

SERVONO NUOVI MODELLI EDUCATIVI E CULTURALI

di **Donato Iacovone** e **Donato Ferri**

I VERI LEADER DEVONO PENSARE A UN DOMANI SOSTENIBILE PER L'IMPRESA E LA COMUNITÀ

Terminata la stesura delle *Metamorfosi*, Ovidio venne mandato in esilio a Tomis, reo di non aver celebrato adeguatamente l'imperatore Augusto. Di certo non è stato l'unico nel corso dei secoli a pagare le conseguenze del proprio distacco dalla leadership. È nel destino di ogni leader creare disaccordo sul proprio operato. Le perplessità sulla dirigenza aumentano poi ogni volta che ci si trova a fronteggiare una crisi.

Molti modelli di leadership sono arrivati già sofferenti all'inizio del 2020. La crisi ha accelerato cambiamenti già in atto nei consumi e comportamenti e nelle relazioni interpersonali e sociali, di fronte ai quali i libri di strategie, i sistemi di Crm e gli *analytics* non offrono punti di riferimento. E così la pandemia ha messo in discussione i leader abituati a guidare le organizzazioni con approcci obsoleti o improvvisati.

Il Covid-19 ha reso evidente la difficoltà di far convergere metodi e decisioni sulla gestione di breve e medio-lungo termine. Lo *short term* non è mai stato così emergenziale e il *long term* così incerto. Nel breve bisogna affidarsi a piani di azione e competenze già disponibili nell'organizzazione. Le decisioni vanno prese e aggiustate in modo dinamico con il contributo dei dati o dell'AI. E cosa deve fare il leader? Se ha già adottato questo modello e organizzato i *team* di gestione dell'emergenza, può occuparsi di strategia, avendo chiara la rotta, o gli strumenti per ricalcolarla, e sapendo come reinventare il modello di business. Dal punto di vista tecnico, significa configurare molteplici scenari, basati su fenomeni *slow-moving* e su segnali deboli, e concentrarsi sulla comunicazione dei purpose per non creare confusione. Non avere chiari i due piani tem-

porali della decisione aumenta il rischio di agire d'impulso o restare inibiti dalla paura di fallire. In questi giorni abbiamo assistito a situazioni riconducibili a queste condizioni. Parte della formazione manageriale ha insistito su modelli decisionali basati sulle risorse individuali, dove il risultato è frutto dello sforzo del singolo e vince chi ha la risposta giusta. L'approccio per scenari, viceversa, presuppone che la decisione sia sapere dove andare, alla quale si aggiungono la convinzione (saper costruire il consenso degli altri) e il controllo delle condizioni e delle variabili affinché gli scenari si realizzino. Fondamentale ascoltare le idee di clienti, azienda, fornitori e partner.

Altro elemento da rifondare nella leadership è il modello di gestione e guida delle persone. La *performance* è oggi la derivata di una rete di azioni, comportamenti e relazioni che si attivano dall'alto e dal basso e che rispondono più a una cultura e a un *mindset* che a una catena di decisioni. Nel mondo delle piattaforme, infatti, i lavoratori danno un peso maggiore al proprio volere e il rapporto obbedienza-gerarchia si è spezzato in favore di un'interdipendenza, dove ingaggio e motivazione sono abilitati da passione, interessi e crescita personale. Gestire l'organizzazione vuol dire quindi orchestrare un sistema di *sense making*, che funziona solo se si fa evolvere l'identità di ognuno. Ci si è accorti in questi giorni di *remote working* che il potere centralizzato non funziona e che la leadership più efficiente è quella diffusa e generativa, che lavora sui rapporti interpersonali.

I leader hanno la responsabilità di costruire un rapporto di fiducia e collaborazione a tutti i livelli, ma quali capacità devono emergere per ispirare e guidare? Anticipare i tempi, imparare dall'esperienza, attivarsi al di là del ruolo, gestire le emozioni, dimostrarsi auto-efficaci, mostrare *agile determination* e *dynamic resilience*: sono queste le qualità vincenti, ma non sempre vengono verificate e allenate dalle organizzazioni.

Al momento attuale le aziende hanno bisogno di un nuovo *habitus*,

in grado di ridefinire i modelli di business e le competenze. Chi guida dovrà quindi creare un ibrido tra fisico e digitale, cioè riprogettare l'interazione tra capitale umano, AI e automazione secondo logiche che seguono i flussi e i tempi delle informazioni a beneficio di nuove modalità di lavoro. La resilienza evolverà verso un concetto di *learning organization* derivato da nuove forme di collaborazione e da innovazione non esogena ed estemporanea.

Per avere in futuro dei leader che sappiano fare questo, abbiamo bisogno di nuovi modelli culturali, educativi e formativi. Occorre anche umiltà, per riconoscere che la trasformazione non è mai iniziata ed è stata spesso confusa con investimenti in tecnologie. Stiamo per affrontare un mondo che presenta elementi di novità da anticipare e leggere in maniera critica. È tempo di affidarsi a un nuovo leader, che immagina un futuro sostenibile e plurale e lo concretizza per un *purpose* utile alla propria azienda e alla comunità. E poiché le variabili da governare sono troppe, condividerle con un leadership team e delegarne parte è un *must*. Per riuscirci occorrono un team coeso, immaginazione e senso della direzione. Ciò che vantano, appunto, i veri leader.

Presidente di Webuild;
Leader per l'area Mediterranea
dei People advisory services di EY

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**IL SOLE 24 ORE,
24 APRILE 2020,
PAGINA 25**

Un articolo sulla necessità di individuare leadership resilienti per far fronte al post Covid firmato dal Ceo di Deloitte Italy Fabio Pompei

