

EXECUTIVE SUMMARY



IV EDIZIONE PERSONE & ORGANIZZAZIONI CHE CAMBIANO *AFFRONTARE LA RIPRESA A PARTIRE DALL'ESPERIENZA*

Persone & Organizzazioni che Cambiano nasce come appuntamento annuale attraverso cui vogliamo condividere con la nostra Learning Community (imprenditori, manager, consulenti ed opinion leader del settore) l'esperienza condotta con i nostri clienti nei progetti di Sviluppo Organizzativo che ci vedono quotidianamente al loro fianco e negli appuntamenti dell'Academy articolata mensilmente sulle nostre sedi nazionali. Condivisione e confronto si fondono in un evento che vuole innanzitutto ribadire un messaggio culturale, secondo cui il valore delle organizzazioni risiede ancora in larga parte nelle persone.

Quest'anno – per la quarta edizione di questo appuntamento – non abbiamo ovviamente potuto fare a meno di porre l'accento sul fenomeno del Coronavirus, che ha così violentemente e radicalmente investito le nostre realtà organizzative. Così, dovendo peraltro ricorrere – proprio a causa delle disposizioni normative imposte dall'emergenza COVID – all'interazione via web, abbiamo tentato di tracciare una strada per la ripresa, partendo da ciò che ognuno ha sperimentato in questo tempo.

L'appuntamento è stato preceduto da un'indagine ([clicca qui](#)), condotta dal nostro Osservatorio di Ricerca, che ha evidenziato come nel periodo di emergenza le organizzazioni abbiano sperimentato, anche non del tutto consapevolmente, un nuovo approccio alla conduzione ed al coordinamento dei team. In uno scenario nel quale le già presenti caratteristiche di complessità ed indecifrabilità sono state portate all'estremo, i leader hanno dovuto scoprire nuovi approcci per rispondere al bisogno delle persone di avere un riferimento chiaro, una direzione verso cui andare e spesso anche una sicurezza che in alcuni momenti sembrava venir meno; contestualmente, sotto il profilo più squisitamente organizzativo, è sorta la necessità di rinnovare l'engagement dei propri collaboratori rispetto agli obiettivi aziendali, di mantenere le connessioni e di rendere fluida la comunicazione a distanza.

La nostra indagine ha rappresentato il punto di partenza per l'individuazione del tema su cui centrare Persone & Organizzazioni e ci ha condotti alla scelta di focalizzare questo appuntamento su quella che potremmo definire una nuova leadership, costruita attraverso la riflessione sull'esperienza e fortemente orientata alla persona.



Questo tema è stato approfondito tramite gli interventi di Gigi De Palo, Presidente Nazionale del Forum delle Associazioni Familiari ed ex Assessore alla Famiglia, alla Scuola e ai Giovani del Comune di Roma e di Alessandro Kadolph, consulente con ultraventennale esperienza sui temi di Sviluppo Organizzativo, arricchiti dalla testimonianza di Fabrizio Cerino, a.d. di Nephrocare SpA.

De Palo, nel suo intervento, ha posto l'accento sulla sostanziale differenza tra home working e smart working. Ciò che, in maniera forzosa, abbiamo sperimentato nel periodo di chiusura, è home working, peraltro caratterizzato da oggettive difficoltà di conciliazione tra lavoro e famiglia, a causa delle note restrizioni imposte dalla pandemia. Viceversa, lo smart working, che ha simpaticamente definito "lavoro figo", dovrebbe esaltare l'autonomia, la capacità di auto-organizzazione e l'ottimizzazione dell'equilibrio worklife, sancendo il reale protagonismo della persona rispetto al proprio lavoro e coerentemente al perseguimento degli obiettivi che le vengono assegnati. Successivamente, De Palo ha rimarcato la necessità di un cambio paradigmatico nell'approccio alla leadership, c.d. leadership etica, evidenziando come questa debba fondarsi sempre di più sulla cura del follower e, pertanto, essere fondata non più sulla gerarchia, quanto piuttosto sull'implicazione del leader nel processo di crescita e responsabilizzazione dei propri collaboratori."

Solo un uomo presente può sperare ancora". Con queste parole Alessandro Kadolph ha aperto il suo intervento, enfatizzando l'importanza, per il leader, di "stare nel presente", di guardare – anche di fronte ad uno scenario così difficile e complesso – alle nuove opportunità che si possono generare. Ciò, però, presuppone uno sforzo di decentralizzazione da parte del leader (da ego-sistema ad eco-sistema), perché è nei margini e nelle "periferie" che c'è il contatto con lo sconosciuto e quindi c'è apprendimento per la persona. Kadolph ha poi declinato alcune caratteristiche della nuova leadership:

- **Leadership convocazionale:** il leader è costruttore e manutentore di contenitori relazionali di qualità, in cui le persone possano stare in modo autentico, conferendo le proprie competenze, idee, punti di vista ma anche vissuti ed esigenze emotive e di significato;
- **Leadership per l'innovazione:** il leader sollecita l'attivazione di processi partecipativi di co-costruzione ed è promotore di conversazioni che permettano lo scambio anche imprevisto e apparentemente inutile di informazioni;
- **Leadership by purpose:** il leader mette lo scopo dell'organizzazione e del team al centro del dialogo e delle decisioni, favorendo le conversazioni intorno al «perché».



Fabrizio Cerino ha rielaborato gli spunti offerti da De Palo e Kadolph, collegandoli all'esperienza organizzativa che ha vissuto in questi mesi. Si è soffermato sulla capacità del leader di dare la visione, di indicare la strada, di aprire una prospettiva entro la quale il talento di ciascuna persona possa trovare un proprio spazio di valorizzazione.

La leadership deve poi essere opportunamente bilanciata con altre doti manageriali che consentano di realizzare, un passo alla volta, di quanto immaginato. Il leader "visionario" riesce, inoltre, a "vedere lontano" e, quindi, ad anticipare il cambiamento.

Cerino ha posto l'accento sul fatto che nel periodo di emergenza COVID, nel quale la razionalità manageriale – in un contesto per tutti assolutamente privo di certezze – non sempre ha consentito di trovare le risposte a tutte le domande, la leadership è emersa come capacità di continuare, pur nell'incertezza, ad essere punto di riferimento e guida per le persone.

L'evento integrale, inclusa l'interessante sessione finale di Q&A con i partecipanti, è visibile su youtube ([clicca qui](#)).