



ESPERIENZE

Mentoring: lo sviluppo delle persone attraverso la relazione

Il viaggio di mentoring in Poste Italiane con l'obiettivo di creare valore con l'esperienza in una pratica continuativa per lo sviluppo della leadership.

di Pierangelo Scappini e Antonella Severino

La prima testimonianza e il nome stesso del *mentoring* risalgono all'Odissea. Ulisse, re di Itaca, prima di partire per la guerra di Troia, decide di affidare il figlio Telemaco a una guida esperta che lo formi per la successione al trono. Sceglie Mentore, figlio del compagno d'armi Alcimo, che assume questo ruolo supportato dalla dea Athena. Fin dall'origine, dunque, il mentoring si propone come intervento per sviluppare competenze e auto-efficacia attraverso la relazione e lo scambio tra una persona esperta, il *mentor*, e una invece più giovane, per età o ruolo, il *mentee*.

In ambito aziendale, il mentoring si diffonde negli anni '80 come iniziativa strutturata¹, volta a favorire la crescita personale e professionale e a sostenere un'interpretazione consapevole del ruolo da parte dei mentee (partecipanti a piani di sviluppo manageriale), grazie a un percorso guidato da una figura di comprovata esperienza (il mentor). Il processo si attua attraverso la costruzione di un rapporto in cui il mentor

- riconosciuto role model nel contesto lavorativo - condivide il suo sapere e le competenze acquisite per accompagnare la crescita del mentee.

David Clutterbuck (si veda la bibliografia), co-fondatore del European Mentoring & Coaching Council (EMCC), è tra i primi a porre l'accento sulla finalità di *apprendimento reciproco* per mentor e mentee attraverso l'evoluzione delle conoscenze e del modo di pensare, come ben sintetizzato in queste righe: "Il mentoring è un rapporto di supporto basato sullo scambio di conoscenze, esperienze e volontà. I mentor supportano le persone meno esperte ad acquisire fiducia, chiarezza degli obiettivi, comprensione e saggezza. Nel mentoring dedicato allo sviluppo, anche il mentor viene cambiato dalla relazione" (David Clutterbuck, *Everyone Needs a Mentor*, Cipd 1985).

Creare uno spazio di *apprendimento collaborativo e generativo*, co-costruito, diviene un elemento caratterizzante e determinante dell'efficacia del mentoring. Il mentor non rappresenta quindi un "genio della lampada", disponibile a chiamata per risolvere problemi o aprire porte di difficile accesso. La ricchezza, e forse anche la magia, del mentoring rende possibile al mentee di trovare le proprie soluzioni, accrescendo le sue potenzialità creative e permette al mentor di trarre valore dallo scambio, scoprendo nuovi aspetti di sé nella relazione.

¹ Nel XX secolo, il mentoring prende due strade (<https://www.emccouncil.org.it>): Lo Sponsorship Mentoring, originato in Usa, focalizzato al sostegno del percorso di carriera più che all'apprendimento e favorevole all'introduzione del mentee nel network del mentor per agevolare il successo professionale. E il Developmental Mentoring, partito dall'Europa, in cui scopo principale della relazione è l'apprendimento reciproco e lo sviluppo personale, attraverso l'evoluzione della consapevolezza e del modo di pensare.



Nel contesto culturale e di business aziendale, il mentoring viene sempre più riconosciuto come un'opportunità per integrare la trasmissione di know-how e valori guida con lo sviluppo di competenze.



Generalmente i programmi di mentoring prevedono l'abbinamento di uno o due mentee con un mentor per realizzare un percorso di 6/8 sessioni della durata di due ore ognuna, da calendarizzare nel corso di 6/12 mesi. Ciascun percorso viene strutturato in modo da realizzare obiettivi di sviluppo rilevanti per il mentee, definiti insieme al mentor nell'ambito delle prime sessioni.

Il valore generato per l'organizzazione

Nel contesto culturale e di business aziendale, il mentoring viene sempre più riconosciuto come un'opportunità per integrare la trasmissione di know-how e valori guida con lo sviluppo di competenze. Un sistema efficace che possa sostenere avvicendamenti di ruolo e passaggi di carriera, favorire mobilità e nuovi inserimenti, diffondere best practice, sostenere le persone in momenti organizzativi critici, che richiedano un adattamento dinamico e lo sviluppo di competenze e atteggiamenti funzionali.

Nello scenario convulso e instabile in cui operiamo, il mentoring si conferma una scelta efficace per garantire coesione, apertura alla diversità, inclusione, attitudine al problem solving evolutivo. Tutto ciò realizzabile grazie alla possibilità di attivare uno scambio libero dal giudizio e protetto, che permetta ai mentee di confrontarsi con figure di riferimento che parlino il linguaggio aziendale. Nel corso del 2020, quando la pandemia ha sconvolto pianificazioni e programmi tradizionali, il mentoring ha rappresentato un momento di centratura importante per i mentee, dimostrando la sua efficacia nel sostenere le persone in fasi di cambiamento accelerato e la sua adattabilità grazie all'adozione di piattaforme di comunicazione on-line.

Un viaggio di mentoring: l'esperienza di Poste Italiane

Con una storia di 159 anni, Poste Italiane è una tra le più grandi aziende italiane, con ricavi superiori a 10 miliardi di euro, leader nei servizi finanziari e assicurativi, nei pagamenti e nel settore della logistica, con oltre 123.000 dipendenti, circa 12.800 mila Uffici Postali e 35 milioni di clienti.

Far fiorire le potenzialità personali. È con questo obiettivo che Poste Italiane, nell'ambito delle proposte dedicate allo sviluppo delle sue persone, ha messo in campo percorsi di mentoring. Il programma, avviato tre anni fa, è cresciuto costantemente in termini di adesioni, sostenendo una cultura organizzativa che mette al centro le persone. Nell'assunto di Poste Italiane, infatti, le persone sono *protagoniste assolute*, portatrici di un patrimonio di esperienze, originalità e sensibilità che rende possibile la costante rigenerazione del tessuto organizzativo.

L'impegno delle persone ha reso il mentoring una pratica riconosciuta per diffondere una leadership inclusiva, generativa di nuove declinazioni e per far crescere l'organizzazione attraverso la dimensione plurale della relazione.

Il programma realizzato dal 2018 ad oggi ha coinvolto 143 mentor e 363 mentee. La strutturazione dell'iniziativa è stata concepita come un viaggio a tappe (le 6 sessioni di mentoring), supportato da Guide metodologiche per mentor e mentee, da una Library documentale on-line e da un programma di group coaching e supervisione per sostenere i mentor nella conduzione delle sessioni.

Nel corso di un anno complesso come il 2020, il mentoring ha dimostrato la sua efficacia nell'offrire alle persone coinvolte



ESPERIENZE

prossimità, sostegno, possibilità di scambiarsi contenuti e anche emozioni, elementi che hanno mobilitato positivamente le energie di tutti. In questo senso, il programma ha funzionato con una modalità “ibrida”, diventando espressione riuscita di più approcci che si sono ispirati al coaching e al counseling.

A conclusione del ciclo 2020, è stata condotta una survey per rilevare benefici, criticità e suggerimenti da parte dei partecipanti. Le percentuali di risposta sono state molto elevate (93% dei mentor, 90% dei mentee), a riprova di un livello di coinvolgimento partecipe e interessato da parte dei protagonisti. Le aree di maggior “guadagno” per i mentor hanno riguardato la scoperta di nuove chiavi di lettura, l’apertura alla diversità e lo sviluppo personale (auto-consapevolezza, capacità di ascolto, dialogo inter-generazionale).

Alcuni commenti liberi raccolti dai mentor sottolineano la valenza del programma come stimolo per nuove prospettive interpretative: “Non immaginavo un percorso così: unico e diverso”; “Tante volte mi son trovata a dire a me stessa: non ci avevo pensato”. Nelle risposte dei mentee, le aree impattate a livello di sviluppo riguardano l’ampliamento della visione d’insieme, il consolidamento delle competenze relazionali, di guida e motivazione del team, la sicurezza personale.

Alcune definizioni del valore del percorso, espresse dai mentee, ben rappresentano i benefici prodotti: “Ho compreso la necessità di fermarmi 10 minuti per smettere di fare e ritagliarmi lo spazio per essere”; “Ho imparato a inserire dei fiori nel mio modo di comunicare”; “Ho appreso l’importanza di leggere le situazioni da diverse prospettive”.

Sul piano progettuale, va sottolineato il rispetto del principio di responsabilità sociale da parte dell’iniziativa, promossa su base volontaria e fondata sui pilastri della generosità e dello scambio. Una prova tangibile di questa diffusa assunzione di responsabilità è stata la richiesta, espressa da molti mentee, di proseguire la partecipazione nel programma in veste di mentor.

Il futuro del mentoring in Poste Italiane

L’esperienza maturata ci permette di affermare l’utilità “strutturale” del mentoring per sostenere fasi di change management anche di particolare criticità, come, appunto, nel corso del 2020, che hanno richiesto una riconfigurazione degli approcci, dinamica e reattiva.

L’indirizzo di Poste Italiane è volto a sostenere il **radicamento del mentoring come pratica continuativa**, perché

diventi un’iniziativa sempre più auto-gestita nel tempo. Una vera e propria **palestra della leadership**, che trasformi l’esperienza in dialettica e narrazione di vita organizzativa, favorendo la contaminazione e l’incontro transgenerazionale. Il prossimo ambizioso step prevede di raddoppiare il numero dei partecipanti e di realizzare l’Albo aziendale dei Mentor, finalizzato a consolidare la Comunità dei Mentor, a formalizzare il loro *patto di adesione* al programma, per garantire assunzione di responsabilità e rendere sostenibile nel lungo periodo l’iniziativa.

“Creare valore dall’esperienza” continua a essere il payoff *ispirazionale*, che ben sintetizza il significato del percorso e sottolinea la fiducia nel patrimonio umano presente in Poste Italiane. ☺



PIERANGELO SCAPPINI, Responsabile Risorse Umane e Organizzazione di Poste Italiane SpA. Dal 2004 nel Gruppo Poste ha rivestito vari ruoli, fra cui quello di Amministratore Delegato di Postel e PostelPrint. In precedenza ha avuto responsabilità in ambito Risorse Umane in Italia e all'estero, in particolare nel Gruppo Telecom. È laureato in Giurisprudenza e ha conseguito un MBA CEDEP presso Fontainebleau (Francia).

ANTONELLA SEVERINO, Executive Business Coach, Counselor, Analista Transazionale Organizzativo, Partner di Human Value. Ha maturato un’esperienza di Responsabile Formazione, Sviluppo, Selezione presso aziende multinazionali. Dal 2000 svolge attività di Consulenza su progetti di change management, sviluppo manageriale e coaching.

Riferimenti bibliografici

- Clutterbuck D., *Everyone Needs a Mentor*, Chartered Institute of Personnel and Development, 1985.
- Clutterbuck D., *A ciascuno il suo mentor*, Franco Angeli, 2019.
- Clutterbuck D., “Business mentoring in evolution”, *Mentoring*, Summer 1994.
- Clutterbuck D., “How executives learn from each other”, in Salder P. (ed.) 1996.
- Clutterbuck D., “Making the most of developmental mentoring: a practical guides for mentors and mentees”, *Coaching and Mentoring International*, 2013.



INNOVAZIONE

COME L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE PUÒ AIUTARE A STIMOLARE LA CREATIVITÀ IN AZIENDA

Uno studio ha analizzato 85 sistemi di intelligenza artificiale dedicati a compiti che richiedono elevate capacità creative. Li ha quindi classificati in tre principali categorie cui le organizzazioni possono ispirarsi per favorire l'emergere di nuove idee.

di Margherita Pagani e Renaud Champion

LA CREATIVITÀ È DEFINITA come la capacità di generare idee nuove e utili e rappresenta una delle capacità più sorprendenti degli esseri umani che manifestiamo nei nostri pensieri e comportamenti. Nell'era dell'automazione, dell'apprendimento automatico e dell'intelligenza artificiale (IA), le aziende hanno più che mai bisogno di dipendenti creativi in grado di affrontare le sfide che richiedono un approccio innovativo, generare nuove idee per far progredire la società e che non hanno paura di mettere in discussione i metodi tradizionali.

I progressi nell'intelligenza artificiale hanno iniziato a trasformare i processi creativi e a mettere in discussione ciò che riteniamo essere il "pensiero creativo". Tuttavia, sebbene i sistemi di intelligenza artificiale possano certamente offrire molti vantaggi come assistenti intelligenti ed efficienti, riteniamo possano anche ispirare l'anima umana della creatività.

In che modo le aziende possono utilizzare i sistemi di intelligenza artificiale per favorire l'emergere di nuove idee? Nel nostro studio, abbiamo analizzato 85 sistemi di intelligenza artificiale dedicati a compiti che richiedono elevate capacità creative (come progettare, scrivere testi, comporre musica) o compiti complessi. Abbiamo proceduto a classificarli in tre principali categorie sulla base del livello di creatività osservato.

1. Imitare la cognizione umana

Un primo gruppo comprende sistemi di intelligenza artificiale che consentono di **effettuare previsioni partendo dall'analisi di dati rilevanti**. Gli algoritmi sono allenati per riconoscere le tendenze e prendere decisioni strettamente connesse al ragionamento probabilistico.

È il caso dei sistemi di intelligenza artificiale applicati, ad esempio, alla coreografia dove, per ogni ballerino, è possibile simulare versioni iterative di una specifica idea. È anche il caso delle reti neurali in grado di generare video e foto di persone fittizie partendo da dati esistenti, imitare lo stile di artisti famosi o forgiare opere d'arte non esistenti.

Anche i sistemi autonomi intelligenti, come le auto a guida autonoma, rientrano in questa categoria perché sono in grado di rispondere in modo flessibile e razionale a stimoli e situazioni esogene che non hanno incontrato prima o per le quali non sono stati programmati precedentemente.

2. Combinare concetti

Un secondo gruppo è costituito da sistemi di intelligenza artificiale capaci di **combinare diversi concetti quali stili di musica, melodie o immagini generando così nuove alternative**. Attraverso l'apprendimento automatico (*machine learning*), il sistema di intelligenza artifi-

ciali può apprendere partendo da un enorme quantità di dati. Può successivamente mescolare diversi sottogruppi di dati per produrre diverse alternative di opere artistiche originali in grado di stimolare la creatività umana. Gli artisti possono così comparare un numero elevato di diverse combinazioni per stimolare il proprio processo creativo.

Ciò vale anche nel contesto dell'automazione intelligente dei siti industriali, dove la combinazione di software gestionali potenziati dall'intelligenza artificiale quali sensori avanzati, AGV (veicoli terrestri autonomi) o robot, può generare, ad esempio metodi innovativi per l'ottimizzazione dei flussi di magazzino o la gestione di una linea di produzione in una fabbrica.

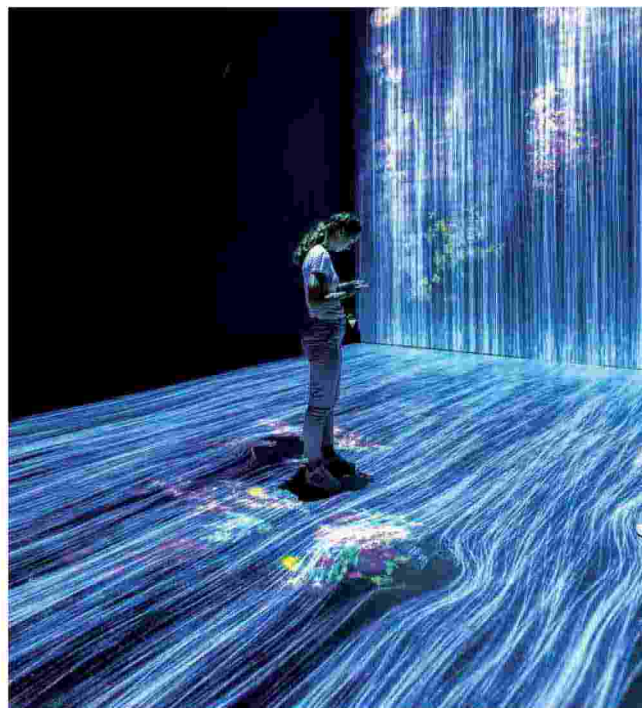
3. Costruire la novità attraverso l'ideazione

Un terzo livello di creatività può essere osservato quando i sistemi di intelligenza artificiale sono in grado, in autonomia, di comporre musica, creare opere d'arte, progettare oggetti, scrivere una canzone o una poesia. Queste espressioni di creatività sono rese possibili dai notevoli progressi nell'apprendimento profondo (*deep learning*) che rendono i sistemi di intelligenza artificiale flessibili e in grado di apprendere senza supervisione ad eseguire un'ampia varietà di compiti. Questi sistemi IA sono anche in grado di identificare dei modelli e generalizzarli (creatività accidentale).

Allo stesso modo, i robot chirurgici e i sistemi diagnostici potenziati dall'intelligenza artificiale possono permettere ai professionisti di progettare nuove procedure innovative, quali l'identificazione precoce dei tumori o l'esecuzione di interventi chirurgici precedentemente impossibili da eseguire.

Come i sistemi di intelligenza artificiale possono favorire la creatività umana?

Per meglio comprendere come questi tre gruppi distinti di sistemi di intelligenza artificiale possono promuovere la creatività umana e ispirare le diverse fasi del processo di pensiero creativo, abbiamo intervistato artisti pionieri nell'applicazione dell'intelligenza artificiale nell'arte (AIArtists.org). Abbiamo chiesto loro come, in quanto professionisti della creatività, utilizzano queste diverse categorie di sistemi di intelligenza artificiale e in che modo l'intelligenza artificiale influisce sul loro lavoro creativo. Da queste discussioni, abbiamo quindi identificato tre possibili fonti di ispirazione per promuovere la creatività nei manager attraverso l'intelligenza artificiale:



1. L'IA ISPIRA L'AGILITÀ

L'intelligenza artificiale può aiutare a progettare nuovi approcci agili, in particolare nella gestione dei progetti e nell'innovazione. Ad esempio, i sistemi di intelligenza artificiale che imitano la cognizione umana possono:

- **servire da strumenti di supporto decisionale in ambienti complessi** e offrire soluzioni ottimizzate per accompagnare il processo di creazione (questo è il caso di Stark - Kartell e Autodesk che utilizzano i sistemi di intelligenza artificiale per risolvere le sfide di progettazione e produzione);
- **consentire il reverse engineering del processo creativo** al fine di arrivare a una più profonda comprensione dello stesso (come nel caso in cui un operatore vuole insegnare a una macchina a dipingere in modo intuitivo);
- **eseguire compiti ripetitivi e deterministici** in modo che i professionisti possano concentrarsi su compiti più creativi (ad esempio, nella realizzazione di un film il 99% della fase di montaggio è basata sull'analisi di centinaia di ore di video al fine di identificare i passaggi chiave che verranno utilizzati per la realizzazione finale del film; l'uso della tecnologia come assistente dell'operatore umano appare di grande rilevanza per questo compito).

2. L'IA ISPIRA IL PENSIERO "OUT OF THE BOX"

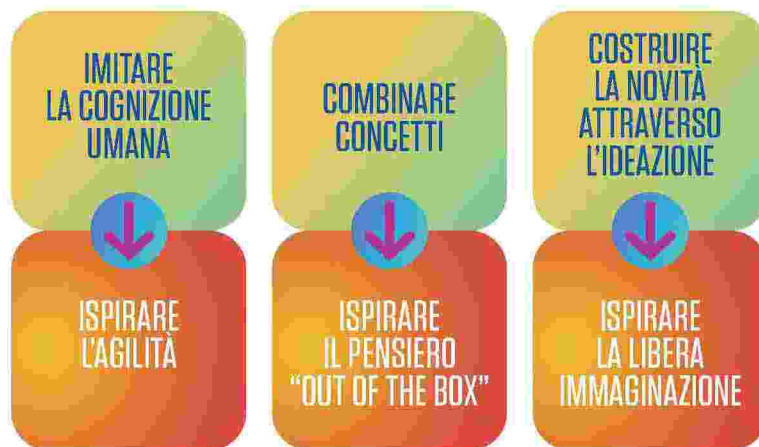
Combinando set di dati eterogenei e varie tecniche, i sistemi di intelligenza artificiale possono suggerire nuove soluzioni utili per stimolare la creatività umana. Non si tratta quindi né d'imitazione né di pura ideazione. In questo caso l'intelligen-

INNOVAZIONE

In che modo la vostra organizzazione può promuovere la creatività utilizzando l'intelligenza artificiale?

Comprendere i tre tipi di caratteristiche creative dei sistemi di IA

Sistemi d'intelligenza artificiale



za artificiale può essere utilizzata come un interruttore che consente il passaggio dalla pura immaginazione all'ottimizzazione sfruttando fonti di informazioni inaspettate e diverse. L'intelligenza artificiale può quindi:

- **svolgere il ruolo di collaboratore "illuminato"** dello spirito creativo umano, grazie allo sfruttamento originale dei dati e di possibili loro combinazioni;
- **aiutare i manager a creare servizi e prodotti più allineati** alle esigenze dei consumatori (è il caso ad esempio degli algoritmi di raccomandazione progettati da Netflix o Spotify);
- **stimolare la fertilizzazione incrociata** confrontando i manager con possibilità provenienti da campi con cui non hanno familiarità (come nel caso dell'automazione della fabbrica intelligente).

3. L'IA ISPIRA LA LIBERA IMMAGINAZIONE

Quando i sistemi di intelligenza artificiale generano idee originali, consentendo agli esseri umani di comprendere meglio se stessi e aprono nuovi percorsi creativi (immaginazione), possono rappresentare una sfida per la mente umana e favorire la generazione d'innovazione:

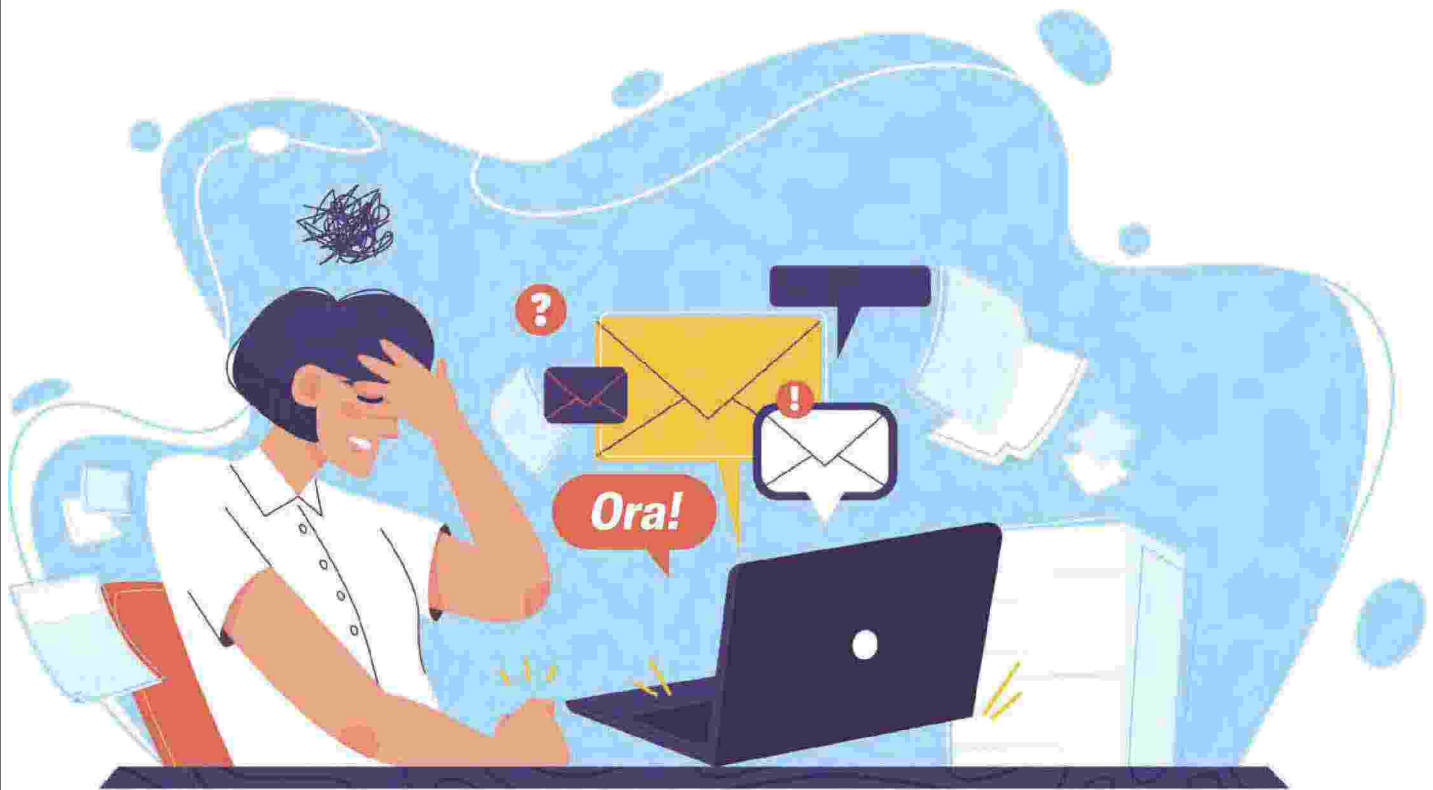
- l'intelligenza artificiale può generare **nuove idee basandosi su analisi innovative dei dati esistenti**. L'intelligenza artifi-

ziale ha un approccio olistico alla creatività grazie alle molte fonti di informazioni sulle quali si può basare;

- IA all'**origine di nuove creazioni** senza intervento umano (come l'utilizzo della robotica nell'ospedale del futuro per gestire logistica e trasporti o consentire nuove procedure in sala operatoria);
- IA come **collaboratore virtuoso** e fonte d'ispirazione (come l'uso dell'IA per allenare esperti attraverso simulazioni in situazioni estreme o non previste, o per ispirare architetti, designer industriali o artisti). ©



MARGHERITA PAGANI, PhD, HDR è Professore ordinario di Intelligenza Artificiale in Marketing a SKEMA Business School a Parigi, Fondatore del Centro di Ricerca sull'Intelligenza Artificiale nella Creazione del Valore e del Master of Science in Digital Marketing and Data Science a Emylon Business School (Francia). **RENAUD CHAMPION** è fondatore dell'Artificial Intelligence in Management (AIM) Institute. Come imprenditore ha creato il fondo venture capital Robolution Capital e la società di consulenza PRIMNEXT, entrambi specializzati in AI e robotica. È anche advisor indipendente presso la Commissione Europea e membro di IEEE Global Initiative on Ethics in Autonomous and Intelligent Systems.



CASE STUDY

La nuova direttrice generale

di Marcello Russo

Problem solver, risorsa utilissima per spegnere incendi o ostacolo alla crescita del personale? Il caso (fittizio) di una manager e le opinioni degli esperti.

STEFANIA ERA SEDUTA ALLA SUA SCRIVANIA quando Luigi bussò alla porta. “Sì?”, aveva risposto, immersa nel controllo della posta elettronica, un rituale che completa velocemente ogni mattina quando è sola in ufficio e nessuno può disturbarla. “Scusami Stefania”, disse Luigi “Ho bisogno del tuo aiuto per portare a termine questo progetto importante. Avevo provato a sottoporre il report per la firma al product line manager, ma nell’ultima settimana non ho ricevuto risposta e vorrei chiedere il tuo aiuto per velocizzare il processo. I documenti dovevano essere consegnati al cliente già 3 giorni fa!”.

Senza attendere la sua risposta, Luigi lasciò rapidamente il dossier sulla sua scrivania e fece rapido ritorno nel suo ufficio sicuro che Stefania avrebbe gestito questa incombenza come al solito. Sfortunatamente, non si trattava di un episodio occasionale da quando Stefania era stata promossa come direttrice generale della società sei mesi prima. Un grande traguardo per lei che aveva sempre lottato per conciliare le sue responsabilità professionali con il suo lavoro di madre. Il Covid-19 non aveva certamente migliorato la situazione, costretta a casa ad occuparsi sia delle incombenze lavorative, con riunioni aumentate a dismisu-

CaseStudy

ra e dalla durata incerta e spesso organizzate anche nel fine settimana, con anche la necessità di seguire ed aiutare suo figlio di 10 anni che frequentava la scuola a distanza.

Nonostante qualche difficoltà iniziale, Stefania era riuscita a destreggiarsi con successo tra lavoro e vita, quindi era stata davvero molto felice quando il Consiglio le aveva comunicato la decisione di nominarla direttrice generale alla fine dell'estate. Sentiva che questo traguardo era meritato e tutti in azienda la pensavano allo stesso modo conoscendo il suo impegno e la sua dedizione al lavoro.

Tuttavia, dopo soltanto due settimane dall'inizio del suo nuovo incarico, la luna di miele era finita ed i primi problemi avevano iniziato ad arrivare sulla sua scrivania. Stefania aveva scoperto che molti dossier, alcuni anche piuttosto urgenti, erano incompleti o compilati in modo errato; diversi processi non stavano procedendo come previsto a causa di lentezze burocratiche, mancanza di responsabilità di diversi responsabili di prodotto che avevano l'abitudine di aspettare che il problema diventasse urgente in modo che il responsabile più alto in grado nella gerarchia interna agisse per risolvere un problema.

Fortemente motivata a dimostrare le sue capacità in questo nuovo ruolo, Stefania aveva iniziato a risolvere tutti i piccoli e grandi problemi di cui aveva contezza ogni giorno, non

perdendo tempo nella ricerca dei responsabili di questi problemi e/o chiedendo il loro intervento. La sua lunga permanenza in azienda le aveva insegnato che se voleva che accadesse davvero qualcosa, doveva farlo da sola e caricarsi sulle spalle ogni incombenza.

Nel suo primo anno come direttrice generale, l'organizzazione era progredita sui vari KPI più importanti, tra cui fatturato, vendite, numero di clienti e coinvolgimento dei clienti sulle varie piattaforme social. Inoltre, tutti i dipendenti avevano la consapevolezza che l'organizzazione era in grado di avanzare più velocemente su molti processi diversi da quando c'era Stefania, creando una sensazione generale di euforia. Molti attribuivano questi risultati direttamente ad Stefania ed all'energia e passione che metteva quotidianamente nel suo lavoro.

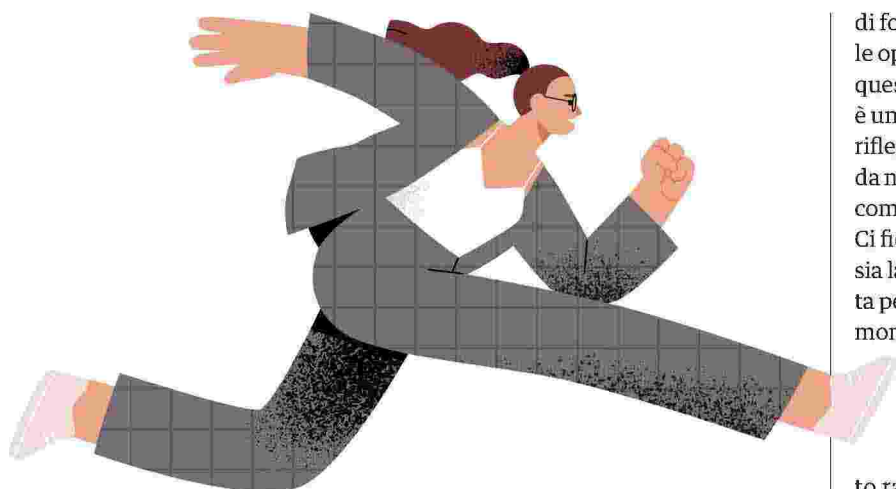
Arrivato il momento tanto atteso della valutazione annuale delle performance, Stefania era molto carica, fiduciosa che sarebbe stata una pura formalità, sicura che il Consiglio si sarebbe congratulato con lei, accordandole senza esitazioni il suo MBO che sentiva di meritare ampiamente. Così, quando l'amministratore delegato la accolse nel suo ufficio con aria pensierosa, Stefania aveva iniziato a preoccuparsi e aveva perso velocemente il sorriso.

"Stefania, accomodati" - aveva detto Marco, l'amministratore delegato dell'azienda. "Ti

ringrazio davvero molto per il tuo impegno in questo anno. La tua energia e la tua passione sono visibili a tutti e sei una gran lavoratrice. Siamo molto fortunati che tu abbia accettato il nuovo incarico. Dopo la pandemia legata al Covid-19, dovevamo progredire rapidamente sui nostri obiettivi e tu hai contribuito molto al raggiungimento dei KPI dell'intero anno. L'intero Consiglio è estremamente riconoscente verso di te".

"Grazie!" Stefania rispose prontamente ansiosa di capirne di più. Marco ricominciò: "Nonostante questi grandi risultati, avrei piacere anche di darti un feedback generale sul tuo operato. Voglio essere diretto e franco perché siamo tutti adulti e abbiamo sviluppato una stima reciproca negli anni in cui abbiamo lavorato insieme. Io ed il Consiglio crediamo che tu sia davvero una brava manager, in grado di risolvere rapidamente dei problemi complessi, un pompiere infallibile in grado di spegnere gli incendi rapidamente e subito al loro manifestarsi. Questo è una grande dote molto utile in tempi di emergenza. Tuttavia, pensiamo che questo tuo atteggiamento rappresenti anche un limite importante che possa inibire la crescita dell'azienda nel lungo periodo. Abbiamo notato che molti giovani dipendenti non provano a risolvere i problemi da soli, ma vengono direttamente da te, chiedendo il tuo aiuto e il tuo rapido intervento. Conosciamo il tuo sincero interesse a che l'azienda proceda velocemente

La nuova direttrice generale



ma questo atteggiamento non favorisce la crescita dei dipendenti e può causare problemi più importanti nel lungo periodo che possono minare il nostro vantaggio competitivo oltre che creare un pericoloso problema di deresponsabilizzazione”.

“Inoltre”, aveva continuato, “sembra che tu lavori 12 ore al giorno 6 giorni alla settimana (in alcuni casi anche 7!) e siamo seriamente preoccupati per la tua salute. Ci sono giunte voci che ultimamente perdi la pazienza molto facilmente, anche per questioni marginali e questo può danneggiare la reputazione dell’azienda, soprattutto per i neoassunti che dovrebbero considerarti un modello da seguire”.

“Ma, hmmm ... non capisco, sembravano tutti contenti dei risultati che abbiamo ottenuto lo scorso anno, dopo la pandemia siamo riusciti a riguadagnare il 12% della nostra quota di mercato” aveva risposto un po’ incerta

Stefania diventando rossa in viso. “Sì, hai ragione” – aveva risposto Marco – “I risultati a breve termine sono davvero ottimi, ma la nostra attenzione è concentrata sul lungo periodo. Non abbiamo bisogno di nessun supereroe in quest’azienda! Vogliamo crescere come squadra e lasciare che tutti possano migliorare le proprie competenze e trovare il giusto spazio qui in azienda, non sempre facendo affidamento su di te per far accadere le cose. Cosa succederebbe nel caso in cui tu avrai bisogno di un giorno di ferie o di un congedo? Magari per una sindrome da burnout indotta dal troppo lavoro? Il Covid-19 ci ha insegnato che dobbiamo essere pronti per qualsiasi tipo di evento e non possiamo fare affidamento su una sola persona. Per essere completamente onesti, alcuni membri del Consiglio ritengono che il tuo iperattivismo e il tuo atteggiamento nel risolvere i problemi rivelino una debolezza e la tua incapacità

di formalizzare i processi per le operazioni più importanti di questa azienda! Se questo è vero, è un problema serio! Voglio che rifletta su questo feedback e torni da noi tra tre settimane con i tuoi commenti ed un piano d’azione. Ci fidiamo di te e crediamo che tu sia la direttrice generale perfetta per la nostra azienda, ora è il momento di dimostrarlo!”.

Stefania era uscita dall’ufficio di Marco scura in volto e con passo titubante aveva raggiunto rapidamente il suo ufficio chiudendo la porta. Non poteva credere a ciò che aveva appena ascoltato. Tutti i suoi sacrifici e gli sforzi fatti per l’azienda erano stati ripagati in questo modo??!! Che peccato! Era così occupata con i suoi pensieri che non si rese conto di qualcuno che stava bussando alla sua porta e istintivamente urlò: “Non ora! Sono occupata!!!”. Rimpiangendosi immediatamente per questa reazione, Stefania era corsa fuori nel corridoio per intercettare la persona che aveva appena bussato, e vide Marika, una neoassunta appena entrata in azienda, scappare via con aria scioccata. “Oh dannazione!” disse Stefania. ☹

 **MARCELLO RUSSO**, Professore Associato, Università di Bologna, Direttore del Global MBA della Bologna Business School.