

# Tutta un'altra leadership

**Insieme al lavoro, la pandemia sta cambiando le esigenze di aziende e dipendenti e, quindi, il ruolo del manager. I consigli degli esperti per non restare indietro**

di Andrea Nicoletti

**L**a pandemia, vissuta sul posto di lavoro, ha costretto molte persone a uscire dalle proprie zone di comfort per ritrovarsi in un territorio inesplorato. Spaesati e sopraffatti dall'incertezza, alla ricerca di una direzione da seguire, i lavoratori hanno vissuto probabilmente uno dei periodi più difficili.

E non è ancora finita. La pandemia, però, ha anche messo in luce il lato umano di molti leader, sottolineando l'importanza di prendersi genuinamente cura di dipendenti, clienti e comunità. Ora i manager devono mantenere quella mentalità e allo stesso tempo agire con coraggio, mentre le loro organizzazioni attraversano nuove fasi della crisi, tra chiusure, riprese e nuova normalità. Abbiamo chiesto ad alcuni esperti consigli concreti per i leader di oggi e di domani, scoprendo come si affronta il *new normal*, cosa hanno in comune i manager che meglio hanno saputo affrontare le difficoltà, cosa abbiamo imparato e come possiamo metterlo in pratica.





## LE SETTE SKILL DEL FUTURO

### Emanuele Castellani

Ceo di Cegos Italy & Cegos Apac, società di formazione manageriale e consulenza aziendale

In un contesto di grande volatilità, incertezza, complessità e ambiguità occorre saper revisionare la propria leadership, come una qualsiasi altra competenza, potenziandola e allenandola, nella consapevolezza di quanto sia importante infondere significato al lavoro e favorire l'impegno e la fiducia nelle persone, affinché colgano le sfide come un'opportunità.

Dai nostri studi internazionali emergono sette skill cruciali per un leader: agilità, come capacità di gestire l'incertezza, captando e interpretando anche i segnali deboli, accettando il breve termine e riformulando la strategia anche più volte; apertura, nel senso di essere accessibile, autentico e accogliente, mostrandosi equilibrati nei pensieri, nelle emozioni e nei comportamenti; comprensione profonda dell'unicità di ogni collaboratore, per mettere a fattor comune tutte le energie; valorizzazione della diversità, per trasformarla in energia e convergenza sul piano dei risultati; umanità, per domare la spinta alla digitalizzazione trovando i giusti meccanismi per porre l'uomo alla guida del processo; umiltà nel saper riconoscere e sviluppare i talenti altrui a vantaggio della squadra e, infine, innovazione come promozione dell'autonomia di pensiero, un incoraggiamento a sperimentare sempre nuove soluzioni e idee.

Il fattore che accomuna le sette skill è la fiducia, che ritengo una straordinaria leva generatrice: oggi non si guidano le persone ma, al contrario, sono loro che scelgono se farsi guidare e da chi. Alla base di questa scelta c'è la fiducia verso il leader che incarna i valori e li riflette in una missione, indirizzando i collaboratori e ponendoli in condizione di prendere decisioni, ognuno per la propria sfera di responsabilità. In questo senso un capo diventa un leader di leader e così può costruire una struttura organizzativa più solida per affrontare l'incertezza dei tempi.

---

**Oggi non  
si guidano  
le persone,  
sono loro che  
scelgono se  
farsi guidare  
e da chi**

**Bisogna fare  
leva su una  
formazione  
efficace,  
piacevole  
e durevole**



---

## **VINCE CHI SA CONDIVIDERE LE DECISIONI PIÙ DIFFICILI**

---

**Irene Vecchione**

Amministratrice delegata di Tack Tmi Italy, brand globale di **Gi Group** per il Learning & Development

È vero: la pandemia ha messo in luce il lato umano dei leader, e sarà così anche quando tutto finirà. Abbiamo imparato molto ma non si vede ancora la fine e, quindi, abbiamo ancora molta strada da fare: dobbiamo resistere ed essere focalizzati sul presente, sforzandoci allo stesso tempo di ricordare il passato e guardare l'orizzonte, proiettandoci sul traguardo. La proiezione serve, infatti, per gestire in maniera più efficace il presente, ma è fondamentale che i leader tengano sempre a mente cosa è successo nei mesi scorsi, uno sguardo al passato che serve non solo per non dimenticare, ma soprattutto per fare tesoro degli apprendimenti. Quali sono? I leader hanno affrontato una sfida: tenere insieme il business da una parte e le persone dall'altra. E sono rimasti il punto di riferimento fondamentale per le loro risorse, perché il sentimento più diffuso tra i lavoratori era la paura, generata dall'incertezza. I leader di successo hanno saputo condividere con le loro persone la mission dell'azienda e i mezzi con i quali si raggiunge l'obiettivo, con empatia e trasparenza, mettendosi nei panni di chi rischiava il posto di lavoro, comprendendo le emozioni. Conoscere la direzione in cui si sta andando e le azioni da intraprendere aiuta tutti a capire e gestire la crisi: si possono anche comunicare tagli e riorganizzazione, ma bisogna farlo in maniera trasparente, tempestiva e con atteggiamento di *caring* per le persone.

Non è stato facile: l'ho sperimentato personalmente e ho osservato nelle aziende con le quali lavoro come i manager, a tutti i livelli, abbiamo avuto enorme bisogno di trovare nei propri leader una vision chiara e condivisa. Il lavoro da fare, ora, è tornare a fare leva sulla formazione e garantire un'esperienza di apprendimento efficace, piacevole e durevole nel tempo, utile alla persona, all'impresa e alla società.

---



**Più autonomia  
e responsabilità  
per tutti  
e meno  
autoritarismo  
fine a se stesso**

## **È L'ANNO PER UNA GUIDA AL FEMMINILE**

**Roberto D'Incau**

Founder e Ceo di Lang&Partners Younique Human Solutions, società di consulenza HR

Il new normal è caratterizzato da una grande e ansiogena incertezza, che impatta fortemente sulle nostre scelte. Inoltre, quello che pensavamo fosse un passaggio temporaneo dal lavoro in ufficio al lavoro da casa si è, invece, rivelato una vera e propria rivoluzione, che ha profondamente cambiato le relazioni tra gli individui. Siamo in una fase di passaggio: la motivazione intrinseca mi sembra la benzina indispensabile per affrontare questo periodo.

I leader che meglio hanno saputo affrontare il precedente lockdown hanno in comune uno stile più risonante, empatico, vicino alle persone, non focalizzato solo sulle performance ma capace di essere davvero attento ai bisogni anche psicologici del team. La smaterializzazione del luogo di lavoro e le maggiori difficoltà a comunicare col team hanno evidenziato come una leadership più attenta a condividere gli obiettivi e motivare le risorse ha davvero funzionato meglio.

È stato l'anno in cui la leadership al femminile, che fa dell'empatia, della vicinanza psicologica, dell'accoglienza e della condivisione la propria cifra, si è rivelata vincente. Dovremmo portare queste caratteristiche positive nel management italiano anche di sesso maschile.

Come durante tutte le crisi, infatti, abbiamo imparato tantissimo: in un certo senso è stato un master e le materie che abbiamo approfondito sono l'accelerazione digitale, la necessità e capacità di adattare la nostra leadership alle situazioni, poi la resilienza, cioè la capacità di adattamento a situazioni del tutto nuove, competenza questa non legata all'età.

Sorprendentemente, hanno reagito peggio alla smaterializzazione del luogo di lavoro i manager giovani: probabilmente, avere già vissuto altre crisi in precedenza ha dato alle risorse più senior un punto di vista più flessibile.

**Il manager  
ora deve  
fare di  
empatia e  
condivisione  
la propria  
cifra stilistica**

## MANTENERE EMPATIA E SOCIALITÀ IN SMART WORKING

### Francesco Tamagni

Equity Partner di Key2people e Ceo di Intermedia Selection, società di ricerca e selezione di professional e middle management

Dopo il primo lockdown, che ha spiazzato molte aziende impreparate ad affrontare un modello organizzativo fortemente spinto sullo smart working e con una gestione a distanza, il management, partendo dal Ceo e da un sempre maggiore coinvolgimento delle risorse umane, ha iniziato a lavorare su una nuova normalità in cui l'*employee journey* viene ripensato in ogni sua fase per garantire partecipazione, senso di appartenenza e coerenza con le nuove modalità di lavoro.

In questo scenario il management deve assumere una leadership partecipativa e condivisa, iniziare a lavorare con un'organizzazione meno rigida e fluida tra presenza fisica e remota, che implica uno stile di fiducia e di delega in modo efficace e sostenibile. Mi aspetto che i leader di domani si mettano al servizio e in ascolto delle loro persone, con l'obiettivo di immedesimarsi per comprenderne bisogni, desideri e potenzialità. In un contesto dove il lavoro a distanza sarà sempre più frequente, l'empatia creerà connessioni più forti tra le persone, migliorando la collaborazione, aumentando la fiducia e la lealtà. Ma il capo dovrà anche contrastare la deriva eccessiva della remotizzazione del lavoro, che dovrà essere equilibrata con azioni pressanti di comunicazione, favorendo progetti e obiettivi interfunzionali, spingendo la *job rotation*, dando incentivi di team e non solo individuali, creando anche artificialmente dei momenti di aggregazione quando le persone si ritrovano in ufficio. Il risvolto positivo sarà più autonomia e responsabilità per tutti e meno autoritarismo fine a se stesso da parte dei manager, che potranno così diventare veri driver del successo delle proprie persone e, attraverso di loro, dell'azienda.



## IL DIGITALE CI INSEGNERÀ A FARE MEGLIO ANCHE IN PRESENZA

### Manuela Ronchi

Ceo di Action Agency, società di advance communication e capofila della prima società consortile benefit d'Italia

Quando devo affrontare ciò che non posso governare in alcun modo, come è accaduto con la pandemia, non cerco di inseguire l'incertezza, perché prenderei decisioni incerte, ma cambio paradigma. E se prima cercavo di fare posizionamento, oggi prendo una posizione netta e chiara. Nel business degli eventi, significa rivoluzionare tutto, puntare sul digitale e sull'online ma con strumenti e metodi che possano replicare i comportamenti della "vecchia normalità". Ho selezionato persone che lavorino con gli algoritmi e ho insegnato agli algoritmi a creare ambienti virtuali, ricreando l'engagement di prima, ma in modo nuovo. Abbiamo creato un modello replicabile, che genera maggiore marginalità, e si basa sulla contaminazione tra fisico e virtuale, trovando così un nuovo posizionamento. Quello che stiamo costruendo ora, infatti, non è un ripiego temporaneo, anzi: impariamo oggi, col digitale, a fare meglio quello che torneremo a fare domani, dal vivo. Chi ha contenuto, sopravvive. Questo è il momento per raccogliere le energie e seminare: del resto il buon imprenditore e il leader di successo conoscono l'importanza di pensare a medio e lungo termine. Certo, sono cambiati radicalmente gli stili di leadership. Per questo ho aperto Value in Action, la prima società consortile benefit d'Italia a sostegno delle imprese che vogliono raggiungere i propri obiettivi sociali e che reinvestirà il proprio utile in progetti di studio su nuovi modelli di business sostenibili. Gli effetti della pandemia sul lavoro, sull'economia e sulla vita di tutti i giorni, infatti, impongono alle imprese una profonda evoluzione che non può più prescindere dal ruolo che hanno nella società e dalla convergenza tra obiettivi di business e azioni di natura sociale.