

Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

QUADERNO N°2

I dirigenti del futuro.

Il Leader 2.0

A cura di Renato Nubila - Università di Padova

I dirigenti del futuro.

Il Leader 2.0.

A cura di Renato Nubila - Università di Padova¹

1. A lezione dalla crisi	3
2. La nuova Leadership.....	5
3. Il leader 2.0.....	6



¹ Renato Di Nubila, docente di Metodologia della Formazione e di Comportamento organizzativo presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Padova

1. A lezione dalla crisi

La forte ambivalenza del concetto di crisi, nei suoi effetti devastanti e nelle sue "potenzialità emancipative" (D. D'Andrea, E. Pulcin, 2001,2003), pone domande nuove alla società e al cittadino, chiamato a fare i conti con alcuni nuovi paradigmi, in vista di conseguenti passaggi che segnano la nostra epoca.

Già Th.Kuhn (1979), riferendosi ai nuovi paradigmi delle rivoluzioni scientifiche, aveva anticipato il passaggio dalla razionalità tecnica alla **riflessività personale e professionale**; così hanno proseguito altri autori come R.Sennett (1982), Z.Bauman (2000), Christofer Lasch (1981), Cl. Geertz (1999), U. Beck(2000), quando hanno messo in evidenza altre ulteriori metamorfosi prodotte dalla Globalizzazione, con i passaggi che ne sono derivati.

Ne citiamo solo alcuni: dall'organizzazione verticistica della società, caratterizzata dalla stretta e "cieca" obbedienza e dalla scontata dipendenza, ad una società segnata dalla voglia di **una leale assunzione di responsabilità**; dal curarsi **al prendersi cura**, dalla diffusa pratica del Training, alla **necessaria azione del Learning**, con tutto ciò che ne consegue. Come dire che cambiano persino i paradigmi dei comportamenti personali e della stessa organizzazione, con nuovi impegni di responsabilità: sarà importante sapersi interrogare, per non agire d'impulso; porgere attenzione e dedicare un ascolto attivo ai nostri interlocutori che vorremmo coinvolgere nelle decisioni sempre più complesse; affidare compiti che diano il modo di conoscere più da vicino i nostri possibili collaboratori e le loro "diversità" comportamentali (sintetizzatori, analisti, pragmatici, idealisti...); utilizzando anche incontri e colloqui personali; mediando in moto equanime nei conflitti, valorizzando l'arte della negoziazione; saper stringere patti e alleanze di reciproca lealtà; procurare opportunità di formazione e di



crescita per le persone che lavorano con noi; ma sapendo anche usare tolleranza zero, davanti alle minacce. Passaggi che sono espressione di una società diversa, di un cittadino-spettatore a volte frastornato, di un **Io**-globale in preda a facili deliri di onnipotenza e con la presa d'atto dell'incertezza e dell'imprevedibilità che lo circondano. Un **Io**-globale che è spinto a prendere atto delle sue debolezze e delle sue insicurezze, come di quelle dell'intero genere umano, per convincersi di cercare approdi nel bisogno di "comunità" senza confini, aperta all'estraneo, come luogo di consapevolezza dei rischi globali che incombono sull'esistenza umana. Anche qui nella constatazione di una "società mondiale del rischio" (Beck,1990,p.124), di una Gesellschaft globale, non più rassicurante, superficialmente unificante, per volgersi alla ricerca di un **"ritorno alla comunità", come ad una Gemeinschaft**, globalmente più umana, garante di un reciproco riconoscimento, rassicurante davanti alla paura diffusa e ai pericoli incombenti, in un mondo senza più confini e senso del limite.

Nonostante questo, la globalizzazione offre però delle chances di opportunità e di potenzialità, quando essa riesce a dimostrare di *"contenere in sé, oggettivamente, antidoti alle sue patologie, di aprire possibilità inedite all'agire sociale; fino ad attivare forme di reciprocità e di responsabilità impensabili nella prima modernità"* (D.D'Andrea, E.Pulcini, op.cit.), stimolando forme nuove di legame sociale, reintroducendo linee di confine e forme individuali e collettive di auto-identificazione. In questa situazione non possiamo fare a meno di "collocare" **i nuovi connotati della dirigenza e della leadership nelle organizzazioni.**



2. La nuova Leadership

Non da tutti - e giustamente - è stato accettato l'accostamento stretto fra dirigenza e leadership, a noi piace invece cercare i legami, i punti in comune, le sintonie nuove che vengono a crearsi fra dirigente e leader, o almeno fra nuovi dirigenti e nuovi leader. Perché certe simmetrie sono oggi più visibili ed anche più distinte.

In pratica, fino ad oggi chi ha comandato ha avuto bisogno di esecutori; chi ha realizzato un primato ha avuto bisogno di tifosi; chi ha guidato ha voluto persone al seguito; chi ha indicato la direzione ha avuto bisogno di compagni, di seguaci, di discepoli. A pensarci bene, fino a ieri, un capo non si poteva né si poteva discutere: qualcuno anche oggi ci prova, a seconda dell'ambito e del clima di soggezione che riesce ad imporre. Ma i tempi stanno accelerando modi e situazioni nuove: una guida oggi può essere accettata, legittimata non tanto e non solo dalla funzione e dal ruolo che copre, quanto piuttosto dalla **credibilità** che si guadagna, con le sue capacità e le sue "distintive" relazioni.

Come sarà il dirigente-leader nel prossimo futuro, alla luce del recente passato prossimo? Noi crediamo che le persone che vogliono dirigere e accreditarsi come leader nella dirigenza saranno coloro che riescono a muovere le intelligenze di molti, se non di tutti, facendosi affiancatore di un plurale collettivo, inteso non come somma di singolarità individuali, quanto piuttosto moltiplicazione di potenzialità, di energie, di crescita e di sviluppo.

Il **vero leader sarà colui che sa far crescere tutti**, sa condurre persone e raggiungere insieme ad altri una meta condivisa, concordata, esercitando un potere riconosciuto come legittimo. Diversamente, sarà sempre più difficile dirigere le organizzazioni, micro o macro che siano, e affermarsi al loro interno come dirigenti e leader.



Non si sfugge: o si è leader con gli altri, o non si sarà mai leader da soli. Perché **la nuova leadership diventa sempre più followership**, bisogna di team e di squadra, di comunità, e sempre più di rete.

3. Il leader 2.0

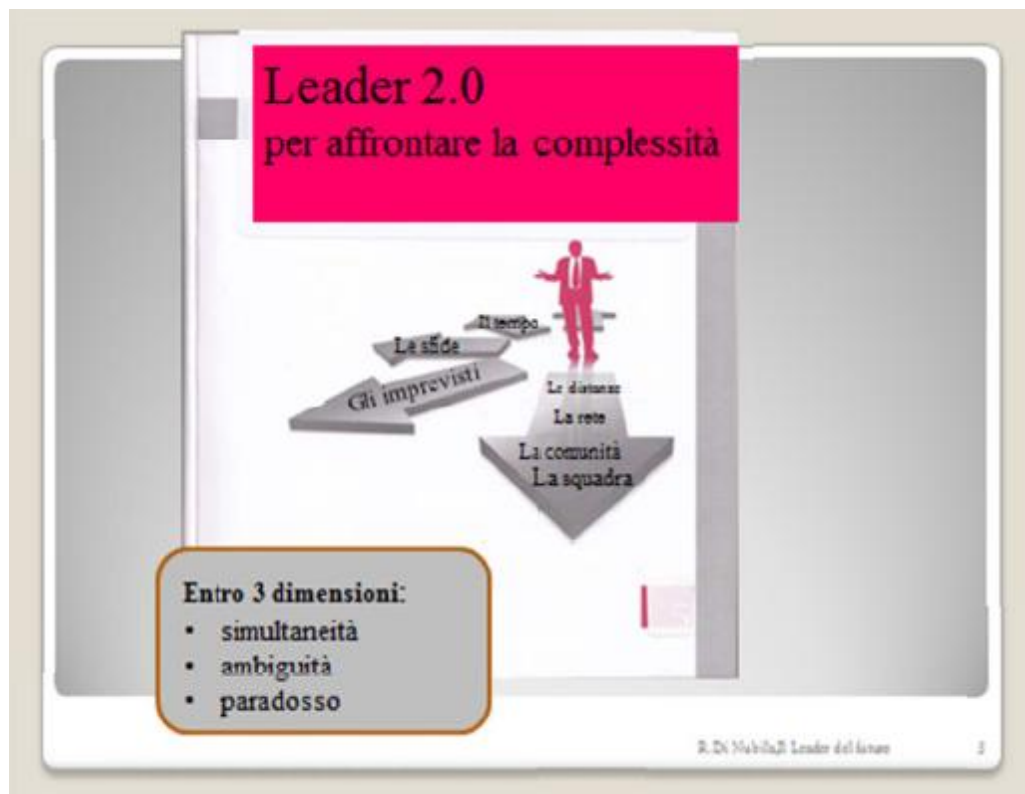
Va così delineandosi un leader che - per analogia con i fenomeni dell'universalizzazione dei network e della piattaforma "dell'architettura della partecipazione" oggi rappresentata dal web 2.0 - ci piace connotare con **Leader 2.0**, come espressione di un mondo che del senso dell'insieme reale e virtuale ha fatto la sua cifra distintiva.

Il concetto del web 2.0 diventa così non tanto uno strumento software, ma un modo di collaborare, di informarsi, di aggiornarsi, di scambiare esperienze e creare conoscenze che poi vengono messe a disposizione di tutti. *"Un movimento culturale alla base del quale c'è l'idea che i contenuti debbano raggiungere gli utenti, la community, senza alcun filtro e senza alcuna intermediazione, rispondendo a necessità che partono dal basso"* (E. Santoro, 2011). Tre, infatti, sono le parole/concetto - secondo gli esperti - che segnano la specificità del web 2.0.: **innovazione, creatività e collaborazione** e che possono anche segnare la concezione aggiornata del leader di oggi.

Un **Leader 2.0** che abbia la sensibilità di coinvolgere su obiettivi e compiti; condividere vantaggi e obiettivi; generare fiducia e consapevolezza nelle competenze possedute e fiducia per acquisirne altre; in grado di assumere e di far assumere responsabilità che, per certi aspetti, "laicizzano" il senso del potere e del comando, ma fanno concorrere agli obiettivi fissati insieme e ai risultati conseguiti con la squadra dei propri collaboratori.



L'area della dirigenza e della Leadership 2.0 - per analogia con il web 2.0 - deve poter essere riconosciuta come un luogo reale e per certi aspetti anche virtuale, al quale ogni persona possa liberamente accedere attraverso l'uso del proprio software umano, fatto di libera e consapevole messa in gioco, di intraprendenza, con tanta condivisione verso mete comuni, ritenendo necessario sempre un uso "discreto" del potere di guida.



Il nuovo leader mette nel conto del suo orizzonte di guida e di conduttore le variabili che connotano significativamente il nostro tempo:



- gli imprevisti, le distanze e le differenze;
- le nuove sfide culturali, etiche, economiche, di esigenze partecipative;

Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

- il tempo e la sua accelerata dimensione antropologica;
- la rete e gli intrecci dei rapporti umani;
- il nuovo senso antropologico della comunità con connotati diversi dal passato. Il tutto entro alcune dimensioni divenute contestuali ai luoghi e ai “non luoghi” della complessità: come la simultaneità, l’ambiguità ed il paradosso. Ecco perché oggi è più significativo guardare alla leadership da prospettive e con interfacce diverse, come proviamo a sintetizzare nella slide seguente:



Si può dire che l'evoluzione della funzione tipologica della Leadership ha fatto registrare una maturazione umana e uno stile di guida efficace e accogliente. Il leader di oggi e di domani ama la competizione, è appassionato e determinato a raggiungere gli obiettivi fissati; realizza ciò che promette, semplifica gli intrecci di vita organizzativa, agisce con integrità, velocemente e con decisione. Come dire che riassume in sé i migliori germi del migliore management e li coniuga con i connotati di una leadership autorevole e gratificante:



Io scelgo Fondir... e tu?

Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

esprime energia necessaria per ottenere positivi risultati; informa con chiarezza e trasparenza gli interlocutori; aiuta le persone a superare i propri limiti; garantisce libertà d'azione ai propri collaboratori; sa dosare bene lo strumento interessante della delega; si assume le proprie responsabilità e pretende lo stesso dagli altri; condivide i propri successi e riconosce i successi degli altri; ha una visione orientata al cliente esterno senza trascurare quello interno; costruisce squadre eccellenti e sviluppa leadership negli altri.

In una parola, il nuovo Leader è colui che si impegna a far crescere tutti in un clima di fiducia, fatto di credibilità, di rispetto, di equità, ma anche di orgoglio e di sano spirito di squadra. E' colui che, contro ogni pregiudizio, crede nel valore delle persone come in un alto valore strategico.



lo scelgo Fondir... e tu?



Piazza G. G.Belli, 2 - 00153 Roma
Tel 06 5866475 - Fax 06 5812442
www.fondir.it - info@fondir.it

