

Di quale leader avremo bisogno nella “nuova normalità”?



Nelle ultime settimane, lo smart working è stato al centro delle conversazioni sul business, e l’adattamento al lavoro da casa sta anche mettendo in luce i difetti delle aziende. Le tensioni culturali e le rotture tra le funzioni dei team sono intensificate dal lavoro da remoto. Il carattere e la resilienza delle persone sono messi alla prova, così come la nozione di leadership in sé.

La maggior parte dei leader è stata formata per guidare un’azienda in tempi di normale lavoro, non di incertezza e ambiguità. Questa crisi ci ricorda che il mondo non è prevedibile e lineare, e che il nostro modello di leadership attuale non funziona più. Il coronavirus, infatti, sta mostrando l’incapacità dei leader di prepararsi a un disastro e di adattarsi prontamente alla situazione di emergenza. Molti Capi di Stato hanno fallito nell’adattarsi e nell’agire rapidamente, e un approccio del tipo “command & control” ha

solo peggiorato le cose. Come sostiene Manley Hopkinson, un ufficiale della Marina durante la prima Guerra del Golfo, “è di vitale importanza che i leader resistano alla tentazione di centralizzare il controllo. La tentazione dei leader, in un momento di crisi, è quella di porsi al centro di tutte le attività, ma ciò di cui abbiamo bisogno è esattamente l’opposto”. Per collaborare in tempi di crisi serve avere un’intesa comune, fiducia e feedback. La pandemia da COVID-19 mette in risalto che la malsana idea di leadership che si è diffusa – un leader romanzato e descritto da film, libri di management, citazioni e discorsi motivazionali – non funziona più. Ci siamo fatti un’idea sbagliata dei leader, e tendiamo a scegliere come leader delle persone che si dimostrano forti, determinate e al controllo delle cose. Le ricerche mostrano che in realtà avremmo bisogno di tutt’altro: essere sicuri di sé non rende le persone competenti. L’arte di essere un leader ha poco a che fare con la singola persona e si concentra di più sul fatto di portare a termine delle azioni. Essere un leader significa possedere un set di comportamenti, non essere un supereroe. Potenzialmente, tutti potrebbero – e dovrebbero – essere un leader del cambiamento. La leadership collettiva è ciò di cui abbiamo bisogno in questi tempi incerti. Abbiamo bisogno di una rivoluzione, e di creare un nuovo modello di leadership. Il primo passo è quello di sbarazzarci delle etichette, e di concentrarsi sulle meta-abilità, perfezionando quelle abilità che ne incrementano o attivano altre. Ecco le più importanti:

1. **Aumentare la consapevolezza di sé:** per aumentare le performance dei team, è necessario migliorare la propria consapevolezza, in modo da contribuire allo sviluppo di una leadership efficace e migliorare le performance.
2. **Essere empatico:** l’empatia è il saper comprendere profondamente ciò che stanno attraversando le altre persone. È parte della natura umana, ed aiuta a incrementare il livello di intimità e di fiducia.
3. **Promuovere la sicurezza psicologica:** tutte le voci delle

persone in gioco devono essere ascoltate, e le persone devono sentirsi a loro agio nell'esprimere i propri pensieri, soprattutto quelli meno popolari, per poter poi agire su di essi.

4. **Adottare l'umiltà intellettuale:** un leader umile desidera scoprire la verità, non vincere una discussione. L'umiltà come meta-abilità ispira collaborazione, apprendimento e favorisce migliori performance.
5. **Sviluppare una leadership collettiva:** guidare un'azienda non è un'attività individuale. La leadership collettiva favorisce la concezione di vivere in una società globale, in cui il benessere di tutti conta in egual modo.
6. **Bilanciare l'onestà con l'ottimismo:** l'idea che i leader devono proteggere gli altri è pericolosa. Non abbiamo bisogno di eroi, ma di persone umane che non considerano gli altri come anelli deboli. Edulcorare la verità può essere controproducente per la fiducia che i collaboratori ripongono nel leader.

Serve una rivoluzione nella leadership, per liberarsi delle etichette e iniziare a creare un nuovo modello di approccio a questa nuova situazione e sviluppare queste meta-abilità è fondamentale per essere efficaci.

Leggi l'articolo completo di [Gustavo Razzetti su www.liberationist.org](http://www.liberationist.org)