

La Leadership evoluta dell'era post-Covid: Agile, Antifragile e in Ascolto.

**LO SCENARIO
POST-COVID
RIMETTE AL
CENTRO L'UMANO**

Negli ultimi mesi, le maggiori testate giornalistiche di tutto il mondo sono concentrate nel trattare tematiche come le proiezioni di crescita economica, le priorità di governi e imprese sugli obiettivi da conseguire nel breve periodo, idee su eventuali piani di ripresa e sulle strategie per ritrovare una prosperità perduta.

Lo scenario post pandemia sembra allettante per intavolare il tema della leadership nelle discussioni di direzione di piccole e grandi realtà, interessate a comprendere prima dei competitors, "cosa" sia auspicabile fare per raggiungere e mantenere un livello di performance eccellente.

Si chiede, pertanto, a consulenti navigati di stanare le competenze cruciali nei giovani che si affacciano alle sfide del lavoro, e rivelare la formula segreta per farle fiorire nelle risorse senior già presenti nel gruppo.

Sembra giunto il tempo di riprendere in mano i valori ispiratori dell'organizzazione, e dopo aver riordinato la lista esposte ai collaboratori, con un linguaggio semplice e diretto, come può esserlo solo quello amicale, la rinnovata promessa del Vertice di destinare maggior attenzione al rafforzamento del capitale umano.

Le menti più illuminate sono pronte ad abbracciare l'idea di dover spostare il focus sulle Persone in modo diverso, sul loro "fare e farsi", come recitava un noto filosofo contemporaneo, occupandosi maggiormente di esperienze e percorsi di assessment per delineare la nuova leadership. Forse, dopo l'inquietudine del 2020, è maturata l'idea che non si può prescindere dal preservare e valorizzare il soggetto nelle stanze aziendali, frequentate più dal virtualismo assoluto, che dalle imperfezioni individualistiche.

**PROSPETTIVA
UTILITARISTICA
VS PROSPETTIVA
RELAZIONALE**

L'ipotesi dell'articolo è sintetizzabile nel seguente concetto: le aziende fino ad ora hanno gestito le persone in un'ottica maggiormente produttivistica e utilitaristica, cercando di conformare le diversità e le specificità presenti al proprio interno funzionalmente al processo produttivo e al modello organizzativo.

In tal modo, si è privilegiato il risultato economico. Alla luce degli sconvolgimenti sociali ed economici attuali, tale approccio è da considerarsi obsoleto, e l'urgenza che affiora nel mondo del lavoro, spinge verso un cambio di paradigma gestionale. Quest'ultimo introduce una **prospettiva relazionale con un orientamento intersoggettivo**, l'applicazione di una **metodologia di tipo qualitativo**, in un'ottica **fenomenologica** funzionale alla valutazione delle esperienze energizzanti, le cosiddette best practices che creano valore diffuso. L'argomento è complesso e per comprenderne la portata occorre mettersi ad osservare l'organizzazione dal proprio interno partendo dalla fine, e porsi alcune domande:

Qual è il risultato ultimo che si intende raggiungere? Il punto di arrivo dell'imprenditore, dell'Amministratore Delegato, del Consiglio di amministrazione, del Presidente?

La risposta confluirà probabilmente su tre filoni: quello del **mercato**, ad esempio - essere il punto di riferimento nel proprio ambito; quello del **cliente** - esaudire le particolari richieste degli stakeholder e customizzare il prodotto; e quello dei **dipendenti** - preservare il benessere psicofisico e sociale, la sicurezza del posto di lavoro e offrire una maggiore qualità di vita alle famiglie.

Con queste sfide da affrontare da un lato, la variabile "fragilità" dell'asset intangibile da considerare, e gli eventi imprevedibili che minacciano le sorti del mondo dall'altro, l'imperativo nell'era post-covid è quello di spingere le coscienze verso un chiaro cambio culturale.

Il rinnovamento deve partire dalla governance aziendale, contestualmente all'integrazione di una leadership agile, capace di attenuare qualsiasi colpo ricevuto, di generare un'onda sinergica che suggestioni il mercato.

Cosa si intende per leadership evoluta?

**LA
LEADERSHIP CHE
DIALOGA CON LA
MODERNITÀ**

Essa dialoga con la modernità, è aperta ad accogliere tecniche avanzate di project management come il metodo AGILE e SCRUM, imposta rapporti "friendly" con i colleghi, in un dialogo franco che per osmosi genera un influenzamento reciproco delle parti.

Una leadership che concede spazio all'atipico, che contempla le eccezioni, lascia emergere l'entusiasmo degli inesperti e insegna partendo dagli errori commessi. Si tratta di uno stile che favorisce i rapporti umani e si impegna nella costruzione di una linea di comando coscienziosa e umile.

Anche la valutazione si veste di novità: non più una focalizzazione sull'obiettivo conquistato, bensì un assessment per ogni sfida vinta o di medio periodo in cui l'osservazione è ampia e qualitativa.

Un'analisi puntuale per comprendere come sono state impiegate le risorse assegnate al collaboratore e la conseguente stima del rendimento realizzato.

Questa impostazione rappresenta una linea di demarcazione netta con il passato, l'ingresso nell'epoca nell'illuminismo relazionale che riposiziona la bellezza della mente umana nel posto giusto, essenza della macchina aziendale da cui si accende qualsiasi processo.

Un inno alla delicatezza dell'individuo, piuttosto che l'elogio dell'innovazione futuristica, un approccio

Analisi organizzativa

più umano ed etico nell'azione dei ruoli ricoperti. In sostanza si sta descrivendo un'osservazione pragmatica del soggettivo, che specifica la tonicità della gestione dei collaboratori e le interazioni tra dipartimenti, piuttosto che il soffermarsi su numeri e processi. L'aspettativa è quella di raggiungere l'integrazione tra persona, organizzazione e ambiente che generi un adattamento continuo e funzionale alla vitalità del sistema.

Si tratta della leadership che elargisce benessere perché è "home made", plasmata poco alla volta dall'interno e diretta a tirar fuori il potenziale inespresso dei propri collaboratori. Solo così si riuscirà a generare più valore dalle dinamiche intersoggettive, di quanto se ne consuma per raggiungere gli obiettivi assegnati.

LE PROPRIETÀ DELLA LEADERSHIP EVOLUTA

Quali sono le proprietà da ricercare nel gruppo di comando per essere coerenti con la gestione "people centred"?

A nostro avviso sono tre gli elementi che iniziano per "A" e che formano i pilastri basilari nella realizzazione della nuova leadership.

La prima "A" sta per AGILE e si intende la facilità di manovra della

persona nell'ambiente in cui agisce, data dalla consapevolezza delle proprie capacità e contemporaneamente dalla determinazione delle azioni intraprese, che fornisce stabilità e progettualità alle relazioni dell'individuo con il mondo esterno.

La seconda "A" sta per ANTIFRAGILE elemento necessario per vivere negli ambienti tempestosi, imprevedibili e fluidi. Il concetto racchiuso in questa parola può essere descritto portando il lettore a ripensare, prima di tutto, al significato della nozione di resilienza organizzativa, termine abusato negli ultimi tempi, e che descrive quella capacità di immaginare mentalmente l'evento e anticiparlo per poi reagire adattandosi e consentendo l'assestamento del sistema al cambiamento e conseguente sopravvivenza. A questo punto, è possibile visualizzare qualcosa che trascende questa descrizione, introducendo la qualità dell'essere antifragile, riuscendo non solo a non essere scalfiti dagli stressor, cioè da stimoli di diversa natura, ma in essi trovare l'humus necessario per alimentarsi e generare sviluppo.

Ed è questa particolare qualità nelle persone di responsabilità che oggi consente alle organizzazioni proiettate al domani, di assicurare la stabilità interna nonostante l'aumentare dell'incertezza esterna.

Le criticità, gli snodi, le salite sono all'ordine del giorno nell'esperienza lavorativa, quindi bisogna rafforzare le soft skills racchiuse nella mente, entrare nella dimensione psicologica, vedere com'è strutturata, per poi lavorare sull'innesto e la crescita del loro potenziale e tirarlo fuori, farlo agire nell'ambiente.

È ora possibile addentrarci nella descrizione dell'ultima "A" del nostro trio magico, cioè l'essere in ASCOLTO.

Per essere capaci di ascoltare gli altri, bisogna essere in grado di ascoltare se stessi, di entrare in contatto con la propria coscienza, di vedere come "si funziona" dal di dentro. Questo lavoro introspettivo e di autoconsapevolezza richiede l'intervento e la guida di un professionista sanitario dell'area psicologica.

Pertanto, l'essere in ascolto nell'organizzazione significa avere una squadra di responsabili consapevoli dei propri limiti, che hanno la capacità di visione, che anticipano gli eventi e si preparano all'impatto. Non solo, sono in grado di assumere un atteggiamento di accoglienza dei collaboratori, di maneggiare i sentimenti che animano le dinamiche del gruppo di riferimento, dirigono la squadra senza un'intrusione di campo, lavorano dietro le quinte, senza fare chiasso, consci della necessità di maneggiare l'umano con rispetto e gentilezza.

LA DURABILITÀ DELLA LEADERSHIP

Cosa fare per garantire la durabilità della leadership evoluta?

Nessuna ricetta segreta, ma lavorare tenacemente e con metodo, partendo dalla pianificazione di percorsi di formazione esperienziale e di coaching individuali per le figure di responsabilità che hanno dimostrato di avere talento e propensione al nuovo. Replicare ciclicamente ogni 2 – 3 anni programmi di sviluppo di competenze specifiche, coinvolgendo professionisti preparati, capaci di "ascoltare" le esigenze del committente, di leggere il contesto di riferimento e di entrare in sintonia con la persona da accompagnare.

Ed infine ... non stancarsi mai di conoscersi, di conoscere e farsi conoscere.

