

Costruire la leadership after 2020

di Luciana Zanon (*) - Coaching e counseling per le persone e per l'impresa

L'attualità di questo incredibile 2020 può diventare un laboratorio per cogliere i segnali del futuro che incalza? Partendo da questa domanda e osservando la più grande esperienza collettiva che il mondo intero sta vivendo, vogliamo avviare una riflessione sulle possibili trasformazioni della Leadership del dopo Covid. Nelle nostre organizzazioni, e soprattutto nelle nostre menti, persistono miti e stili di azioni degni dell'era industriale. Cogliere la drammatica occasione della pandemia per smantellare e trasformare qualcuno di questi miti, potrebbe essere l'apprendimento per migliorare noi stessi e le nostre organizzazioni.

Il laboratorio della pandemia

L'attualità di questo incredibile 2020 può diventare un laboratorio per cogliere i segnali del futuro che incalza?

L'epoca Covid 19, oltre a farci vivere momenti di smarrimento e confusione, è anche un'occasione imperdibile per fare un salto di paradigma, per vedere il mondo con occhi diversi, per costruire fin d'ora una nuova *leadership* e un nuovo modo di collaborare.

“Niente sarà come prima” oppure “Tornare finalmente alla nostra normalità” questi i due mantra che si alternano nei dibattiti di tutti noi che cerchiamo di immaginare quale sarà la realtà del dopo Covid.

Ma da tempi immemori abbiamo la cognizione del *Panta rhei*. “Non si può discendere due volte nel medesimo fiume e non si può toccare due volte una sostanza mortale nel medesimo stato, ma a causa dell'impetuosità e della velocità del mutamento essa si disperde e si raccoglie, viene e va.” (1). In questo modo Eraclito rappresenta il divenire e la legge dell'inesorabile mutamento.

E tutti noi sappiamo, per averlo vissuto in prima persona, che questa formidabile esperienza che l'Umanità sta vivendo in contemporanea, è stata ed è un acceleratore incredibile, nel bene e nel male, di processi che erano in atto e che faticosamente cercavano di imporsi.

Un esempio per tutti è la sperimentazione forzata del lavoro da remoto che da anni tentava di farsi

strada fra aspirazioni e vincoli di ogni natura. E da un giorno all'altro abbiamo scoperto che era possibile, che si poteva fare, che le persone mettevano in campo risorse fino a ieri impensate. Naturalmente ne abbiamo scoperto anche difficoltà e limitazioni, per esempio, il senso di solitudine nel non essere fisicamente nel proprio gruppo di lavoro, il bisogno molto umano di confrontarsi con i colleghi.

Detto questo, rimane però il fatto che il nostro *mindset* collettivo nei confronti del lavoro da remoto ha fatto un salto quantico. E probabilmente la trasformazione di atteggiamento mentale ci permetterà di poter accedere al nuovo modo di lavorare con una coscienza diversa. Una coscienza che ha lasciato una lunga serie di barriere mentali nell'era precedente a marzo 2020.

Possiamo allora pensare che anche altri fenomeni che cercano di farsi strada nella coscienza collettiva possano ricevere un'accelerazione grazie all'azione della pandemia?

Sto pensando ai temi di sostenibilità, di attenzione alle risorse del pianeta, al rispetto dei diritti umani, ma sto pensando anche a una nuova *leadership* in sintonia col tempo futuro.

Visione e cecità

Partiamo da qui. La maggior parte dei *leader*, di coloro cioè che hanno il potere di prendere decisioni e di

(*) Luciana Zanon, Sociologa della comunicazione, è Trainer, Coach e Counselor. Change Maker, formata con la metodologia ULab - Theory U del MIT di Boston, organizza laboratori di apprendimento individuali e di gruppo per *team* che lavorano su progetti

strategici in particolari momenti organizzativi. Profilo in linkedin luciana@lucianazonon.it.

(1) Eraclito, frammento 91.

incidere sulla vita di milioni di persone, agiscono come se avessero una benda sugli occhi. Sono cioè incapaci di vedere quello che realmente sta succedendo nel mondo perché troppo impegnati a rincorrere scadenze e obiettivi trimestrali. Questa la scioccante conclusione di Nik Gowing e Chris Langdon che dal 2014 hanno raccolto migliaia di interviste a *leader* di governo, del *business* e delle istituzioni non governative, e pubblicate in *Thinking the Unthinkable* (2).

Quello che emerge è che i *leader*, come la maggior parte degli esseri umani, hanno la capacità di reagire (più o meno bene) alle emergenze. Ma sono per lo più incapaci di cogliere i segnali di un futuro che è già presente, incapaci di agire proattivamente e con pensiero strategico.

Un esempio dirompente di questo tempo. Tutti noi abbiamo potuto constatare quanto sia stato sottovalutato l'impatto del Covid 19 quando era di stanza a Wuhan. Eppure, avevamo molti segnali di ciò che stava succedendo.

E quando noi italiani ne siamo stati travolti, abbiamo visto come i nostri vicini europei, a loro volta, abbiano sottovalutato il problema, considerando il problema come "problema italiano" allo stesso modo come noi l'avevamo considerato come "problema cinese". Stessa cecità del resto del mondo, quando l'epidemia ormai sbarcata in Europa si preparava a migrare oltreoceano per trasformarsi in pandemia.

Un altro esempio scioccante dell'incapacità di non vedere è la ricerca, diventata in questi giorni un *best seller* nel libro *Spillover*, di David Quammen (3) pubblicato nel 2013. Inseguendo ricercatori ed epidemiologi di tutto il mondo e ricostruendo la dinamica delle epidemie dell'ultimo secolo, Quammen sette anni fa scrive esattamente quanto sta accadendo in questo 2020: un'epidemia legata al salto di specie che si sarebbe diffusa rapidamente coinvolgendo il mondo intero. In un'intervista recente l'autore tristemente riporta la sua frustrazione ricordando come tutto l'ambiente scientifico fosse a conoscenza di questo pericolo e di come governanti di tutto il mondo l'avessero sottovalutato.

"Molte specie animali sono portatrici di forme di virus uniche. Ed eccoci qui come potenziale nuovo ospite. Così i virus ci infettano. Così, quando noi umani interferiamo con i diversi ecosistemi, quando abbattiamo gli alberi e deforestiamo, scaviamo pozzi e miniere, catturiamo animali, li uccidiamo o li catturiamo vivi per venderli in un mercato, disturbiamo questi ecosistemi e scateniamo nuovi virus.

Poi siamo così tanti - 7,7 miliardi di esseri umani sul pianeta che volano in aereo in ogni direzione, trasportano cibo e altri materiali - e se questi virus si evolvono in modo da potersi trasmettere da un essere umano all'altro, allora hanno vinto la lotteria. Questa è la causa alla radice dello spillover, del problema delle zoonosi che diventano pandemie globali.

Quindi, se un virus ci arriva dai pipistrelli, qual è la soluzione? Dovremmo uccidere tutti i pipistrelli?

No, la soluzione è lasciare i pipistrelli in pace, perché i nostri ecosistemi hanno bisogno dei pipistrelli." (4). Partendo da questa condizione di finitezza umana, da questa incapacità di vedere, possiamo allenarci a evolvere il nostro pensiero e l'attuale modo di essere *leader*.

Prima di tutto chiedendoci, cosa ci impedisce di vedere la realtà, il futuro che è già qui. Quali sono le attitudini mentali che, di fronte all'inaspettato, per dirla con le parole di Edgard Morin, ci permettono di abbracciarlo o di respingerlo in maniera cieca?

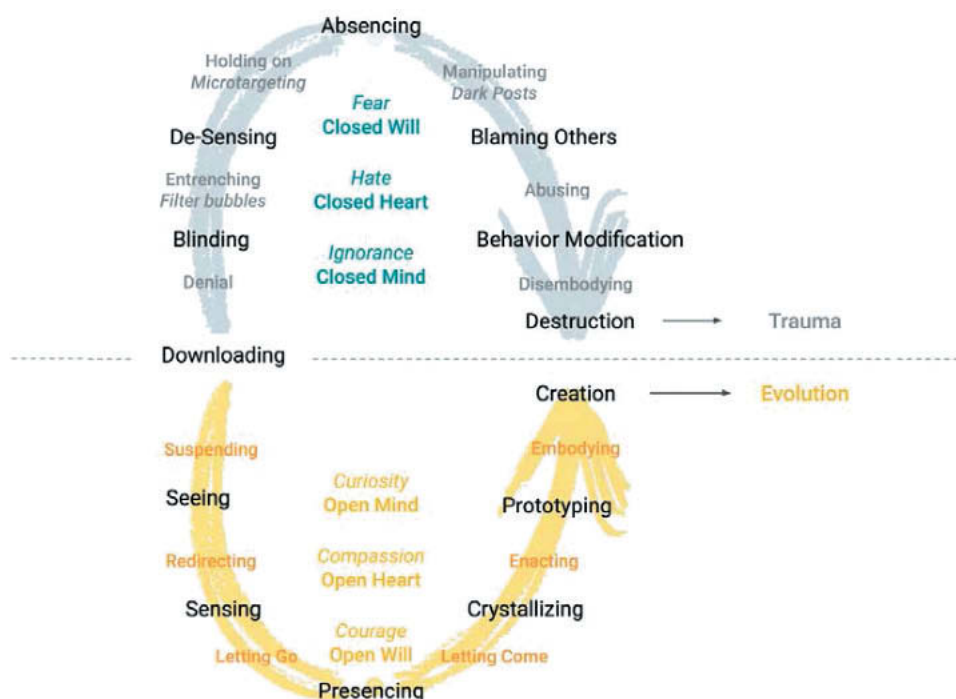
Otto Scharmer, professore del MIT e ideatore della teoria a U (5), riporta nella seguente figura la doppia dinamica a cui tutti noi siamo soggetti: guardare con sguardo curioso la realtà, aprire la mente e il cuore di fronte alla manifestazione dei fenomeni in modo da essere "presenti" a ciò che accade; oppure dall'altro lato, processare la realtà attraverso i nostri vecchi schemi mentali che, in quanto schemi, respingono ciò che non è coerente con la loro struttura logica, rendendoci in questo modo ciechi, "assenti" per usare le parole di Scharmer.

(2) N. Gowing, C. Langdon, *Thinking the Unthinkable: A new imperative for leadership in the digital age*, Book, 2018

(3) D. Quammen, *Spillover. L'evoluzione delle pandemie*, Adelphi, 2017.

(4) Il Manifesto, Intervista del 30 aprile 2020.

(5) www.presencing.org.



Cinque miti aziendali da smantellare

Perché allora non approfittare di questo momento storico e attivare un dibattito che metta in discussione alcuni “Miti aziendali” desueti e inefficienti ma che ancora governano le nostre organizzazioni? Perché non portare nelle nostre comunità lavorative, nei nostri *team* nuovi modi di essere *leader* coerenti col nostro tempo e sensibili alla nuova realtà che sta emergendo?

Io ne ho individuati almeno cinque su cui possiamo discutere.

Trasformare mindset e visione: da pensiero lineare a pensiero sistemico

Covid 19 più che mai ha dimostrato come tutto sia interconnesso e interdipendente. Eppure, ogni paese ha reagito prima negando l'evidenza e poi agendo come fosse un problema nazionale. Quante volte la stessa dinamica succede nelle nostre organizzazioni, ignorando sistematicamente le connessioni fra i diversi dipartimenti? Continuare a rimanere ciechi e a usare il pensiero lineare nella complessità vuol dire fallire. Sviluppare il pensiero sistemico è la strada maestra. “Saper prendere dei provvedimenti in modo simultaneo, anziché lineare è stata una delle chiavi

del nostro successo” ricorda Marco Bucci, commissario per la ricostruzione del ponte Morandi (6).

Trasformare la visione di sé e l'ascolto: dall'accentramento al coinvolgimento di intelligenze diverse

La pandemia ha messo in luce la vulnerabilità - e la sofferenza connessa - dell'essere umano e delle sue organizzazioni. Nello stesso tempo ha messo in luce risorse impensabili: nella fragilità esistono i semi della creatività per potenziare l'intelligenza collettiva. Accogliere la propria fragilità di *leader* e saper ascoltare chi è alla periferia del sistema, prendere ispirazione da chi è ai margini può diventare la chiave di volta di un nuovo modo di concepire le nostre organizzazioni. Tante esperienze di *smart city* ne sono un fulgido esempio.

Trasformare le relazioni: dalla competizione alla co-creazione

La chiusura dei confini, l'accaparramento delle mascherine, mettere sotto chiave i propri respiratori: esempi di comportamenti istintivi legati alla difesa del territorio. Comprensibili ma inefficaci di fronte a una sfida che richiede soluzioni evolute. Ecco allora che un nuovo modo di essere *leader* è quello di chi sa

(6) Intervista a Radio Tre, “Tutta la città ne parla”, 30 aprile 2020.

mettere insieme esperienze, punti di vista, interessi e culture diverse per arrivare a un obiettivo che sia superiore e unificante. Gli esempi di Zucchetti e Isinnova riportati più avanti rendono l'idea di cosa vuol dire la co-creazione con *stakeholder* diversi.

Trasformare l'apprendimento: dal controllo alla responsabilità individuale

Ora più che mai il comportamento del singolo individuo può impattare sulla salute di tutti, nel bene e nel male. Alcuni paesi come la Svezia hanno deciso di limitare l'epidemia non ricorrendo alla quarantena forzata ma affidandosi al senso di responsabilità individuale dei loro cittadini. Se avranno avuto ragione solo il tempo potrà dirlo. Quello che però è certo, è che se la convivenza con il Covid sarà ancora lunga, non potremo non affidarci alla responsabilità individuale, pena la messa sotto chiave del Paese. Controllo, fiducia, responsabilità individuale: evoluzione dei comportamenti validi solo per la salute pubblica o anche nelle organizzazioni del dopo Covid?

Trasformare l'azione: dalla pianificazione alla sperimentazione

La totale incertezza in cui ci troviamo a gestire le nostre organizzazioni mette in evidenza il disorientamento interiore nel non avere un piano prestabilito. Ma, paradossalmente, il *business plan* è l'ultima cosa di cui ora abbiamo bisogno. Lo stiamo imparando in questo momento di "fase 2" dove le azioni di riapertura non possono essere programmate a monte ma dovranno giocoforza essere flessibili e coerenti con i dati della diffusione del virus. Imparare a lavorare per prototipi, saper leggere in tempo reale la ricaduta delle nostre azioni organizzative e reagire più veloci del Covid è la scommessa delle aziende del futuro.

Segnali di leadership dal futuro

In questo periodo abbiamo avuto modo di osservare diversi modi di affrontare e agire nella pandemia. Ho raccolto alcuni esempi di quelli che a me paiono segnali di *leadership* dal futuro in linea con quanto detto fino ad ora. Trattandosi per la maggior parte di esempi di *leadership* politica inviterei però a leggerli non in chiave ideologica, ma semplicemente come nuovi modi di essere, come testimonianze che

potrebbero essere di ispirazione per la *leadership* del dopo 2020.

Riprendo le parole di Nik Gowing nel suo *Thinking the Unthinkable*. "L'obiettivo deve essere quello di prosperare nel cambiamento, non di esserne travolti. Il tuo obiettivo dovrebbe essere quello di distruggere (*to disrupt*) te stesso. Le tue ambizioni dovrebbero creare una nuova **cultura**, una nuova **mentalità** e un nuovo **comportamento**, un nuovo **significato** (*purpose*), nuovi **valori**, **coraggio** e **umiltà**." (7).

Parlare chiaramente, dire come stanno le cose, avere fiducia in chi sta ascoltando. Chiedere non obbedienza ma responsabilità. È questo il discorso che va dritto al punto di Angela Merkel (8), una delle spiegazioni valutate fra le più chiare pubblicate sui social da una *leader*. Laurea in fisica e dottorato in chimica quantistica, Merkel ha usato le sue conoscenze per comunicare in modo chiaro e trasparente. Guadagnando anche fiducia e simpatia facendosi ritrarre come una cittadina qualsiasi a fare la spesa al supermercato. A *dare la risposta più veloce* è stata però Tsai Ing-Wen (9), presidente di Taiwan. Già in gennaio ha introdotto 124 misure per bloccare la diffusione del virus, una risposta definita da *Cnn* "fra le migliori al mondo". Un'intraprendenza ammirevole. Ha fatto tutto da sola e prima degli altri, quando ancora non c'era molta informazione né sostegno e ora sta inviando aiuti a mezzo mondo.

Condividere le informazioni in modo proattivo con i cittadini, come ha fatto il governo di Hong Kong (10). Ad esempio, il governo sta pubblicando mappe a livello di singolo edificio che mostrano dove le persone sono state infettate, quando erano lì e come hanno contratto il virus, in modo che tutti possano vedere la mappa sociale che si sta sviluppando e adattare di conseguenza il loro comportamento.

Collaborare con "l'avversario", unire le forze per un obiettivo comune. L'augurio di coraggio, nervi d'acciaio e buona fortuna e la messa a disposizione di una totale collaborazione al suo avversario politico da parte di Rui Rio (11), ha impressionato l'intero mondo. Eppure, in un mondo globale e complesso la collaborazione per il bene comune sarà una delle competenze chiave che il 2020 ci dovrebbe aver insegnato.

(7) N. Gowing, C. Langdon, "Thinking the Unthinkable: A new imperative for leadership in the digital age", Book, 2018.

(8) Repubblica, video del 16 aprile.

(9) La Repubblica, Coronavirus, le "magnifiche sette" a capo dei Paesi che gestiscono meglio la pandemia, 16 aprile.

(10) Medium, Le Otto Lezioni Emergenti di Otto Scharmer: Dal Coronavirus all'Azione Climatica.

(11) Twitter.

Rivolgersi con attenzione ai piccoli, comunicare affettuosamente ai futuri cittadini, essere sensibili e attribuire importanza alle loro preoccupazioni. Diverse *leader* capo di governo hanno inaugurato una nuova comunicazione rivolta ai bambini. Mitica ormai la rassicurazione di Jacinda Ardern a proposito dei coniglietti e fatine pasquali: “Se non riescono ad arrivare per tempo nelle vostre case è solo perché in questo momento è più complicato. Ma vedrete, prima o poi ce la faranno” ha promesso ai piccoli concittadini. La norvegese Erna Solberg e la danese Mette Frederiksen (12) si sono d'altronde rivolte direttamente ai più piccoli, dedicando loro una conferenza stampa dove nessun adulto era ammesso e rispondendo alle loro domande in diretta tv. Spiegando, fra l'altro, che non c'era nulla di male ad avere paura. Essere solidali, accorciare le distanze, dimostrare rispetto a chi si sta impegnando, mettere in primo piano l'azione realmente incisive. È quello che ha fatto Jacinda Ardern (13), primo ministro neozelandese, tagliando del 20% il suo stipendio e quello dei suoi ministri per 6 mesi. Ha saputo riconoscere pubblicamente il grande valore di chi si sta occupando della salute in modo non retorico e sostanziale. “If there was ever a time to close the gap between different positions, it's now.”.

Innovare velocemente, co-creare fra stakeholder diversi ma guidati da una sfida unica per il bene comune. La drammatica accelerazione imposta da Covid 19 ha moltiplicato la creatività dell'innovazione per trovare velocemente soluzioni sfidanti. Tanto più il problema è complesso, maggiore è la necessità di mettere insieme competenze e mondi diversi. Due esperienze tutte italiane, entrambe arrivano da ex-zone rosse. La prima di Zucchetti (14) che insieme a Medici senza frontiere e gli ospedali di Lodi, Codogno e Sant'Angelo hanno creato in tempo di record il programma di telemedicina per assistere a domicilio i pazienti Covid. La finalità era liberare

velocemente posti letto negli ospedali o evitare i ricoveri nei casi di positività non gravi, garantendo la continuità assistenziale a domicilio. L'altra esperienza è quella di Isinnova (15), e del suo ideatore Cristian Fracassi (16), che ormai ha fatto il giro del mondo. Un *team* costituito di corsa, con tanti attori diversi e che neanche si conoscevano, per trasformare le maschere da sub in respiratori. Ad oggi alcuni numeri di questa esperienza collettiva di co-creazione ed innovazione: 17 versioni della valvola, 150.000 maschere per respirare nel mondo, 50 ospedali in Italia la utilizzano, 50 paesi nel mondo dal Brasile all'Uzbekistan, dall'Australia alla Stanford University la utilizzano.

Conclusioni

La parola “leadership” è una delle parole più cliccate su Google; se solo si fa una piccola ricerca, si possono trovare migliaia di corsi, manuali, modelli che insegnano a essere un *leader*. E il grande successo di tutto questo mercato testimonia il desiderio di sentirsi o di aspirare a essere *leader*.

Personalmente ho una visione un po' diversa. Costruire la *leadership after 2020* per me è prima di tutto un viaggio interiore nelle proprie capacità personali di fronteggiare l'imprevedibilità a cui tutti noi siamo esposti. In secondo luogo, è un viaggio nel proprio tempo per saperne cogliere segnali e bisogni, per portare il proprio contributo alla costruzione di una coscienza collettiva in linea col futuro che ognuno di noi, nel suo piccolo, sta costruendo.

Così questo articolo non vuole dare ricette e consigli. Piuttosto stimolare visioni, alimentare interrogativi, incuriosire nella ricerca. La complessità più che di *leader* con risposte semplici e certe, ha bisogno di *leader* che sappiano porre domande e ascoltare con curiosità e amore il mondo che li circonda (17).

(12) La Repubblica, Coronavirus, le “magnifiche sette” a capo dei Paesi che gestiscono meglio la pandemia, 16 aprile.

(13) www.indi100.com, 15 April 2020.

(14) LinkedIn.

(15) www.economyup.it.

(16) www.youtube.com.

(17) Se vuoi approfondire il tema, ti puoi iscrivere ai Webinar Leadership after 2020 www.lucianazanoni.it