

Harvard Business Review



ITALIA



DICEMBRE 2020
MENSILE

€ 13,50

Strategi**as** EDIZIONI

28 Nuovi imprenditori: la capacità di cambiare velocemente

Rory McDonald e Robert Bremner

38 Un nuovo modello di leadership etica Max H. Bazerman

56 Diversity: è ora di fare sul serio
Robin J. Ely e David A. Thomas

Impariamo ad affrontare **i rischi imprevedibili**

Il segreto di un'organizzazione resiliente:
regole semplici e chiare, piani ben concepiti,
persone consapevoli

pag. 13



Il futuro della leadership

di Emanuele Castellani

PARLANDO DI LEADERSHIP, da dove iniziare se non da una disquisizione sull'importanza delle competenze? Può sembrare strano, ma non deve esserlo. Le competenze sono il fattore chiave del sistema economico, assieme alla tecnologia: non a caso unite costituiscono il binomio uomo-macchina. A braccetto con l'occupabilità, per la persona, e con la produttività per l'azienda, le competenze sono il fattore critico competitivo per la sopravvivenza, nel senso più ampio del termine.

A tal proposito, è stato pubblicato da poco il white paper Cegos *The Future of Leadership*, risultato del contributo internazionale di consulenti ed esperti Cegos e di un monitoraggio globale di trend e pubblicazioni sul tema, per tracciare il futuro della leadership in questi tempi incerti.

Assistiamo al fenomeno dell'obsolescenza nell'ambito tecnologico, visibile, tangibile e osservabile. A un certo punto, il PC diventa lento perché il software diventa demanding e richiede troppa potenza di elaborazione; diventa l'anello debole di un ecosistema di tanti applicativi che devono lavorare insieme e sostenersi a vicenda. Un software inadeguato determina la necessità di maggiore intervento umano o risultati meno precisi e quindi minore affidabilità.

L'invecchiamento delle competenze è meno visibile e più difficilmente osservabile. Gli indicatori di performance, KPI, mostrano la qualità e il valore della prestazione in rapporto alla quantità di lavoro svolto. Spesso, al calare di un indicatore, si sostiene l'esigenza di incrementare la quantità di lavoro per

ottenere la performance desiderata. Come se, in ambito tecnologico, si accettasse la necessità di far lavorare più ore un hardware per produrre la stessa prestazione o si accettasse la minore affidabilità di un software.

Si parla di *competenze* degli impiegati e di *competenze* manageriali, ma per la leadership si utilizza il termine *attitudine*; essere leader è un dono di natura? Un po' come dire che attori, atleti o cuochi si nasce. Leader si nasce? Possiamo diventare tutti Stefano Accorsi, Federica Pellegrini o Antonino Cannavacciuolo? Forse no. Per raggiungere il massimo, l'eccellenza, occorre la famigerata attitudine, ma per diventare bravi occorre percorrere la strada giusta, fatta di tanto **apprendimento** e dedizione. La leadership è una **competenza**, non nasciamo leader.

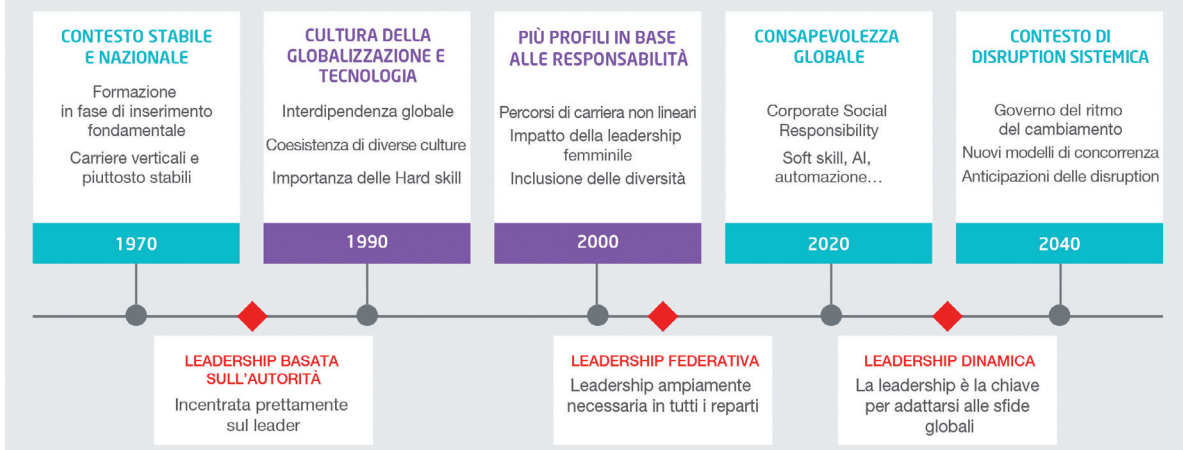
Nella nostra epoca le persone non sono alla ricerca di un leader ma ne hanno più bisogno di quanto pensino, tant'è vero che lo cercano inconsapevolmente e lo trovano nelle figure più eterogenee e negli ambiti più disparati. Ieri un leader era un politico, un leader aziendale, un leader religioso; oggi un leader può essere un uomo qualunque, un leader collega, un leader mediatico. Cegos definisce la leadership come la capacità di guidare, incanalare e influenzare i comportamenti individuali e collettivi. Una leadership slegata dall'autorità gerarchica e inclusa nell'ambito delle relazioni con qualsiasi stakeholder. La leadership è un comportamento che riguarda le relazioni, il contesto e le emozioni. Una leadership che oggi deve essere diffusa, ovvero aperta e attesa a ogni livello, perché

abbracciata a una missione e a un proposito più che a una persona.

Se la leadership è così fondamentale per la riuscita di un'impresa, perché questo concetto viene tanto minacciato? Il cambiamento mina la leadership? Perché?

Di sicuro la **rapidità** e l'**adattabilità** non sono patrimonio innato nemmeno per un leader. L'una e l'altra vanno apprese, sperimentate, applicate e reiterate. In una fase in cui queste due caratteristiche sono assai richieste, un leader sprovvisto può certamente rischiare le critiche dei suoi stakeholder. Pensiamo al condottiero d'industria di qualche decennio fa e confrontiamolo con un leader, CEO, di una grande multinazionale di oggi. Due persone completamente diverse. Certamente due leader con peculiarità distintive: l'uno non avrebbe successo con le sue caratteristiche nei panni dell'altro, se non adattandosi con rapidità al mutato scenario. Le risorse con cui lavorano, le esigenze, il mondo in cui vivono, il significato che danno al lavoro sono differenti (e non limitiamoci a considerare i millennials, persone oggi in età tra i 25 e i 40 anni). Sono diversi: il **mercato**, le **dinamiche**, accelerate da un ecosistema trasformato radicalmente di decennio in decennio, i **consumatori**, la **comunicazione**. Tutti aspetti con cui un leader deve interfacciarsi e interagire. Oggi non si guidano le persone, sono queste ultime che scelgono se farsi guidare e da chi. Alla base di tale scelta c'è la fiducia verso il leader, la fiducia rispetto a quanto questa figura possa agevolare il soddisfacimento di determinati bisogni.

EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI LEADERSHIP



Fonte:
white paper
Cegos Future
of Leadership

Gli studi sui millennials mostrano la loro maggiore propensione e, quindi, tendenza a cambiar lavoro. Fra le cause più frequenti che li spingono a cambiare lavoro figura il desiderio di cambiare capo. Gli stessi studi mostrano che essi cercano la corrispondenza del proprio lavoro con gli ideali che sono pronti a difendere nella vita quotidiana. Il combinato disposto di questi fattori ci conduce a una conclusione lineare che non richiede molta interpretazione: le nuove generazioni, in particolare, non accolgono il capo come leader se questo non incarna valori che si riflettono in una missione e in un proposito. La **coerenza tra pensiero, dichiarazioni e azioni** diventa un asset fondamentale. Se si pensa che tra i principali timori dei leader figura la scarsità delle risorse necessarie, da cui una forte esigenza di trattenerne le migliori e coinvolgerle, anche per favorirne la maggiore produttività, le conclusioni sono piuttosto palesi. Per ispirare e stimolare le persone occorre che la **fiducia** e i **valori** siano ben radicati. La fiducia come frutto della interazione tra comportamenti personali e relazioni interpersonali costruite, e i valori come fenomeno di aggregazione capace di generare commitment; ciò, in particolar modo, nelle generazioni più giovani che ricercano nel lavoro ben più di uno stipendio, la naturale conseguenza dei

proclami e delle prese di posizione. L'esposizione a una molteplicità di modelli diffonde la facilità di valutare e scegliere il proprio leader, uscendo dalla sfera della scelta incastonata in una struttura e attingendo invece a quella dei propri desiderata. Occorre dunque fare la revisione alla propria leadership, cioè passarne in rassegna le fondamenta e le caratteristiche, impostare un percorso di manutenzione profonda e costante attraverso "tagliandi" periodici che ne garantiscano il funzionamento. La manutenzione della propria leadership, come di una qualsiasi altra competenza, è necessità che emerge perché:

- La leadership è oggi **necessaria a tutti i livelli** se si vuole che un'organizzazione si muova coesa verso un obiettivo comune e lo raggiunga con efficienza.
- È ormai vecchia l'idea che la leadership sia l'espressione della visione, mentre più attuale è il principio che essa debba svilupparsi dalla **realtà quotidiana**.
- La leadership ha una specifica funzione calata nel quotidiano, dovendo favorire l'**acquisizione** e l'**interpretazione** di tutte quelle **informazioni** che oggi piombano in ordine sparso su ogni individuo generando caos nozionistico.
- Persone che lavorano in luoghi di-

versi necessitano di uno stimolo alla **cooperazione**, che è uno step successivo rispetto alla collaborazione. Aggregate e sospinte da un obiettivo comune, le persone diventano più generative.

Si accorciano i tempi per le risposte alle sollecitazioni che sono sempre più frequenti e profonde. Occorre dunque che ogni **singolo** sia in grado di agire con grande **indipendenza**. La leadership diviene in tal senso un driver che porta all'**accelerazione** dell'organizzazione: si tagliano i tempi di attesa di un'autorizzazione, si riducono i tempi morti del controllo e si genera l'entusiasmo.

Il leader non può più essere il solo a prendere le decisioni, ma deve essere colui che indirizza gli altri e li pone in condizione di prendere le proprie corrette decisioni. Non una decisione, ma molte decisioni; non un decisore, ma molti decisori. Ognuno per la propria sfera di responsabilità e influenza. E questo non è solo il tema della delega, ma anche e soprattutto quello dell'**empowerment**. Non è più l'autorizzazione formale al poter decidere, ma il porre le persone in condizione di saper prendere le decisioni. ☺

 **EMANUELE CASTELLANI**
è CEO di Cegos Italia & CEO di Cegos APAC.