

MONDO FORMAZIONE

LEADERSHIP: RUOLO VERSUS SCOPO

FLAMINIA FAZI

I rapidi e importanti cambiamenti degli ultimi tempi hanno avuto un profondo impatto sul mondo del lavoro: sui processi produttivi; sul senso del lavoro, dei ruoli e dei luoghi; sui comportamenti virtuosi, manageriali e operativi, e i parametri sulla base dei quali misurarne i risultati.

Luoghi, strumenti e benefit sono stati utilizzati per diverso tempo come leve motivazionali, elementi che definivano i contorni all'interno dei quali le persone ancoravano il senso di responsabilità e di appartenenza, i progetti di carriera, l'organizzazione del tempo e delle attività di lavoro con cui lo saturavano. Per la maggior parte delle persone i luoghi del lavoro promuovono comportamenti ben precisi che sono espressi attivando specifiche competenze che restituiscono a ogni individuo il suo senso di identità adulta, rafforzata dalle dinamiche organizzative che ruotano intorno ai ruoli.

Questa è una delle ragioni per cui la pandemia ha avuto un impatto profondo sul senso di identità delle persone, minando in modo significativo e trasversale il senso di scopo e di efficacia individuale. Così come fisicamente le persone hanno spostato la loro operatività dalle sedi di lavoro alle proprie abitazioni, quindi da luoghi pubblici a luoghi privati, allo stesso modo da un punto di vista psicologico le persone hanno riletto il proprio senso di orgoglio e di identità spostandolo dal ruolo aziendale e connettendolo col proprio senso di scopo, di missione individuale. Il cambiamento rapido e sostanziale, inatteso e non preparato, ha spiazzato tutti: abbiamo risposto ognuno cercando di far succedere il più possibile, per riuscire a mandare avanti tutto, comunque, per contrastare al massimo gli effetti collaterali e diretti determinati dalle misure di contenimento.

Come sottolineava Zygmunt Bauman, “diversamente da altri animali, non solo noi uomini conosciamo, ma sappiamo che conosciamo”. Ed è su quest'attività di conoscenza e di consapevolezza che desidero guidare l'attenzione, e su alcuni aspetti che credo possano essere utili spunti non solo di riflessione ma anche di stimolo a riorganizzarsi.

La cultura dell'apprendimento

Quando il nostro inconscio adulto si rende conto che avrebbe bisogno di conoscere qualcosa che non sa, è probabile che reagisca attivando un meccanismo qualsiasi di protezione, che spesso crea impasse o conflitti interni, un senso di incapacità e di inadeguatezza, tale da bloccare il buon funzionamento di una persona: si può esprimere con inazione, depressione, mistificazione, manipolazione della realtà. Queste reazioni sono causate dalla cultura narcisista della performance che non apre spazio all'errore, al "fallimento" e alla fragilità, i quali sono invece assolutamente integrati nella cultura dell'apprendimento in cui il focus è sul miglioramento continuo: questo si realizza attraverso un percorso di tentativi ed errori, monitorati, analizzati e "usati" per "correggere il tiro".

Per apprendere bisogna accettare di "non sapere" o di "non sapere abbastanza", di "non essere" o di "non essere abbastanza", cosa che, nella mia esperienza, pochi adulti sanno fare con serenità: più sono esperti più l'ambiente per anni li ha premiati, ma spesso sanno accettare con minore facilità di mettersi in una posizione di "allievi" e non di "maestri". La forza interiore la si acquisisce dalla consapevolezza che non si tratta di sentenze definitive e invalidanti ma di valutazioni intermedie di percorso, nel quale ancora tutto è da definire e nel quale tutto si può imparare: il sapere, il saper fare, il saper essere e il saper diventare. La famosa "resilienza" si basa su questo fondamentale pilastro: l'accettazione degli eventi, dei loro effetti disturbanti e della condizione del divenire insita nella natura umana, che favorisce l'apprendimento del necessario per recuperare un proprio funzionamento in grado di produrre di nuovo una qualità apprezzabile e soddisfacente.

Gli stili motivazionali

Numerosissimi sono i fattori su cui si articola a livello inconscio la nostra esperienza soggettiva, influenzati da ogni cambiamento e operativi in ogni adattamento, sia in positivo sia in negativo, quando quelli preferiti non possono essere soddisfatti. Molti di essi hanno un importante impatto sul risultato finale delle decisioni e della progettazione delle azioni, come abbiamo riscontrato in più di 20 anni di ricerca sui leader e sui team ad alte prestazioni in U2Coach.

È molto probabile che un leader utilizzi le sue preferenze personali, peraltro nella maggior parte dei casi inconse, per motivare il proprio team.

In circostanze normali questo potrebbe essere super efficace, soprattutto se rivolto a un team di persone con uno stile motivazionale simile. Ma durante una crisi?

Lo stesso stile di leadership può stressare seriamente il team, dal momento che tutti devono già superare sfide difficili al di fuori del proprio ambiente di lavoro. Aggiungere stress al mix non fa che peggiorare la situazione e rischia di portare il team a una forma di esaurimento, o peggio, a entrare in modalità "fuga o blocco" che può arrivare a minare anche la salute.

Il potere delle domande

La qualità del nostro futuro dipende dalle domande che ci facciamo oggi e dalle risposte che troviamo a queste domande. In chiusura propongo alcune "domande dilemma" articolate su concetti chiave che hanno caratterizzato questi ultimi 10 mesi e che a mio avviso possono attivare pensieri ulteriori sulla base dei quali disegnare il futuro prossimo.

Adattamento o Innovazione?

Velocità o Lentezza?

Interno o Esterno?

Condivisione o Collaborazione?

Apparire o Essere?

Responsabilità o Bisogno?

Individuo o Collettività?

Controllare o Affidare?



FLAMINIA FAZI è CEO di U2COACH e di The Performance Solution