



a cura di **Mariacristina Galgano**

Come manager in trincea

Guidare le persone in contesti di grande incertezza e diventare agenti di cambiamento

“Nel momento della verità o si accampano scuse o si raggiunge lo scopo” (C. Yeager). Una citazione che bene sintetizza le numerose riflessioni sul tema del ‘Change Management’. Sono molti, infatti, i manager e i direttori di azienda che si trovano a fare i conti con il bisogno di generare motivazione e passione nelle persone del proprio gruppo di lavoro.

L’elemento competitivo della Qualità è difficile da copiare perché dipende dalle persone e dal valore della formazione che permette loro crescita e sviluppo. Ma per fare Qualità ci vuole ‘Leadership’ anche se non è facile, soprattutto in situazione di crisi e di incertezza, guidare le persone gestendo lo stress proprio e degli altri. La leadership non si acquisisce per doti innate, ma la si guadagna giorno per giorno, conquistandosi il rispetto delle persone. “Come pianificare quando lo scenario competitivo può cambiare da un momento all’altro? Come guidare le persone ed essere per loro un riferimento quando tutto è incerto? Come chiedere alle persone di fare uno sforzo in più per migliorare continuamente in un contesto che richiede repentini cambi di strategia?”

Come trasformare un problema in un’occasione di crescita

In alcuni incontri e seminari sul tema cerchiamo di dare risposte a queste domande determinanti e urgenti anche con esperienze ‘sul campo’ per certi versi lontane dal mondo aziendale ma affini in logica strategico-tattica, quindi utile per riconoscere spunti e analogie sui quali riflettere e traslare in azienda. “Quando le cose si possono cambiare non deve mancare il coraggio di intervenire per modificarle”: sono le parole di un Generale delle Forze di Difesa, intervenuto in uno dei nostri incontri. Racchiudono un’indicazione importante.

Sono suggerimenti preziosi quelli che ci arrivano da chi ha la costante responsabilità di guidare un gruppo di soldati in terra nemica, ogni giorno esposti al rischio di perdere la vita. Essere leader ha molto in comune con ‘la resilienza’, l’abilità di vivere un problema come tesoro, di affrontarlo come opportunità di cambiamento e come sfida per inno-

vare sempre. Il resiliente non nega le esperienze negative ma le trasforma in occasioni formative e di crescita. Il leader resiliente è colui che vive gli eventi con un atteggiamento attivo e che cerca sempre di controllarli anziché farsi controllare.

Leader non si nasce

Da queste testimonianze ‘sul campo’ emerge che la rapidità di azione, la prontezza di riflessi e la capacità di agire per priorità fanno la vera differenza in situazioni critiche. Occorre avere uno stile che, insieme alla capacità di guidare i singoli, contribuisca a stimolare la squadra/l’insieme. Napoleone, passando in rassegna il proprio esercito, non si dimenticava mai di chiamare per nome anche il più semplice dei soldati. Così il buon capo deve dare importanza a tutti gli elementi della sua squadra e deve sapersi mettere in gioco in prima persona.

Il leader deve, inoltre, essere un buon comunicatore e lo deve essere oltre che con le parole anche con l’intero linguaggio del corpo. “Qualche volta è proprio un gesto informale che fa la differenza”, un atteggiamento molto sentito anche nel mondo militare. Ascolto attivo e capacità di relazione/interazione/condivisione sono virtù che bene distinguono l’atteggiamento del leader in qualsiasi contesto, aziendale e non.

Lo stress viene fronteggiato anche dallo spirito di squadra che il leader riesce a creare nel gruppo che coordina: il senso di appartenenza. Il vero leader è colui che accoglie e accetta il confronto perché – e qui ritorna un utile suggerimento dal mondo militare – “i comandanti vincenti comandano non con il grado ma con il consenso che guadagnano ogni giorno stando in prima linea, insieme alla squadra, facendola sentire la vera protagonista dell’impresa militare”.

Ascolto attivo e capacità di relazione/interazione/condivisione sono virtù che bene distinguono l’atteggiamento del leader. A seguito della condivisione è necessario prendere una decisione in autonomia consapevole della responsabilità del proprio ruolo e delle conseguenze di una decisione sbagliata. In guerra tutto questo è molto evidente, nelle nostre imprese molto meno.