

## LA (IM)PERFETTA LEADERSHIP

FLAMINIA FAZI

Dopo aver parlato di mondo VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) credendo che si trattasse di una sperimentazione, ci siamo piombati dentro tutti e tutti insieme nel modo più brusco, inatteso e inimmaginabile. Così sono emerse **le profonde fragilità dei modelli di management e di leadership** a cui la maggior parte di persone e aziende si ispirava, evidenziando quanto le pratiche di lavoro quotidiano fossero inadeguate a sviluppare fiducia, accountability e spirito di team. Troppo affidamento su comportamenti destrutturati, basati sulla “presenza fisica nel luogo di lavoro” e sull’incontro di persona, che nella loro stratificazione lasciavano un senso di relazione e di accompagnamento ai team e ai singoli, come anche ai clienti esterni, ma in sostanza non erano supportate da processi di collaborazione articolati in base agli obiettivi organizzativi.

Questa situazione ha evidenziato diversi **falsi miti su cui molti leader fondavano il senso del loro quotidiano**, quali:

- le persone non lavorano se non vengono controllate a vista;
- le questioni importanti o delicate è necessario trattarle a quattr’occhi e di persona;
- per collaborare bisogna ritrovarsi tutti nello stesso luogo fisico;
- è produttivo chi sta in azienda anche fuori orario;
- per far crescere un collaboratore bisogna stargli affianco e fare le cose insieme;
- per stabilire una relazione forte di fiducia bisogna incontrarsi e condividere del tempo informale insieme, come un pranzo ad esempio.

Queste convinzioni derivano da anni di pratica quotidiana sviluppata più sull'auto-organizzazione spontanea che sull'apprendimento e sull'integrazione di processi di lavoro costruiti per massimizzare tempo ed energie nella gestione delle persone, delle relazioni e dell'execution, e hanno mandato in crisi non solo il management ma anche i processi di vendita, dallo sviluppo dei prospects a quello dei clienti.

La presunzione profonda di riuscire a ottenere risultati facendo un po' a modo proprio, senza dare troppa fiducia a metodologie consolidate per la comunicazione efficace, per la costruzione e l'accompagnamento della delega e dell'accountability, per la buona collaborazione, ha portato a trascurarne l'importanza anche in coloro che negli anni avevano ricevuto della formazione mirata.

Dopo più di un anno di stravolgimento, ci si sta rendendo conto che **la cultura del lavoro non potrà mai più essere la stessa** e che il bisogno delle persone di avvicinare il lavoro alle esigenze della vita privata non le farà tornare "indietro".

Del resto, anche per le aziende ci saranno vantaggi nel ridurre importanti costi derivati dalle immobilizzazioni immobiliari per le sedi di lavoro, ma dovranno necessariamente contare su competenze manageriali e di leadership molto diverse da quelle espresse a oggi. Quelle che finora sono state considerate **competenze soft** non lo sono più in assoluto e **devono essere accreditate come competenze hard**, alla stregua della capacità di presidiare le technicalità del business o della funzione; non si tratta solo di competenze relative alla relazione con gli altri – quindi l'assegnazione di obiettivi e compiti, il monitoraggio e l'accompagnamento alla performance, il feedback, la delega, il coaching, il mentoring, la collaborazione e il lavoro di squadra – ma anche di quelle relative all'intelligenza emotiva, che riguardano la consapevolezza e la gestione di sé.

Chi, come me, si occupa di insegnare tali processi sa che per noi queste sono **“tecnologie comportamentali”** e non argomenti per intrattenere le persone in aula, come pensano ancora in troppi. Si tratta di processi strutturati, che alla base hanno studi sul comportamento umano, che hanno lo scopo di rispondere contemporaneamente a più bisogni cognitivi e psicologici; senza tali processi il “funzionamento” di una persona non è ottimizzato e quindi dà problemi, sia alla persona stessa, in termini di calo motivazionale e affaticamento da stress, sia all’organizzazione, per gli effetti che questi fenomeni hanno sulla performance finale.

**La leadership**, cui tanti aspirano più per lo status che vi è abbinato, **deve essere espressa con la capacità di portare avanti più livelli di processo** contemporaneamente e, tra questi livelli, quello della gestione delle persone deve diventare strategico, anche con il supporto di applicativi informatici che aiutino a semplificare operazioni di condivisione e di pianificazione appositamente sviluppati per integrare bisogni del business con i nuovi bisogni individuali.

**La moltiplicazione di ruoli di leadership** sta spostando l'attenzione su competenze di coordinamento, sviluppo di capacità psicologiche e tecniche e coaching, presidio dei parametri di qualità e di produttività, mentoring, decisionali sempre più corali. Sono solo pochi i leader che hanno l'opportunità di dare un contributo sostanziale alla creazione della vision e della mission aziendale, mentre alla maggior parte resta solo di declinarle verso il basso senza poter dare il loro sostanziale contributo. E così **la ricchezza del ruolo del leader perde molto contenuto a livello macro per averne uno più rilevante a livello micro**, a volte sovrapponendosi al ruolo di manager; restano così pochi i leader che possono esprimere la leadership a tutto tondo, nei ruoli di executive e imprenditoriali.

In sintesi, **c'è un grande lavoro da fare per professionalizzare maggiormente la leadership**, e non è certamente con un corso di due o quattro giorni che si possono ottenere risultati in questa direzione. È piuttosto necessario ricominciare a investire seriamente sulla formazione, con programmi qualificati, ripensando anche la loro struttura e **lavorando per allenare a consolidare processi e comportamenti nella direzione della costruzione di ottimizzatori della performance umana**, propria e degli altri.



**FLAMINIA FAZI** è CEO di U2COACH e di The Performance Solution