



LEADERSHIP



AUTORE

**Massimo
Milletti**

Presidente
di Eric Salmon
& Partners

L'ineludibile *metamorfosi*

Prevalgono i valori
e cambiano gli stili
di management.
E le organizzazioni
si adattano.

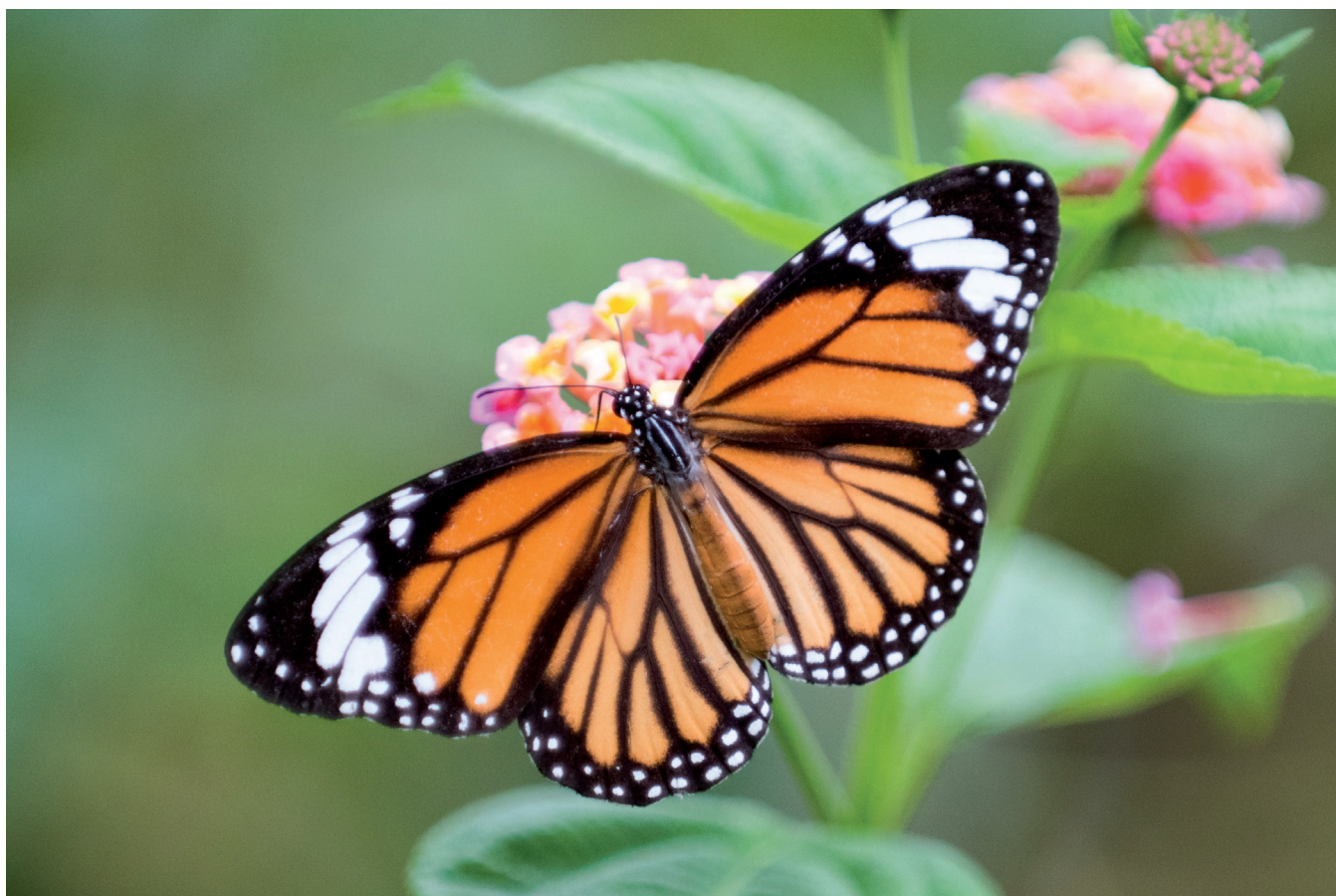


Immuni, per 75 anni, da tragedie collettive. La generazione del dopoguerra sarebbe stata ricordata anche per questa peculiarità, assai rara, se non unica nella storia. Sbrecciata da calamità naturali locali quali terremoti e inondazioni, schiacciata da episodiche crisi finanziarie, era comunque una generazione che i veri drammi li aveva sentiti raccontare dai parenti, narrare dai film, visti nei documentari televisivi. Viverlo, il dramma, come attori di un film senza copione, senza ieri né domani, imprigionati nella scenografia delle quattro mura domestiche, ha rappresentato una prova durissima per tutti. Ancora di più per chi, in posizioni di comando, si è trovato a dover prendere ogni giorno decisioni senza il supporto di dati, di serie storiche, di algoritmi intelligenti in grado di orientare nel buio totale di un imperscrutabile futuro. Alla vana ricerca di esperienze

simili, in assenza di consigli affidabili, costretti a improvvisare sforzandosi comunque di rappresentare un solido punto di riferimento. Sbalzati all'improvviso in un fiume in piena, quando ogni appiglio risulta vano, con la sola priorità di galleggiare e di mettere in sicurezza le proprie persone. Con la pressione che aumenta di giorno in giorno e che rende sempre più difficile ragionare con lucidità. *“È preferibile una calma, anzi la più calma riflessione a decisioni disperate”* (Franz Kafka).

Gestione consapevolmente impreparata di un'impressionante emergenza. Dove l'ascolto, l'istinto, il buonsenso, il coraggio si sono dimostrati salvifici.

Deflagrata la pandemia e la conseguente dichiarazione di guerra universale al nemico invisibile, la quasi totalità delle aziende ha intrapreso la propria crociata implementando, in





LEADERSHIP

pochi giorni, un cambiamento epocale puntando tutto sul principio della “people centricity”. La salute del dipendente, della sua famiglia, dei fornitori, dei clienti è diventata l’ossessiva priorità. Di colpo, è avvenuta una trasformazione sostanziale nella cultura aziendale, passando dal tradizionale concetto di dipendente a quello di individuo, appiattendosi di fatto le gerarchie e mettendo tutti sullo stesso piano. “Non c’è nulla di più difficile da gestire, di esito incerto e così pericoloso da realizzare, che un nuovo ordine di cose” (Machiavelli).

Ciò ha sprigionato un livello di solidarietà difficilmente immaginabile in termini di coesione e di sostegno reciproco. Non avendo di fatto nessuno maturato esperienze di gestione di simili crisi, non essendo nessuno in grado di fare previsioni sul futuro, più che cercare rifugio nelle competenze manageriali e professionali, lo si è trovato nella condivisione di valori primari quali: rispetto, fiducia, umiltà, coraggio. Abbozzando di fatto, alcuni tratti caratterizzanti il profilo di una leadership a cui affidare la complessa fase del rilancio.

Rispetto

Quello che sembrava un concetto interessante ma di non facile applicazione, un obiettivo a cui tendere ma con i dovuti tempi, un principio condivisibile ma con resistenze da superare è stato di colpo trasformato dal lockdown in una prepotente e ineludibile realtà: il *purpose* ha sopraffatto il profit. Spingendo le aziende a mettere la salute delle persone al centro di tutti gli sforzi.

Dove mancavano i mezzi, si è supplito con la solidarietà e la creatività. Se mancava l’esperienza, si è fatto fronte con il buonsenso e l’ascolto. Quando mancava il tempo, si sono messi in campo la tenacia e la flessibilità. Quello che invece non è venuto a mancare, nella maggior parte delle aziende, è stato il rispetto per la persona. Di fatto, si è trattato del repentino recupero di un valore andato disperso nel tempo e della cui importanza ci si è resi conto nel momento in cui l’azienda si è fatta garante della salute delle proprie persone sul posto di lavoro. Laddove c’è stata la percezione di un *caring* coinvolgente e che andava al di là delle prassi legate al welfare, si è sviluppato un forte senso di orgoglio di appartenenza alla propria azienda.

È auspicabile che i manager che hanno preso consapevolezza della valenza etica del rispetto e della correttezza nei rapporti interpersonali, coltiveranno con determinazione tale valore come elemento fondante la relazione di lungo termine tra azienda e dipendente, dandogli la dignità che merita e manlevandolo dalla riduttiva correlazione con le fasi prettamente emergenziali. Sappiamo altresì che ciò non pregiu-

dicherà l’implementazione di necessarie, anche se dolorose azioni d’efficientamento finalizzate alla sopravvivenza del business. Ma c’è da sperare che riesca almeno a condizionare le modalità applicative. “Nelle condannazioni si deve usare umanità, discrezione e misericordia” (Machiavelli).

Fiducia

Se il rispetto per le persone ha i contenuti di un valore aziendale tangibile, di pratica enunciazione da parte degli azionisti, scomponibile in precise modalità operative e a suo modo misurabile in termini di agito e di relativo percepito, non altrettanto si può dire per la fiducia. Qui il rapporto si gioca tutto sul piano individuale, dove la componente di reciprocità e le sensazioni che agiscono sulla sfera emotiva diventano determinanti. Di fatto la gestione della fase emergenziale ha di colpo rese obsolete modalità manageriali inchiodate su approcci tradizionali quali l’accentramento del potere, il minaccioso autoritarismo, il solitario protagonismo.

Facendo invece emergere la fiducia quale nuovo protagonista dei rapporti tra i capi e le proprie organizzazioni. Il trovarsi da un giorno all’altro nelle mani di chi non aveva mai affrontato una crisi simile, ha sicuramente richiesto un grande atto di fiducia della base nei riguardi dei vertici. Così come reciprocamente, il dover dipendere da un’organizzazione che di colpo lavora da casa, con una modalità più simile a quella del libero professionista che a quella del dipendente timbra-cartellino, ha comportato da parte dei vertici aziendali un’importante revisione dell’approccio relazionale.

Tempestività nella comunicazione, allargamento della responsabilizzazione, attenzione alla motivazione, focalizzazione sui risultati. E tanta fiducia nel senso di responsabilità delle persone. La quale trova la sua linfa vitale nel sentirsi guidati da capi di riconosciuta equità. Facendo di fatto emergere una sensazione di rigetto verso pratiche gestionali basate su scontate dinamiche di potere, su politiche spartizioni di aree di influenza, su fastidiose prassi di giochi di cordate, su opache strategie di comunicazione. “Un principe non manca mai di legittimare le ragioni che rompono le sue promesse” (Machiavelli).

Umiltà

Nonostante l’allettante prospettiva del Vangelo secondo Luca, pochi manager hanno seguito la tortuosa strada dell’umiltà per ambire al successo, preferendo di fatto spericolate scorciatoie: la ricerca del potere non concede distrazioni. “Coloro che vincono, in qualunque modo vincano, mai non ne



riportano vergogna” (Machiavelli). L’approccio umile non fa parte del bagaglio dello stereotipo classico del capo. E anche quando la non conoscenza della specifica tematica lo reclamava a viva voce, lo si è visto più spesso rimpiazzato dall’arroganza. Meno celata in età giovanile, più sottile e dannosa nella fase di maturità. Comunque, attaccata e corrosiva come la ruggine al potere.

Si è dovuto affrontare a mani nude una sconosciuta pandemia per far comprendere ai capi l’importanza dell’ascolto, del circondarsi di persone brave veramente, dell’acceptare e riconoscere i propri errori senza per questo vedere incrinata la propria autorevolezza. Per tanti, più che di un bagno di umiltà, si è trattato di un vero battesimo. *“Le idee migliori sono proprietà di tutti”* (Seneca). Ascoltare, imparare, prendere esempio. Per completarsi. E farlo con mente aperta capendo che per molti capi ci può essere un’opportunità ancora poco esplorata, che è quella di attingere al pozzo dell’universo femminile. Dal quale si possono estrarre e prendere ad esempio valori, modalità comportamentali, approcci interpersonali, approfondimento delle problematiche, visioni prospettiche. Da aggiungere al bagaglio degli strumenti tradizionali di comando. Capire che dalle donne ci sono molte cose che si possono apprendere, rappresenta un passo non facile per molti uomini al potere. Nella direzione di acquisire consapevolezza che le posizioni di vertice non sono inevitabilmente appannaggio degli uomini. Il che può rivelarsi sostanziale per affrontare con spirito rinnovato un contesto che, già di per sé complesso, è ora diventato ancora più critico a causa della dominante e inusitata imprevedibilità.

Coraggio

“Il coraggio uno non se lo può dare” (Manzoni). Affrontare eventi eccezionali, sconosciuti, imprevedibili, sorprendenti nella loro virulenza richiede la capacità di guardare in faccia la paura e di provare a fare ciò che si ritiene di non essere in grado di fare. In una parola, di essere coraggiosi al di là di ogni ragionevole aspettativa. La gestione della crisi sanitaria ha fatto emergere una significativa diffusione di tale dote in persone che, a prescindere dal proprio ruolo gerarchico, si sono assunte in prima persona responsabilità rilevanti. Generando un sentimento di genuina ammirazione in chi ne ha visto l’operato.

L’inconscia presa di consapevolezza del valore reale del coraggio conduce inevitabilmente a valutare con una chiave di lettura diversa chi ricopre il ruolo di capo azienda. Dal



LEADERSHIP

quale si attendono capacità di presa di decisioni che non si limitino all'implementazione di atti dovuti finalizzati alla gestione dell'emergenza, bensì iniziative che garantiscano il business nel lungo periodo. Di fatto, farsi carico di quella che elegantemente viene definita sostenibilità, ma che, in realtà, per molte aziende si tratta della sopravvivenza. I violenti cambiamenti che si sono abbattuti sui tradizionali schemi organizzativi, piuttosto che sui canali distributivi o sulle reti di approvvigionamento, rappresentano solo alcuni dei trampolini dai quali si è stati buttati nel mare in tempesta. È chiaro che il galleggiamento è una strategia di corto termine. Individuare la giusta meta e traghettarci l'azienda, è la vera sfida che richiede coraggio, resilienza e determinazione. *“La via non può essere lasciata un solo istante. Se potessimo lasciarla, non sarebbe la via”* (Confucio).

Considerazioni finali

“Anche se il timore avrà sempre più argomenti, scegli la speranza” (Seneca). Battaglia inutile schierarsi con il partito degli ottimisti (peraltro rari) o con quello dei pessimisti. Meglio sperare di riuscire a capitalizzare quanto imparato in questi mesi. E di non disperdere i valori emersi dall'immensa esperienza umana in termini di solidarietà, attenzione, comprensione, rispetto delle persone, che hanno generato un'energia e una resilienza inusitate e forse inimmaginabili. Questo sentimento di people centricity va protetto, curato e condiviso come un lievito madre, per cementare quella coesione e vicinanza tra il management e il resto dell'azienda, essenziale per progettare e realizzare la fase di recupero. *“Per essere veramente grande devi stare con la gente, non sopra di essa”* (Montesquieu).

La prospettiva di diventare economicamente più poveri può essere almeno in parte compensata da quella di sentirsi umanamente più ricchi.

Sfida e responsabilità nelle mani degli azionisti e del top management, quella di cavalcare il crescente bisogno di un purpose genuino e coinvolgente, moderando l'istinto primordiale della ricerca primaria del profitto. Sentiero, questo, appena tracciato prima della pandemia, ma ora scolorito nelle aspettative di chi lavora in azienda e che sente il bisogno di un progetto forte che alimenti la voglia di lottare. E che aiuti, inoltre, a combattere una latente apatia nella quale rischiano di scivolare le organizzazioni inconsciamente ammorbrate dal lungo lockdown, dal forzato lavoro in remoto, dalle inguaribili forme di assistenzialismo e, non da ultimo, dalla contaminante sfiducia.

Missione complessa quella del top management, condannato dal mercato finanziario a erogare risultati di corto termine, appiattito sulla propria struttura, risucchiato verso il basso dai frenetici mulinelli del controllo compulsivo, sempre con le mani in pasta per rispondere a un cliché che ne decanta le capacità operative e reattive. Per altro rivela salvefiche nella gestione dell'emergenza.

“Il gladiatore decide il da farsi nell'arena” (Seneca).

Ma se il ruolo del gladiatore è fondamentale per la gestione del corto termine, altrettanto lo è quello del condottiero visionario che indica la rotta e delinea la strategia di lungo termine, tenendo conto di quei cambiamenti irreversibili che hanno stravolto i comportamenti dei consumatori a livello planetario. Dunque, una forte polarizzazione tra il corto, che si identifica sempre più come un approccio pragmatico di repentina reazione alle mutazioni del mercato, e il lungo, che definisce le azioni che si vogliono intraprendere per garantire la sostenibilità d'impresa. Il paradosso di conciliare il corto con il lungo, senza più la mediazione del medio termine, reso oramai superato dagli eventi.

Si configurano così i contorni di due ruoli ben distinti di Direttore Generale e di Amministratore Delegato, che difficilmente possono, in tale contesto, essere ricoperti dalla stessa persona. Che si troverebbe spesso in conflitto con se stesso. Tendenzialmente, negli anni le aziende hanno soprattutto puntato sui gladiatori, spesso forgiati in casa, il che oggi assicura una corretta gestione della macchina operativa. Il tema prioritario per gli azionisti sarà dunque quello di identificare i condottieri lungimiranti superando le logiche di provenienza di settore, le remore anagrafiche, i pregiudizi di genere.

TROPPO SPESSO si è professato il bisogno di cambiamento, per poi selezionare il proprio top management secondo schemi tradizionali e prevalentemente conservativi. Mutare approccio rappresenta un atto di coraggio o piuttosto un atto dovuto? Per non essere travolti dagli eventi, ci vuole una guida illuminata in grado di gestire non più un processo di trasformazione, ma quella che si sta delineando come un'ineludibile metamorfosi. ☺



MASSIMO MILLETTI è Presidente di Eric Salmon & Partners.