



Verso un nuovo modello di leadership

Coltivare lo sviluppo dei leader del futuro prossimo



AWAIR



anno 2|0|2|0

Da oltre 25 anni, esperti di management e ricercatori segnalano l'esigenza di rinnovare i modelli di leadership. Nel frattempo, il classico modello di riferimento, che esalta il carisma, la capacità trasformativa e di visione del leader ha continuato a prosperare nella realtà e nella pratica organizzativa.

Un giorno ci ricorderemo forse del **2020** come del momento preciso in cui quel modello è stato finalmente mandato in pensione. Passato, scaduto. Certo, non si ritirerà dalle scene senza combattere un po'. Ma nell'emergenza ne sono venuti alla luce tutti i limiti, ed è indiscutibile oggi la sua manifesta inadeguatezza ad affrontare la complessità e le sfide del mondo che verrà, come si profila al di là della crisi.

È quindi tempo anche per noi di dire addio alla nostra cara, vecchia "architettura di competenze della leadership", non senza versare qualche lacrima - e guardare avanti.

Il mindset batte la competenza

Chiamiamo pure **modello di competenze**. È necessario averne uno, per tradurre i concetti di base della “nuova” leadership in comportamenti osservabili e in indicatori chiave di performance.

Ma quello che vogliamo trasmettere è che, al di là dell’osservabile, abbiamo a che fare con un **cambiamento che coinvolge le nostre convinzioni più profonde**, la nostra visione del mondo, del sistema di relazioni, del senso stesso del vivere e del lavorare in un nuovo contesto umano.

Il nuovo modello di leadership che Awair propone rispecchia questo cambiamento di mentalità: dal culto del carisma al perseguimento dell’umiltà, dal ruolo di sapiente a quello di discente, dall’essere ego-riferito a diventare eco-riferito, parte di un sistema. Una radicale trasformazione culturale, con effetti sulle organizzazioni e sulla società, ma **che parte necessariamente dall’individuo**.

Quindi, mentre continuiamo a osservare e “misurare” i comportamenti, la nostra aspirazione ultima è quella di accompagnare le persone e i team in questo **emozionante viaggio di trasformazione esistenziale**.



02 I concetti di base: i fattori della nuova leadership



Visione a scenari multipli

Intelligenza strategica
Innovazione dirompente
Prospettiva globale



Agilità d'azione

Processo decisionale
adattivo
Senso di titolarità &
responsabilità
Esecuzione agile



Inclusione & Empatia

Impegnarsi per uno scopo
Avere cura delle persone
Apertura & generosità
Fare leva sulle reti



Consapevolezza & Presenza

Integrità e coraggio
Resilienza e capacità
di adattamento
Apprendere con
umiltà

Operare nella temporaneità costante

Parliamo qui di curiosità, della capacità di pensare in termini di quadro generale, di «unire i puntini» in modo da creare una cornice interpretativa credibile, ancorché provvisoria, che a sua volta consenta di formulare un'ipotesi di lavoro realistica.

Ciò implica raccogliere i dati e poi sfruttare il potere dell'intelligenza collettiva (umana e non solo) per interpretarli e produrre idee innovative, incoraggiando la sperimentazione, promuovendo una cultura che accetti il fallimento e lo tratti come un'opportunità di apprendimento (è l'atteggiamento «fail fast»).

Una visione che contempi una varietà di scenari possibili include anche il coltivare una prospettiva globale, ovvero la comprensione delle sfide di un contesto privo di confini e delle differenze culturali che potrebbero avere un impatto sulle iniziative di portata intercontinentale.

Intelligenza strategica
Innovazione dirompente
Prospettiva globale

Responsabilità distribuita ed esecuzione agile

I metodi e i team agili si basano su un approccio disciplinato di project management che incoraggia auto-organizzazione e responsabilità, una frequente rivalutazione e un riadattamento continuo

Il processo agile costringe i leader a uscire dai propri silos e a lavorare insieme come un gruppo multidisciplinare, superando le eventuali barriere.

Piuttosto che cercare di prevedere l'imprevedibile, agile significa prendere decisioni che possano essere velocemente riviste e costruire circuiti di feedback rapido. Al posto di (inutili, frustranti) riunioni, la modalità agile prevede "sessioni di lavoro".

Agile incoraggia il "conflitto costruttivo" e il mettere le certezze alla prova. Promuove inoltre l'iniziativa individuale e la libertà, associate a un fiore senso di responsabilità verso i risultati.

Essere agili richiede umiltà - e coraggio.

Processo decisionale
adattivo

Senso di titolarità &
responsabilità


Esecuzione agile

Sentire la connessione

Ora che il mondo VUCA si è definitivamente materializzato nella vita di tutti, chiunque si trovi in una posizione di leadership ha capito quanto sia difficile (e inutile) provare a mantenere un atteggiamento di leadership «forte». Il che non significa sostituirla con una «debole». Piuttosto, il contrario.

La più recente ricerca Hogan suggerisce che essere leader durante un crisi richiede valori diversi: l'enfasi è posta sulla creazione di un senso di «connessione» e sull'aiutare gli altri a sentirsi a proprio agio anche di fronte a incertezza e ambiguità.

Dimostrare empatia per connettersi alle emozioni degli altri e agire con compassione per far sì che gli individui e i gruppi si sentano accuditi è diventato il centro di tutto, così come coinvolgere gli altri nella co-creazione e co-narrazione della visione sul futuro, stabilendo relazioni più intime con gli stakeholder interni ed esterni, e operando con un mindset «eco-» anziché «ego-riferito».



Impegnarsi per uno scopo
Avere cura delle persone
Apertura & generosità
Fare leva sulle reti

Vivere nell'attimo presente

Mostrare empatia e compassione verso gli altri è difficile se prima non ci sintonizziamo all'interno per comprendere le nostre emozioni e paure, assimilarle e imparare a prenderci cura di noi stessi.

Creare uno spazio per coltivare la consapevolezza dentro e intorno a noi, accostarci alla nostra vulnerabilità con autenticità e affrontare gli accadimenti nel momento in cui questi hanno luogo: è così che riusciamo a riconoscere i nostri modelli mentali e gli schemi di reazione alle circostanze difficili, aprendo la strada a risposte nuove e più fruttuose.

Lasciare andare il bisogno di controllare tutto al tempo stesso assumendo la responsabilità per le conseguenze delle nostre azioni, con integrità e coraggio, diventa la chiave per creare un nuovo tipo di ottimismo e costruire resilienza.

Riconoscere, con umiltà, che siamo soltanto un elemento, parte integrante di un sistema molto più ampio.

Integrità & coraggio

**Resilienza e capacità di
adattamento**

Apprendere con umiltà

07 I comportamenti dei leader del futuro prossimo

Visione a scenari multipli

Intelligenza strategica

Esaminare l'ambiente
Sfruttare l'intelligenza collettiva e cogliere la complessità
Guidare la co-creazione della strategia
Anticipare rischi e minacce

Innovazione dirompente

Mettere alla prova gli assunti attuali
Promuovere la generazione di idee
Incoraggiare la sperimentazione
Lasciare uno spazio per il fallimento

Prospettiva globale

Dimostrare consapevolezza delle sfide globali
Avere coscienza delle differenze locali con potenziale impatto sulle iniziative globali
Aiutare gli altri a sviluppare un'attitudine globale

Agilità d'azione

Processo decisionale adattivo

Fare leva su dati e intuito
Prendere decisioni in contesti di incertezza
Rivedere le decisioni sulla base dei risultati e del feedback

Senso di titolarità & responsabilità

Stabilire standard sfidanti
Promuovere le azioni autonome
Ritenere le persone pienamente responsabili
Non farsi scoraggiare da ostacoli e dissensi

Esecuzione agile

Usare gruppi interdisciplinari
Dare potere e decisionale ai team
Stabilire cicli di feedback rapidi
Prendere rapidamente azioni correttive

Inclusione & Empatia

Impegnarsi per uno scopo

Connettersi allo scopo e ai valori
Incoraggiare le persone a dare contributi significativi
Creare opportunità di ascolto
Rispettare e valorizzare la diversità

Avere cura delle persone

Preoccuparsi del benessere altrui
Dimostrare compassione e partecipazione
Dare riscontri costruttivi
Creare opportunità di sviluppo

Apertura & generosità

Promuovere il flusso libero del sapere
Costruire relazioni strette
Affrontare apertamente il conflitto
Sacrificare l'interesse egoistico

Fare leva sulle reti

Esplorare i bisogni degli stakeholder
Costruire alleanze forti
Fare leva sulle priorità degli stakeholder

Consapevolezza & Presenza

Integrità & coraggio

Rispettare gli impegni e ammettere quando non ci si riesce
Non avere paura di assumere posizioni impopolari
Comunicare in modo trasparente

Resilienza e capacità di adattamento

Adattarsi al mutare delle circostanze e delle priorità
Trasmettere ottimismo nei tempi duri
Rimanere composti anche in circostanze stressanti

Apprendere con umiltà

Dimostrare auto-consapevolezza
Essere aperti e disponibili a imparare dagli altri
Assumersi la responsabilità degli errori
Mostrare la propria vulnerabilità