





by Giordano Fatali*

**Giordano Fatali was a consultant for Human Resources at Todini Costruzioni Generali, Gruppo Buffetti, TAV – the National Railway group, as well as director at Mercuri Urval, Arthur Anderson MBA, Coopers & Lybrand. Today he is President of the HR community, an association of HR Managers which unites the most important HR Directors and Managers.*

The Art of Persuasion

Leadership and success, the key to Human Resources.

Leadership is a rather complex term which comes from the first half of the 19th century in the Anglo-Saxon world and which now encompasses a global yet untranslatable meaning. The definition of "leading" means to direct the performance or activities of, and to inspire the conduct of others to follow this direction. According to Goleman a true leader and master of the art of leadership in its many forms is similar to a golf pro in that based upon the type of stroke need to guide the ball into the hole, he chooses his club or putter accordingly. Instead of trying to rationalize leadership as a concept, it needs to be thought of as an art. In this manner those who are able to imagine a future in a certain desired way are able to transform their idea into reality and obtain their coveted vision. The most distinct feature of a good leader is that intense drive which derives from an objective, a future state which pulls with the strength of a huge magnet almost arriving at the oxymoronic point of a "magnificent obsession." Heifetz and Marty Lintzky state in the article, Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading, that "Leadership is the art of improvisation." You need

to be ready and able to respond to all forms of input that arrive from the 'outside,' and especially the unforeseen. An HR Director who manages to give relevant feedback in a timely manner based on input from all levels of the organization could easily act as a 'coach.' This HRD could even create a Human Resource Management system based upon the personal responsibility of the employees. Leadership therefore be-

comes one of the most if not the most important element in creating a successful HR Direction, in as much as being able to reach corporate objectives as well as satisfy and develop the employees. As said by Antoine de Sainte-Exupery, "If you want to build a boat, don't group your men together to collect wood and distribute the work, but instead teach them to be nostalgic for the wide open sea and the infinity."



L'arte di persuadere

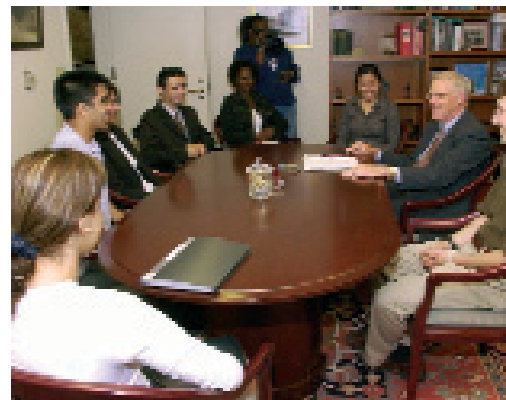


Leadership è un elemento portante per le HR di successo.

Leadership è un termine complesso, nato nella cultura anglosassone della prima metà dell'800 e che nel tempo ha acquistato un significato universale e intraducibile. L'etimologia del termine "leading" vuol dire: "stabilire una direzione ed influenzare gli altri a seguirla". Come afferma Goleman, il leader veramente efficace è padrone di più stili di leadership ed è simile ad un campione di golf, che in base al colpo da eseguire sceglie la mazza, ovvero lo stile, più indicato per andare a segno. Ma al di là di ogni possibile tentativo di razionalizzare il concetto, la leadership è un'arte, far sì che altre persone facciano proprio un obiettivo o una visione di come

può essere il futuro, in modo tale che trasformino in realtà ciò che essi volevano ottenere. Tratto distintivo del leader è il desiderio incandescente che nasce dalla vision, uno stato futuro fortemente desiderabile che lo attrae come un potente magnete, sino ad arrivare all'ossimoro di una "magnifica ossessione". Heifetz e Marty Lintzky, nell'articolo "Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading", affermano: "La leadership è un'arte di improvvisazione": bisogna quindi essere capaci di rispondere a tutti gli input che arrivano dall'esterno, soprattutto quelli imprevisi. Il Direttore HR che riesce a fornire un feedback tempestivo agli in-

put provenienti da tutti i livelli dell'organizzazione, potrà più facilmente agire da "coach" ed in ultima istanza costruire un sistema di Gestione Risorse Umane fondato sulle responsabilità personali. La leadership diviene quindi un elemento prioritario nella costruzione di Direzioni HR di successo, in quanto capace di conciliare gli obiettivi aziendali con la soddisfazione e la crescita dei followers. Dalle parole di Antoine de Sainte-Exupery, "Se vuoi costruire una nave, non radunare gli uomini per raccogliere il legno e distribuire i compiti, ma insegna loro la nostalgia del mare ampio e infinito".



Искусство убеждать



Лидерство как важнейший элемент успешной организации человеческих ресурсов

Лидерство «leadership» - это многосторонний термин, рожденный англосаксонской культурой в первой половине 800 гт. и со временем ставший универсальным. Если расшифровать термин лидирующий (leading) то он обозначает: «определить цель, путь и убедить других следовать им». Как утверждает социолог Големан, настоящий лидер - это автор и владелец нескольких стилей «лидершип» и очень похож на опытного игрока в гольф, который, рассчитывая будущий удар, умело выбирает клюшку (стиль), наиболее подходящую для попадания в лунку. Если попытаться еще раз понять концепцию, то лидершип объясняется как искусство убедить других принять цель, как их собственную, преподнести ее (цель) как предполагаемое будущее таким образом, чтобы усилия всех участников процесса объединились для достижения конечного результата. Настоящий лидер отличается своей

горячей почти маниакальной верой в мечту, воплощение которой он ясно проецирует в будущее, и которая притягивает все его помыслы как мощнейший магнит. Хейфетц и Марти Линтски в статье «Лидерство: школа выживания в условиях постоянного риска руководителя (Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading)», утверждают, что «лидершип - это искусство импровизации». Необходимо уметь, мгновенно реагировать на все директивы, поступающие извне, особенно на непредвиденные. HR - директор способный обеспечить своевременную ответную реакцию на команды поступающие со всех уровней организации должен действовать как опытный тренер и в состоянии создать успешную систему управления человеческими ресурсами, опираясь на их персональную ответственность. Лидершип, таким образом, является приоритетным

элементом в создании успешного HR-управления, как нельзя более способным объединять цели предприятия со всерастающей удовлетворенностью единомышленников. Со слов Антуана де Сент Экзюпери, «если хочешь построить корабль, не стоит объединять людей в поисках древесины и раздавать им задания, но нужно научить их мечтать о море, его просторах и бесконечности.