

**Descrizione dello strumento:** Modello di Leadership

**Autore:** Paul B. Thornton

**Utilizzo:** Pianificazione strategica- modello di management

**Creazione:** Direzione e management della ONP

**Fonte Presentazione:** *Master Internazionali* - a cura di M.Crescenzi e L.Ciccardini

## INTRODUZIONE ALLA LEADERSHIP NEL NON PROFIT

*La centratura odierna è centrata sui processi e sulla leadership come elemento essenziale di trasformazione e "guida" verso il cambiamento ed il futuro, laddove il management è più vincolato alle esigenze dell'organizzazione e gestione efficiente del presente e sugli obiettivi più a breve e medio termine.*

*Definitivamente tramontata la teoria del grande uomo (inesistenti i tratti comuni dei leader salvo una leggera maggiore estroversione ed intelligenza) e acquisito fiedler (leadership situazionale), sono prevalsi gli approcci "trasformativazionali" o carismatici centrati sul potere di visione e strategia del leader, sulla sua capacità di costruire squadre e farle crescere. Un modello di facile utilizzo è quello trifattoriale delle "tre C" di Thornton, centrato su Challenge (sfida), Confidence (fiducia) e Coaching (supporto).*

*Il non profit italiano sembra ricco di personaggi dalla visioni insostenibili se rapportate ai mezzi e privi della capacità manageriale di pianificare la loro visione. Di "vecchi fondatori" che non riescono a creare autorevoli "secondo linee" per narcisismo e/o incapacità di delega o per eccesso di dispersione. O all'opposto, di leader talmente "affogati" nella gestione quotidiana degli equilibri "politici" e "di posizione" al punto da perdere di "visione".*

*Se la leadership è visione e guida verso il futuro, nel non profit essa non può prescindere dal far crescere un management professionale, collaboratori motivati, preparati, pronti all'impegno, ad accettare "le sfide" dei leader e del management, a diventare essi stessi leader. I processi di professionalizzazione ed innovazione rivestono in questo una centralità assoluta.*

## IL MODELLO DI LEADERSHIP DELLE "3 C" DI THORNTON

La "presa di fiducia" (o del potere!) è il primo passaggio nella organizzazione della leadership.

*Nel nonprofit maggior ragione la leadership deve essere indissolubilmente legata al progetto e ad una visione (grande o piccolo) più che a posizioni, anzianità, "fondazione". Cosa che attualmente non è in Italia oggi, dove assistiamo troppo spesso nelle organizzazioni tradizionali alla classica "cooptazione" della classe dirigente su criteri di appartenenza all'apparato e fedeltà, a danno delle competenze e dell'innovatività.*

Nel suo libro del 1999, "Be the leader. Make the difference", Paul B. Thornton propose una struttura integrata che prendeva spunto dalla recente letteratura sulla leadership e le trasformava in un modello che poteva essere più immediatamente studiato, compreso e implementato dai manager per sviluppare uno stile di leadership e guidare meglio le loro organizzazioni.

Il modello è basato sulla premessa che i leader esistono perché i singoli individui hanno bisogno di una guida, perché senza di essa spesso non sanno cosa possono raggiungere, cosa dovrebbero raggiungere o come raggiungerlo.

A questo scopo, i leader devono fornire sfida, fiducia e coaching (**challenge, confidence and coaching**). Thornton chiama questa struttura il Modello di Leadership delle 3C e che si può raffigurare attraverso un triangolo (qui rappresentato dalla Torre Eiffel) alle cui punte troviamo i tre aspetti.

Modello di leadership di Thornton



Confidence (Fiducia)

Coaching (supporto)

### 1. CHALLENGE: porre una sfida.

Dei 3 aspetti della leadership, la sfida è quella più largamente praticata dai manager quando chiedono loro di raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi.

I leader "missionari" sono quelli che interpretano meglio questa area. E' fondamentale saper mostrare con entusiasmo una visione, trasmetterne l'importanza con un o slogan, far capire che è un grande-bel viaggio per chi vi partecipa, far identificare le persone nella visione e nel leader. I buoni leader hanno saputo costruire delle vere e proprie "storie di identità" in cui le persone si sono identificate sentendo di far parte di una "comunità" fondata su principi identitari di grande valore e profondamente condivisi (Gardner e Gardner. Personalità Egemoni, Feltrinelli ed. 1995).

### 2. CONFIDENCE: costruire la fiducia

Una sfida porta gli individui fuori dalla loro comfort zone, con il risultato di una caduta del loro livello di fiducia. Senza fiducia, gli obiettivi sfidanti che hanno causato la caduta della fiducia diventano ancora più difficili da raggiungere.

Quindi una grande responsabilità del leader è quella di costruire fiducia nei propri collaboratori in modo che possano credere nella loro abilità di raggiungere gli obiettivi.

### 3. COACHING: offrire supporto

Il coaching è un processo di sviluppo delle persone in modo da facilitare e rendere più veloce il loro successo. Il coaching può aiutare i collaboratori a comprendere meglio come i loro sforzi trovino un fit nella strategia generale e permette loro di prendere migliori decisioni.