

## La forza delle domande

di **Flaminia Fazi**, CEO di U2COACH



**SENTIAMO TUTTI L'ESIGENZA** di rispondere in modo nuovo alla complessità, combattuti tra il desiderio di tornare ai tempi in cui la correlazione tra azioni e risultati era più immediata e la consapevolezza che gli eventi recenti hanno accelerato una trasformazione così radicale che l'innovazione di processi e di prodotti è diventata urgente. Mentre a livello macro si ragiona sui nuovi scenari, a livello micro ci si rende sempre più conto che il fattore chiave per sostenere il cambiamento di ritmo e di visione necessari ha il suo nucleo nella capacità dei leader di accompagnare le persone a dare il loro massimo, ad adattarsi al nuovo e ad andare oltre. La capacità di "allenare" le intelligenze disponibili in azienda richiede una sensibilità nuova verso pratiche comunicazionali e relazionali purtroppo ancora sottostimate per l'impatto che hanno sui risultati del business. Lavorando continuamente insieme agli imprenditori e ai manager di tante aziende, coinvolti nei programmi di formazione e di coaching, vedo che comprendono tutti l'importanza di saper cambiare prospettiva

e aggiornare rapidamente le proprie competenze tecniche, nonché trovare la forza di lasciare spazio di espressione ai propri collaboratori. Questa comprensione è razionalizzata ma non ancora integrata a livello inconscio e per troppi rimane ancora complesso "abbandonare" quel senso di urgenza a prescrivere, a dirigere, a dare soluzioni e consigli, con l'illusione di poter così stimolare responsabilità, autonomia, spirito di iniziativa e innovazione. Senza però ottenere tali risultati perché non è questa la pratica manageriale efficace per arrivarci.

L'innovazione richiede un atteggiamento di curiosità, di fiducia nei confronti della sperimentazione del nuovo e del diverso, oltre alla capacità dei leader di uscire dalla propria area di comfort e di accompagnare persone molto diverse da loro a esplorare l'impossibile, perché, come diceva Albert Einstein: "Tutti sanno che una cosa è impossibile da realizzare, finché arriva uno sprovveduto che non lo sa e la inventa".

Maggiore è l'incertezza, più alta è la spinta inconscia dell'essere umano a controllare il più possibile la realtà per imprimere una direzione, con lo scopo di ridurla e annullarla. Questa è la spinta interna che ogni leader potrà riconoscere nella propria comunicazione con i collaboratori e anche con altri stakeholder, che gli fa fare domande investigative, retoriche, finalizzate a verificare se la propria idea della situazione sia corretta, per dare risposte rapide, mosso internamente dal senso di responsabilità che diventa però controproducente. La trappola sta nel cercare nel presente conferme di ciò che è già stato appreso nel pas-

sato, anziché fare domande aperte per scoprire con curiosità ogni possibile aspetto capace di indicare elementi nuovi e diversi che stanno prendendo forma. Elementi da sviluppare ulteriormente, per favorire la generazione di soluzioni nuove, senza influenzare, riconoscendo il valore di approcci differenti e incoraggiando l'espressione delle idee. Non si può parlare di "innovazione", di "soluzioni disruptive" solo a livello teorico se poi a livello pratico mancano i comportamenti organizzativi e le competenze di comunicazione di base in grado di svilupparli: nuove risposte dipendono dalla capacità di porre domande diverse, di far cambiare prospettiva, di ribaltare i criteri e trovarne di differenti e più adatti a interpretare e progettare il futuro.

Allenare manager e leader a praticare competenze da coach e da facilitatore è l'intervento più "remunerativo" nel lungo periodo che un'azienda possa implementare in questa direzione, come ci dimostrano i risultati che stiamo costruendo insieme ai nostri clienti che ci hanno dato la loro fiducia in questi anni: miglioramento trasversale dei risultati individuali e di team, dell'efficacia della leadership, della capacità di rispondere in tempi rapidi ai cambiamenti del mercato.



nutritional supplier for your mind

[www.u2coach.it](http://www.u2coach.it)

# Harvard Business Review

 **ITALIA**



APRILE 2022  
MENSILE € 13,50

Strategi@s EDIZIONI

15 SPECIALE Come rendere  
concreto il purpose

92 Serviamo più noi  
ai robot che noi a loro

104 La customer experience  
nell'era dell'IA

## I manager non possono FARE TUTTO!

È ora di ripensarne il ruolo  
nel nuovo mondo del lavoro.

pag. 48

POSTE ITALIANE SPA - SPEDIZIONE IN ABBONAMENTO POSTALE - D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2004 N. 46) ART. 1  
COMMA 1, DEB MILANO 1<sup>a</sup> DIVISIONE SUL MERCATO 4 APRILE 2022

