

# LEADERSHIP STRATEGICA PER CONSULENTI DEL LAVORO: OLTRE IL SUPPORTO TECNICO

• DI **LUCA DI SEVO** CONSULENTE DEL LAVORO IN BOLLATE (MI),  
**ELISA MINOZZI** PROFESSIONAL COUNSELLOR CNCP, ORIENTATORE ASNOR,

**JESSICA FANTINATO** FORMATRICE E COACH PROFESSIONISTA ISCRITTA AD AICP -ASSOCIAZIONE ITALIANA COACH PROFESSIONISTI •

**P**erché la *leadership* è (anche) materia per i Consulenti del Lavoro?

Tradizionalmente percepito come figura tecnica e normativa, il consulente del lavoro oggi ricopre un ruolo sempre più strategico all'interno delle organizzazioni; non è più solo un esperto in diritto del lavoro, amministrazione del personale o elaborazione delle buste paga: è anche un **interprete del cambiamento**, un **facilitatore di cultura aziendale positiva** e spesso un **confidente autorevole dei vertici dell'impresa**.

Un consulente-*leader*, pur non ricoprendo un ruolo manageriale nelle organizzazioni a cui si rivolge, **non si limita, infatti, a “dare risposte”, ma stimola domande**, promuove consapevolezza e aiuta l'imprenditore a vedere soluzioni che da solo non avrebbe probabilmente considerato.

Esercitare la *leadership* nella relazione con i propri clienti significa, dunque, saperli guidare non solo da un punto di vista tecnico-specialistico, ma anche nelle scelte organizzative riguardanti gli aspetti più umani della gestione delle persone, cuore pulsante di ogni impresa, dalla risoluzione efficace dei conflitti alla promozione di benessere e inclusione.

Oltre a ciò, un consulente del lavoro è chiamato ad essere *leader* anche all'interno del proprio studio professionale: guidare i collaboratori costruendo un clima basato su chiarezza e fiducia, favorire responsabilità condivisa e sostenere la motivazione, soprattutto in un contesto di carichi di lavoro elevati e scadenze stringenti, sono leve fondamentali per costru-

ire un *team* sereno e produttivo, a sua volta capace di garantire ai propri clienti qualità, attenzione e sostenibilità nel lungo periodo.

Saper ispirare e gestire il *team* con visione, equilibrio e ascolto significa delegare in modo efficace, creare occasioni di crescita, fornire *feedback* costruttivi e valorizzare i talenti. La *leadership* interna è ciò che trasforma uno studio da semplice fornitore di servizi a organizzazione capace di apprendere, migliorare e innovare costantemente, in grado quindi di generare ulteriore valore per i propri clienti, anticipandone i bisogni.

## SELF-LEADERSHIP: GUIDARE SÉ STESSI PRIMA DEGLI ALTRI

Come diventare, quindi, *leader* efficaci, dentro e fuori il proprio studio?

La *leadership* efficace comincia dalla gestione di sé: visione personale, disciplina, proattività e allineamento ai propri valori. Il consulente che esercita una forte *self-leadership* è consapevole delle sue priorità, mantiene la concentrazione sugli obiettivi, sa motivarsi nei momenti difficili e mantiene coerenza tra pensiero e azione. Tuttavia, non è sufficiente essere un ottimo professionista per diventare un *leader* efficace: secondo il modello di Hersey e Blanchard, un *leader* efficace **adatta il proprio stile in base alla maturità e alle competenze dell'interlocutore**.

Questo principio si applica perfettamente al consulente del lavoro che, a prescindere dalla dimensione dell'azienda con cui si interfaccia, dalla più semplice alla più complessa, può sce- ➤

gliere di adottare lo stile più funzionale:

1. **Stile direttivo:** utile con aziende meno strutturate o che stanno attraversando momenti critici;
2. **Coaching:** utile per coinvolgere, a tutti i livelli, sia i singoli che il gruppo nella definizione degli obiettivi e nell'elaborazione delle strategie per raggiungerli, oltre che per sviluppare consapevolezza, competenze e responsabilità; può inoltre favorire la trasformazione di un gruppo di lavoro in una squadra vera e propria;
3. **Supportivo:** valorizza il dialogo, adatto a *team* già avviati;
4. **Delegante:** indicato quando l'azienda ha autonomia, strumenti, processi e procedure propri, oltre che competenze interne forti per il loro espletamento.

#### QUALI SONO DUNQUE LE COMPETENZE CHIAVE DEL CONSULENTE-LEADER?

- **Autenticità e coerenza:** un consulente credibile è trasparente, coerente tra ciò che dice e ciò che fa, e si mostra disponibile anche nei momenti incerti;
- **Empatia e ascolto attivo:** ascoltare non è solo raccogliere informazioni, ma comprendere a fondo le esigenze e creare fiducia, soprattutto quando si gestiscono conflitti, riorganizzazioni o quando si affianca un'impresa in un momento delicato, come il passaggio generazionale, cogliendone non solo gli aspetti formali ma anche e soprattutto quelli emotivi;
- **Adattabilità e resilienza:** il contesto normativo è mutevole. Il consulente-*leader* accoglie il cambiamento, propone soluzioni concrete e guida il cliente con flessibilità;
- **Focus sul benessere organizzativo:** *leadership* oggi significa anche sostenere un clima aziendale favorevole, promuovere il rispetto, la motivazione e l'inclusività, sia nel proprio luogo di lavoro che presso i propri clienti.

#### LEADERSHIP E INTELLIGENZA EMOTIVA: UN BINOMIO NECESSARIO

Come accennato, essere *leader* oggi significa anche **comprendere e gestire in modo costruttivo le proprie emozioni e quelle altrui.**

L'intelligenza emotiva, concetto sviluppato da Daniel Goleman, è fatta di empatia, autoconsapevolezza, regolazione emotiva e abilità sociali. Per un consulente del lavoro, questo si traduce nella capacità di gestire tensioni, riconoscere segnali di disagio nei clienti o collaboratori, e comunicare con assertività nei momenti critici. Un elevato livello di intelligenza emotiva permette di creare relazioni professionali più solide, aumentare la fiducia reciproca e risolvere i conflitti in modo costruttivo.

#### INTELLIGENZA SOCIALE: LEGGERE LE DINAMICHE OLTRE LE PAROLE

Accanto all'intelligenza emotiva, l'intelligenza sociale rappresenta la capacità di **cogliere segnali impliciti, leggere le dinamiche di gruppo** e adattare il proprio comportamento al contesto sociale. Per un consulente del lavoro-*leader*, ciò significa saper leggere il contesto del proprio cliente, avere attenzione al clima che vi si respira, comprendere le gerarchie informali, intuire quando è il momento di intervenire o di ascoltare, quando rafforzare una posizione o lasciar spazio all'altro.

L'intelligenza sociale si esprime, ad esempio, nella gestione di riunioni delicate con più *stakeholder*, nella conduzione di negoziazioni tra azienda e lavoratori o nella capacità di muoversi con equilibrio tra esigenze *normative* e relazioni umane. È una dote chiave per chi vuole esercitare una *leadership* non solo efficace, ma anche inclusiva e sostenibile, fondata sulla sensibilità ai contesti e alle persone.

#### LEADERSHIP E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Da ultimo, non si può trascurare il ruolo dell'evoluzione tecnologica, e in particolare l'introduzione dell'intelligenza artificiale, che sta cambiando profondamente il mondo del lavoro. Per il consulente del lavoro-*leader*, l'IA può rappresentare sia uno strumento operativo utile, ad esempio, all'automazione di alcuni processi, sia un'opportunità strategica.

La vera *leadership* in questo ambito non consiste solo nell'adottare nuove tecnologie, ma nell'accompagnare le persone all'introduzione ►

e all'utilizzo di tali tecnologie in azienda, spiegandone impatti, vantaggi e limiti. L'IA, del resto, non sostituisce l'intelligenza umana: la potenza, se inserita in una visione guidata da etica, competenza e attenzione alle relazioni.

#### STRUMENTI E BUONE PRATICHE DI LEADERSHIP PER CONSULENTI

Cosa può fare allora, concretamente, un consulente del lavoro desideroso di allenare la propria *leadership*?

- **Allenarsi all'analisi del contesto del proprio cliente:** ogni intervento efficace parte da un'analisi: Com'è strutturata l'azienda? Qual è il livello di autonomia delle risorse interne? Ci sono resistenze culturali? Solo conoscendo il terreno si può scegliere lo stile giusto da adattare;

- **Formazione continua, orientamento e coaching:** investire su sé stessi attraverso percorsi di sviluppo personale può rafforzare la propria capacità di *leadership* e aiutare a mettere a fuoco punti di forza e aree di miglioramento del proprio stile;

- **Trattare il proprio studio professionale "come un cliente":** provare a guardare l'organizzazione di cui si fa parte, o di cui si è titola-

ri, da un punto di vista diverso, considerandola come uno dei propri clienti -il più importante- ponendosi le stesse domande di cui sopra per cambiare prospettiva e sintonizzare il proprio stile di *leadership* alla propria realtà.

- **Feedback e follow-up:** un consulente-*leader* chiede e offre *feedback* dentro e fuori dalla propria organizzazione, misura l'impatto del proprio operato e si pone come figura di riferimento stabile e affidabile nel tempo.

#### UN CONSULENTE CHE GUIDA

Essere *leader* oggi significa **prendersi cura del proprio ruolo, delle relazioni e degli obiettivi comuni**. Per un consulente del lavoro, questo comporta non solo aggiornarsi dal punto di vista normativo, ma anche **sviluppare le *soft skills* per accompagnare persone e imprese nel cambiamento**.

Il primo passo? Riflettere sul proprio stile di *leadership*, chiedere *feedback* autentici, cercare momenti di confronto e formazione. Perché la vera autorevolezza non nasce solo dalla competenza tecnica, ma dalla capacità di essere guida nei momenti in cui serve davvero.



#### APPENDICE - QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE:

### Che tipo di leader sei oggi?

*Per riflettere sul tuo attuale stile di leadership come consulente del lavoro, puoi utilizzare questo piccolo strumento di autovalutazione, assegnando ad ogni affermazione un punteggio da 1 a 5:*

- 1 = Mai
- 2 = Raramente
- 3 = A volte
- 4 = Spesso
- 5 = Sempre

#### SEZIONE A - *Self-leadership* e consapevolezza personale

1. Ho una visione chiara dei miei obiettivi professionali e dei miei valori.
2. Riesco a gestire lo *stress* e a rimanere lucido anche in situazioni complesse.
3. Sono disciplinato/a nel gestire il mio tempo e le priorità.
4. Chiedo *feedback* regolarmente e rifletto sui miei comportamenti.
5. Riesco a mantenere motivazione e spirito costruttivo anche di fronte a ostacoli. ➤

**SEZIONE B - Intelligenza emotiva e relazionale**

6. Ascolto attivamente le esigenze dei clienti e dei collaboratori.
7. Mi accorgo facilmente quando l'interlocutore prova disagio, frustrazione o fatica.
8. Riesco a mantenere la calma in conversazioni difficili o conflittuali.
9. Sono percepito/a come empatico/a, rispettoso/a e disponibile.
10. Valorizzo e incoraggio le idee e il contributo degli altri.

**SEZIONE C - Leadership situazionale e strategica**

11. Adatto il mio stile in base al contesto e alla maturità dell'interlocutore.
12. Coinvolgo i clienti nelle decisioni quando è utile per la loro crescita.
13. So quando è il momento di essere direttivo e quando lasciare autonomia.
14. Affronto il cambiamento con spirito positivo, guidando gli altri a fare lo stesso.
15. Mi impegno per portare valore strategico oltre la consulenza tecnica.

**INTERPRETAZIONE DEL PUNTEGGIO**

- **60-75 PUNTI** - Sei un consulente-*leader* maturo: un riferimento strategico, capace di guidare con empatia, visione e adattabilità.
- **45-59 PUNTI** - Buona consapevolezza: alcune aree sono solide, altre possono essere sviluppate con formazione o confronto.
- **30-44 PUNTI** - Il potenziale c'è, ma servono strumenti per rafforzare la tua *leadership*.
- **15-29 PUNTI** - È il momento di avviare un percorso di crescita personale e professionale.