LEADERSHIP E-VOLUTION MODELLO "FIVE E"

di Gian Piero Scilio

Perché un nuovo modello

Da quando ho iniziato a occuparmi di formazione e sviluppo, negli anni '90, ho sempre avuto a che fare con aziende che cercavano di individuare e potenziare la leadership delle proprie persone, in particolare dei propri capi. Ma a partire dal 2008, mi sono reso conto che quello che proponevo forse non era più adeguato ai tempi, che c'era bisogno di tornare ai "basic" della leadership, all'essenziale. E i modelli che utilizzavo e proponevo, seppur validissimi, duravano il tempo dei cento metri ma non quello dei diecimila o della maratona. A questo proposito, in MIDA ho fatto parte di un gruppo di lavoro che, insieme a Gian Piero Quaglino, si è dato l'obiettivo di fare una riflessione sull'argomento: le pagine che seguono sintetizzano il lavoro di sperimentazione svolto negli anni da questa squadra di appassionati[1].

Per giocare una "partita" nuova è necessario porre l'accento sulla relazione. La leadership per noi si nutre di relazioni, è essa stessa relazione; è la "capacità di produrre risultati, con le persone, senza bisogno di esercitare il comando".

Perché una riscoperta della relazione sul tema leadership?

La trasformazione epocale dei modelli di business, dei sistemi organizzativi, delle reti sociali ha cambiato il perimetro in cui si gioca la partita della leadership.

[1] Ringrazio l'intelligenza e l'energia di Maurizio Castagna, Vincenzo Papalia, Giulia Bussi, Edoardo Copello e Claudio Funes. Un grazie particolare a Gian Piero Quaglino per le sue intuizioni e per la pazienza e cura che ha dedicato alla creazione del modello.

Una buona metafora sportiva per illustrare in modo tangibile la trasformazione in atto è quella dell'hockey su ghiaccio:

1. Il ghiaccio su cui si gioca simboleggia l'ambiente nel quale ci muoviamo, facciamo business, cerchiamo di produrre risultati. È un terreno bellissimo e, al tempo stesso, spietato: non perdona errori, chi sbaglia cade.
2. Il tondino che i giocatori inseguono rappresenta il business di questi anni: piccolo, velocissimo, imprevedibile; cambia direzione continuamente, è difficile da seguire, controllare, rilanciare.
3. I giocatori devono mantenersi agili e forti per rialzarsi dopo le cadute, devono essere resilienti. Questa nuova partita richiede regole e schemi nuovi, sistemi di allenamento diversi, capaci di far durare e vincere nel tempo. La nostra ipotesi è che servano, più di prima, leader capaci di avere seguito e di avvincere.

Negli ultimi 20 anni ci siamo focalizzati troppo su manager capaci di "dare seguito" alle strategie, abili nell'organizzare e strutturare processi e attività, ma è sempre più opportuno avere manager capaci anche di "avere seguito", di fare management e di esercitare leadership.

È importante saper costruire relazioni professionali genuine, autentiche, per non perdere le persone nei momenti di difficoltà e continuare ad averle dalla propria parte nel raggiungimento degli obiettivi: si tratta di costruire legami stabili, non statici.

Il percorso

I sentieri di ricerca del percorso condotto con Gian Piero Quaglino sono stati due:

1. l'analisi della letteratura sui principali modelli di leadership esistenti;
2. l'osservazione "etnografica" delle relazioni di leadership nelle aziende con cui collaboriamo, osservando in particolare la qualità e la durata delle relazioni,

raccogliendo le storie di rapporti professionali "virtuosi", individuando i comportamenti di leadership duraturi nel tempo.

Da azioni, comportamenti, atteggiamenti di fondo ricorrenti, abbiamo capito che questi capi utilizzavano sapientemente 5 specifici "ingredienti" che costituivano la base del loro successo come leader e abbiamo messo a fuoco le 5 dimensioni del nostro modello, il "Five E".

1. *Esempio*: essere esemplari, nei valori, negli atteggiamenti, nei comportamenti. Per non correre il rischio di essere *sopportati*.
2. *Energia*. Essere energici ed energetici, abili a ispirare, motivare e mobilitare. Per non rischiare di essere percepiti *bolliti, stanchi*.
3. *Empatia*. Essere in connessione con gli altri, con il cuore e la testa. Per non rischiare di essere *soli* o *sordi*.
4. *Etica*. Essere capaci di costruire relazioni di fiducia con il proprio ecosistema. Per non rischiare di essere "*mollati*", *abbandonati*.
5. *Equilibrio*. Essere capaci di agire con lucidità e ponderatezza per assicurare stabilità e incisività alle grandi trasformazioni, per non rischiare di essere "*statici*".

Esempio

È la base della leadership: per "ottenere risultati con le persone senza esercitare il comando" è necessario essere ritenuti esemplari, nei contenuti del mestiere, per le competenze, l'impegno, la qualità, e nelle relazioni, nei valori agiti, nei comportamenti espressi con gli altri.

Se c'è questa base le persone possono decidere di seguire il proprio manager, considerarlo un modello di riferimento, desiderare assomigliargli, forse perfino copiarlo, trovando il loro modo di fare le cose al meglio.

È considerato affidabile e credibile un capo che fa le cose al meglio nelle attività e nelle decisioni di tutti i giorni. Ci sono momenti fondanti in cui la credibilità e l'affidabilità si costruiscono o si distruggono, basti pensare a quando deve essere comunicata una decisione spiacevole, in cui qualcosa è improvvisamente cambiato rispetto al lavoro fatto negli ultimi mesi.

Quanto il capo rimane se stesso nel comunicare questo improvviso cambio di rotta o quanto "la racconta", perdendo in affidabilità e/o credibilità? Dichiara la propria sorpresa o fa finta di niente? È empatico? Dimostra passione per fare le cose al meglio, occupandosi delle conseguenze per le proprie persone, fornendo loro una prospettiva realistica e speranzosa sul futuro? Comprende la preoccupazione del proprio team o fa finta di niente si limita a "indorare la pillola"?

Un'altra componente fondamentale è la capacità di semplificare la complessità di relazioni, processi e iniziative e di indicare le azioni operative da compiere per dare gambe a quelle iniziative; ad esempio, tradurre le "vision alte" in azioni e comportamenti comprensibili per chi si trova il cliente davanti tutti i giorni, in un punto vendita o all'interno di una filiale bancaria. Quando a un capo viene riconosciuta questa capacità in genere si dice che quella leadership è concreta.

E poi c'è la generosità, nel condividere informazioni e know-how, senza esserne geloso; nel dare il proprio contributo, senza farlo pesare, nell'offrire suggerimenti e consigli con grande disponibilità.

Un manager che riesce a fare tutto questo non è *sopportato*, ma è considerato *credibile*, *affidabile*, *concreto*: è vissuto come un esempio al quale ispirarsi.

Riassumendo credibilità, affidabilità, concretezza e generosità sono le 4 dimensioni esplorate nella dimensione "esempio" del questionario Five E.

Energia

Energia è movimento, vitalità, in alcuni casi di pensiero, in altri di azione e, quando funziona bene, di pensiero e azioni conseguenti. Per "produrre risultati eccellenti, con le persone, senza esercitare il comando", è necessario mettere energia nelle cose che si fanno e trasmetterla agli altri.

Spesso si spreca una parte della propria energia, la si disperde. Capita di incontrare persone che ne erano piene ma che a un certo punto sembrano spegnersi, essere senza carica, al traino degli eventi.

Al tema dell'energia sono legate diverse domande:

• da dove la prendiamo, che cosa ci mette in moto, qual è la fonte "interna" della nostra energia?

• quali sono le fonti "esterne" che ci fanno mettere e trasmettere energia in un progetto o in una attività?

• che cosa, chi ce la fa disperdere?

• come possiamo riacquistarla, rifocalizzarla verso le cose a cui teniamo?

Abbiamo individuato degli elementi che possono aiutare i capi a mettere e trasmettere energia nell'esercizio della leadership: lungimiranza, determinazione, passione e coraggio.

Innanzitutto l'energia aiuta a sviluppare *lungimiranza*, per costruire una visione sfidante. Dove vogliamo andare, che cosa desideriamo realizzare, con che grado di difficoltà.

Appare essenziale la capacità di raccontare la vision come una storia nuova, ingaggiante, che intrighi chi la ascolta: con protagonisti, valori di fondo, "nemici", qualche colpo di scena, uno scontro e un "vincitore finale". Si tratta di sviluppare la capacità di fare "storytelling", senza "raccontarla" troppo, per non correre il rischio di perdere credibilità. Anche qui aiuta la passione a fare il meglio, il proprio meglio.

Si può costruire e raccontare una storia bella, vera, genuina, rispetto alla quale le persone sentano voglia di esserne parte, con ruoli più o meno da protagonisti.
E poi c'è la *determinazione*, per portare avanti la sfida, per andare fino in fondo senza mollare. Insistendo, ripetendo, ritornando su un valore, un atteggiamento, un comportamento. Quindi costanza, continuità, forza di volontà e anche disciplina. Un leader determinato è rassicurante perché è garanzia di riuscita. Tutte le persone alle quali ho riconosciuto leadership nel corso della mia vita professionale possedevano a piene mani questa caratteristica.
E poi c'è bisogno di *passione*: un capo appassionato ha un forte effetto "trascinamento" sugli altri. E la passione lo aiuta anche negli errori, nelle disavventure: si è più indulgenti nei confronti degli errori se è evidente che chi li ha commessi ci ha messo il cuore.
L'ultimo ingrediente dell'energia nel nostro modello è il *coraggio*, di assumersi il rischio dell'errore, di pensare cose nuove, controcorrente; di andare contro tabù e consuetudini, di immaginare e realizzare una realtà che al momento non esiste, di avere una visione sfidante.

Empatia

L'empatia è la capacità di "esserci", di essere connessi con le persone, di tenere gli "altri" dentro la relazione, facendo sentire loro che "siamo insieme", che giochiamo la stessa partita, e dalla stessa parte.
Gli elementi portanti dell'empatia sono presenza, ascolto, condivisione, aiuto.
Innanzitutto è necessaria la *presenza*, quindi attenzione personalizzata, conoscenza approfondita delle persone, dei loro vissuti, di cosa conta per loro in quel momento. Si può essere in un altro paese, si può gestire da remoto, ma è essenziale far sentire che il capo c'è, con la testa e con il cuore, cogliendo ogni occasione buona per farlo.

Racconto spesso di un mio amico, country manager di un'importante multinazionale, capace di far sentire la propria vicinanza alle persone della sua azienda nel percorso giornaliero dal suo ufficio alla mensa aziendale: una parola, un segnale personalizzato per ciascun collaboratore incontrato, su una gara in corso, sugli esami scolastici del figlio, sullo stato di avanzamento del lancio di un nuovo prodotto. Quando un capo c'è, è presente, è a bordo, può *ascoltare* le sue persone, dare loro *attenzione*, essere di *sostegno*, di *aiuto*.

Senza colludere o illudere: proprio perché si è insieme nella relazione, è possibile essere di aiuto dicendo anche cose scomode, non piacevoli. Il prerequisito è che il responsabile pensi che il collaboratore possa trovare da solo le risposte ai suoi problemi, che abbia le risorse per farcela!

Empatia è anche la sensibilità di intuire le cose non esplicitate e di immedesimarsi negli altri. L'obiettivo non è dare ragione, bensì capire le ragioni degli altri.

Se ci riflettiamo un attimo i bisogni alla base dei nostri comportamenti sono sempre legittimi, condivisibili: realizzarsi, fare parte di un gruppo, crescere professionalmente, avere successo, ottenere riconoscimenti. Talvolta le persone trovano modalità disfunzionali per realizzare i propri legittimi bisogni e, invece di avere successo, pongono le basi per fallire, ottenere feedback negativi, far arrabbiare gli altri: avere chiara questa distinzione facilita l'ascolto non giudicante degli altri e amplia la possibilità per il capo di essere utile, segnalando i comportamenti disfunzionali e individuando e rinforzando i comportamenti del collaboratore che lo porteranno con maggiore probabilità a realizzare i propri legittimi bisogni.

Essere di *sostegno/aiuto*: serve per affrontare un problema, per decidere un'iniziativa, intraprendere un'azione scomoda. Le persone amano sentirsi sostenute, incoraggiate, anche se la sfida è difficile.

Empatia significa inoltre scegliere la giusta "distanza" con l'altro, quella che permette alla relazione di avanzare. La distanza varia da persona a persona e di fase in fase; è un intuito da affinare, che può richiedere qualche prova e, perché no, qualche errore. Tiene conto delle preferenze del capo e, per essere efficace, deve adattarsi a quelle di chi lo circonda.

Esercitare leadership è giocare a scacchi, non a dama: a dama le pedine sono tutte uguali, a scacchi hanno poteri e limiti differenti!

Una leadership che perde il contatto con le proprie persone diventa, prima o poi, "sorda", "solitaria", e verrà inevitabilmente "scaricata". Se smette di investire sulle proprie persone, prima o poi queste smetteranno di investire su quella leadership! E quel capo rimarrà solo, come "chi pensa di stare guidando gli altri... e invece sta facendo una passeggiata... solitaria".

EQUILIBRIO ED ETICA

Per non correre il rischio di rimanere da soli, è necessario che i collaboratori sentano che i comportamenti e le richieste del proprio capo sono espressione di *equilibrio,* ovvero capacità di gestire situazioni complesse con lucidità e ponderatezza, ed *etica*, espressa da comportamenti relazionali ispirati al *rispetto* reciproco e alla *correttezza.*

Solo se ci sono queste due attenzioni un capo potrà continuare a chiedere molto, anche a prendere decisioni "scomode" senza rischiare di perdere la relazione con le proprie persone.

Etica ed equilibrio costituiscono una sorta di confine invalicabile oltre il quale non spingersi, una rotta dentro la quale muoversi per costruire intesa, legami forti, alleanza con le proprie persone che duri il tempo di una maratona.

Equilibrio

L'equilibrio è la padronanza di situazioni complesse, la capacità di "andare avanti" e produrre miglioramenti in situazioni di instabilità.

Da non confondere con la capacità di stare in mezzo, l'equilibrio è l'abilità di spingersi quasi fino al limite della carreggiata, è decidere come avanzare nel movimento e su cosa sbilanciarsi. È rispondere, in situazioni complesse, alla domanda "Quali rischi posso prendermi con le persone?", intuendo fin dove osare nel chiedere una performance, un cambiamento, uno sforzo, senza perdere le persone del team, come un campione di motociclismo che danza tra una curva e l'altra utilizzando tutto lo spazio fornito dalla carreggiata, piegandosi al limite in una curva per poi fare lo stesso dal verso opposto, nella curva successiva. In questa danza di equilibrio/squilibrio l'abilità è raggiungere il massimo dello sbilanciamento della performance senza cadere.

Parliamo quindi di un equilibrio dinamico che non si focalizza sul controllo, ma misura e affronta il rischio.

Nelle situazioni di incertezza, si può correre il rischio di perseguire un equilibrio statico, di cercare dei punti fermi, delle risposte "certe". Ma questa è una modalità "difensiva" di cercare il pareggio della partita, non certo la vittoria! Un esempio è il ricorso eccessivo alle formule che hanno funzionato in passato, ma che potrebbero non essere più adeguate a un contesto profondamente cambiato e che per reggere avrebbero bisogno di dosi crescenti di controllo, mediazione e compromesso.

Per andare avanti nei progetti complessi, nelle sfide decisive, misura e ponderatezza aiutano a prendere decisioni scomode, a progredire nella discontinuità. Le persone coinvolte devono sentire che sono richieste ragionate, ponderate, prese da una persona che ha soppesato i rischi, che sa dove spingersi e quando fermarsi, che sa come e con chi alzare l'asticella.

L'equilibrio inteso come capacità di uscire dalla zona di confort è un'abilità indispensabile per produrre trasformazioni stabili, non statiche, che durino nel tempo.

Etica

La parola chiave per comprendere la dimensione dell'etica è *fiducia*, l'ingrediente fondamentale della relazione: se non mi fido dell'altro, se penso che i suoi atteggiamenti, le decisioni, i comportamenti, saranno scorretti sarà difficile seguirlo come capo, appassionarsi ai suoi progetti, sostenerlo fino in fondo.

Etica nel nostro modello significa prendere sul serio la relazione con i collaboratori, essere sinceri, leali. Ad esempio mantenere la parola data, non tradire il "patto" con le persone, perché su quello ci si gioca la relazione.

Una delle domande chiave è: che cosa è buono, che cosa è "giusto" per far progredire la relazione con quelle persone? E la risposta è che è giusto ciò che fa bene alla relazione, che la rende vera, potente e duratura.

Quindi chiediamo ai capi di affrontare con *responsabilità* la relazione con i propri collaboratori. A questo si aggiunge un'etica del ruolo, degli impegni verso l'azienda e verso il ruolo che si ricopre: responsabilità significa, ad esempio, prendere sul serio lo sviluppo delle persone, garantendo all'organizzazione continuità e ricambio nel tempo.

Un ingrediente chiave è la capacità di comunicare le "regole del gioco" del proprio gruppo per poi farle rispettare. Potranno essere anche norme dure, forti, ma l'importante è essere seri, responsabili nel fissarle, comunicarle e poi rispettarle. Ed è serio chiarire che c'è un livello di informazioni che potrà essere condiviso e un altro che non potrà essere condiviso.

Non è etico invece dire "bugie"!

È faticoso porsi domande, interrogarsi su dilemmi etici, e poi rispondere, prendere decisioni ben costruite. Ma se non si vuol fare fatica è meglio rinunciare all'idea di esercitare leadership sui propri collaboratori, perché una leadership senza etica rende le persone inevitabilmente sospettose e dura poco nel tempo.

COME COSTRUIRE LA LEARNING EXPERIENCE FIVE E

Ci sono svariate possibilità di costruire una learning experience fondata sul modello. Suggeriamo di iniziare con una Conference di un paio di ore in cui raccontare:

• i motivi del modello, il senso e le ragioni dell'iniziativa;

• i contenuti principali, quindi le 5 dimensioni;

• le modalità con le quali proporlo in azienda.

Iniziare con un momento aperto di condivisione del modello presenta molteplici vantaggi:

• valutare subito l'interesse per lo specifico modo di affrontare l'argomento;

• individuare subito capi desiderosi di approfondire il modello e di ingaggiarsi in un percorso di apprendimento, che in futuro possano diventare anche dei "change agent";

• affinare senso e messaggi dell'iniziativa da trasmettere nelle fasi successive.

A valle della Conference le possibilità di azione sono molteplici.

Suggeriamo di iniziare con una survey a 360° (64 domande on line, disponibile anche in inglese). La quantità e la qualità di informazioni che i capi ricevono arricchisce la base di riflessione dalla quale partire e costituisce una risorsa preziosa cui riferirsi in tutto il percorso. È inoltre la premessa indispensabile per effettuare una valutazione dei miglioramenti ottenuti al termine del percorso.

Dopo la survey si può procedere con:

• training sulle cinque le dimensioni;

• training soltanto su una o due dimensioni;

• percorsi individuali di coaching.

La durata dei training può variare in base alle esigenze del cliente: da un minimo di mezza giornata per ciascuna dimensione, con attività intermodulo, a una giornata per approfondire ogni dimensione.

I percorsi di coaching, ideali per manager di alto livello che non possono (o non vogliono) partecipare a training formali sul tema, variano da un minimo di tre incontri di due ore ciascuno a un massimo di dieci. Possono essere effettuati al termine delle giornate di training, per rinforzare un comportamento specifico, decidere e sperimentare un piano di miglioramento. Oppure possono essere effettuati subito dopo la survey a 360°, a prescindere dalla partecipazione o meno a un percorso strutturato di training sul modello.

Una modalità particolarmente adatta all'epoca che stiamo vivendo è quella di inserire il training sul modello Five E all'interno di un percorso che chiamiamo Multi Modal Learning.

Si può iniziare con un momento di check (attraverso la survey a 360°) sulle proprie capacità di leadership. A questo momento iniziale, di assessment, segue un percorso di apprendimento "immersivo" in cui la persona ha a disposizione:

• una piattaforma con contenuti, filmati, mooc, idee sull'argomento, nella quale scambiarsi feedback e buone pratiche;

• percorsi di apprendimento "blended";

• un peer coach individuato dallo stesso partecipante;

• un learning counselor per avere guida e metodo nel percorso di apprendimento;

• processi e progetti aziendali esistenti utilizzati come "palestra" per allenare le capacità di leadership;

• colloqui one to one con il proprio capo;

• colloqui con la Direzione HR per creare allineamento tra il percorso e i principali processi HR;
• assessment finale per valutare gli apprendimenti.

Siamo convinti che il modello sia un potentissimo facilitatore di progetti di cambiamento. Basti pensare a quanto i capi debbano essere role model del cambiamento richiesto, a quanta energia debbano mettere e trasmettere per far avvenire "le cose", a quanta empatia debbano esercitare per essere di sostegno nei momenti di resistenza e di rifiuto del cambiamento. E a quanto equilibrio ed etica debbano fare ricorso per tenere a bordo le persone, per avvincerle, appassionarle al salto di qualità richiesto dall'organizzazione!
Per dare forza e concretezza a un investimento sul modello Five E collegato a un progetto di change management, può essere importante, infine, creare un sistema di award con cui, in forma social, sia possibile votare chi si è maggiormente contraddistinto nell'anno su ognuna delle cinque dimensioni del modello: aiuta a rinforzare il messaggio, a premiare dal basso chi lo merita, a dimostrare che si fa sul serio, a individuare i "champions" di un percorso di cambiamento.

Gian Piero Scilio

Consulente, formatore, coach. Considero un privilegio potermi occupare delle persone, delle loro passioni, fragilità, emozioni e aspirazioni.

In Mida dal 1999 e partner dal 2003, ho conseguito nel 2009 il diploma di counselor a indirizzo analitico-transazionale presso il Centro Berne di Milano. Sono tra i soci fondatori dell'Osservatorio Senior. Ho collaborato con diverse società di consulenza, nazionali e internazionali, quali Praxi, Ambrosetti, Impact, contribuendo a sviluppare e rendere nota in Italia la metodologia esperienziale dell'outdoor training appresa in Inghilterra.

Mi occupo di leadership ed efficacia personale con interventi rivolti a capi, venditori, negoziatori e private banker. Negli ultimi anni ho sviluppato approcci integrati di consulenza, formazione e coaching per dare supporto ai manager in situazioni di transizione professionale.

Nel 2013 ho ideato e sviluppato l'approccio Mida agli over 55 "Long Life Opportunity", realizzando un convegno e gestendo il piano editoriale di un sito dedicato agli over 55 e a temi legati all'apprendimento, alla diversity, alla inclusion, alla multiculturalità e all'interculturalità.

Nel 2013 ho pubblicato con Massimo del Monte e Carlo Romanelli il libro Out of office. Storie di manager che si sono reinventati il futuro (Franco Angeli).