

LETTURE INTELLIGENTI/1

La cultura della leadership gentile nell'era dell'organizzazione e del lavoro ibrido

di Raoul C. D. Nacamulli

L'espressione "Ri-Evoluzione", nel titolo del libro di Sergio e Stratta, pone in risalto la tensione dinamica fra l'evoluzione incrementale dell'esistente e un vero e proprio cambio di paradigma che segna una discontinuità nel modo di vedere e di agire la società, le istituzioni e le imprese della nostra epoca. È una tensione che conduce alla messa in discussione degli scenari organizzativi e dei profili di esercizio della leadership abituali attraverso un processo dialettico.

La pandemia ha fatto da spartiacque fra passato e futuro: ha infatti prodotto e sta determinando sia una forte accelerazione dei processi di trasformazione digitale già in corso (complessivamente quelli ricondu-

cibili all'acronimo SMAC, Social, Mobile, Analytics, Cloud), sia l'emergere repentino di visioni del mondo e di linguaggi nuovi. Uno slittamento di paradigma, per l'appunto.

È in questa fase straordinaria che stiamo vivendo che si apre una vivace discussione sui modelli ibridi emergenti a cavallo fra fisico e digitale: un territorio nel quale i confini fra online e offline tendono ad essere ampiamente ridefiniti per dare luogo a nuove forme organizzative e a nuovi comportamenti agiti. Lo sviluppo di soluzioni ibride riguarda il complesso dei valori di riferimento e le relazioni fra persone e gruppi che caratterizzano il cambiamento sociale in corso: infatti ora e in prospettiva le relazioni sociali avven-

gono sempre più sia in presenza che attraverso i social media; i processi di consumo si dividono in maggior misura fra negozio fisico e e-commerce, la formazione si realizza in maniera più allargata fra aula e digitale, e anche il lavoro diviene progressivamente più flessibile nello spazio e nel tempo dando origine allo smart working.

Il punto centrale dell'idea di *Ri-Evoluzione* riguarda la messa in discussione del concetto di "leadership verticale", basato sulla gerarchia, per fare posto a uno stile di leadership orizzontale che risulti coerente con il mondo ibrido *phygital*, caratterizzato sia da relazioni in presenza che virtuali a distanza. La leadership orizzontale deve essere coltivata e sviluppata per



diventare capace di attivare e responsabilizzare i membri della squadra attraverso la messa a punto partecipata di obiettivi e la condivisione delle informazioni e dei feedback sui risultati via via raggiunti.

In questo contesto il leader deve ispirare una visione condivisa basata sul confronto fra saperi per costruire relazioni sociali fruttuose fra i membri del team capaci di rafforzare l'identità comune. Inoltre, il leader orizzontale non deve essere un attore autocentrato, bensì deve risultare soprattutto capace di attivare e sviluppare gli altri in una prospettiva sistemica. Questo per diventare un leader inclusivo del "noi": una sorta di coach della squadra in grado di attivare schemi di gioco sempre nuovi orientati a fare sinergia fra giocatori che dispongono di competenze complementari e diversificate, un leader capace di incoraggiare attivando energie, di rafforzare i rapporti reciproci di fiducia mediante processi di comunicazione aperta e di fornire un supporto continuativo per creare via via le condizioni per sviluppare un lavoro ben fatto nei tempi e secondo gli standard stabiliti.

Questo modo di vedere le cose viene sintetizzato in *Ri-Evoluzione* attraverso il concetto di leadership gentile, secondo cui «le idee non hanno gerarchia, le emozioni sono le vere energie rinnovabili, non bisogna dipendere ma intraprendere, da soli non siamo nessuno ma insieme possiamo sorprendere». È proprio promuovendo una cultura organizzativa centrata sulla leadership gentile che ognuno di noi potrà essere uno strumento di promozione della crescita personale e altrui, vale a dire dell'organizzazione nel complesso. Infatti, i leader gentili debbono essere inclusivi essendo ricettivi verso le istanze della diversità, efficaci nelle relazioni interpersonali e capaci di rafforzare il senso di appartenenza organizzativa.

Insomma, i leader gentili non debbono praticare il micro-management imponendo soluzioni precostruite e stando con il fiato addosso ai collaboratori, rischiando di provocare in questi un abbassamento del livello di autostima, una riduzione del livello di motivazione intrinseca, la dissipazione dei rapporti di fiducia e un aumento dello stress. Al contrario, i leader gentili debbono essere competenti nel proprio lavoro per essere d'esempio e soprattutto per favorire l'integrazione sociale e l'apprendimento collaborativo. In altre parole, un buon leader non deve solo o tanto fornire spiegazioni e dare direttive, quanto esprimere valori di riferimento centrati sull'orientamento ai risultati e sullo sviluppo organizzativo. Tutto questo essendo anche profondamente capace di mettersi in ascolto: infatti è proprio la capacità di fare domande e quella di incoraggiare il feedback ciò che più contribuiscono a produrre rapporti orizzontali di dialogo autentici e a generare un clima continuativo di fiducia reciproca.

Insomma, puntare sulla leadership gentile significa pensare al leader non come una persona dai tratti speciali o un eroe, ma piuttosto ad attori capaci di comprendere le complessità legate all'evoluzione delle organizzazioni dell'era della trasformazione digitale e le difficoltà delle relazioni interpersonali, della collaborazione e delle dinamiche di gruppo sia in presenza che a distanza. In questo contesto il leader gentile è colui che consente alle persone di promuovere la crescita propria ed altrui consentendo alle persone di diventare leader di sé stessi.

La leadership gentile costituisce cioè un ingrediente essenziale per poter realizzare trasformazioni di successo in un'era in cui il fisico ed il digitale si compenetrano: in un quadro così complesso e volatile i processi che conducono a delle trasformazioni efficaci non possono essere calati dall'alto ma

debbono fare leva sulle convinzioni, sugli orientamenti e sull'engagement delle persone.

In altre parole, perché ci sia vera trasformazione le persone debbono essere consapevoli del significato del proprio lavoro, debbono avere fiducia nelle proprie competenze ed essere consapevoli dell'importanza di quanto stanno facendo. È, soprattutto, debbono essere messe in grado di scegliere come raggiungere i propri obiettivi di lavoro entro i traguardi e il quadro strategico definito. È per questo che lo sviluppo di una leadership gentile consente non solo di avere una prospettiva più inclusiva basata sulla partecipazione attiva delle persone e specificamente orientata allo sviluppo di capitale intellettuale e sociale, ma anche di allargare gli orizzonti strategici ed organizzativi. ☺

Raoul C. D. Nacamulli è Professore di Organizzazione Aziendale nell'Università di Milano-Bicocca e fondatore di OpenOrg.



IL LIBRO

Bianca Straniero Sergio e Guido Stratta, *Ri-Evoluzione: il potere della leadership gentile*, Franco Angeli, 2021.