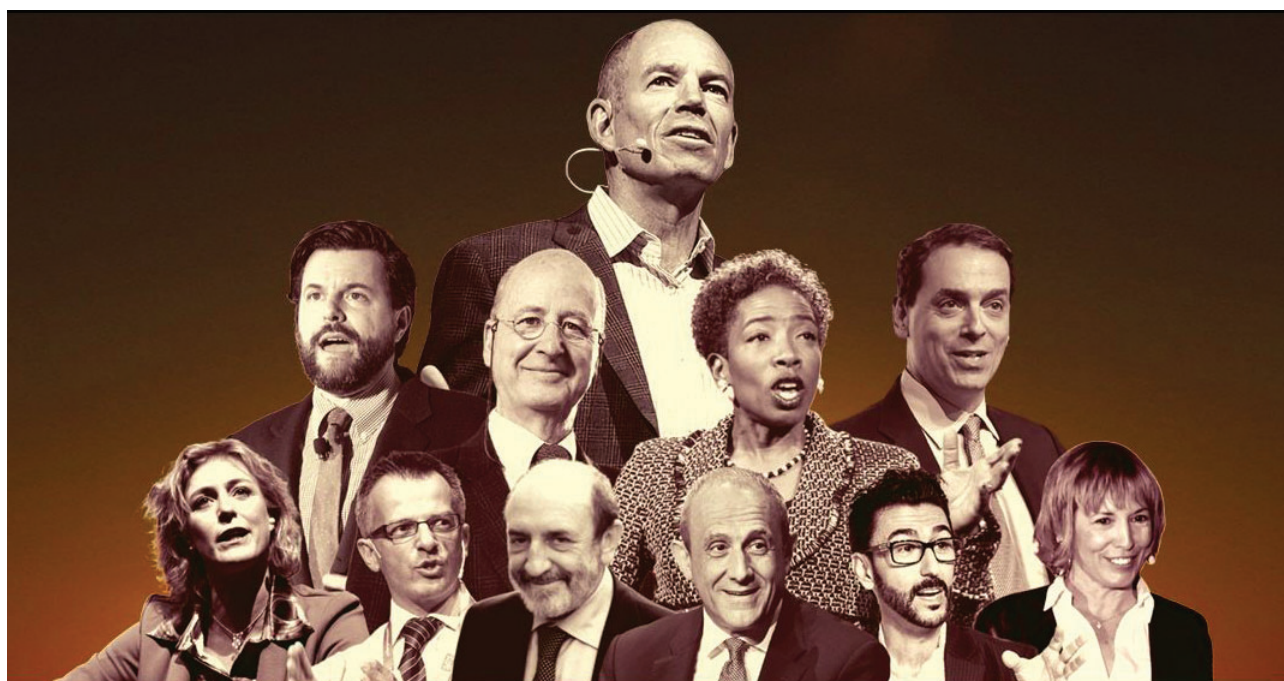


LA LEADERSHIP NELL'ERA DELLA TEMPESTA PERFETTA

LEADERSHIP FORUM 2022 DI PERFORMANCE STRATEGIES È ALL'INSEGNA DEL TURNING POINT, IL PUNTO DI SVOLTA CHE STA STRAVOLGENDO OGNI PREVISIONE E DOVE L'UNICA CERTEZZA È L'INCERTEZZA CON CUI STIAMO IMPARANDO A CONVIVERE.

DI RAUL ALVAREZ



ANCHE I GURU DELLA LEADERSHIP HANNO SMESSO DI FARE PROGNOSTICI, DI LANCIARE PROCLAMI O FRASI A EFFETTO. ALLA DOMANDA: "COSA SUCCEDERÀ ADESSO?" RISPONDONO: "NON LO SO". MA NELL'ESPERIENZA DEL LOCKDOWN HANNO RISCOPERTO LA RISORSA PIÙ PREZIOSA DELL'AZIENDA, LE PERSONE.

Lo sono da sempre (almeno nei propositi), ma raramente hanno ricevuto la giusta attenzione. Oggi ogni organizzazione le pone al centro, conferendole un potere sino a ieri sconosciuto. Siamo entrati nell'era della leadership diffusa e dell'auto-organizzazione. I leader devono appendere al chiodo i panni del super eroe e reinventare il proprio ruolo. Coltivare intelligenza emotiva, mettere al centro il purpose (la finalità che conferisce significato al lavoro), dare spazio alla creatività, perché è così che si attraggono i talenti e si ridà slancio alla performance. Le strategie di Diversity & Inclusion sono ormai parte integrante delle politiche HR, e non solo di quelle più lungimiranti. È un nuovo modo di pensare alle persone e al lavoro. È una 'ri-evolution' come l'ha battezzata Gino Stratta, responsabile HR di Enel. Il vecchio stile comando e controllo è riservato ai robot. Le persone meritano di meglio.

Undici Business thinker del panorama globale, esperti di management e finanza, esponenti autorevoli del mondo accademico, hanno caval-

cato il palco del Teatro Arciboldi per dare voce su cosa hanno appreso da questi tempi difficili. Niente ricette per il futuro. Solo riflessioni, che poi è ciò che più serve in questi tempi dove le risposte di ieri lasciano il posto alle domande di oggi. Fra le molteplici voci di questa undicesima edizione, ecco alcune fra le più stimolanti.

GESTIRE 'IL GRANDE SMISTAMENTO', PER DANIEL PINK Daniel Pink, americano, classe '64. Uno dei pensatori di business più influenti. Autore del long-seller, *Drive*, appena ristampato in Italia da Ayros editore. Ex supervisore dei discorsi di Al Gore. Autore di diversi best-seller, ultimo dei quali, *The Power of Regret*. Keynote speaker in convegni internazionali fra i più richiesti. Sale sul palco con piglio energico e, dopo aver celebrato la forza dell'auto-motivazione celebrata in *Drive*, oggi sfodera 5 consigli che hanno tutta l'aria di un diktat per il futuro. Parte dagli stravolgimenti globali che rendono il futuro inafferrabile e sollevano domande senza risposte. Nella frattura di sistema cui assistiamo c'è un fenomeno che si sta diffondendo in Europa e in Nord America: il gran numero di dimissioni spontanee che Pink chiama 'great sorting', il grande smistamento. I lavoratori si stanno licenziando in cerca di aziende dove poter esprimere le proprie competenze, attitudini e abilità. "Oggi più che dare ordini, occorre for-

nire suggerimenti e lasciar sperimentare, liberandosi dei modelli di successo di ieri". È questa la via maestra per navigare l'ignoto in cerca di nuovi equilibri.

CINQUE MODI PER GESTIRE IL 'GRANDE SMISTAMENTO'

1) Dare maggiore autonomia alle persone

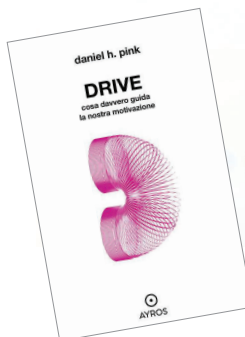
Oggi i lavoratori vogliono essere trattati da adulti, prendere decisioni autonome, sentirsi motivati dalle sfide che il mercato pone. Ma cosa accade se sfida e potere decisionale sono discordanti? La risposta è su una tabella che indica quattro diversi stati mentali. Quando sfida e potere decisionale s'azzerano, come accade nei lavori ripetitivi a basso contenuto, prevale la Noia. Se invece la sfida è alta e il potere decisionale basso, subentra la frustrazione che può degenerare in Burnout. Se la sfida è bassa, ma il potere decisionale alto, le persone avvertono un senso di smarrimento, denominato Drift, perché non sanno che farsene del potere decisionale in mancanza di sfide dove esercitarlo. La situazione ottimale è l'incontro fra sfide motivanti e potere decisionale alto. È allora che scatta il Flow, uno stato ottimale in cui si è completamente immersi in ciò che si sta facendo, tanto da perdere la cognizione del tempo. Quando si è nel flusso ciò che facciamo è gratificante e coinvolgente. È così che i lavoratori si vogliono sentire per affrontare le sfide e decidere come gestirle. "Oggi il mercato del lavoro si è ristretto e i lavoratori hanno guadagnato più potere. Le persone di talento hanno meno bisogno delle organizzazioni di quanto le organizzazioni hanno bisogno di loro. È una tendenza di cui i leader devono tenere il dovuto conto".

2) Monitorare e ritualizzare i progressi

Pink suggerisce inoltre di terminare ogni giornata con un rituale: "Elencate almeno tre cose sul lavoro su cui riscontrate un vostro progresso. Divenirne consapevoli impatta positivamente sulla motivazione e rafforza la fiducia nelle proprie capacità.

3) Concentrarsi sul perché, anziché sul come

Una recente ricerca riporta un interessante esperimento fatto negli Stati Uniti in un self service. "Dalla cucina, il cuoco non poteva vedere i clienti mentre consumavano i pasti", racconta Pink. "Fra il frutto del suo lavoro e i commensali c'era una barriera. La direzione pensò di collocare un iPad all'altezza dei fornelli. In questo modo, il cuoco poteva osservare le reazioni dei clienti. Questo semplice espediente ha avuto un fortissimo impatto motivazionale. Osservare il gradimento dei clienti ha dato al cuoco un segno tangibile del valore generato dal proprio lavoro. E questo ha rafforzato la sua motivazione, il suo per-



SOPRA, DANIEL PINK, AUTORE DEL LONG-SELLER, *DRIVE*, APPENA RISTAMPATO IN ITALIA DA AYROS EDITORE.

ché, a fare ancora meglio. "Molti di noi passano invece più tempo a pensare a come fare le cose", conclude Pink, "anziché al perché. Eppure è quest'ultimo l'attivatore motivazionale più potente. Dopotutto le persone dal lavoro oggi non cercano solo uno stipendio, ma un perché che dia un senso al loro impegno e un valore al loro ruolo.

4) Pause vere e movimento

"Le pause sono parte della performance, non sono una deviazione", avverte Pink. Ogni 20 minuti una pausa, anche di soli 20 secondi, rigenera la mente e migliora la prestazione. Purché siano pause vere. Controllare i messaggi sul cellulare non è fare una pausa, il cervello continua a lavorare. Meglio muoversi che restare seduti. Meglio la compagnia dei colleghi che rimanere da soli. Meglio due passi fuori che in ufficio".

5) Il coraggio è l'antidoto ai rimpianti

Sull'onda del suo nuovo libro, Pink sottolinea: "Il rimpianto, la nostra emozione più incompresa, è la sensazione di quando, guardando, indietro pensiamo che avremmo dovuto fare cose diverse o in modo diverso. In America l'atteggiamento diffuso è invece: io non ho rimpianti, guardo avanti, sono sempre positivo. È un atteggiamento sbagliato. Una mia ricerca durata sedici anni ha dimostrato che il rimpianto è un'emozione universale. Confrontarsi con i propri rimpianti aiuta a prendere decisioni migliori, a elaborare strategie più efficaci, a risolvere i problemi. Occorre semmai un approccio diverso con i rimpianti, occorre avere il coraggio d'iniziare una nuova vita, a qualunque età". E questo è possibile, perché il coraggio non ha data di scadenza, tranne che siamo noi a conferirla.

I 4 QUADRANTI DELLA SFIDA E POTERE DECISIONALE

	ALTO POTERE DECISIONALE	BASSO POTERE DECISIONALE
ALTA SFIDA	FLOW	BURNOUT
BASSA SFIDA	DRIFY	NOIA

dietro pensiamo che avremmo dovuto fare cose diverse o in modo diverso. In America l'atteggiamento diffuso è invece: io non ho rimpianti, guardo avanti, sono sempre positivo. È un atteggiamento sbagliato. Una mia ricerca durata sedici anni ha dimostrato che il rimpianto è un'emozione universale. Confrontarsi con i propri rimpianti aiuta a prendere decisioni migliori, a elaborare strategie più efficaci, a risolvere i problemi. Occorre semmai un approccio diverso con i rimpianti, occorre avere il coraggio d'iniziare una nuova vita, a qualunque età". E questo è possibile, perché il coraggio non ha data di scadenza, tranne che siamo noi a conferirla.

GLI ANTIEROI DELLA NEW LEADERSHIP, SECONDO MARGARITA MAYO

Professoressa di Leadership presso la IE Business School di Madrid. Inclusa nell'elenco Thinker50, Margherita Mayo col suo intervento aggiunge un altro tassello a sostegno della necessità di innovare i modelli di leadership. "Il Trust Barometer Edelman 2022 registra un forte calo di credibilità nei CEO (52%) e ancora di più quello dei dirigenti governativi (34%). Tre le principali criticità riscontrate: 1) scarsa considerazione delle emozioni, 2) basso coinvolgimento, 3) visione a breve. Di conseguenza, le persone non lasciano un'azienda, si allontanano da un capo con il quale è difficile convivere". Ciò che oggi più si richiede ai leader è saper essere sé stessi, non un clone di modelli che non gli appartengono. Far leva sul proprio carattere anziché sul carisma; puntare al coinvolgimento, anziché far leva sulla gerarchia; gestire il cambiamento, anziché cercare stabilità. Le qualità oggi più richieste sono quelle fino a ieri considerate fattori di debolezza, quali: l'umiltà, la vulnerabilità, l'autenticità. "Umiltà", chiarisce Mayo, "significa riconoscere ciò in cui siamo forti e in cosa dobbiamo migliorare. Ammettere la propria vulnerabilità, che non è sintomo di resa, ma un atto di coraggio che ci rende più umani, autentici, degni di fiducia. I leader autentici sono quelli che non aspirano ad apparire sui



MARGARITA MAYO, PROFESSORSA DI LEADERSHIP PRESSO LA IE BUSINESS SCHOOL DI MADRID.

LA 3 H DELLA LEADERSHIP AUTENTICA



FONTE: IE UNIVERSITY - MAYO CONSULTING

giornali e fanno bene il loro lavoro anche quando i superiori non li guardano. Come ebbe a dire il CEO di Starbucks, Kevin Johnson, 'Piuttosto che provare a essere ciò che non sono, cerco di essere me stesso, in questo modo, credo di riuscire a prendere il meglio dagli altri'".

LA LEADERSHIP DELLE 3 H Oggi le aziende reclamano leader 'autentici', capaci di ispirare motivando col cuore; di innovare, facendo dell'apprendimento una sana abitudine; di includere, armonizzando le differenze in azienda. Queste virtù sono alla base del modello delle 3 H della leadership illustrato da Margarita Mayo. Attivare questi tre asset mette in moto nove competenze di alta efficacia. Mayo sottolinea l'importanza di trasmettere un feedback onesto, spesso precluso ai capi. "Più si è in alto nella gerarchia, minore è la sincerità del feedback che si riceve dai collaboratori. Di conseguenza, meno si migliora". A titolo di esempio, Mayo cita Allen Mulally, l'ex presidente Ford, che, durante le riunioni, dava il benvenuto alle cattive notizie impiegando la metafora del semaforo. Semaforo rosso indica 'problemi senza soluzione'. Giallo 'problemi con soluzioni'. Verde, 'Nessun problema'. Se alla domanda: "Com'è oggi il semaforo della nostra azienda?" la risposta del team era 'Verde'. Mulally rispondeva: "Come sarebbe a dire, siamo quasi in bancarotta e per voi non ci sono problemi?". Conclusione, a volte le cattive notizie vanno accolte come 'buone notizie' perché preparano all'azione, a condizione che le persone si sentano libere di esprimere ciò che pensano. Infine, Mayo celebra il potere della passione, che come sostiene Richard Branson: "Non si possono fare grandi cose, sul lavoro e nella vita, senza inseguire una passione che serve a noi stessi e al mondo".

SVILUPPARE 9 COMPETENZE



FONTE: IE UNIVERSITY - MAYO CONSULTING

IL NUOVO VOLTO DELLA LEADERSHIP, SECONDO CARLA A. HARRIS Un'energia incontenibile, una personalità che 'buca' il palco e un'espe-



rienza variegata da far invidia a un multitasker. Con le sue 'pillole di leadership' Carla Harris galvanizza la platea.

Vicepresidente e Amministratrice Delegata di Morgan Stanley. Fra le pochissime donne afroamericane ad aver raggiunto un ruolo così prestigioso nella finanza internazionale. Autrice di *Leadership vincente*, edito da Roi Edizioni. Al Forum porta una testimonianza che lascia il segno. "Per oltre trent'anni ho lavorato come investment banker a Wall Street. Sono cresciuta in ambienti dove più produci, più sei considerata. Dove tecnologia, marketing e vendite sono ricompensate con salari esorbitanti e posizioni di potere. Invece non ci si preoccupa molto di verificare se le persone sono abili a formare, motivare, ispirare i collaboratori per ottenere risultati superiori. Eppure sono queste le qualità di un leader di cui abbiamo bisogno. "In momenti di crisi come questi occorrono: autenticità, empatia, trasparenza. Ma che significa essere autentici? Questo è uno di quei concetti che diamo per scontati, fino a quando non ci viene posta la domanda. È allora che scopriamo la difficoltà a trovare la giusta risposta. Quella di Harris è semplice, ma arriva al cuore della questione: "Se tu ti preoccupi di chi credi di dover essere, di ciò che credi di dover dire o di come credi di doverti comportare, non potrai mai essere te stesso. Sapere chi sei e cosa vuoi, presuppone consapevolezza dei tuoi punti di forza e debolezza. Ieri i leader seguivano un copione collaudata per fare carriera. Non avevano tempo per pensare chi fossero realmente. Imitavano i loro capi. Oggi l'autenticità è indispensabile per stringere legami forti con le persone e guidarle nell'incertezza".

E poi c'è il valore della trasparenza. Se non sei trasparente le voci attorno a te mormorano e si contagiano. Il sospetto erode la fiducia, subentra la paura e anche la produttività ne risente". Altra perla, "I grandi leader si circondano di persone disposte a raccontargli la verità. E, cosa più importante, sono disposti ad ascoltarla". Ma occorre anche avere empatia. "Prima della pandemia di certi argomenti non si parlava. Oggi le conversazioni in azienda esprimono bisogni di comprensione e solidarietà. C'è richiesta di aiuto. Il tema dell'inclusione è al centro del dibattito attuale. Ma cosa comporta essere un leader inclusivo? È la domanda che si pongono gli alti dirigenti. La risposta di Harris è: "Inclusione non significa togliere qualcosa a un gruppo per darlo a un altro. Ma ampliare il team per includere persone con prospettive diverse e modi di pensare differenti. Significa dare l'opportunità (indipendentemente da razza, genere, handicap ecc.) di esprimere liberamente la propria opinione, ascoltarla e attribuirgli il valore che merita.

"In tema di diversità", conclude, "siamo tutti soggetti a pregiudizi. Per questo in Morgan Stanley abbiamo costituito un laboratorio con tecnologie e persone provenienti dalla Silicon Valley. Lì sono cresciute pro-

fessionalmente tante donne di colore e a tutte abbiamo fornito un curriculum specifico, creando un collegamento con clienti e investitori".

L'EGEMONIA DELLA TECNICA, SECONDO UMBERTO GALIMBERTI Dopo il pragmatismo dei guru del management è la volta di una voce fuori dal coro, tra le più autorevoli del panorama italiano, Umberto Galimberti, psicanalista e filosofo. Professore emerito all'Università Ca' Foscari di Venezia. Autore di libri di successo, ultimo dei quali *Il libro delle emozioni*, Feltrinelli. Come inizia a parlare, ipnotizza la platea con la sua eloquenza e profondità e una visione di ampio raggio che s'interroga su chi siamo e come ci stiamo trasformando in un 'mondo dominato dalla Tecnica', assoggettati al potere degli algoritmi; un mondo che ha smarrito la sua matrice umanistica e dove a decidere non sono più le persone, ma i sistemi tecnologici da cui siamo governati; dove l'etica e il bene sono scalzati dal primato dell'utilità, dove la quantità ha la meglio sulla qualità, la velocità sull'approfondimento, e la Tecnica non è più un mezzo, ma è un fine che avanza fagocitando ogni cosa, sottraendo potere all'umanità.

"Oggi la Tecnica ha sottratto anche alla politica il suo ruolo, la quale non è più il luogo delle decisioni. Per decidere la politica guarda all'economia. Ma nemmeno l'economia è l'ultima istanza delle decisioni perché, per dirottare i propri investimenti, guarda alle risorse tecnologiche. Il luogo della decisione diventa allora la Tecnica. E qui il ciclo si chiude e ci chiude". Ma cos'è questo mostro che chiamiamo Tecnica che tutto ingloba? "La Tecnica è pura razionalità", afferma Galimberti, "persegue efficienza, produttività, funzionalità, velocità; impone l'accelerazione del tempo che ha già oltrepassato la soglia psicologica con cui siamo in grado di viverlo. La Tecnica non ha scopi, non dischiude scenari di senso. Per la Tecnica 'la verità' coincide con l'efficienza. Non c'è nemmeno verità, c'è solo egemonia del risultato". Procedendo su questo ragionamento conclude: "Dopo aver studiato i nostri micro-desideri la Tecnica li raccoglie nei big data e li affida a un algoritmo che ci profila. Ma non dice chi siamo, dice solo a cosa serviamo. Quindi siamo diventati strumenti funzionali di apparati che devono eseguire azioni descritte dall'apparato, in un certo senso, quindi, siamo diventati 'funzionari d'apparato'. Fino al primo novecento ci si affidava agli uomini per governare la storia. Era un mondo guidato da una visione umanistica. Con l'espansione della Tecnica, la Tecnica stessa è diventato un mondo che tutto ingloba, l'uomo è sempre più marginalizzato, considerato un accessorio alla sua funzionalità, costretto al consumo forzato per sentirsi felice. Ma la felicità non dipende dall'aver le cose, bensì dall'aver noi stessi, e dal disporre di noi". Parole che sembrano tratte da un romanzo distopico, invece sono di un filosofo che invita a guardare oltre il confine dei propri micro-mon-





SOPRA, MARC RANDOLPH, COFONDATORE DI NETFLIX; A DESTRA, KURT MATZLER, PROFESSORE DI STRATEGIA ALL'UNIVERSITÀ DI INNSBRUCK. SOTTO, A SINISTRA, JITSKE KRAMER, ANTROPOLOGA; A DESTRA, BEEOP GRESTA, FONDATORE DI HYPERLOOP ITALIA E CO-FONDATORE DI HYPERLOOP TRASPORTATION TECHNOLOGIES.



di per capire le logiche aberranti che ci governano e scuoterci dal sonno della ragione verso cui la Tecnica ci spinge.

ALTRE VOCI DAL FORUM Molte altre le voci di questo Forum. Kurt Matzler, Professore di Strategia all'Università di Innsbruck annuncia le grandi opportunità offerte dalla Open Strategy. "Oggi dobbiamo aprirci, dialogare persino con i concorrenti, fare co-opetition" e indica le quattro sfide con cui ideare un Destructive Business Model con la Open Strategies. Marc Randolph, cofondatore di Netflix, racconta con l'entusiasmo di un neofita come è nato uno dei modelli di business più proficui degli ultimi vent'anni. Una storia per molti versi già nota, ma sempre appassionante come quelle favole che non ci si stanca mai di riascoltare. Stephane Grappelli, Amministratore Delegato del World Economic Forum di Davos lancia tonnellate di slide, ricche di dati, parole e aforismi che preannunciano l'ingresso nella 'era della vulnerabilità'. C'è poi un case history

italiano che riempie di orgoglio. Lo racconta un iper-dinamico Beeop Gresta, fondatore di Hyperloop Italia e co-fondatore di Hyperloop Transportation Technologies, un progetto che sta rivoluzionando la mobilità e il tradizionale modello di business dei trasporti. E coinvolge 800 professionisti operanti in 40 Paesi in 8 continenti e apre le porte al futuro dei trasporti ultra veloci. L'antropologa Jitske Kramer fa spettacolo alternando musica e poesie che affascinano più per la performance, che per il contributo alla Diversity & Inclusion, il cui tema si perde nell'effluvio delle troppe divagazioni artistiche. Non poteva mancare poi un coach sportivo di fama come Enrico Messina. Infine, nella sua breve apparizione online, l'atteso premio Pulitzer Charles Duhigg, autore del celebre, *Il potere delle abitudini*, ruota attorno a concetti risaputi che lasciano la sensazione un'occasione persa per andare a fondo a un tema su cui ha scritto un libro formidabile. Come di consueto, il Forum si chiude con l'annuncio di un programma 2023. E anche stavolta il menù è molto ricco. **MK**

SVILUPPARE BUSINESS MODEL DISTRUTTIVE CON L'OPEN STRATEGY

Sfida #1
Innovazione di ricombinazione
vedi ciò che gli altri non fanno

Sfida #2
Modelli mentali rigidi
Sfida gli assunti

Sfida #3
Modelli di Business (BMs)
non attrattivi incombenti
Inquadrali come un rischio!

Sfida #4
Liberati dalla logica dell'industria
dominante, usa analogie



1. identifica i trends

61 Trends



2. Sviluppa scenari

3 Scenari



3. Costruisci una
competizione da incubo

22 Modelli di Business



4. Sviluppa il tuo
Modello di Business

Un nuovo modello di business