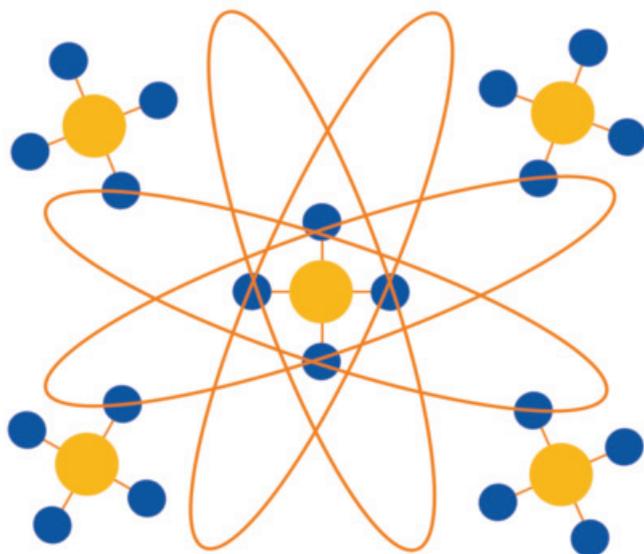


IRENE MORRIONE, CAMILLA ROVELLI



La leadership sinergica

*Sviluppare le nuove competenze di coaching
per attivare il cambiamento*

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

IRENE MORRIONE, CAMILLA ROVELLI

La leadership sinergica

*Sviluppare le nuove competenze di coaching
per attivare il cambiamento*

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Illustrazioni di Alessandro Bonaccorsi

1a edizione. Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

*Ai miei genitori.
A Tommy, al leader che sceglierai di essere.*
Camilla

Al leader che danza libero in ognuno di noi.
Irene

Parte 1 **Il coaching come chiave di volta** **della leadership del cambiamento**

1. La trasformazione del lavoro e la rivoluzione della leadership	pag. 13
1. Post-pandemia: il futuro del lavoro e il lavoro del futuro	» 14
2. Into the Change: aziende che apprendono e sfide adattive di leadership	» 18
3. Leadership: dai modelli “dicotomici” agli approcci “ecosistemici”	» 24
2. Il nuovo leader sinergico	» 35
Premessa. Ritratto inedito del leader sinergico: 4 qualità dell’essere, 4 competenze del fare, 4 canali di accesso	» 37
1. Il leader sinergico: le qualità dell’essere e il coaching mindset	» 38
2. Leadership sinergica in azione: le competenze del fare	» 53
3. Il flusso sinergico per agire le competenze	» 55
4. Ogni resistenza è benvenuta	» 59

Parte 2
Coaching abilities applicate alla leadership sinergica
per navigare nella disruption

3. Essere un leader etico	pag. 65
1. L' <i>ethos</i> come forza attrattiva all'interno delle organizzazioni	» 70
2. Costruire relazioni etiche: i principi del coaching al servizio del leader sinergico	» 79
3. Etica e respons-abilità	» 82
4. Walk the talk: il potere della congruenza	» 87
5. L'inclusività porta valore	» 91
4. Presenza + fiducia	» 95
1. Presenza + fiducia: un binomio sinergico	» 97
2. Fare silenzio e creare il vuoto	» 99
3. Fiorire nello spazio del "non sapere"	» 104
4. Serendipità e arte di agire nel flusso	» 107
5. Cultura della fiducia	» 111
6. Forza della vulnerabilità	» 129
7. Riconoscere e agire le forze	» 134
Conclusioni	» 141
5. Ascoltare "l'oltre" ed evocare consapevolezza	» 143
1. Il leader fertilizzante di apprendimenti	» 145
2. Aprire le porte dell'"oltre"	» 148
3. Chi abita l'ascolto e che cosa un leader potrebbe imparare da un coach in tema di ascolto	» 154
4. L'ascolto come atto creativo: una magia possibile	» 164
5. L'atto rivoluzionario del domandare	» 168
6. Il feedback e le diverse posizioni percettive per generare consapevolezza	» 175
7. L'intuizione che arriva dal cuore	» 179
6. Armonia degli accordi	» 185
1. Accordi e obiettivi: trovare l'armonia	» 186
2. Dall'obiettivo SMART all'obiettivo sinergico	» 187
3. Spazio al come: il patto di funzionamento	» 196
4. Sfatiamo il mito della "forza" di volontà	» 202

7. Agire i talenti	pag. 207
1. L'azione ha radici nella consapevolezza	» 209
2. Agire le forze: i talenti individuali al servizio dell'organizzazione	» 214
3. Il processo di sviluppo della persona e della performance: talento chiama talento	» 220
4. L'approccio <i>Egoless</i> : sviluppare autonomia e responsabilità	» 228
5. Let's party! Festeggiare i successi per inaugurare "l'oltre"	» 233
6. E ora? " <i>It's up to you</i> "	» 238
Appendice. Il metodo ReSUNance	» 243
Un grande grazie!	» 247
Bibliografia	» 251

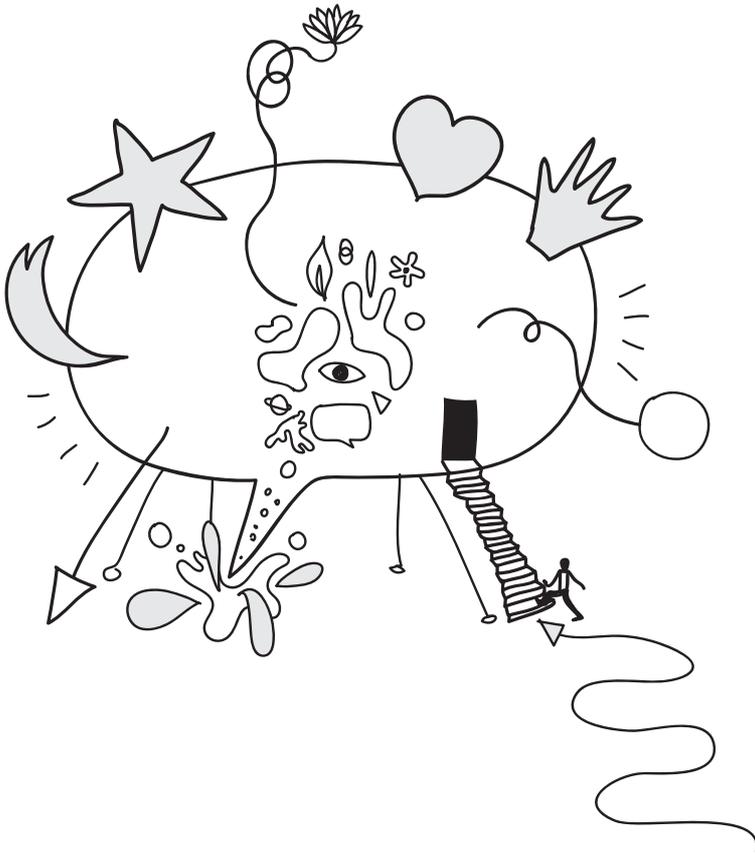
Parte 1

Il coaching come chiave di volta della leadership del cambiamento

1

La trasformazione del lavoro e la rivoluzione della leadership

Nuove relazioni, nuovi processi,
nuove organizzazioni



La storia dell'aragosta

L'aragosta è un animale morbido e soffice che vive dentro un rigido guscio che non si espande mai.

E come fa a crescere?

Mentre questa cresce, il guscio diventa sempre più stretto e scomodo, tanto che l'aragosta non può fare altro che liberarsene. Sentendosi sempre più sotto pressione e a disagio, va quindi a nascondersi tra le rocce. Lì, più vulnerabile che mai, lascia andare il vecchio guscio e si adopera per crearne uno nuovo che possa adeguarsi alle sue necessità. A un certo punto, continuando a crescere, anche questo guscio diventa stretto e scomodo. Allora, torna sotto alla sua roccia e ripete il processo, ancora e ancora.

Lo stimolo che rende possibile la crescita dell'aragosta è la scomodità, il disagio, il dolore.

Se l'aragosta potesse fare come facciamo noi, si limiterebbe a cercare una soluzione immediata: una distrazione che possa far sparire il disagio e che la illuda di aver risolto il problema senza averlo realmente affrontato; e, così facendo, non si libererebbe mai di quello che non va più bene per lei.

Rabbi Abraham J. Twerski

Il dono della sintesi: il capitolo 1 in poche righe

Il lavoro, anche in seguito alla pandemia, sta cambiando radicalmente. I leader nelle organizzazioni si trovano, come in un videogame, ad affrontare sfide sempre meno tecniche e sempre più adattive. In che direzione stanno evolvendo i leader di fronte a questa rivoluzione del lavoro? Nel fitto bosco degli studi sulla leadership, approcci, teorie e modelli intrecciano da più di un secolo i loro rami. Vedremo come da approcci "dicotomici" si stia andando verso modelli sempre più "ecosistemici".

1. Post-pandemia: il futuro del lavoro e il lavoro del futuro

Il mondo del lavoro aveva iniziato a mutare in modo inesorabile, continuo e incrementale ben prima della pandemia da Covid-19. La rivoluzione digitale, dagli anni '70 in poi, ha iniziato a modificare radicalmente il contesto in cui opera l'impresa del nuovo millennio e anche il modo di operarvi.

L'evoluzione demografica e la globalizzazione dei mercati hanno portato a una competizione sempre maggiore e alla ricerca di un costo del lavoro sempre minore. Molte aziende sono state così investite da continui processi di delocalizzazione e riorganizzazione, ingaggiando una "guerra dei talenti" per "accaparrarsi" e "trattenere" i migliori rispetto alle professionalità ad alto valore aggiunto. La

felice espressione “guerra dei talenti”, coniata da McKinsey nel lontano 1998¹, è stata poi ripresa in un articolo del 2017² in cui si sosteneva che i lavori del futuro avrebbero continuato a richiedere anche abilità sociali ed emotive, come l’imprenditorialità, la leadership, la gestione delle persone – la cui domanda sarebbe aumentata di oltre il 20% – e competenze cognitive, come la creatività.

La pandemia, con il suo esperimento lavorativo globale chiamato “smart working”, ha accelerato e per certi versi ridefinito la trasformazione che era già in atto. La prima direttrice di cambiamento ha riguardato i luoghi di lavoro, organizzazioni che, nel futuro, assomiglieranno sempre di più a “hub quarter” dove andare in modo flessibile per incontrarsi con i colleghi.

Questo comporterà probabilmente la trasformazione dell’attuale modello metropolitano e conseguentemente di tutta l’economia dei servizi che attorno a esso ruota. Secondo un sondaggio Cisco, il 46% dei lavoratori statunitensi prevede di fare smart working almeno per una settimana al mese anche quando la pandemia sarà conclusa; mentre in Italia uno studio di AIDP (Associazione Italiana Direttori del Personale) spiega che il 68% delle aziende prolungherà le attività di smart working anche nella fase di ritorno a una nuova normalità³.

I lavoratori, inoltre, sentendosi non più fisicamente legati alla propria azienda, potrebbero orientarsi verso forme di collaborazione più aperta per intraprendere propri progetti imprenditoriali o semplicemente lavorare da casa per più committenti. Secondo una ricerca pubblicata dalla Freelancer Union statunitense, i lavoratori autonomi potrebbero diventare la maggioranza già nel 2027 (già oggi sono il 47% dei Millennial americani)⁴.

E la tecnologia? Sicuramente la pandemia ha dato una spinta enorme al suo utilizzo anche se, come abbiamo detto, il processo di digitalizzazione delle aziende era iniziato ben prima. Ma è così sensato pensare che i robot toglieranno lavoro agli uomini?

Secondo il World Economic Forum, nei prossimi tre anni, a livello globale, l’evoluzione del mondo del lavoro – accelerata dalla tecnologia, dal digitale e dell’automazione – determinerà la nascita di 133 milioni di nuove

¹ Chambers E.G., Foulon M., Handfield-Jones H., Hankin S.M. (1998), “The war for talent”, *McKinsey Quarterly*, 3(3): 44-57.

² Dal sito di McKinsey & Company, 24 novembre 2017, Scott Keller, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>.

³ Dal sito de *Il Sole 24 Ore*, 24 settembre 2020, Cristina Casadei, <https://www.ilssole24ore.com/art/lavoro-2-aziende-3-smart-working-anche-l-emergenza-AD6MqPr>.

⁴ Sondaggio Cisco, riportato da *WIRED*, 21 ottobre 2020, Daniele Signorelli, <https://www.wired.it/economia/lavoro/2020/10/21/come-sara-futuro-lavoro/#:~:text=Non%20sarebbe%20altro%20che%201,47%25%20dei%20millennials%20americani>).

opportunità occupazionali, a fronte di 75 milioni di posti di lavoro destinati a scomparire. Unioncamere stima che, solo in Italia, ci sarà bisogno di 2,5 milioni di occupati in più.

Ma probabilmente ciò che cambierà sarà la tipologia dei lavori e soprattutto la tipologia delle mansioni, perché, lo sappiamo:

► PRINCIPIO

I robot sono molto bravi a simulare ma non a essere.



Gerd Leonhard

Digital transformation: are you ready for exponential change?

Tutto ciò che non può essere digitalizzato o automatizzato diventerà estremamente di valore. Tratti appartenenti solamente all'essere umano: immaginazione, intuizione, creatività, emozioni ed etica saranno ancora più cruciali nel futuro del lavoro.

Oltre che sulla capacità di innovare, sarà probabilmente su queste competenze “umane” che si giocherà in futuro il vantaggio competitivo delle organizzazioni. Non è un caso che, secondo il dossier 2020 Unioncamere-ANPAL⁵, il 75% delle aziende italiane dichiara che, per fare fronte alla crisi, metterà in campo azioni di reskilling del personale già presente in azienda. Fondamentale, dunque, l'acquisizione di nuova conoscenza, sia tecnica sia trasversale, tanto per gli studenti quanto per i professionisti. Le soft skill, in particolare, sono destinate ad avere un impatto determinante sulle retribuzioni, fino a incrementare uno stipendio di oltre il 40%.

Si aprirà dunque una nuova fase post-pandemica della “guerra dei talenti” per accaparrarsi e soprattutto trattenere le migliori risorse, persone dai profili intellettuali ibridi e non standardizzati, caratterizzati dalla multiappartenenza (a più network, a più organizzazioni, a più mondi) e forse fisicamente “nomadi”.

A tal proposito, questa è la testimonianza di Alberto Nobis, CEO Europe di DHL Express, le cui parole, come quelle degli altri leader che abbiamo avuto il piacere di coinvolgere per questo volume, ci accompagneranno nel corso dei vari capitoli:

⁵ Dal sito del *Corriere della Sera*, 29 settembre 2020, Irene Consigliere, https://www.corriere.it/economia/lavoro/cards/professionisti-futuro-60percento-nuovi-lavori-sono-inventare-ec-co-come-prepararsi-rivoluzione/formare-aggiornare-nuovi-professionisti_principale.shtml.

Una sfida che ci tocca particolarmente, essendo un'azienda di servizi, è quella legata alla scarsità di talento sul mercato. Non ci sono abbastanza persone per ricoprire i ruoli, tutti competiamo per lo stesso profilo di talento; per cui è molto importante far capire ai manager che la leva per convincere i talenti a venire da noi non sarà perché offriamo una politica di compensation e benefit competitiva, perché l'azienda va bene, perché abbiamo buoni risultati o perché il brand è conosciuto, ma perché le persone scelgono altre persone. È la reputazione del management a essere veramente importante rispetto a tutto il resto. I talenti vogliono capire da chi sia composto il management, ancora prima di capire quale sia il prodotto o il servizio che l'azienda offre. Da qui l'importanza di avere un management che è coerente rispetto alla visione aziendale; tramite il manager, probabilmente, le persone capiranno se vogliono incontrare questa azienda, se sono interessate a lavorarci⁶.

Anche Pietro Maranzana, CFO Sky Italy, approfondisce la questione parlandoci di capacità motivazionale del leader:

La digitalizzazione post-pandemica ha aumentato la produttività, le stesse cose si fanno in un tempo minore e più compresso; per questo occorre che il leader non solo abbia le idee chiare, ma sia anche capace di motivare le persone: occorre saperle ingaggiare con un purpose, dando risposte chiare e veloci e indicando sempre il disegno complessivo per consentire un'adequata delega⁷.

In questo scenario liquido, imprevedibile e incontrollabile, la leadership all'interno delle organizzazioni dovrà anch'essa evolversi, aggiornare il proprio modo di gestire e valorizzare le persone, superare le logiche di comando e controllo legate a organizzazioni formali e strutturate ormai morenti, imparare a rispondere in velocità a sfide sempre meno tecniche e sempre più adattive. Quali competenze sarà necessario sviluppare non solo per diventare abili comandanti di una nave nel mare in tempesta, ma imparare anche a essere quel mare in tempesta?

In realtà una bussola c'è già ed è stata il nostro punto di partenza: si tratta del modello di coach abilities elaborato per la prima volta nel 1998 da ICF (International Coaching Federation), la più grande associazione di coach al mondo e recentemente aggiornato e rivisitato (2019). È da questo modello di competenze che pensiamo possa rinascere un nuovo *leader sinergico* in grado di guidare e re-inventare il futuro delle organizzazioni. Nel prossimo capitolo vedremo le 4 qualità dell'essere, le 4 competenze chiave che lo caratterizzano e i 4 canali attraverso i quali queste competenze assumono la loro natura sinergica.

⁶ Per l'intervista completa vai su www.laleadershipsinergica/interviste.

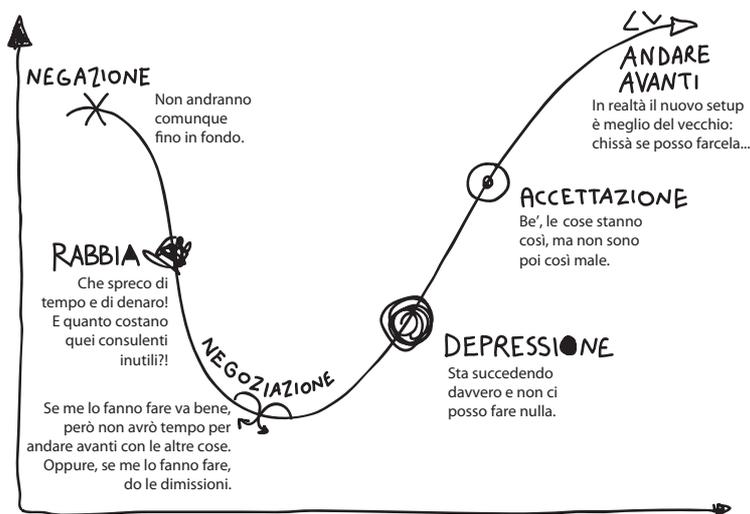
⁷ Per l'intervista completa vai su www.laleadershipsinergica/interviste.

2. Into the Change: aziende che apprendono e sfide adattive di leadership

La pandemia è di sicuro stata un'emergenza per tutte le organizzazioni a livello globale: ripensare in un secondo modelli e spazi di lavoro collaudati da anni ha posto tutti di fronte a un cambiamento repentino e inevitabile.

Ma, guardando a ciò che è accaduto negli ultimi decenni in termini di cambiamento, sappiamo che, di certo, non sarà l'unico fenomeno emergente con il quale ci troveremo a convivere nei prossimi anni. Nella nostra pratica di consulenti e coach ci troviamo da tempo ad accompagnare le aziende in processi di cambiamento: ristrutturazioni, espansioni, acquisizioni, fusioni, introduzione di nuovi tool tecnologici, delocalizzazioni ecc. La richiesta di solito è più o meno la stessa: c'è questo cambiamento urgente da fare, aiutateci a farlo digerire alle persone. Proprio "digerire", come se fosse un boccone amaro da addolcire.

Il modello di riferimento che si è spesso applicato nelle organizzazioni, pensando alla gestione di un cambiamento, è quello elaborato da Elisabeth Kübler Ross negli anni '70, che si fonda sullo studio delle reazioni di coloro che avevano perso un familiare o una persona cara⁸.



Il cambiamento è inteso come un evento di perdita, che crea una curva emotiva articolata in diverse fasi: choc, rabbia, depressione, accettazione, integrazione.

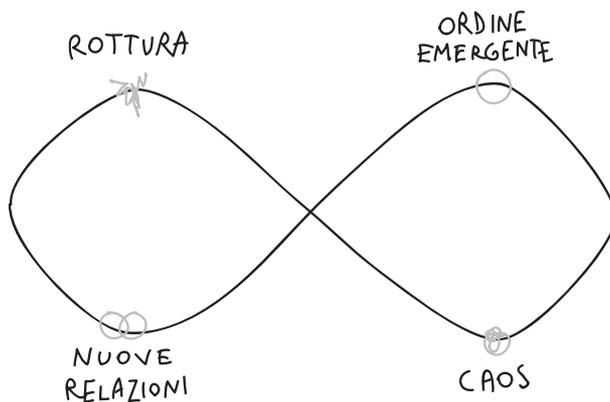
⁸ Kübler Ross E. (1969), *La morte e il morire*, Cittadella.

Il cambiamento è visto dunque innanzitutto come “emergenza da gestire” e, in secondo luogo, come “perdita da accettare”. L’improvvisa pandemia che abbiamo vissuto e i suoi impatti incontrollabili e tuttora imprevedibili ci hanno messo davanti agli occhi l’inadeguatezza di queste concezioni, dimostrando come, invece, il cambiamento sia da intendersi piuttosto come “l’emergente con cui convivere”.

Secondo Guido Stratta, Direttore People and Organization di Enel, che abbiamo intervistato a marzo 2022:

La pandemia ci ha fornito un’occasione unica, straordinaria, per aprire una riflessione globale sul tema della vulnerabilità. Anche in passato ovviamente ci sono stati disastri, pestilenze..., ma la novità è che oggi siamo un villaggio globale e quindi abbiamo la visione dei sentimenti di vulnerabilità: dalla Cina al Perù. Anche prima magari c’erano, ma, non potendo conoscere che cosa accadeva dall’altra parte del mondo, l’umanità non era tutta così vulnerabile per lo stesso motivo⁹.

Il cambiamento nelle organizzazioni è una costante, non un evento puntuale, e la vulnerabilità dell’umanità, oggi, è sotto gli occhi di tutti. Nella nostra esperienza, abbiamo trovato più utile abbracciare un modello tipo questo, in cui il cambiamento viene considerato come un processo infinito, che passa attraverso quattro fasi: rottura, caos, ordine emergente e nuove relazioni per poi ricominciare¹⁰.



E in questa gestione dell’emergente che i leader si trovano a dover imparare a sentire e gestire emozioni connesse con il cambiamento perpetuo, emozioni

⁹ Per l’intervista completa vai su www.laleadershipsnergica/interviste.

¹⁰ John Curran, modello presentato pubblicamente a SDDBCN 2019. Rivisitazione grafica nostra.

relative a sfide adattive ben diverse dalle sfide tecniche¹¹ che hanno caratterizzato l'evolversi dell'industria nel secolo passato. La differenza tra sfide tecniche e sfide adattive è sostanziale: mentre un problema tecnico, anche se complesso e critico, ha soluzioni note per chi possiede le competenze giuste a risolverlo o per chi occupa una posizione di autorità, una sfida adattiva può essere risolta solo cambiando la mentalità, le priorità e la cultura dell'intero gruppo che la sta sperimentando.

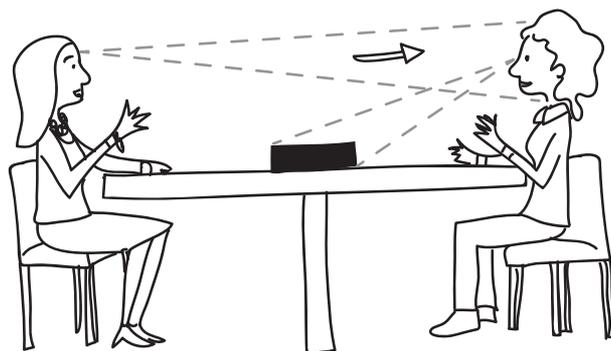
È grazie a questa sostanziale differenza, già teorizzata negli anni '70 dal gruppo di studiosi di Harvard, studiosi del modello di leadership adattiva, che possiamo sostenere il seguente:

► PRINCIPIO

Qualsiasi cambiamento sostanziale, che sia tecnologico, organizzativo o di processo, è prima di tutto un cambiamento culturale, poiché necessita di un'evoluzione di mindset.

In questo tipo di sfide non vince chi si focalizza sul problema cercando di risolverlo, ma chi si focalizza sulla persona che ha il problema, cercando di farla progredire verso un più elevato sviluppo mentale, verso una complessità mentale più simile possibile alle complessità della sfida esterna¹².

Da qui la capacità fondamentale del leader, non di risolvere i problemi, ma di mettere l'altro, il proprio collaboratore, in grado di avere proprie intuizioni¹³. E questa è, forse, una delle definizioni più azzeccate che sia mai stata data di "coaching".



¹¹ Heifetz R., Linsky M., Grashow A. (2019), *La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità*, FrancoAngeli.

¹² Kegan R., Lahey L.L. (2018), *Immunità al cambiamento. Come liberare nuove potenzialità (in noi e nella nostra organizzazione)*, FrancoAngeli, p. 39.

¹³ Rock D. (2007), *Quiet Leadership: Six Steps to Transforming Performance at Work*, Harper Collins.