

Luciana d'Ambrosio Marri

# COME COMUNICARE PER ESSERE LEADER

VEDIAMO QUAL È UNA COMUNICAZIONE OTTIMALE DA PARTE DI UN O UNA LEADER, CHE TENGA CONTO DELLE VARIE MODALITÀ IN CUI ATTUALMENTE SI È OPERATIVI IN UN'ORGANIZZAZIONE E DEL RISPETTO E DELLA VALORIZZAZIONE DELLA DIVERSITY

**S**e è vero che uno tsunami digitale travolge tutti i campi, non solo i media, come ha affermato Giampiero Gamaleri, sociologo e esperto di comunicazione, e se è sempre più attuale che *il medium è il messaggio*, come ha sostenuto McLuhan, rivoluzionando il campo delle teorie e comunicazioni di massa, oggi dobbiamo riflettere anche sui rapporti di comunicazione professionali in epoca di accelerato smart working. Soprattutto per meglio comprendere e approcciare come un/una leader comunica con i suoi collaboratori.

È chiaro che il contenuto della comunicazione ha un ruolo fondamentale, come lo hanno la dialettica dei rapporti sociali e quindi anche quella dei rapporti gerarchici e professionali all'interno dell'organizzazione. L'innovazione tecnologica e la velocizzazione dei tempi della relazione umana rendono quasi contemporanee azione e reazione, e lo spazio/tempo pensiero rischia di subire una riduzione pericolosa. Ciò soprattutto se va a scapito della riflessione che spesso è invece

(per fortuna!) necessaria per rapportarsi in modo adeguato ed efficace nella relazione interpersonale, senza per questo inibire l'autenticità delle persone, ma, caso mai, attutendo la reazione spontaneistica e puramente emotiva nella dinamica dei rapporti.

**UN BUON LEADER NON URLA  
E MALTRATTA, MA CERCA DI TIRAR  
FUORI IL MEGLIO DAI SUOI  
COLLABORATORI**

**CHI È LEADER DEVE AVERE  
(E COMUNICARE) CORAGGIO**

Il presidente del Consiglio Mario Draghi nel suo ultimo discorso come presidente della BCE, in occasione del conferimento della laurea honoris causa in Economia da parte dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, ha voluto condividere tre valori chiave: *competenza, coraggio e umiltà*. In molti dovrebbero imparare da questo approccio, utile per la presa di decisione in ogni ambito di azione e di governo, politico, istituzionale, sociale e aziendale. È evidente che da tale approccio

deriva una modalità comunicativa e di impostazione della relazione interpersonale-professionale, con interessanti implicazioni. Leader positivo non è chi urla o aggredisce colui che sbaglia, ma chi ottiene rispetto perché sa ascoltare e non smette di imparare dagli altri, i quali, come tali, propongono punti di vista anche differenti dal suo e quindi sono per lui una fonte di ampliamento di visuale e di arricchimento di informazioni. È da qui che l'umiltà si esplicita attraverso la forza della consapevolezza dei propri limiti, compresi quelli derivanti dai confini della propria competenza, e a questa si accompagna il coraggio di assumere decisioni, coscienti della quota di rischio che esse comportano, ma guardando con visione prospettica al futuro. Perché il potere positivo del leader non è una posizione di comando di per sé, ma la capacità di influenza e di decisione tramite la costruzione di consenso, fin dove è possibile, e tramite la presa di decisione responsabile, talvolta anche in eventuale solitudine.

**LA VERA FORZA DI CHI DETIENE FUNZIONI DI GUIDA È INFLUENZARE E DECIDERE ANCHE IN NOME DEL CONSENSO. QUESTO SI OTTIENE CON L'AUTOREVOLEZZA, NON CON L'AUTORITÀ**

### **COSTRUIRE E COMUNICARE CONDIVISIONE**

Quando aumenta la complessità, i risultati non possono essere governati da una sola persona. Per capire cambiamenti, sfumature di scenario e imprevisti è necessario ampliare le prospettive e i punti di vista, quindi l'apporto di più approcci, di persone con visuali differenti, di pluralità generazionali nell'inquadrare problemi e inventare soluzioni, e la valorizzazione delle differenze diventano fattori di successo. Chi riesce a connettere tutto questo, la molteplicità degli sguardi e delle esperienze, è leader: non più un eroe-battitore libero, ma un soggetto che sa

di essere relativo, funzionale e temporaneo rispetto alle necessità del gruppo dei collaboratori e dell'obiettivo da raggiungere. Per questo è fondamentale fare domande aperte, domande dirette, domande che sollecitano l'interlocutore a fornire informazioni sul perché della sua posizione o dei suoi dubbi. Ciò vale anche per il leader, dato che porsi dei dubbi è uno degli indicatori di intelligenza. A proposito di *leader e comunicazione nel gruppo e tra gruppi*, va detto che i gruppi sviluppano una propria identità e dinamiche di esistenza. Ciò vale anche per i gruppi nelle organizzazioni di lavoro. E quando i gruppi hanno delle difficoltà, si tende a cercare al proprio interno il capro espiatorio, cioè la causa in quanto individuo, con tanto di colpevolizzazione che ne deriva, senza ricercare le ragioni dell'errore e apprendere tutti da esso. Nel rapporto tra gruppi si può cadere in giochi senza fine, come quello del *narcisismo delle piccole differenze*, di cui parla Sigmund Freud nel saggio *Il disagio della civiltà*, rispetto ai sentimenti di competizione e di ostilità che possono scatenarsi tra gruppi in parte anche simili. Ecco che pure su questi terreni chi gioca una leadership costruttiva e funzionale attiva processi di comunicazione che cercano di relativizzare le questioni, di disinnescare atteggiamenti e giudizi che assolutizzano singoli eventi o comportamenti di singoli, in modo da favorire un ancoraggio alla realtà e dividerne chiavi di lettura con i collaboratori, componenti del gruppo.

L'utilizzo del feedback sempre, ma in tali casi come non mai, è fondamentale. Aiutare il gruppo ad essere consapevole delle proprie risorse e dei propri limiti è un compito e una responsabilità di chi è leader. È anche su queste aree che si gioca la propria credibilità. Cosa non facile, perché il leader fa parte di un gruppo e di conseguenza non è super partes, *non gioca neutro!* L'importante, però, è che sia cosciente anche di questo elemento, in modo da far rientrare l'attenzione del peso di tale aspetto nella sua consapevolezza. In pratica, è importante che chi



è leader non si trasformi in uno “sciamano” che affabula o affascina per il potere che ha e che gli è stato dato, perché, se egli adotta una comunicazione efficace in termini di consenso ma manipolatoria, azzerando cioè lo spirito critico dei suoi collaboratori, essi avranno, sì, fiducia in lui, ma cieca, a scapito della salvaguardia del loro benessere e di quello del gruppo e dell’organizzazione. E magari resteranno imbrigliati in una teoria del complotto presunta e ostentata dallo

**PER QUANTO IL CARISMA AIUTI UN LEADER, È UN PROBLEMA QUANDO COSTUI O COSTEI SI TRASFORMANO IN “SCIAMANI”, ATTUANDO COMUNICAZIONI MANIPOLATORIE**

“sciamano” di turno, che fa sempre tanto comodo perché, come dicevano Pasolini e Umberto Eco (2017), «ci libera dal peso di doversi confrontare con la verità».

**UNA DELLE SFIDE PIÙ ATTUALI, TRA DELOCALIZZAZIONI, VIDEORIUNIONI E SMART WORKING, È QUELLA DI IMPARARE AD ESSERE DEI PUNTI DI RIFERIMENTO ANCHE A DISTANZA**

## LEADER ONLINE O A DISTANZA

Essere un riferimento per i collaboratori anche a distanza! Ciò significa ascoltare i bisogni delle persone, dei collaboratori e, come leader, anticiparli, dare loro un senso, non solo rispondendo ai bisogni percepiti. E dare una direzione. Anche online è importante costruire e consolidare la relazione di fiducia. La riconoscibilità dell'autorevolezza è frutto pure dell'affidabilità. Ciò è alla base delle relazioni di networking. Infatti nelle strategie di networking tra e con i collaboratori e colleghi gli elementi chiave sono: fiducia, essere utili e proporre una soluzione ai problemi, praticare il valore della reciprocità, non porsi come tutto-logi, essere dei punti di riferimento connettivi del gruppo e riconoscere autonomia dell'altro, in particolare nel processo di delega. L'intelligenza emotiva diventa allora un tratto importante del leader, intesa come la comprensione del gioco emozionale proprio e altrui in modo da riconoscere alcune dinamiche emotive che sottostanno a posizioni e comportamenti assunti come punta d'iceberg di bisogni percepiti, ma non necessariamente chiari dentro di sé o dichiarati. In questo campo potrebbero essere facilitati i leader dotati di empatia e molto sensibili, perché abili nel cogliere segnali deboli al di là dello schermo del PC e dei limiti imposti dalla piattaforma utilizzata per le call e le riunioni online. Ma la persona profondamente e altamente sensibile, dotata di forte capacità di osservazione e riflessione, molto altruista, tende a stancarsi prima, perché è sottoposta a forti pressioni derivanti dalla elaborazione maggiore di ogni evento. Questo almeno secondo gli studi della psicologa americana Elaine Aeron (1996) sui soggetti ipersensibili, che però possono poi diventare leader,

come è successo a Mark Zuckerberg, o a Barack Obama, grazie al fatto che la loro ipersensibilità è – secondo gli studiosi – frutto di aree del cervello che si muovono con velocità di connessioni superiore alla media. Quindi, anche a distanza, un capo sensibile può esercitare un'ottima leadership (Owen, 2017), attivando il controllo in modo negoziato e su obiettivi raggiunti o di monitoraggio, anziché "ad alito sul collo" dei collaboratori.

## LEADERSHIP E LINGUAGGI INCLUSIVI

Chi adotta una leadership positiva, anche senza ricoprire il ruolo di Diversity & Inclusion Manager presente in molte aziende, è persona attenta a «valorizzare manager e collaboratori quali *portatori sani* di differenti visioni culturali, arricchendo il ventaglio di approcci ad alcune importanti dimensioni del vivere organizzativo, come la gestione del tempo e dei metodi di lavoro, la percezione delle urgenze, l'utilizzo positivo dello spirito critico, l'interpretazione del task e delle aree di autonomia, il senso della gerarchia» (Castiello d'Antonio e d'Ambrosio Marri, 2017). L'approccio inclusivo, oltre che eticamente corretto e giusto, è un valore strategico di business, come dimostrano ricerche e dati in proposito. Non è cosa semplice, si tratta scardinare i pregiudizi e trasformare la cultura organizzativa, modificare l'assetto valoriale che magari ha caratterizzato la tradizione di una certa azienda e sconfiggere le "natural" resistenze al cambiamento. Uno strumento utile in tale direzione è la pratica di un ascolto attivo ed efficace, attraverso una sorta di *orecchio uditivo* attento a segnali "deboli", che aiuta a non essere immediatamente valutanti, ma a sospendere per poi ampliare l'angolo di visuale delle questioni e dei bisogni dell'interlocutore (Castiello d'Antonio e d'Ambrosio Marri, 2019). Ciò si traduce anche in un comportamento organizzativo che pratica una comunicazione

inclusiva, non discriminante, a partire dal linguaggio che si utilizza, sia verbale che non verbale. A ciò ha contribuito la diffusione del Diversity & Inclusion Management, come politica e approccio alla gestione delle risorse umane in ottica di valorizzazione delle differenze e di business. Il cammino e le prassi positive nel rapporto con la diversity (di età, cultura, orientamento sessuale ecc.) non sono facili, perché sollecitano questioni e dinamiche emotive di cui non è detto che si sia consapevoli e rispetto alle quali le resistenze inconse e gli apprendimenti emotivi e culturali sviluppati nel tempo giocano in modo complesso (d'Ambrosio Marri, 2020). Sul piano della comunicazione, un esempio in proposito è il *manterrupting* (dalla contrazione di "man" e "interrupting"), cioè la tendenza maschile – in riunioni, conversazioni, talk show – a interrompere più frequentemente le donne che parlano, rispetto agli uomini. Un altro esempio è l'utilizzo di linguaggi discriminanti di coloro (uomini e donne) che continuano a declinare al maschile ruoli professionali che finalmente cominciano ad essere svolti anche dalle donne e che, ancora utilizzati solo al maschile nei loro confronti, non rispecchiano la realtà, non veicolano i cambiamenti sociali che avvengono, non danno significato a ciò che invece esiste, perpetuando e rinforzando pregiudizi e discriminazioni, seppur sottili. Infatti, non dobbiamo dimenticare che le parole danno, assumono significato, e veicolano immagini, suscitano rappresentazioni. Sono sintomi di una cultura e producono cultura. Di solito, chi ha maggiori resistenze ribatte che una certa parola, se volta al femminile, è fastidiosa, suona male ecc., ma non dobbiamo dimenticare che l'abitudine è uno dei più insidiosi ostacoli al cambiamento. Inoltre, *le parole per dirlo* ci sono: senza disturbare Marie Cardinal (1975), la lingua italiana ha una grammatica dotata di articoli che definiscono e qualificano i generi – lo studiamo fin dalla scuola, ricordate l'analisi grammaticale, l'articolo maschile o femminile, l'aggettivo di

**UNA FORMA DI SESSISMO È IL MANTERRUPTING: DA "MAN" E "INTERRUPTING", È LA TENDENZA MASCHILE A INTERRUPORE PIÙ SPESSO LE DONNE CHE GLI UOMINI**

genere maschile, femminile o neutro? –, l'Accademia della Crusca si è aggiornata, è stato appena pubblicato – scaricabile gratis online – *Le parole delle donne* (SGD, 2020), un saggio che spiega e/o attualizza alcuni vocaboli secondo la prospettiva delle donne. Per tutte queste ragioni chi ha ruoli di leadership è importante che adotti dei linguaggi inclusivi, affinché la sua modalità espressiva sia da esempio e al contempo sia espressione del riconoscimento e del valore delle diversità con cui la vita e la realtà si esprimono. In ultimo, e proprio per evitare ambiguità di comunicazione, può essere utile ricordare che secondo Zygmunt Bauman (2003) il fallimento di una relazione è quasi sempre un fallimento di comunicazione.

**Bibliografia**

- Aeron E. (1996), *Persone altamente sensibili* (trad. it.), Mondadori, Milano, 2018.  
 Bauman Z. (2003), *Amore liquido. Sulla fragilità dei legami affettivi* (trad. it.), Laterza, Roma-Bari, 2017.  
 Cardinal M. (1975), *Le parole per dirlo* (trad. it.), Bompiani, Milano, 1976.  
 Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2017), *Risorse umane e disumane. Come vivere oggi sul Pianeta R.U.*, Giunti Psychometrics, Firenze.  
 Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2019), *Conflitti. Come leggere e gestire i contrasti per vivere bene*, Giunti Psychometrics, Firenze.  
 D'Ambrosio Marri L. (2020), «Diversity». In *Le parole delle donne. Un Nuovo Dizionario*, SGD.  
 Eco U. (2017), *Sulle spalle dei giganti*, La nave di Teseo, Milano.  
 Freud S. (1929), «Il disagio della civiltà» (trad. it.). In *Opere di S. Freud*, vol. X, Boringhieri, Torino, 1978.  
 Owen J. (2017), *Il manager globale* (trad. it.), Giunti Psychometrics, Firenze.

**Luciana d'Ambrosio Marri**, sociologa del lavoro, coach e counselor, è consulente in gestione, formazione, sviluppo delle Risorse Umane, del Benessere Organizzativo e Diversity & Inclusion Management. [www.lucianadambrosiomarri.it](http://www.lucianadambrosiomarri.it)

