

Comportamento

DIMMI COME PARLI E TI DIRÒ CHE LEADER SEI

Abbiamo scelto alcune parti di discorsi di sei leader e le abbiamo fatte commentare. Ecco come ogni tipo di "capo" si esprime in modo differente.

LEADERSHIP TRADIZIONALE

■ **Papa Leone XIII** (1810-1903)
«Stabiliscasi in primo luogo questo principio, che si deve sopportare la condizione propria dell'Umanità: togliere dal mondo le disparità sociali è una cosa impossibile...»
 (dall'enciclica *Rerum Novarum*).

✓ Il linguaggio utilizzato è solenne. Le parole scelte sono molto pesanti: Papa Leone XIII usa il termine "Umanità", per esempio. I leader tradizionali ragionano spesso per grandi sistemi e cercano di non lasciare spiragli a dubbi.



Leone XIII

■ **Napoleone Bonaparte** (1769-1821).
«Soldati, voi siete nudi, mal nutriti; il governo molto vi deve, nulla può darvi. La vostra pazienza, il coraggio che mostrate sono ammirevoli. Voglio condurvi nelle più fertili pianure del mondo, grandi città saranno in poter vostro: vi troverete onore, gloria, ricchezze. Non è necessario attendere l'estate; fra le Alpi e l'Appennino ligure c'è un solco. E da lì noi entreremo, con la neve ancora dura.» (dalle Memorie).

✓ Nel discorso la forma del negativo presente (nudi e mal nutriti) si contrappone al positivo futuro (fertili pianure del mondo, ricche province). Le parole utilizzate inneggiano a virtù di grande spessore: coraggio, pazienza, onore e gloria. Il leader segna la strada che i seguaci sono chiamati a percorrere. Le immagini fanno comparire la scena davanti agli occhi: "fra le Alpi e l'Appennino ligure c'è un solco", "la neve ancora dura".



Napoleone Bonaparte

LEADERSHIP CARISMATICA

■ **Martin Luther King** (1929-1968), pastore protestante e leader dei diritti civili. *«Sì, è vero, io stesso sono vittima di sogni svaniti, di speranze rovinate, ma nonostante tutto voglio concludere dicendo che ho ancora dei sogni, perché so che nella vita non bisogna mai cedere. Se perdete la speranza, perdetevi anche quella vitalità che rende degna la vita, quel coraggio di essere voi stessi, quella forza che vi fa continuare nonostante tutto. Ecco perché io ho ancora un sogno. Ho sognato che un giorno gli uomini si alzeranno in piedi...»* (dal discorso del 28 agosto 1963 al Lincoln Memorial, Washington).

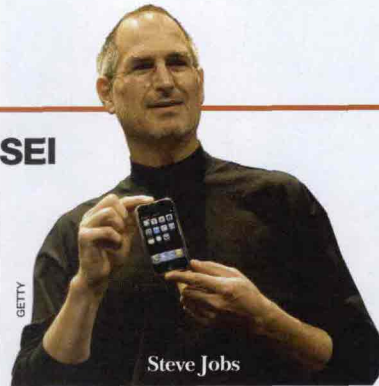
✓ La struttura delle frasi è semplice e ripetitiva. La scelta della prima persona indica presenza attiva e senso di responsabilità. La struttura nel complesso è un crescendo emozionale: la prima frase lascia in secondo piano l'uomo mentre la terza comincia a far salire il termometro emotivo. Dopo la premessa arriva una visione onirica.



Martin Luther King

■ **Steve Jobs** (1955-2011), fondatore di Apple.
«Sono onorato di essere qui con voi oggi, nel giorno della vostra laurea presso una delle migliori università del mondo. Io non mi sono mai laureato [...]. Portavo indietro i vuoti delle bottiglie di Coca-Cola per raccogliere quei cinque cent di deposito che mi servivano per comprarmi da mangiare. Dovete quindi avere fiducia che i puntini che ora vi paiono senza senso possano in qualche modo unirsi nel futuro [...]. Quando ero giovane, c'era una pubblicazione. Nella quarta di copertina del numero finale c'era una fotografia di una strada di campagna nel primo mattino. Sotto, le seguenti parole: "Siate affamati. Siate folli"». (dal discorso ai neolaureati dell'università di Stanford del 12 giugno 2005)

✓ È evidente la semplicità del lessico e il tono colloquiale ricco di aneddoti. Raccontare



Steve Jobs

episodi della propria vita serve a mettersi in gioco e a condividere quello che abbiamo imparato. È distinguibile anche una forma di umiltà. La ricerca del consenso è continua: Jobs parla del suo passato, ma lo proietta nel futuro spingendo i suoi ascoltatori verso il successo. Le esperienze negative diventano fonte di insegnamento. Si ha il crescendo emotivo quando si esortano gli studenti a essere "affamati" e "folli". Un modo per comunicare che la fine di ogni esperienza rappresenta sempre un nuovo inizio.

LEADERSHIP LEGALE

■ **Mario Monti** (1943), presidente del Consiglio dei ministri.
«È con grande emozione che mi rivolgo a voi come primo atto del percorso rivolto ad ottenere la fiducia del Parlamento al Governo ieri costituito. L'emozione è accresciuta dal fatto che prendo oggi la parola per la prima volta in questa Aula nella quale mi avete riservato qualche giorno fa un'accoglienza che mi ha commosso. Sono onorato di entrare a far parte del Senato della Repubblica. [...] Un fallimento non sarebbe solo deleterio per noi europei. Farebbe venire meno la prospettiva di un mondo più equilibrato in cui l'Europa possa meglio trasmettere i suoi valori ed esercitare il ruolo che a essa compete [...]. Se sapremo cogliere insieme questa opportunità per avviare un confronto costruttivo su scelte e obiettivi di fondo avremo occasione di riscattare il Paese e potremo ristabilire la fiducia nelle sue istituzioni. Vi ringrazio» (dal primo discorso al Senato del 17 novembre 2011).

✓ Spiccano la semplicità e l'uso della componente emotiva: "È con grande emozione che...", "L'emozione è accresciuta dal fatto...". Il punto di forza del discorso sta nel desiderio di coinvolgere gli interlocutori

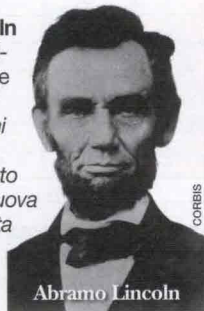


Mario Monti

«Mi avete riservato... un'accoglienza che mi ha commosso» e «Sono onorato di entrare a far parte del Senato della Repubblica») grazie anche alla leva della contrapposizione («Un fallimento non sarebbe solo deleterio per noi europei...» e «la prospettiva di un mondo più equilibrato»). L'emozione trova il suo apice in un finale a effetto («Se sapremo cogliere insieme questa opportunità... avremo occasione di riscattare il Paese») che conferma come Monti abbia sviluppato la sua relazione utilizzando tutte le modalità comunicative tipiche dei grandi leader.

■ Abramo Lincoln

(1809-1865), sedicesimo presidente degli Stati Uniti. «Ottantasette anni fa, i nostri padri crearono su questo continente una nuova nazione, concepita in libertà, e impegnata nell'affermazione che tutti gli uomini sono creati uguali. Ora noi siamo impegnati in una grande guerra civile, che proverà se questa nazione possa durare a lungo. Noi ci siamo incontrati su un grande campo di battaglia di questa guerra. Ci siamo incontrati per consacrare una parte di questo campo, quale ultimo luogo di riposo di coloro che qui diedero le loro vite perché questa nazione potesse vivere» (dal discorso di inaugurazione del Cimitero nazionale di Gettysburg, 1863).



Abramo Lincoln

✓ L'azione di leadership alimenta l'immaginario dei seguaci attraverso la definizione del sogno nella frase «una grande guerra civile, che proverà se questa nazione possa durare a lungo». L'uso della prima persona plurale evidenzia la voglia di coinvolgimento e di considerarsi un corpo unico con i suoi ascoltatori: «Noi siamo impegnati». Nella frase «Ci siamo incontrati... vittime della guerra», il luogo, la situazione e le vittime della guerra vengono «sublimati»: il contesto negativo diventa così positivo.

Ha collaborato Pietro Nico, docente di Leadership, team building e sviluppo dei collaboratori presso la direzione Ibm Global Business Services e autore di Le parole dei leader (Franco Angeli).



Da sinistra: Hillary Clinton e Aung San Suu Kyi.

AP/LAPRESSE

PREFERITE NELLE SITUAZIONI DI CRISI Le signore hanno possibilità di affermarsi come leader nelle società in crisi o dilaniate da contrasti interni. Le leader politiche del Novecento sono emerse in situazioni di forti contrasti o di guerre civili: Benazir Bhutto in Pakistan, per esempio, o Aung San Suu Kyi in Birmania. C'è però da scontrarsi con il fenomeno chiamato «tetto di cristallo», un livello di carriera che ancora oggi le donne, soprattutto in Italia, non riescono a superare. Se non con un espediente, messo in luce da una ricerca condotta all'Università di Londra dalla sociologa Paula Nicolson: tendendo ad assumere tratti caratteriali maschili.

tion) e l'orientamento alla valutazione e all'accuratezza (*assessment orientation*)), spiega Antonio Pierro, docente di psicologia sociale alla Sapienza di Roma. Secondo Pierro il leader efficace è in grado di «fare», cioè di agire, ma anche di «fare la cosa giusta». Inoltre la preferenza per leader che esprime al meglio l'una o l'altra caratteristica è culturale: gli italiani vogliono leader orientati alla *locomotion*. Meglio un capo di governo dinamico e non oculato piuttosto che uno indolente anche se più corretto e attento.

Si copiano anche i movimenti

Per definire le modalità di comando dei leader, sia esso in un'azienda, in politica, in famiglia o nello sport,

gli psicologi hanno introdotto il concetto di stile di leadership. «Due sono i modelli: uno stile di leadership orientato al compito e uno orientato alle relazioni», continua Pierro. In pratica, laddove i primi leader cercano di spronare all'esecuzione dei compiti, i secondi puntano maggiormente a creare buone relazioni tra i seguaci. È il caso della cosiddetta leadership partecipativa che spinge alla condivisione dei problemi e alla valutazione delle possibili soluzioni con il gruppo. Una modalità, questa, che richiede una componente affettiva: «Chi ha carisma riesce a stabilire un legame emotivo con chi lo ascolta», spiega Ronald Riggio del Kravis Leadership Institute di Claremont, in California. Questo legame induce la

Siamo come i nostri antenati

■ Di un leader spesso ci affascina anche il suo aspetto. Ad esempio lo sguardo dei politici ci intriga. Lo ha dimostrato uno studio condotto da Salvatore Maria Aglioti del dipartimento di Psicologia della Sapienza di Roma. «Si tratta di esperimenti avviati in Italia nel 2009 da cui risulta che gli elettori

di centrodestra, in quel momento, erano attratti dallo sguardo del proprio leader politico (Berlusconi) molto di più di quanto gli elettori di centrosinistra erano attratti dallo sguardo di un loro leader (per esempio Di Pietro)». Secondo lo psicologo inglese Mark van Vugt dell'Università del Kent alcune qualità

fisiche dei leader possono essere spiegate solo in chiave antropologica. Nei clan preistorici si imponevano sugli altri i soggetti più forti, quelli cioè che godendo di buona salute avevano maggiori possibilità di successo. Ancora oggi preferiamo leader alti, percepiti come più forti e sani.