

Resilienza, ascolto e condivisione: leadership e crisi



In momenti straordinari di crisi come quello che abbiamo vissuto per l'emergenza *coronavirus*, quali caratteristiche deve avere un leader?

Le risorse necessarie che un leader deve trovare in sé stesso per riuscire a prendere decisioni importanti per l'organizzazione e per gli altri in situazioni difficili cambiano rispetto alle situazioni di normalità

Al leader sono richiesti coordinamento e comprensione

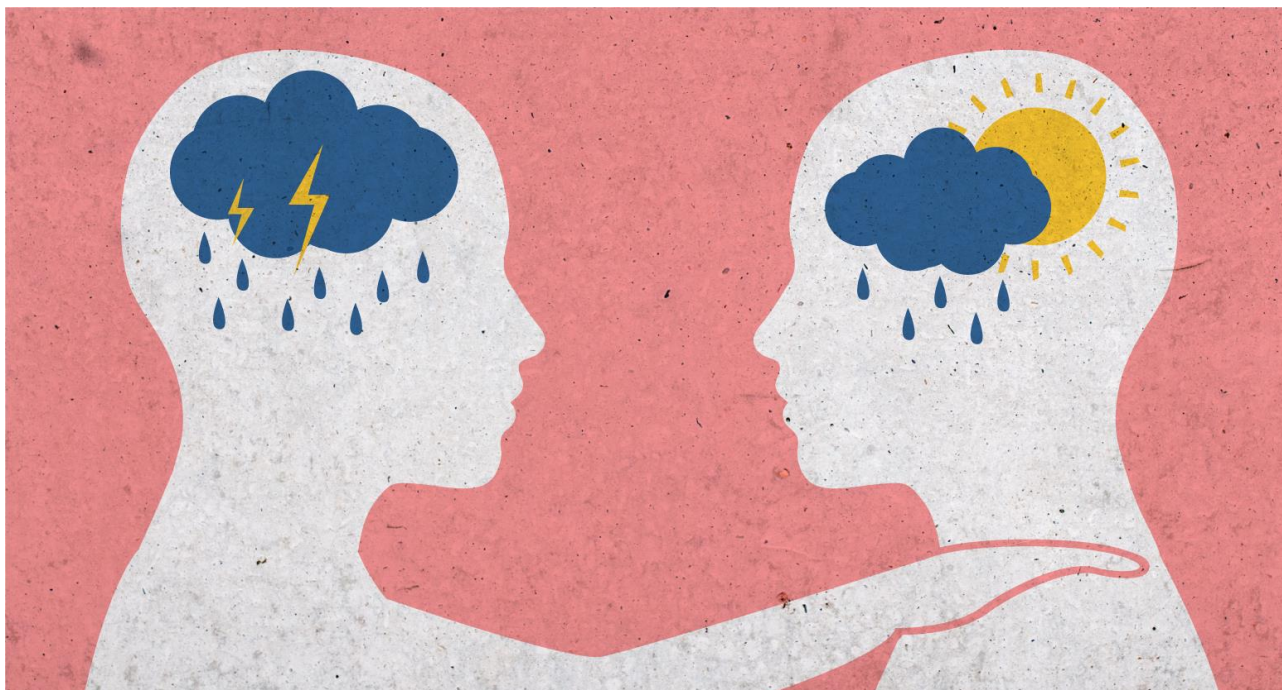


Situazione di grande complessità e incertezza.

I collaboratori necessitano di coordinamento e di comprensione.

Il Leader deve saper sfruttare la varietà di competenze interna del gruppo, attraverso la collaborazione tra persone, per affrontare la varietà esterna.

Resilienza, capacità di adattamento, empatia, condivisione per trovare soluzioni



La resilienza: per “*navigare*” in questa situazione di incertezza.

La capacità di adattamento: capacità di “*alzare lo sguardo*”, nonostante la situazione difficile.

L’empatia: per comunicare meglio e aprire le porte alle emozioni.

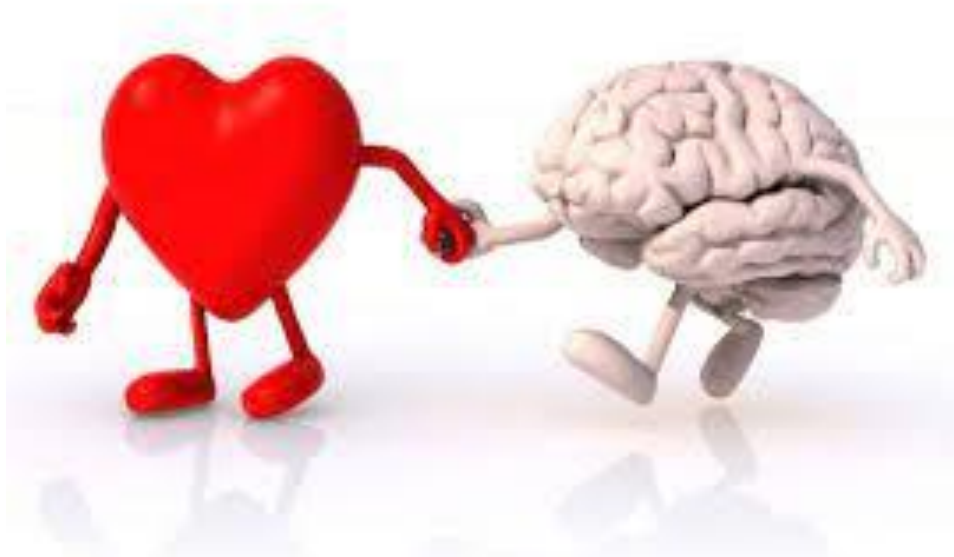
Leadership “*diffusa*”



È una postura di condivisione con i propri collaboratori, creando le condizioni perché le persone possano lavorare motivate e con profitto. Occorre far leva su:

- creazione di senso;
- capacità di delega;
- flessibilità;
- iniziativa.

L'intelligenza emotiva strumento di leadership

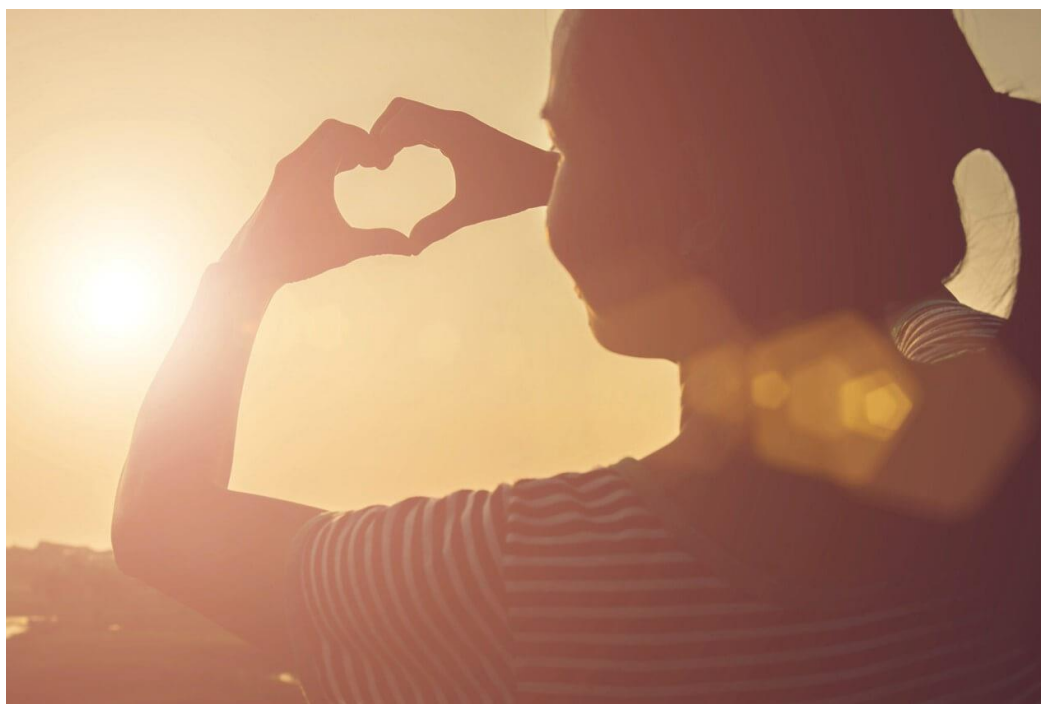


“*Intelligenza emotiva*”: il leader deve dare spazio alle emozioni, proprie e altrui, attraverso due strumenti principali:

- capacità di ascolto: per cogliere tutti i segnali di comunicazione delle persone (anche non verbali);
- avvicinamento alle paure degli altri, per dimostrare il nostro lato umano e vulnerabile.

Il leader deve saper rischiare: riscoprire immaginazione e creatività per gestire situazioni complesse con flessibilità.

Intelligenza emotiva, resilienza e comunicazione per gestire l'emergenza



L'intelligenza emotiva risponde ad un modo diverso di comprendere l'intelligenza, che va al di là degli aspetti cognitivi.

L'intelligenza emotiva si riferisce alla capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli degli altri, di motivarsi e di gestire positivamente le proprie emozioni, tanto interiormente quanto nelle relazioni sociali.

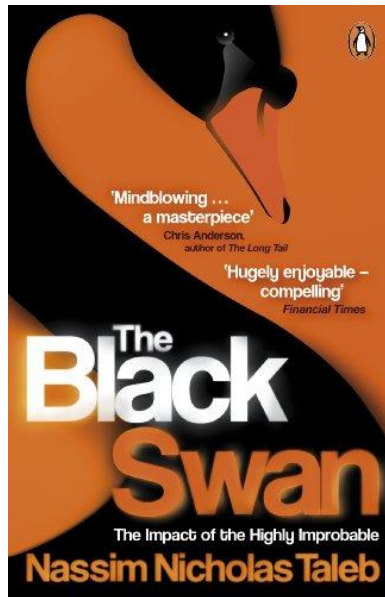
In un momento di crisi e emergenza sanitaria, queste caratteristiche sono indispensabili

IL “*CIGNO NERO*”



Un evento inaspettato e inimmaginabile e che non rientra in alcuna statistica o previsione precedente. In questi casi si mette alla prova l'intelligenza emotiva delle persone, cioè la capacità di non perdere la testa e affrontare le emozioni come, in questo caso, la paura.

La "*teoria del cigno nero*" si riferisce a eventi inaspettati di grande portata e grandi conseguenze, e al loro ruolo dominante nella storia. Tali eventi, considerati estremamente divergenti rispetto alla norma, giocano collettivamente un ruolo molto più importante della massa degli eventi ordinari.



La teoria è stata sviluppata da Nassim Nicholas Taleb per spiegare:

- l'importanza sproporzionata di determinati eventi di grande impatto, difficili da prevedere e molto rari, che esulano da ciò che normalmente ci si attende in campo storico, scientifico, finanziario e tecnologico;
- l'impossibilità di calcolare con metodi scientifici la probabilità di tali eventi rari e carichi di conseguenze (a causa della natura stessa delle probabilità molto piccole);
- le distorsioni psicologiche che impediscono alle persone (sia come individui sia come collettività), di cogliere l'incertezza e il ruolo enorme degli eventi rari nell'andamento della storia.

La resilienza: una risorsa fondamentale



La resilienza in psicologia è la capacità umana di far fronte in maniera positiva alle difficoltà, coltivando le risorse interiori, ripristinando l'equilibrio psico-fisico precedente alla crisi, con la possibilità di migliorarlo.

Di fronte a situazioni che ci mettono a dura prova scopriamo risorse interne che non avremmo immaginato.

I fattori che sostengono la resilienza:



- l'autoefficacia: la sensazione di essere in grado di affrontare nuove situazioni;
- il *locus of control*: il senso di responsabilità;
- la dimensione etica: i valori;
- il pensiero positivo: l'ottimismo;
- il supporto sociale, il fattore più importante per la resilienza: non far sentire sole le persone nei momenti difficili.

Le persone resilienti e che sanno usare l'intelligenza emotiva riescono ad aiutare gli altri a recuperare il proprio equilibrio attraverso empatia e *networking* positivo.



Se il leader in primis non è allenato a gestire le proprie emozioni, nei momenti di crisi la capacità decisionale viene meno e la situazione di stallo si ripercuote sul clima del gruppo.

Il leader deve mantenere lucidità, ma non è sempre così facile se non si è sostenuti da un *team* che valorizza contributi e prospettive diverse.

La flessibilità è un'altra caratteristica fondamentale nelle situazioni di emergenza, perché l'assenza di stabilità richiede una forma mentis diversa per prendere decisioni in situazioni cruciali.

Solidarietà e comunicazione nelle crisi



Gestire e valorizzare le altre persone al meglio è possibile con uno stile di leadership coinvolgente, che faciliti l'emersione delle emozioni per poterle affrontare e gestire.

Ora c'è una paura dilagante, le persone si sentono sole. Per evitare che le persone si richiudano in sé stesse è utile nominare la paura, perché fa tirare un sospiro di sollievo e condividere un'emozione fa sentire meno soli e crea senso di appartenenza.

Allo stesso modo, durante le crisi il leader dovrebbe comunicare e analizzare i problemi, senza nasconderli.

Un nuovo obiettivo: l’*“antifragilità”*

L’attitudine di modificarsi e migliorare a fronte di sollecitazioni, stress, volatilità e disordine.



Una leadership visionaria, proattiva e intraprendente, che guidi il cambiamento “*insieme agli altri*” e non “*decidendo per gli altri*”.

Le sfide nell'emergenza Covid-19



La gestione dell'emergenza coronavirus costringe a un esercizio di flessibilità operativa e mentale che cambia il modo di agire, di lavorare e soprattutto le relazioni.

Far capire ai collaboratori che non sono soli, dare risposte rapide e precise ai dubbi e alle preoccupazioni dei diversi comparti produttivi è essenziale.

Il lavoro di coordinamento, assistenza e informazione svolto dai leader è decisivo per affrontare al meglio le innumerevoli difficoltà che questa situazione di stallo presenta.

Se ci limitiamo ad aspettare che le cose passino, poi sarà ancora più difficile ripartire e far... quadrare i conti.

In questa fase di grande incertezza collettiva, la cosa più drammatica è il silenzio, che rischia di far perdere autorevolezza al leader e far venir meno la fiducia dei collaboratori.

Gestione del gruppo e crisi



In epoca di “*lockdown*” si può avviare un ‘*tavolo di crisi*’, costituito dai responsabili dei diversi settori, che si riunisce quotidianamente per dare indicazioni ai collaboratori e alle diverse unità operative, preparare comunicati e, nei limiti del possibile, dare continuità all’attività.

Uno strumento operativo importante è l’attivazione di un apposito indirizzo e-mail, al quale si possono rivolgere tutti i collaboratori che abbiano dubbi, richieste e necessità di essere orientati nelle scelte.

È importante rispondere in modo rapido ma preciso.

***“Lavoro gassoso”*: insidie...**



Le restrizioni imposte dall'emergenza sanitaria, così come la modalità di *“lavoro agile”*, richiedono particolare sensibilità nella gestione dei rapporti con i nostri collaboratori.

Restare chiusi in casa infatti contribuisce parecchio ad alimentare lo *stress* del momento (la c.d. *“solitudine dei collaboratori”*).

Inoltre allo *smartworking* non si è abituati: i collaboratori non hanno la loro scrivania, non il PC con tutte le password memorizzate, non il collega cui chiedere un favore o un consiglio o semplicemente scambiare una battuta.

...e opportunità



Lavorare meglio, non semplicemente “da remoto”. Naturalmente l’organizzazione è fondamentale

In questo senso, è utilissimo concordare con i colleghi una to-do list di breve o medio periodo, con ordini di priorità assegnati.

L’ordine di priorità serve a gestire tutte le attività nel modo più efficiente, facendo fronte anche ad eventuali urgenze.

Infine è fondamentale alternarsi in ufficio, consentendo a tutti di poter venire almeno alcune volte alla settimana al lavoro. Anche quale valvola di sfogo per tutti. Si potrebbe anche ricorrere a un’alternanza mattina/pomeriggio.

Se lavorare in *smartworking* significa un flusso di comunicazione interno costante, è dunque in primo luogo necessario impostare una *positiva comunicazione* con tutti i collaboratori, attraverso:



- empatia;
- comprensione;
- incoraggiamento;
- tolleranza.

Inoltre, se per informazioni routinarie le *mail* o le *chat* sono ovviamente ottimali, è fondamentale mantenere anche un maggiore rapporto umano, attraverso il contatto telefonico o video, per aumentare la condivisione dei messaggi chiave e l'approccio personale.

In conclusione



Il “*calore*” del leader è fondamentale in epoca di lavoro da remoto (o comunque di *smartworking*): fornire un riscontro continuo, dei *feedback* costanti sui propri collaboratori.

Al tempo stesso, dobbiamo evitare di essere e mostrarci “*ansiogeni*”: sarebbe disastroso per l’iniezione di fiducia che il gruppo si attende da noi!

È l’*economy of caring*”: prendersi cura delle persone – che presuppone un forte senso di responsabilità da parte del leader