

Influenzare

di Marco Ghetti

Uno dei problemi fondamentali di esercizio della leadership è come indurre azioni e comportamenti negli altri senza far ricorso esplicito alla leva del grado gerarchico. Se un capo dice ad un collaboratore:

fai così perché te lo ordino e perché qui il capo sono io, tutti

sappiamo che, magari nell'immediato l'azione richiesta sarà eseguita, ma la performance e la motivazione di medio-lungo

periodo saranno assai povere. C'è un altro modo di utilizzare la posizione gerarchica per ottenere i comportamenti desiderati,

che invece di poggiare solo sull'autorità e brandirla come una spada (hard power) fa leva anche su

abilità più morbide (soft power) che opportunamente miscelate danno luogo a quella skill, oggi

molto evocata e ricercata nei leader, che si chiama *influenza*. Ho sottolineato le parole solo e anche,

perché l'influenza, o *smart power*, come l'ha definita Joseph Nye, è la capacità di valorizzare contemporaneamente sia il potere che le abilità soft.

Influenza è, in senso manageriale, il contrario di comando; significa guidare persone e gruppi senza ledere il senso di autodeterminazione degli uni e degli altri e senza fabbricare, con la forza dell'imperio, una forza uguale e contraria che è la resistenza all'imperio.

Per sviluppare l'abilità di influenza è necessario allenare tre "muscoli": l'autocontrollo emotivo, l'utilizzo morbido dell'autorità e la cognizione sociale.

Il primo muscolo è il più difficile da potenziare e il più refrattario allo sforzo, perché l'autocontrollo emotivo richiede spesso di fare esattamente il contrario di quello che ci verrebbe spontaneo. Se per esempio un collaboratore o un collega resiste ad una giusta richiesta o mantiene atteggiamenti o comportamenti disfunzionali, è facile che ci venga da arrabbiarci, alzare la voce, mostrare irritazione. Tutte cose che innescano un processo di escalation emozionale "tossica" perché alla fine l'altro sarà preso da rabbia verso di noi, o paura o ambo le cose, le quali non ci aiutano certo. Al contrario, la comunicazione calma del leader, crea un contesto propizio alla comprensione più lucida e consapevole nel collaboratore.

Il secondo muscolo, l'utilizzo morbido dell'autorità, agisce come capacità segnalare, senza strilli, le conseguenze pratiche di comportamenti disfunzionali o performance inadeguate: *devo essere certo che andiamo nella direzione giusta, che questo serve al bene dell'azienda*. La bravura sta nel segnalare in modo implicito le proprie armi di coercizione.

Il terzo è il muscolo della cognizione sociale, ossia della conoscenza e dell'utilizzo delle regole sociali del mondo, le quali forniscono i materiali per la persuasione: *non sono sicuro che gli azionisti potrebbero accettare uno scostamento dal budget di questa entità*. Oppure: *non credo che tradire gli impegni col cliente ci porterebbe vantaggi*. Qui la bravura sta nello spersonalizzare il proprio potere e nel rappresentarlo come oggettivo, istituzionale, al servizio di valori riconosciuti.



A proposito di conflitti

Una abilità preziosa per ogni capo è capire i conflitti e gestirli bene. Il bravo manager, tessitore di relazioni, sa che il momento del conflitto è la prova del fuoco per ogni relazione. Quanto più importante e strategica è per lei una relazione, con un cliente, un superiore, un gruppo di colleghi, tanto più lei investirà energie nel processo di risoluzione di un eventuale conflitto. Il quale non è solo fisiologico, in ogni organizzazione, in ogni relazione, persino dentro ogni individuo, ma spesso è anche necessario: per affrontare le discontinuità, per sbloccare i cambiamenti. Posto dunque che il conflitto c'è, lo spunto per il manager non è evitarlo quanto piuttosto evitare gli errori istintivi e frequenti che lo accompagnano. Quasi tutti gli errori nella gestione dei conflitti nascono dalla

combinazione tra questi e le emozioni. Rabbia, avversione, paura, depressione, vergogna, sono stati emotivi che sovente vengono acuiti dalle circostanze conflittuali e che, con modalità diverse, possono indurre alla negazione del conflitto, oppure all'impulso di affermazione totale, oppure ancora al ricorso al ruolo gerarchico formale (*si fa così perché qui il capo sono io...*). Tutti approcci fallimentari perché non risolvono stabilmente il problema e deteriorano la relazione. Quando invece il manager non si lascia sequestrare dalle sirene emozionali egli può contare sulla lucidità necessaria per i passi giusti. Sia che il conflitto coinvolga lui contro altri, sia che riguardi terzi di cui lui ha la responsabilità, sia, infine, che la controparte sia carica di emozioni negative. Primo passo giusto: creare una atmosfera positiva. Quindi spendere tutto il tempo necessario a capire, rispettandole, le percezioni diverse tra le due parti e, in un momento successivo, a chiarirle. Ancora: focalizzare sui bisogni oggettivi e legittimi di ambo le parti, che non possono essere ignorati. Quindi, importantissimo, concentrarsi sul futuro e attingere al passato solo per apprendimenti utili. Poi generare creativamente opzioni, concrete, di soluzione per scegliere la più conveniente per ambo la parti. E la relazione si fa più forte.

Marco Ghetti
Docente EMBA e coach