

Sei un leader che sperimenta o che cerca stabilità?

scritto da Flaminia Fazi 6 luglio 2023

Nell'incerto mondo degli affari, una leadership efficace è un fattore chiave per il successo, tuttavia è condizionata da infinite dinamiche psicologiche individuali e di gruppo che ne compromettono la piena espressione in proporzioni variabili a seconda dei contesti e dell'interazioni tra persone e sistemi, in combinazione della complessità individuale di chi assume un ruolo di leadership.

La mia attività professionale mi ha portata ad approfondire diversi modelli in grado di spiegare la motivazione individuale, per poter più facilmente individuare l'origine delle criticità che finiscono per influenzare produttività e clima organizzativo. Perché ci sono leader che lavorano tanto sullo sviluppo di nuovi progetti, sull'empowerment delle persone e sulla promozione di una cultura della qualità e della possibilità, e poi ci sono leader che negano il valore e l'importanza di questi approcci limitando costi, focalizzando la loro attenzione solo sui processi, sulla quantità e sulla stabilità?

Cosa vogliono assicurarsi di far accadere? Di cosa hanno paura? Da dove hanno origine queste diverse prospettive?

Qualche risposta interessante la si può trarre dal lavoro del ricercatore canadese E. Tory Higgins, studioso della motivazione, che spiega il modo in cui i leader affrontano gli obiettivi, prendono decisioni e motivano i loro team come effetto di due orientamenti distinti che chiama "focalizzazione sulla promozione" e "focalizzazione sulla prevenzione".

Secondo Higgins, la focalizzazione sulla promozione descrive una motivazione che deriva dalle aspirazioni e dalla ricerca di opportunità di guadagno e di crescita, e fa esprimere una leadership forte nell'ispirazione del team attraverso la costruzione di consenso sulla vision, stabilendo obiettivi ambiziosi e incoraggiando l'innovazione. Questo stile si caratterizza per l'accento posto sulla performance personale e il raggiungimento di standard elevati e chi lo adotta eccelle in ambienti dinamici e orientati alla crescita, in cui è possibile motivare i team a prendere rischi e a cercare opportunità.

D'altro canto, la focalizzazione sulla prevenzione descrive una motivazione generata dalla necessità di evitare perdite e mantenere la stabilità, certamente promossa da una condizione del sistema nervoso autonomo di allarme e di squilibrio. Così lo stile di leadership ruota attorno a responsabilità, obblighi e al rispetto di standard stabiliti, e chi lo adotta sceglie cautela, meticolosità e di dare priorità alla gestione e controllo dei rischi, eccellendo in ambienti in cui la stabilità e la conformità sono fondamentali, garantendo che l'organizzazione rimanga sulla giusta strada ed eviti errori.

Le pressioni determinate dalla complessità e dall'incertezza, dalle responsabilità assunte, amplificheranno in queste persone il senso di insicurezza percepito e attiveranno ulteriore spinta inconscia al controllo, con l'intenzione di evitare perdite in modo eccessivo, che supera la prudenza e si avvicina all'immobilità, risposta che ritroviamo facilmente nel nostro sistema neurovegetativo in situazioni di pericolo.

Pur consapevoli che quando si prevedono tempi difficili è importante investire per rendere il sistema più flessibile e capace di rispondere con innovazione agli eventi, il senso di insicurezza, sia derivante da esperienze personali sia da fattori esterni, può influenzare significativamente lo stile e l'efficacia di un leader, ed esprimersi in diversi modi, tra cui i seguenti principali:

propensione alla micro-gestione o micro-management: che spingerà inconsciamente ad aumentare i controlli su operatività e decisioni, in effetti vanificando i processi di delega, limitando l'autonomia e la crescita dei collaboratori e dei team, e generando frustrazione e ostacoli alla produttività;

paralisi decisionale: determinata da una mancanza di fiducia nella presa di decisioni, e dalla paura di essere individuati come responsabili di qualche errore o insuccesso, compromettendo la propria reputazione e le proprie possibilità di garantirsi ruoli e posizioni. L'effetto dell'indecisione può creare ostacoli, rallentare il progresso e ostacolare l'agilità dell'organizzazione impedendo di cogliere eventuali opportunità preziose per il suo futuro.

Una leadership insicura si manifesta spesso come difensività, bisogno di approvazione o paura di essere messi in discussione, che finisce spesso per essere direttiva e per creare un ambiente di lavoro tossico, in cui la collaborazione in sostanza è ostacolata e altrettanto limitato il potenziale delle persone.

Così quegli approcci che sembravano cauti e prudenti, magari apprezzati da qualche investitore interessato a ritorni di breve periodo ma non alla reale crescita sostenibile dell'impresa nel lungo, si trasformano in freni per la crescita organizzativa, limiti alla capacità di apprendere e adattarsi ai cambiamenti dei mercati delle persone, causa di perdita di persone talentuose e di potenziale più motivate dalla focalizzazione sulla promozione, e forte rischio di penalizzare l'organizzazione a favore della concorrenza facendola in sostanza sparire dal proprio stesso mercato di riferimento.

Abbracciare la propria ombra e scegliere il coraggio come migliore amico delle proprie paure può aiutare persone e organizzazioni nel ricordarsi di focalizzarsi sulla promozione, di un ambiente sicuro e che favorisce sempre una mentalità di crescita, anche quando il gioco si fa duro è la ricetta per mitigare gli effetti collaterali di questi squilibri determinati dalle risposte del sistema nervoso autonomo sia a livello individuale che a livello organizzativo.