttivo con l'uso della speculazione e dell'intuizione per riconoscere le lacune informative nella formazione di giudizi e opinioni.</p> <p>È curioso e di larghe vedute e usa l'inferenza e l'intuizione per risolvere complessi problemi aziendali.</p> <p>Collega la pianificazione a breve termine con il pensiero strategico per anticipare le conseguenze future delle tattiche attuali.</p>

Fonte: Sviluppare grandi leader, Robert J. Devine

Ma oltre all'esperienza che deriva dal lavoro, in che modo i leader sviluppano queste aree?

Devine parla di un approccio "tre fasi, un ciclo" per sviluppare le capacità di leadership. Le tre fasi sono "Cosa?" "E allora?" e "E adesso?"

- "**Cosa?**" - la fase di valutazione. Utilizza i quattro elementi costitutivi per guidare quali dati raccogliere. Non c'è valutazione in questa fase; è puramente una fase di raccolta dati.
- "**E allora?**" - interpretazione dei dati. Questa fase deve essere un dare e avere conversazione tra il singolo manager o leader e una guida, un professionista, un facilitatore o un coach. Considerate le proposte "Cosa?" in termini di validità, accuratezza, importanza, pertinenza e potenziale rispetto a obiettivi aziendali e di carriera articolati.
- "**E ora?**" - apprendimento dell'abilità. Questa fase deve essere guidata principalmente dal singolo manager o leader. Dopo aver considerato le loro conclusioni "Cosa?" e "E quindi?", formulano un piano d'azione conciso.

Un piano di sviluppo come questo rimane fedele al concetto di autoconsapevolezza attiva. Devine scrive: "Il primo passo è una valutazione oggettiva della capacità del manager o del leader di utilizzare i mattoni della leadership.

Una volta chiariti i punti di forza e le opportunità di crescita, il manager o il leader può lavorare con una guida per determinare come migliorare nelle aree che richiedono crescita".

L'evidenza empirica e l'obiettività sono criteri chiave che le valutazioni possono fornire.



Inclusione

Negli ultimi anni l'inclusione è diventata un tema di primo piano, soprattutto quando si parla di leadership.

Se l'inclusione può essere descritta come il grado in cui ogni persona si sente accolta, rispettata, supportata e apprezzata in un'organizzazione e come membro di un team, quali sono le qualità di leadership che favoriscono questo fenomeno?

Sherrie Haynie, Direttrice dei Servizi Professionali USA per The Myers-Briggs Company, elenca otto componenti che costituiscono una definizione operativa degli attributi di leadership inclusiva. Sono:

- Cercare prospettive diverse
- Flessibilità
- Empatia
- Intelligenza emotiva
- Apertura/trasparenza
- Consapevolezza dei pregiudizi personali
- Leadership per la fiducia e l'impegno del team
- Sfruttare il valore delle differenze per sostenere l'efficacia

"I leader inclusivi mostrano questi comportamenti e tratti quotidianamente", afferma, "e lavorano attivamente per ridurre o eliminare le azioni che li distraggono".⁷

7. Sherrie Haynie, "Per essere un leader inclusivo, devi comprendere e rispettare le preferenze della personalità", The Blog della Myers-Briggs Company (themyersbriggs.com), pubblicato il 17 marzo 2023.

Perché essere inclusivi?

Una ricerca condotta da McKinsey & Company ha scoperto che:

- Le aziende nel quartile superiore per diversità di genere nei loro team hanno il 25% di probabilità in più di avere profitti superiori alla media rispetto a quelle nel quartile inferiore.
- Le aziende nel quartile superiore per diversità etnica nei loro team hanno il 36% in più di probabilità di avere profitti superiori alla media rispetto a quelli nel quartile più basso.⁸

Ma, nel suo studio del 2019, Gartner ha scoperto che:

- Solo il 31% dei dipendenti ritiene che i propri leader promuovano l'inclusività.
- Solo il 36% dei leader della diversità e dell'inclusione (D&I) dichiara che la propria organizzazione è stata efficace nelle iniziative D&I.
- L'80% delle organizzazioni si ritiene inefficace nello sviluppo di un'organizzazione diversificata e panchina della leadership inclusiva.⁹

Altri due punti che i leader dovrebbero considerare:

1. Qualità della decisione

La ricerca dimostra che più diversificato è l'input durante il processo decisionale, migliore sarà la decisione finale.¹⁰ Si noti che non si tratta di prendere più decisioni "giuste" o meno decisioni "sbagliate". Si tratta di prendere decisioni di migliore qualità in modo coerente. Si tratta di prendere decisioni più informate. Con una gamma più ampia di prospettive ed esperienze da cui attingere, un gruppo eterogeneo fornisce dati più completi con cui prendere una decisione, ma questo funziona solo se il leader o il decisore stimola queste diverse prospettive e le ascolta.

In altre parole, i benefici della diversità si materializzano solo quando queste diverse prospettive sono pienamente incluse. La mera presenza di diversità non è sufficiente. Ecco perché l'inclusione è diventata una qualità fondamentale della leadership.

2. Impatto generazionale

La Generazione Y e la Generazione Z attribuiscono un valore molto alto all'inclusione sul posto di lavoro. Per molti di loro, l'inclusione non è uno strumento da usare calcolando per ottenere un guadagno economico, ma un imperativo morale, qualcosa che dovrebbe essere praticato a prescindere.

Le persone che sono cresciute in un mondo altamente connesso vogliono o si aspettano più empatia dai leader. È più probabile che cerchino posti di lavoro in cui tutti hanno voce. È un messaggio a cui i leader devono rispondere se vogliono attrarre e trattenere i migliori talenti di queste generazioni.

8. McKinsey & Company, "La diversità vince: perché l'inclusione è importante".

9. Gartner, "3 passaggi per strategie sostenibili di diversità e inclusione".

10. Cloverpop, White Paper: Come gestire la diversità attraverso un processo decisionale inclusivo.

Cinque sfide della leadership inclusiva

Di cos'altro devono essere consapevoli i leader organizzativi nel loro percorso verso l'inclusione? Ecco cinque sfide alla leadership inclusiva della Dott.ssa Rachel Cubas-Wilkinson, Responsabile della consulenza in US Professional Services presso The Myers-Briggs Company.¹¹

1. Pregiudizi e predisposizioni

Tutti hanno dei pregiudizi. Sono inconsci ed è impossibile eliminarli completamente. Ma i pregiudizi attraggono le persone verso coloro che la pensano in modo simile, specialmente in situazioni di pressione. I pregiudizi spingono le persone verso processi e metodi di lavoro più semplici. La diversità è più difficile perché mette in gioco le differenze.

Inoltre, in periodi di cambiamento, stress o difficoltà, molti di noi tendono a tornare a ciò che conosciamo. E questo include i leader. Il problema è che i leader spesso hanno a che fare con stress elevato e cambiamenti ad alto rischio, che li trascinano ulteriormente nei loro modi preferiti di lavorare e pensare. Li allontanano da approcci divergenti o diversi.

2. Incomprensione della diversità di pensiero

La diversità di pensiero è complessa, non c'è modo di sfuggire a questo. La diversità di pensiero riguarda il riconoscimento della diversità di stili di pensiero, esperienze vissute, tipi di personalità e valori. Questi sono tutti elementi che sono più difficili da vedere e più difficili da conoscere.

Inoltre, per sfruttare questo livello di diversità è necessario un senso di sicurezza e di appartenenza. I dipendenti devono fidarsi abbastanza dei leader da sentirsi a proprio agio nel condividere parti vulnerabili di sé senza il rischio di essere feriti o licenziati o di dover affrontare altre reazioni negative. Capire come le persone affrontano le cose e come pensano richiede molto tempo. Quindi, vedere come si manifesta in un team al lavoro richiede un ulteriore livello di comprensione. Non è l'impresa più semplice, ma ha grandi vantaggi generali a lungo termine.

3. Mancanza di competenze specifiche

La leadership inclusiva è una competenza molto ricercata, che sta diventando una capacità critica. Non tutti i leader ce l'hanno, e non è affatto scontato. Ma la ricerca di Werder mostra che solo un'organizzazione su tre ha una strategia per formare i leader a essere inclusivi.¹² Formazione e sviluppo sono i modi migliori per insegnare ai leader queste competenze essenziali di inclusione.

11. Rachel Cubas-Wilkinson, webinar sulla promozione della diversità di pensiero attraverso una leadership inclusiva, The Myers-Briggs Company (themyersbriggs.com).

12. Claude Werder, "Sviluppare leader inclusivi è il segreto del successo futuro".

4. La trappola dell'autopercezione

Oltre alle statistiche mostrate sopra, il 33% dei leader non ha fiducia nell'ambito dell'inclusione. Ciò significa che fanno meno di quanto potrebbero per rendere le cose più inclusive. Secondo Cubas-Wilkinson, la percezione di mancanza di capacità di leadership inclusiva priva alcuni leader della fiducia di cui hanno bisogno per iniziare. Questa percezione ferma anche i leader quando devono agire per sfidare lo status quo, per cercare e integrare più prospettive e per modellare comportamenti che guidino l'inclusione e le culture inclusive.

E per altri leader la sfida è ancora diversa. La ricerca mostra come alcuni leader si valutino inclusivi rispetto ad altri.¹³ Questa complessità di sfide di autopercezione dei leader dimostra che un approccio unico per sviluppare leader inclusivi potrebbe non funzionare. Non riuscirebbe a tenere conto delle sfide percettive, attitudinali e comportamentali uniche che i leader affrontano.

5. Vincoli organizzativi

Un'altra sfida è che i leader, anche quando sono ben intenzionati e orientati a essere più inclusivi, spesso non operano nel vuoto. Operano all'interno di un'organizzazione di sistemi, processi e priorità. La cultura e i processi di un'organizzazione possono sembrare barriere insormontabili quando non supportano l'inclusione.

Prendiamo, ad esempio, un'organizzazione che afferma di supportare l'inclusione ma è nota internamente per premiare pesantemente e aspettarsi un rapido processo decisionale. Un leader può sentire la pressione di dover dare tutte le risposte e di prendere la maggior parte delle decisioni rapidamente. Senza gli strumenti adeguati per aiutare i team a condividere la risoluzione dei problemi e il processo decisionale in modo più efficiente, un leader potrebbe semplicemente scegliere di non ricercare e invitare il contributo degli altri o di condividere il processo decisionale.

Competenze per leader inclusivi

Come possono i leader diventare inclusivi?

Al centro dell'inclusione c'è l'interesse: i leader devono interessarsi attivamente e provare compassione per le persone del loro gruppo o team.

Per comprendere cosa può apportare ogni membro del team o follower, i leader devono essere in grado di porre domande e ascoltare attivamente. Ecco perché curiosità, apertura ed empatia sono tra le competenze fondamentali identificate da The Myers-Briggs Company per praticare una leadership inclusiva.

13. Juliet Bourke e Andrea Titus, "La chiave per una leadership inclusiva".

Modello di 8 competenze per una Leadership Inclusiva



Fonte: The Myers-Briggs Company, workshop virtuale Inclusive Leadership: Harnessing Diversity of Thought, 2020.

Cosa dovrebbero fare i leader?

La consapevolezza delle sfide discusse sopra è un punto di partenza. L'inclusione è una competenza interpersonale, così come la leadership stessa. Molti leader e manager hanno raggiunto le loro posizioni senza necessariamente seguire una formazione sulle competenze interpersonali, affidandosi invece a competenze ed esperienze tecniche o specifiche del ruolo.

Ma affinché qualcuno diventi efficace in un ruolo di leadership, specialmente per quanto riguarda l'inclusione, è fondamentale una formazione specifica. È un'area particolarmente suscettibile a pregiudizi inconsci. La nostra raccomandazione è di:

- Investire nella formazione di tutti i leader e manager.
- Formare per competenze e comportamenti inclusivi.
- Aumentare la consapevolezza di sé.

La leadership inclusiva deriva da un set di competenze altamente sviluppato. Non è solo un approccio o un atteggiamento.



Connessione

Allo stesso modo in cui la diversità ha bisogno dell'inclusione per funzionare, l'inclusione è legata alla comprensione e alla connessione con le altre persone. E i leader devono interagire a più livelli.

C'è una connessione one-to-one con gli individui all'interno del team o del gruppo. C'è comunicazione e connessione con gruppi e team. I colleghi senior richiedono un altro tipo di connessione. E infine, anche gli stakeholder esterni e i membri della comunità spesso richiedono una connessione.

Le differenze di personalità e di stili di leadership influenzano in ultima analisi la qualità di tali relazioni e connessioni. Quindi fare uno sforzo per comprendere e agire su tali differenze darà i suoi frutti.

Estroversione e introversione

Se consideriamo Estroversione e Introversione nel contesto del framework MBTI®, le persone con una preferenza per l'Estroversione hanno maggiori probabilità di essere più esperte nel connettersi rispetto alle persone con una preferenza per l'Introversione. Ciò spiega in parte le percezioni comuni secondo cui i leader preferiscono, o hanno bisogno di preferire, l'Estroversione.

Ciò non significa che chi preferisce l'introversione non possa connettersi. Né significa che la qualità delle connessioni stabilite da chi preferisce l'estroversione sia necessariamente migliore. Nessun tipo o preferenza ha il monopolio della buona connessione, ma alcuni troveranno sicuramente più naturale connettersi.

Inoltre, molte persone trovano più facile entrare in contatto con persone che condividono le loro preferenze di personalità. Due persone con la stessa terza e ultima lettera del loro tipo di personalità MBTI (ricordate le coppie in conflitto menzionate in precedenza) hanno maggiori probabilità di entrare in contatto più facilmente rispetto a persone con una o due lettere diverse nelle loro preferenze di tipo MBTI.

Un modo per esplorare la complessità della connessione da una prospettiva E-I è attraverso la valutazione MBTI Step II™. Le cinque sfaccettature all'interno di ogni preferenza mostrano esattamente dove una persona mostra, ad esempio, comportamenti associati all'Estroversione e dove mostra comportamenti associati all'Introversione.

"Sono state condotte molte ricerche sull'uso del tipo e le statistiche di base affermano, in via generalizzata, che circa la metà di ciò che facciamo o diciamo in termini di personalità è essenzialmente genetico", afferma John Hackston, responsabile della leadership di pensiero presso The Myers-Briggs Company.¹⁴

"Metà è il nostro tipo innato, e metà riguarda la nostra educazione, la situazione, le pressioni organizzative su di noi, tutte quelle altre cose. Ciò che l'approccio MBTI Step II cerca di fare è di entrare in tutto questo osservando il sapore della tua Estroversione o Introversione."

Lo stesso vale per tutte le preferenze e, quindi, per l'intero tipo. La valutazione del secondo passaggio mostra i modi unici in cui una persona esprime il proprio tipo MBTI.

Avvio della connessione

Se parliamo di connessione e dell'impatto dell'estroversione e dell'introversione sulla capacità di un leader di connettersi, l'aspetto E-I di Iniziare-Ricevere è un utile esempio di cosa può accadere.

"Le persone con un punteggio di Iniziazione, che si trovino in un gruppo di persone o che incontrino nuove persone per la prima volta, inizieranno la maggior parte delle conversazioni", afferma Hackston. "In genere, si sentono a loro agio nel presentarsi a nuove persone e nel presentare altre persone tra loro.

"Le persone con una preferenza di ricezione tendono ad aspettare di essere presentate. Di solito si sentono più a loro agio con gli altri che avviano quel contatto. Se hanno bisogno di incontrare nuove persone o incontrano persone a un evento, tendono ad andare a parlare con le persone che conoscono piuttosto che con quelle che non conoscono, almeno all'inizio. Potrebbero non apprezzare necessariamente le chiacchiere, anche se lo faranno quando ne hanno bisogno.

"La maggior parte, ma non tutte, le persone estroverse ottengono un punteggio sul lato Iniziativa della preferenza Estroversa", continua. "E la maggior parte, ma non tutte, le persone introverse hanno un punteggio Ricevente. Ma alcuni Introversi sono Introversi Iniziativi. Sono simili agli Introversi per molti aspetti, ma in realtà sono diversi in termini di iniziazione", spiega John. "In questo modo, quando si tratta di presentare o essere presentati, i loro comportamenti sono in realtà più simili a quelli delle persone con preferenze estroverse rispetto a quelli dei loro compagni Introversi. Iniziare è considerato "fuori preferenza" per qualcuno con preferenze introverse".

14. John Hackston, *Giornata mondiale degli introversi: webinar approfondito sull'introversione*, The Myers-Briggs Company.

Tali persone che preferiscono l'introversione si sentiranno a loro agio nell'instaurare una connessione e potrebbero persino apparire piuttosto estroverse. Ma una differenza tra la connessione di coloro che preferiscono l'estroversione e la connessione di coloro che preferiscono l'introversione non è tanto "chi lo fa meglio", ma "cosa succede dopo". Per la persona che preferisce l'introversione, l'interazione sarà solitamente più estenuante. Ciò potrebbe in parte spiegare perché i leader spesso prediligono l'estroversione. I leader possono aspettarsi di dover gestire molte richieste interpersonali, e chi preferisce l'estroversione ha più energia per questo volume di attività.

Ciò non significa che coloro che preferiscono l'introversione debbano stare alla larga dalla leadership a causa del volume di interazione. Tuttavia, i leader che preferiscono l'introversione dovrebbero essere consapevoli della loro preferenza in modo da poter dare priorità strategica a tali interazioni e creare attivamente uno spazio per "ricaricarsi" con momenti di tranquillità tra le interazioni faccia a faccia, quando necessario. Di nuovo, si torna all'autoconsapevolezza attiva.

Completamento di una connessione

Solo perché una persona preferisce l'Estroversione o si sente a suo agio nel connettersi non garantisce che una connessione sia significativa o addirittura completa. Questo è un punto di apprendimento per i leader che hanno bisogno di creare molte connessioni.

"Ho lavorato molto con i principali docenti universitari", afferma Martin Boult, in "Connecting with the People You Lead", "e se un leader è troppo estroverso in quel tipo di ambiente, molti seguaci che sono accademici e membri della facoltà potrebbero essere sospettosi nei suoi confronti perché sono troppo estroversi. Rendono gli ambienti molto introversi. Ho visto alcuni leader di facoltà molto estroversi fare fatica a coinvolgere i membri della facoltà introversi".¹⁵

Per essere significativa, una connessione deve funzionare per entrambe le parti. Deve soddisfare una sorta di bisogno o preferenza da entrambe le parti. "Per capovolgere la cosa", continua Boult, "ho lavorato con un'organizzazione di marketing in cui il leader era eccezionale nella risoluzione dei problemi e nella strategia decisionale e capiva dove stava andando l'azienda e cosa doveva fare. Ma il resto dell'organizzazione era altamente estroverso e si sentiva quasi come se il leader fosse disconnesso da loro, anche se accettavano o concordavano con molte delle idee che aveva il leader.

"Quel leader stava quasi sminuendo la propria capacità perché non era disposto a piegarsi per diventare un po' più estroverso. Tutto torna a 'Chi sono io?' 'Qual è l'ambiente in cui sto guidando e chi sto guidando?' e 'Cosa richiede questa situazione?'"

15. Martin Boult, "Entrare in contatto con le persone che guida", *Myers-Briggs Company Podcast*, 28 settembre 2022.

Anche qui c'è una discussione a favore dell'ascolto attivo. Chi preferisce l'introversione potrebbe ascoltare più facilmente e poi apprezzare l'essere ascoltato quando è il momento di dire qualcosa. Una persona che preferisce l'estroversione e si collega rapidamente con qualcuno che preferisce l'introversione ma va avanti rapidamente o non presta attenzione al momento rischia di non creare una connessione (anche se pensa di crearla). Questo perché l'idea di una connessione di qualità può essere molto diversa per chi preferisce l'introversione e per chi preferisce l'estroversione. Essere un comunicatore più efficace e imparziale è anche un'abilità che i leader possono sviluppare e far crescere con la formazione.

Relazioni interpersonali e leadership situazionale

La leadership, quindi, è un'attività interpersonale. Un leader deve essere in grado di coinvolgere gli altri e creare consapevolezza degli stili e delle esigenze interpersonali.

"Quando si unisce tutto questo alla comprensione della personalità psicologica, si diventa molto più consapevoli e coscienti di ciò che le persone fanno naturalmente", afferma Boult.

"Esiste un modello di leadership ben compreso che esiste da decenni, chiamato leadership situazionale, in cui i leader non usano uno stile o un approccio. Pensano a quale stile funziona meglio per la situazione, sono consapevoli di cosa userebbero naturalmente come stile e riconoscono quando è appropriato e quando non lo è.

"Quel livello di comprensione aiuta i leader o un nuovo manager a pensare, 'Ok, cosa porto al mio ruolo di gestione e leadership? Cosa potrei esagerare o non fare abbastanza?'"

Smantellare le convinzioni inutili sulla leadership

Nell'episodio del podcast "Connecting with the People you Lead" sono inoltre trattate le convinzioni di base (o ipotesi o preconcetti) sulla leadership. In qualunque modo le si voglia chiamare, ha senso sondare le convinzioni all'inizio della carriera di un leader per evitare che ostacolino lo sviluppo del leader o compromettano la qualità della sua leadership.

Ecco tre esempi:

Convinzione n. 1: devo avere tutte le risposte

"Una convinzione comune che vedo nei leader più giovani", afferma Boult, "è: 'Se sono il manager, dovrei davvero conoscere tutte le risposte'. Ed è come la convinzione: 'Se non conosco le risposte, allora sto sbagliando qualcosa o non sono all'altezza della leadership'.

"Nessuna persona può avere tutte le risposte. E in effetti, i buoni leader attingono ai loro follower per aiutarli a chiarire quali sono le migliori risposte e scelte da fare. Trascorrere del tempo con quei nuovi manager e chiedere, 'Quali sono le convinzioni che porti e come influenzano ciò che stai facendo? Cosa apprezzi? Cosa è importante nella tua vita e nella tua carriera e come ti influenza?' li aiuta a chiarire come guideranno al meglio."

Credenza n. 2: essere invulnerabili è un punto di forza

"Se sei il manager, non puoi davvero mostrare alcuna vulnerabilità: questa è un'altra cosa", Boult afferma.

"E con questo intendo dire che sembra preoccupato per qualcosa o sembra perplesso senza una risposta. O se un manager affronta una situazione davvero impegnativa, come una ristrutturazione o qualcosa nella sua vita personale, ho scoperto che spesso sentirà di dover indossare uno scudo che non mostra che sta soffrendo o si sente vulnerabile perché i follower penseranno che questa persona non è all'altezza."

"In realtà, è il contrario. Molti seguaci si collegheranno al leader se il leader è umano."

Convinzione n. 3: ho bisogno di avere carisma

Questo era nell'elenco di John Kotter degli errori che le persone commettono sulla leadership (vedere la sezione "Cos'è la leadership?"). Ha detto: "Le persone spesso pensano alla 'leadership' in termini di caratteristiche della personalità, di solito come qualcosa che chiamano carisma. Poiché poche persone hanno un grande carisma, questo porta logicamente alla conclusione che poche persone possono fornire leadership, il che ci mette sempre più nei guai".¹⁶

Boult fa notare che spesso si pensa al leader carismatico come a un personaggio stereotipato di Hollywood che si distingue e raduna le truppe.

"Ricordo alle persone che ci sono molti leader di successo nella storia e nel mondo degli affari che erano più dietro le quinte... Penso che alcune persone quasi sminuiscano sé stesse, non assumendo un ruolo di leadership perché presumono che tu debba essere un leader molto estroverso, appariscente e divertente. Non è così in ogni situazione. In alcune situazioni, questo può giocare a sfavore di un leader".

16. John P. Kotter, "Il management non è (ancora) leadership".

La connessione è un tango a due vie

Non c'è dubbio che i leader siano responsabili della definizione della cultura organizzativa, della creazione di ambienti inclusivi e della costruzione della fiducia attraverso la sicurezza psicologica. Tutto inizia da loro.

Ma i leader, per definizione, hanno bisogno di seguaci. E se c'è una cosa che abbiamo promosso, è la necessità di comprensione e costruzione di relazioni, che richiede sforzi da entrambe le parti. Dopo tutto, vogliamo creare le condizioni in cui i dipendenti prosperino, cerchino di migliorare e possano sviluppare le loro carriere.

"Se qualcuno vuole rimanere [nel suo lavoro e nella sua organizzazione], direi, 'Ok, se vuoi avere successo con questo leader, devi capirlo psicologicamente", dice Boult. "Devi osservarlo, studiarlo e vedere come gli piace che gli vengano presentate le informazioni. Quali sono le sue

preferenze quando prendono decisioni? A cosa presta attenzione quando vuoi interagire o incontrarlo? Come preferisce interagire? Vogliono farlo spontaneamente o vogliono avere un incontro prenotato?"

"Se sei disposto ad andare nella direzione dei bisogni psicologici del tuo leader, e lui fa lo stesso per te, allora avrai un modo molto armonioso e coeso di lavorare insieme tra leader e seguaci".

È qui che sviluppare l'autoconsapevolezza e condividere i risultati di tale consapevolezza può dare risultati incredibili.

Quando le persone conoscono le proprie preferenze e i propri stili e quelli degli altri, non ci sono scuse. La consapevolezza sposta le persone da "Non lo sapevo", che può facilmente essere difensivo e comportare puntare il dito, verso "Lo so, quindi cosa ne farò?"

La formazione sulla consapevolezza di sé fornisce gli strumenti per le persone per prendersi la responsabilità della propria parte nella relazione con il proprio leader. È motivante e promuove la responsabilità.

"Aspettarsi che sia il leader a fare tutto il flexing", dice Boult, "potrebbe essere bello per il follower, ma potrebbe significare che il leader non ha davvero creato una connessione. La dinamica di potere in quella relazione è che il leader ha più influenza su cosa accadrà alla carriera del follower".



Motivazione

In questa sezione Lucy Bellec, formatrice presso The Myers-Briggs Company, spiega perché è fondamentale che i leader comprendano cosa motiva le persone che guidano.

Cos'è la motivazione e perché è importante?

Probabilmente tutti noi abbiamo giornate al lavoro in cui ci sentiamo energici e motivati a portare a termine le cose. Abbiamo un'improvvisa impennata di produttività, affrontiamo progetti piccoli e grandi e i frutti dei nostri sforzi ci lasciano con un senso di soddisfazione e realizzazione.

Eppure ci sono altri giorni, si spera meno spesso, in cui l'ispirazione non ci colpisce. Ci trasciniamo, restii a iniziare un compito poco invitante, magari rimandandolo a un altro momento. Ciò che stiamo sperimentando qui sono gli alti e bassi della **motivazione**, un fenomeno umano naturale con cui tutti possiamo identificarci in una certa misura. Gli psicologi hanno definito la motivazione come "un insieme di forze energetiche che hanno origine sia all'interno che all'esterno dell'essere di un individuo, per avviare un comportamento".¹⁷

In altre parole, la motivazione è ciò che ci spinge ad agire. È intrinsecamente orientata a un obiettivo, nel senso che siamo sempre motivati a fare qualcosa, che il nostro obiettivo finale sia raggiungere un risultato desiderabile o addirittura evitarne uno indesiderabile.

Come suggerisce la definizione sopra, la motivazione può provenire sia da dentro che da fuori di noi. Chiamiamo questi due tipi di motivazione motivazione "**intrinseca**" ed "**estrinseca**".

Nella motivazione estrinseca, il risultato che cerchiamo è esterno: forse vogliamo un bonus, una promozione o semplicemente un riconoscimento dal nostro capo. Nella motivazione intrinseca, il risultato che cerchiamo è invece interno, come quella sensazione di piacere o di realizzazione che proviamo quando affrontiamo un progetto impegnativo o impariamo una nuova abilità.

In linea di principio, gli psicologi credono generalmente che la motivazione intrinseca sia più potente di quella estrinseca. In pratica, spesso facciamo le cose per entrambi i tipi di motivazione.

17. Craig C. Pinder, *Motivazione al lavoro nel comportamento organizzativo* (2a ed.) (Hove, Sussex: Psychology Press, 2008).

Quasi tutti noi lavoriamo per guadagnare soldi per pagare le bollette, ma in un mondo ideale, ci piace anche quello che facciamo e torniamo a casa sentendoci appagati alla fine di una giornata impegnativa.

È importante sottolineare che più siamo motivati, più lavoriamo duramente, più ci sentiamo soddisfatti del nostro lavoro e più ci impegniamo nei confronti dei nostri datori di lavoro.

Per i leader, sapere come motivare i follower è un'abilità cruciale per aumentare le prestazioni e l'impegno. I leader non possono sperare di ottenere influenza e guidare il progresso se non sono in grado di motivare i follower a sostenere un obiettivo condiviso.

Il problema, però, è che non tutti sono motivati dalle stesse cose.

Alcuni motivatori sono universali. Ad esempio, abbiamo tutti bisogno di soldi per pagare cibo e alloggio. Ma al di là di queste necessità di base, ciò che è desiderabile o piacevole per una persona potrebbe non esserlo per un'altra. Forse Luisa è guidata da obiettivi e KPI, mentre Dan si preoccupa di più di costruire relazioni con i suoi colleghi. Forse Ravi è energizzato da fogli di calcolo e formule complesse, mentre Sara non riesce a pensare a niente di peggio. Data questa diversità, un approccio unico alla motivazione semplicemente non funzionerà.

A peggiorare le cose, anche se ci concentriamo su una sola persona alla volta, potremmo non essere in grado di capire esattamente cosa la motiva e come. È probabilmente un'interazione complessa di molti fattori diversi, che vanno dai geni e dall'educazione della persona alle sue esigenze e ai suoi obiettivi attuali. La motivazione è una specie di "scatola nera" in cui questi input diversi contribuiscono a produrre il comportamento di una persona, ma non riusciamo mai a vedere il funzionamento interno.

Per dirla in un altro modo, potremmo vedere che Ravi è motivato dai fogli di calcolo, ma non riusciamo a vedere da dove provenga questa motivazione o come si traduca in azione.

La domanda diventa: come può un leader motivare efficacemente i suoi seguaci quando sono tutti spinti da cose diverse e non è chiaro cosa funziona per chi?

Sebbene potremmo non conoscere mai i meccanismi interni specifici della motivazione di ogni singola persona, una comprensione delle differenze di personalità può darci qualche spunto. La ricerca della Myers-Briggs Company ha scoperto che diversi tipi di persone sono motivati da cose diverse (il "cosa") e in modi diversi (il "come").

Per approfondire l'argomento, inizieremo esaminando il "cosa".

Cosa motiva le diverse persone?

Gli psicologi hanno proposto numerose teorie diverse sulle motivazioni che spingono le persone a comportarsi in questo modo. Queste teorie sono spesso chiamate teorie del contenuto in quanto si riferiscono al contenuto o all'oggetto della motivazione. Molte delle più importanti teorie del contenuto si concentrano specificamente sui **bisogni**: sostengono che tutti noi abbiamo determinati bisogni che siamo motivati a soddisfare. Più forte è il bisogno, più siamo motivati.

Motivazione e bisogni

Forse la teoria dei bisogni più nota della motivazione è **la gerarchia dei bisogni di Maslow**. Maslow ha suggerito che tutti noi abbiamo cinque bisogni universali e istintivi organizzati in una gerarchia di importanza. In fondo alla gerarchia ci sono i bisogni fisiologici di base (come quelli per cibo, acqua e riparo) e i bisogni di sicurezza. Sopra questi ci sono i bisogni di ordine superiore per appartenenza, stima e, in ultima analisi, autorealizzazione.¹⁸



È importante notare che Maslow riteneva che ogni bisogno di ordine inferiore dovesse essere soddisfatto prima dei bisogni di ordine superiore. In altre parole, una persona non sarà motivata a cercare appartenenza o stima se non riesce a soddisfare i propri bisogni di cibo e sicurezza.

In pratica, ciò potrebbe significare che i lavoratori non saranno motivati a eccellere nel loro lavoro e a impegnarsi per un obiettivo comune se non guadagnano abbastanza soldi o sono preoccupati per la sicurezza del loro posto di lavoro. Questo suggerisce un importante punto di partenza per i leader per premiare i follower: assicurarsi che siano pagati adeguatamente e trattati equamente.

Tuttavia, l'utilità pratica della gerarchia di Maslow è limitata se vogliamo capire cosa motiva le persone al di là di queste linee generali. Maslow credeva che l'ordine della gerarchia fosse lo stesso per tutti. Ma cosa succederebbe se l'appartenenza, la stima e l'autorealizzazione avessero importanza o significati diversi, per ogni persona, in base alla loro personalità?

18. Abraham H. Maslow, *Motivazione e personalità* (Milano: Einaudi, 1997).

Motivazione e preferenze

Un altro approccio per comprendere il contenuto della motivazione considera le preferenze.

Il framework MBTI® afferma che tutti noi abbiamo determinate preferenze su come approcciarsi al mondo:

- Come otteniamo la nostra energia (Estroversione [E] o Introversione [I])
- Come raccogliamo le informazioni (Sensazione [S] o Intuizione [N])
- Come prendiamo decisioni (pensiero [V] o sentimento [F])
- Come organizziamo le nostre vite (Giudizio [J] o Percepire [P])

È importante sottolineare che siamo più intrinsecamente motivati quando possiamo affrontare compiti e persone in un modo che si allinea alle nostre preferenze. Questo ci aiuta a sentirci energici, coinvolti e appagati. Al contrario, potremmo sentirci esausti, disimpegnati, persino stressati, se veniamo spinti ad agire in un modo che non è in linea con le nostre preferenze.

Per esempio:

- Le persone con una preferenza per **l'estroversione** sarebbero più motivate quando può collaborare con i colleghi e tuffarsi nell'azione su una varietà di compiti. Tuttavia, questo potrebbe sembrare opprimente per coloro che hanno con una preferenza per **l'introversione**, che preferirebbero essere assorbiti in un compito da soli che richiede una profonda concentrazione.
- Le persone con una preferenza per **Sensorialità** sarebbero più motivate quando possono concentrarsi su fatti e dati tangibili relativi a problemi pratici nel presente. Questo potrebbe non ispirare coloro con una preferenza per **Intuizione**, tuttavia, poiché sono più coinvolti dall'immaginazione e da una visione d'insieme per il futuro.
- Le persone con una preferenza per **Pensiero** sarebbero più motivate quando possono impiegare ragionamento logico e analisi oggettiva per raggiungere prestazioni ottimali in un compito. Ma questo potrebbe lasciare indifferenti coloro con una preferenza per **Sentimenti**, che si preoccupano di più di usare valori ed empatia per fare la differenza nella vita delle persone.
- Le persone con una preferenza per **Giudizio** sarebbero più motivate quando possono elaborare piani per affrontare i loro progetti in modo metodico e strutturato. Al contrario, questo potrebbe sembrare limitante per coloro con una preferenza per **Percepire**, che prosperano grazie alla spontaneità e alla flessibilità, lavorando in modo emergente per portare a termine il lavoro.

Un aspetto fondamentale da tenere a mente è che la motivazione può apparire diversa dall'esterno rispetto a come viene vissuta interiormente.

La nostra definizione di motivazione di cui sopra ha enfatizzato l'azione orientata all'obiettivo: la motivazione riguarda il *fare cose*, per raggiungere un obiettivo prestabilito. Ma all'interno del framework MBTI, possiamo vedere che il quadro è un po' più complesso.

Qualcuno potrebbe non tuffarsi subito nell'azione su un compito o parlare molto durante una riunione di squadra, ma questo non significa che non sia motivato o coinvolto. Forse ha solo una preferenza per l'introversione e vuole prima dedicare del tempo alla riflessione per elaborare la strada giusta da seguire.

Allo stesso modo, qualcuno potrebbe non organizzare i propri progetti metodicamente, programmando sotto-attività nel proprio diario, ma questo non significa che sia pigro o disorganizzato. Forse ha una preferenza per Percepire e vuole tenere aperte diverse possibilità su come raggiungere l'obiettivo finale.

Finora abbiamo considerato le singole preferenze in modo isolato. Esploriamo alcuni esempi in cui mettiamo insieme le preferenze per considerare interi tipi:

- Immagina che Ravi sia un **ISTJ**, con preferenze per Introversione, Sensorialità, Pensiero e Giudizio. Ravi sarebbe più motivato se potesse lavorare da solo in un ambiente tranquillo e organizzato. Gli piacerebbe in particolar modo usare la sua preferenza Sensorialità per prestare attenzione ai dettagli, individuare imprecisioni che altri potrebbero trascurare e attingere alla sua vasta esperienza per migliorare i processi pratici.
- Immagina che Dan sia un **ENFP**, con preferenze per Estroversione, Intuizione, Sentimento e Percezione. Date queste preferenze opposte, ciò che è motivante per Ravi sarebbe probabilmente demotivante per Dan. Dan prospererebbe di più in un ambiente collaborativo e open space che offre varietà e flessibilità. Gli piacerebbe in particolar modo attingere alla sua preferenza per l'Intuizione per esplorare idee e possibilità diverse, trovando soluzioni creative ai problemi delle persone.
- Immagina che Sara sia una **ESFJ**, con preferenze per Estroversione, Sensazione, Sentimento e Giudizio. Come Ravi, sarebbe più motivata in un ambiente organizzato in cui può attingere alla sua esperienza passata per migliorare i processi pratici. Tuttavia, come Dan, apprezzerebbe anche le opportunità di discussione aperta e collaborazione con gli altri. Sarebbe particolarmente motivata quando può usare la sua preferenza per Sentimento, implementando i suoi piani per portare l'impatto più positivo sugli altri.

In pratica, è improbabile che un leader conosca le preferenze MBTI di tutti i suoi seguaci. Anche se lo sapesse, non sarebbe possibile adattare perfettamente i compiti e l'ambiente di ogni individuo alle sue preferenze, in modo che fossero tutti motivati al massimo.

Tuttavia, ciò che i leader possono fare è dare loro la massima libertà possibile di lavorare in un modo che si adatti a loro, a volte chiamato "job crafting". Gli psicologi hanno scoperto che quando le persone sono in grado di adattare il proprio lavoro alla propria personalità, di solito sono più motivate, più soddisfatte e più produttive.

Come motivare persone diverse

Finora abbiamo esaminato le teorie dei contenuti per comprendere cosa motiva le diverse persone. Ma i leader devono anche sapere come motivare persone diverse, nonostante le loro diverse esigenze e preferenze.

Gli psicologi si basano sulle **teorie di processo** per spiegare questo processo di motivazione. Ripensate alla scatola nera che abbiamo considerato sopra, con tutti i suoi vari input che in qualche modo interagiscono per produrre un comportamento. Le teorie di processo cercano di spiegare cosa sta succedendo all'interno della scatola nera, anche se non riusciremo mai a vederne direttamente il funzionamento interno.

Molte teorie di processo condividono l'idea che la motivazione sia essenzialmente una decisione se investire sforzi verso un obiettivo particolare. Questa decisione potrebbe essere piuttosto semplice se avessimo scelto noi stessi l'obiettivo, poiché presumibilmente ne sceglieremmo uno che si allinea già con le nostre esigenze e preferenze.

Il problema, però, è che non sempre siamo in grado di scegliere da soli i nostri obiettivi. Invece, gli obiettivi sono spesso dettati dalla strategia più ampia dell'organizzazione per ciò che vuole raggiungere. Quindi, come possono i leader ispirare i follower a investire nell'obiettivo dell'organizzazione, in modo che diventi un obiettivo condiviso?

Come ispirare la motivazione

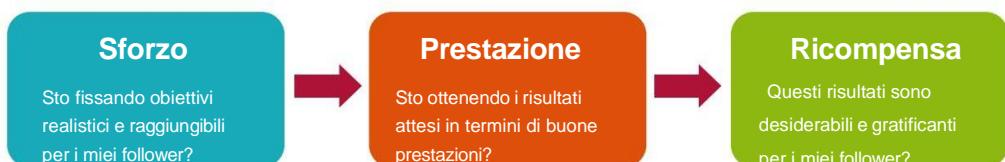
Nella speranza di rispondere a questa domanda, una delle teorie di processo più importanti è la **teoria delle aspettative di Porter e Lawler**.¹⁹

19. Lyman W. Porter e Edward E. Lawler, *Atteggiamenti e performance manageriale* (Homewood, IL: RD Irwin, 1968).

Nella sua forma più semplice, la teoria dell'aspettativa sostiene che le persone decideranno di investire sforzi verso un obiettivo se (a) credono che l'obiettivo sia raggiungibile, (b) si aspettano che la loro prestazione porti a certi risultati e (c) trovano quei risultati desiderabili o gratificanti. In altre parole, la motivazione si riduce a tre domande chiave:



Se queste sono le domande che i follower si pongono, allora questo suggerisce un insieme analogo di domande che i leader devono porsi:



È importante notare che la motivazione può venir meno a uno qualsiasi di questi ostacoli. Se i leader stabiliscono obiettivi inverosimili che sono entusiasmanti all'inizio ma impossibili da raggiungere, allora probabilmente non manterranno la motivazione a lungo. I follower si accorgono rapidamente che il loro sforzo è inutile. Allo stesso modo, se una buona prestazione non porta ai risultati che i follower si aspettano (ad esempio, il superamento degli obiettivi non porta a un bonus), potrebbero decidere di nuovo di ritirare il loro sforzo.

Per i nostri scopi, la terza domanda è forse la più pertinente, e la più impegnativa, perché abbiamo già visto che diversi follower troveranno gratificanti risultati diversi. Per alcuni, lavorare su un compito potrebbe essere abbastanza gratificante di per sé, se è in linea con le loro preferenze ed è quindi intrinsecamente motivante. Altri potrebbero aver bisogno di un po' più di influenza per vedere il valore di un obiettivo e quindi investire i loro sforzi.

All'interno del framework MBTI, le coppie di preferenze Sensorialità-Intuizione (SN) e Il pensiero-sentimento (TF) è il più rilevante per questa sfida:

- **Sensorialità-Intuizione** si riferisce alle informazioni di cui le persone hanno bisogno per vedere il valore di un obiettivo proposto. Le persone con una preferenza Sensorialità vorranno conoscere i fatti, vedere le prove e capire come l'obiettivo soddisferà le attuali esigenze pratiche dell'organizzazione. D'altro canto, le persone con una preferenza Intuizione vorranno vedere il quadro generale, considerare idee diverse e capire come l'obiettivo si adatta alla visione concettuale più ampia del lavoro dell'organizzazione.

- **Il pensiero e il sentimento** sono correlati ai fattori che le persone considerano quando decidono se investire sforzi in un obiettivo. Le persone con una preferenza di Pensiero impiegheranno principi logici e ragionamento oggettivo per comprendere la relazione causa-effetto tra l'obiettivo e i suoi risultati attesi. D'altro canto, le persone con una preferenza di Sentimento impiegheranno valori personali ed empatia per comprendere l'impatto soggettivo che l'obiettivo proposto avrà su sé stessi e sugli altri intorno a loro.

La comprensione di queste differenze suggerisce alcuni consigli pratici per influenzare i leader per motivare i follower a investire sforzi negli obiettivi del loro leader. Ad esempio:

- Quando si influenza qualcuno come Ravi (che ha preferenze per la percezione e Riflessione), assicurati di esporre i fatti, di parlare in un linguaggio chiaro e specifico e di presentare argomenti logici per dimostrare come l'obiettivo porterà benefici tangibili.
- Questo approccio probabilmente non funzionerà altrettanto bene con qualcuno come Dan, che invece ha preferenze per Intuizione e Sentimento. Con lui, assicurati di presentare il pensiero di insieme, crea spazio per condividere le sue idee e preoccupazioni e fai appello ai valori per mostrare come l'obiettivo proposto avrà un impatto positivo sulle persone.

Come abbiamo visto sopra, i leader probabilmente non conosceranno le preferenze di tutti i loro singoli follower. Ma essere in grado di adattare il loro stile di influenza per attrarre preferenze diverse è essenziale per ispirare le persone a investire sforzi verso gli obiettivi dei leader anche se i follower non li trovano intrinsecamente motivanti.

Come mantenere la motivazione

Un ultimo elemento importante da considerare è il processo con cui sostenere la motivazione nel tempo. È molto bello motivare i follower a lavorare sodo per raggiungere un obiettivo, ma che dire dell'obiettivo successivo e di quello dopo?

Per rispondere a questa domanda, quando Porter e Lawler proposero la loro teoria delle aspettative, inclusero un ciclo di feedback in cui i messaggi positivi e le ricompense che i dipendenti ricevono per le loro prestazioni rafforzeranno la motivazione futura. In altre parole, ogni volta che riceviamo un riconoscimento per lo sforzo che abbiamo investito verso un obiettivo, è più probabile che lavoriamo sodo per l'obiettivo successivo.



Ciò che questo significa in pratica è che prendersi del tempo come leader per riconoscere il duro lavoro dei follower e dare un feedback sulle loro prestazioni aiuterà a rafforzare la loro motivazione nel tempo. Tuttavia, ancora una volta, questo potrebbe apparire diverso a persone diverse a seconda della loro personalità.

All'interno del framework MBTI, la coppia di preferenze Pensiero-Sentimento è la più rilevante in questo caso:

- Le persone con una preferenza per il pensiero in genere desiderano il riconoscimento solo alla fine di un progetto una volta consegnato il risultato finale e dopo aver eccelso nelle proprie prestazioni. Sono particolarmente motivati da misure tangibili ed estrinseche di successo, come un aumento di stipendio, un bonus o una promozione. Tuttavia, sono anche intrinsecamente motivati da un desiderio di padronanza e competenza.
- D'altro canto, le persone con una preferenza per il Sentimento di solito vogliono essere apprezzate durante un progetto, per essere sicure che i loro sforzi e contributi non passino inosservati. Sebbene non rifiuterebbero ricompense in denaro, sono più motivate da ricompense intrinseche, in particolare dalla consapevolezza di aver fatto la differenza nella vita degli altri.

Di nuovo, questo suggerisce alcuni suggerimenti pratici su come mostrare riconoscimento e fornire feedback a persone diverse:

- Con qualcuno come Ravi (che ha una preferenza per il Pensiero), aspetta fino alla fine del progetto per dargli riconoscimento. Non lodarlo semplicemente per aver fatto il suo lavoro, perché potrebbe sembrare un insulto. Invece, riconosci la sua competenza e dove ha eccelso, fornendo anche critiche specifiche e costruttive in modo che sappia cosa può migliorare per ottenere risultati ancora migliori la prossima volta.
- Con qualcuno come Sara (che invece ha una preferenza per i Sentimenti), offrile supporto e incoraggiamento durante tutto il progetto, in modo che sappia che il suo contributo è apprezzato. Piccoli gesti e doni possono fare molto. Non essere troppo concentrato sul compito o critico quando le dai un feedback, ma mostra piuttosto quanto è apprezzata come individuo e lodala per l'impatto positivo che ha avuto sugli altri.

Anche se i leader non sempre sanno con certezza se qualcuno ha una preferenza per il Pensiero o per il Sentimento, è possibile individuare indizi nel tempo e vedere quanto bene rispondono a diversi tipi di riconoscimento e feedback.

È importante pensare a questa fase di feedback come parte integrante di un progetto, non solo come un'aggiunta opzionale. Dopotutto, premiare i follower per il loro sforzo sarà fondamentale per rafforzare la loro motivazione per il prossimo obiettivo.



Modifica

Nel suo webinar sulla psicologia del cambiamento nell'ambiente di lavoro ibrido, la dott.ssa Rachel Cubas - Wilkinson esplora il modo in cui il cambiamento stesso è cambiato.²⁰

Sottolinea che, sebbene il cambiamento sia sempre stato presente, ora la natura del cambiamento è diversa e ha un impatto maggiore.

"Il cambiamento ci sta raggiungendo a una velocità maggiore rispetto a prima e ci richiede di adattarci e cambiare a velocità maggiori rispetto a prima", afferma Cubas-Wilkinson nel webinar. "Esiste un intero corpo di ricerca là fuori che parla del fatto che, in origine, le organizzazioni sono state costruite e la gestione è stata progettata per portare scalabilità e stabilità, e questo non funziona più nelle organizzazioni moderne perché non possiamo semplicemente apportare piccoli cambiamenti incrementali e aspettarci di tenere il passo".

Le persone e le organizzazioni ora vivono e lavorano con:

- Quantità crescenti di cambiamento.
- Aumento della velocità del cambiamento.
- Crescente incertezza.

Questo viene descritto come un cambiamento dirompente.

Cambiamento dirompente

John Kotter lo spiega così: "Siamo in un 'cambiamento dirompente', un ambiente in continua evoluzione, più rapido e complesso. Di conseguenza, c'è un divario crescente tra la quantità, il tasso e la complessità del cambiamento e la nostra capacità umana di tenere il passo".²¹

20. Rachel Cubas-Wilkinson, "Psicologia del cambiamento nel posto di lavoro ibrido", *The Myers-Briggs Company* (themeyersbriggs.com) blog, pubblicato il 22 marzo 2022.

21. John P. Kotter, "Il management non è (ancora) leadership".

Questa "capacità umana" è una considerazione chiave. Il cambiamento, in particolare, il cambiamento dirompente come quello che stiamo vivendo ora, ha un impatto psicologico sulle persone, il che ci porta a due punti:

- Come possono i leader rispondere al cambiamento?
- Cosa possono fare i leader per il loro popolo in tempi di cambiamento?

Il caso del benessere

Ecco quattro fattori che hanno un impatto sulla capacità umana di cambiare:

- Incertezza
- Esaurimento
- Sfide del benessere
- Cambiare la fatica

Gallup ha scoperto che meno di un dipendente statunitense su quattro ritiene fermamente che la propria organizzazione si preoccupi del proprio benessere.²²

E tuttavia, il benessere ha un impatto significativo sugli indicatori chiave delle prestazioni. Ciò significa che un basso benessere contribuisce a stanchezza, stress, demotivazione, morale ridotto, disimpegno, assenteismo e abbandono silenzioso.

Per questo motivo, sviluppare strategie di benessere dei dipendenti è una delle nostre quattro raccomandazioni per gestire il cambiamento dirompente. Tali strategie di benessere includono:

- Sensibilizzare su ciò che costituisce il benessere.
- Normalizzare le discussioni sulla salute mentale.
- Offrire flessibilità sul lavoro (luogo, orari).
- Fornire formazione all'autoconsapevolezza (ad esempio, per conoscere i fattori di stress).
- Sviluppare leader incentrati sull'uomo.

È stato dimostrato che l'ultimo di questi punti ha effetti sproporzionalmente positivi per quanto riguarda il benessere dei dipendenti.

22. Jim Harter, "Leader: ignorate il benessere dei dipendenti a vostro rischio e pericolo".

Le carenze della “visione”

Una qualità che le persone usano spesso per definire un leader o la leadership è la visione. E sebbene la visione sia necessaria per suggerire una direzione, un forte affidamento sulla visione è qualcosa di cui i leader devono stare attenti.

In un articolo per Harvard Business Review, Gianpiero Petriglieri scrive: "Questo incanto per la visione, credo, è la manifestazione di un problema più grande: una concezione disincarnata della leadership. Le visioni tengono prigioniera la nostra immaginazione, ma raramente hanno un effetto positivo sui nostri corpi".²³

Il problema della vista è che è astratta, distante e remota. Basandoci sulla teoria del tipo MBTI®, diremmo che le persone con una preferenza per l'Intuizione hanno maggiori probabilità di pensare in termini di vista rispetto a quelle con una preferenza per la percezione. Ma nel mondo la percentuale di persone che preferisce la percezione (67,5%) rispetto all'intuizione è maggiore, il che significa che la maggior parte delle persone dipende in larga misura da dati e informazioni concrete.²⁴ E ricordate, questo è vero per le situazioni normali. Un cambiamento importante o una crisi che mina la stabilità e aumenta lo stress potrebbe ridurre la capacità di astrazione anche dei tipi che preferiscono l'Intuizione.

"Quando l'appello di un leader si basa solo su una visione", continua Petriglieri, "la leadership non è completa. E i limiti di tale leadership visionaria diventano dolorosamente evidenti in tempi di crisi, incertezza o cambiamento radicale. Prendiamo la pandemia di coronavirus. Nessuno aveva niente di simile nella sua "Visione 2020". Le crisi mettono sempre alla prova le visioni e la maggior parte non sopravvive. Perché quando c'è un incendio in una fabbrica, un calo improvviso dei ricavi, un disastro naturale, non abbiamo bisogno di una chiamata all'azione. Siamo già motivati a muoverci, ma spesso ci agitiamo. Ciò di cui abbiamo bisogno è un tipo di contenimento, in modo da poterci muovere con uno scopo".

Se il cambiamento diventa più destabilizzante, impegnativo e forse persino più simile a una crisi, il modello visionario mancherà dell'elemento incentrato sull'uomo che influisce positivamente sul benessere.

Empatia e presa

Lo psicoanalista Donald Winnicott ha sviluppato il concetto di "holding" nel suo lavoro pediatrico ed è questo il concetto a cui si riferiva Petriglieri.²⁵ In tempi di cambiamento o crisi, i leader "contengono e interpretano" la situazione per supportare la loro gente. È una forma di holding psicologica.

23. Gianpiero Petriglieri, "La psicologia alla base di una leadership efficace in caso di crisi".

24. Isabel Briggs Myers, Mary H. McCaulley, Naomi L. Quenk e Allen L. Hammer, *MBTI® Manual for the Global Step I™ e Step II™ Assessments* (4a ed.), (Sunnyvale, CA: The Myers-Briggs Company, 2018), 108.

25. Donald W. Winnicott, citato in Petriglieri, "La psicologia dietro una leadership efficace in caso di crisi".

Tale holding può avvenire solo se i leader sono sintonizzati sui bisogni emotivi dei loro seguaci. E questo può avvenire solo se capiscono come le persone reagiscono al cambiamento.

La risposta di un leader al cambiamento non può basarsi solo su cosa significa quel cambiamento per l'organizzazione. La sua risposta deve tenere conto anche di cosa significa il cambiamento per le persone, e le priorità delle persone saranno probabilmente meno legate all'organizzazione che alla loro situazione personale, anche se sono ovviamente collegate. In momenti come questo, le persone vogliono rassicurazioni più che una visione.

Apertura e fiducia

L'agilità è una delle cinque qualità che Cameron Nott ritiene rendano un grande leader (vedere la sezione "Autoconsapevolezza attiva").²⁶ Il cambiamento è forse il luogo in cui l'agilità emerge in modo più evidente. Ma come può un leader migliorare l'agilità?

Essere aperti a nuove informazioni e punti di vista che sfidano il leader è un modo per raggiungere questo obiettivo. I pericoli di un approccio di mentalità chiusa sono evidenziati dalla ricerca sui fallimenti aziendali.

Nel white paper *The Strategic Advantage of Effective Conflict Management*, gli esperti di gestione dei conflitti Kenneth W. Thomas e la dott.ssa Gail Fann Thomas citano uno studio sui fallimenti aziendali condotto dal professore di Dartmouth Sydney Finkelstein e dal suo team.²⁷ I fallimenti, 51 in tutto, derivavano da decisioni strategiche altamente infruttuose. Il professor Finkelstein e il suo team hanno scoperto che le organizzazioni avevano soffocato opinioni dissenzienti, consentito che venissero prese decisioni sbagliate e respinto le prove che le cose stavano andando male.

Ma la sorpresa più grande è stata che le organizzazioni e i CEO avevano tutti una solida storia di successi, e questo era esattamente il problema. I leader erano così abituati ad avere successo che escludevano le informazioni dissenzienti in nuove situazioni che non si adattavano ai loro preconcetti. Le situazioni più rischiose, caratterizzate da cambiamenti, fusioni, innovazione, mosse inaspettate dei concorrenti e così via, erano particolarmente problematiche.

Finkelstein raccomanda una cultura di apertura e mentalità aperta per impedire che ciò accada. Incoraggia una cultura organizzativa in cui le persone possano dirsi la verità in tutta sicurezza, oltre a creare più arene per il dibattito, il feedback e il pensiero critico.

26. Cameron Nott, "La psicologia della leadership", *The Myers-Briggs Company Podcast*, 7 novembre 2023.

27. Kenneth Thomas e Gail Fann Thomas, **white paper** *Il vantaggio strategico di una gestione efficace dei conflitti*, The Myers-Briggs Company (themyersbriggs.com).

Riepilogo

In questo e-book abbiamo esplorato perché la psicologia è fondamentale per lo sviluppo della leadership e abbiamo individuato cinque aree chiave per aiutare le persone a diventare leader migliori.



Autoconsapevolezza attiva

- Il superfood della grande leadership
- La necessità di obiettività



Inclusione

- Perché essere inclusivi
- 5 sfide della leadership inclusiva
- Competenze per leader inclusivi



Connessione

- Estroversione e introversione
- Relazioni interpersonali e leadership situazionale
- Smantellare le convinzioni inutili
- La connessione è un tango a due vie



Motivazione

- Cos'è la motivazione e perché è importante
- Cosa motiva le diverse persone (bisogni e preferenze)
- Come motivare persone diverse (teorie dei processi)



Modifica

- Cambiamento dirompente
- Le carenze della "visione"
- Empatia e sostegno
- Apertura e fiducia

Se desideri maggiori informazioni, risorse o aiuto per lo sviluppo della leadership, oppure vuoi discutere di uno degli argomenti o delle valutazioni sulla leadership trattati in questo ebook, contattaci oggi stesso.



Contatta Giunti Psychometrics.