

# Extraordinary

**EXTRAORDINARY TIMES NEED  
EXTRAORDINARY LEADERS**

a cura di Massimo Galiazzo,  
Alberto Piscioneri e Marco Rotondi



**IEN**

Istituto Europeo Neurosistemica

Edizioni EMI

*A tutte le persone che hanno partecipato all'Extraordinary Event,  
ai seminari, workshop, master di IEN Business School  
che lavorano quotidianamente nelle loro organizzazioni  
per cambiarle in meglio,  
ringraziandoli  
per i confronti e i contributi che ci hanno donato.*

EXTRAORDINARY TIMES NEED EXTRAORDINARY LEADERS  
Copyright © 2021 by IEN  
ISTITUTO EUROPEO NEUROSISTEMICA  
Sestri Levante (GE), Italy.  
[www.ienonline.org](http://www.ienonline.org)  
ISBN: 978-1-6671-1695-2

Edizioni EMI

**Indice**

**PREFAZIONE**

**INTRODUZIONE**

## **EXTRAORDINARY ME**

SOLIDA FRAGILITÀ

VISIONE INNOVATRICE

CORAGGIO DELLE RESPONSABILITÀ E DEL DISAGREEMENT

STRAORDINARIO VERSUS ORDINARIO

## **EXTRAORDINARY WE**

GRATITUDINE E FIDUCIA

SOFT-TUNING E FOCUS SUGLI OBIETTIVI

OLTRE LA SPECIALIZZAZIONE DEI SAPERI E DEI CONFINI

EXPERIENCE E CORPO NELLA DIGITALIZZAZIONE

## **EXTRAORDINARY ALL**

CONDIVISIONE DI SENSO

ASCOLTO ORGANIZZATIVO ATTIVO

NON TEMERE DI COMUNICARE TROPPO

LEGGEREZZA E AZIONE

## **AUTORI E EXTRAORDINARY LEADERS**

## **RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI**

## **POSTFAZIONE**

# Prefazione

In questo contesto straordinario, abbiamo riflettuto su come lo IEN potesse dare un concreto supporto alle organizzazioni a superare le difficili sfide che stiamo vivendo e quelle che ancora ci attendono.

Abbiamo organizzato un **Extraordinary Event** per provare a raccogliere e integrare il pensiero e l'azione di **Extraordinary Leaders** per confrontarle con le nostre e con quelle della nostra Community al fine di cercare alcune possibili risposte.

Per analizzare i cambiamenti richiesti dai tempi abbiamo utilizzato un modello a 3 dimensioni:

- **La dimensione individuale  
(Extraordinary ME)**
- **La dimensione relazionale (Extraordinary WE)**
- **La dimensione organizzativa  
(Extraordinary ALL)**

Desideriamo quindi esprimere un sincero ringraziamento a tutti i relatori e le persone che sono intervenute all'Extraordinary Event, anche collegandosi da diverse parti del

mondo e il cui apporto è stato determinante per la realizzazione del convegno e di questo testo che cerca di capitalizzarne i diversi contenuti.

In particolare vogliamo ricordare: Mikael Bertou, Patrizio Bianchi, Federico Butera, Roberta Candileno, Matteo Catani, Paolo De Fabritiis, Fabio Di Giammarco, Massimo Fabi, Claudia Filippone, Mattia Macellari, Enrico Marchelli, Paolo Musso, Alessandro Pavese, Marco Rapetto, Francesco Ripa di Meana, Corrado Ruozi, Saverio Sarubbo, Francesco Tamagni, Johan Vranken

Vanno accumulati a questo grazie anche tutti coloro che hanno partecipato a quest'incontro fornendo contributi e spunti e segnalandoci quelli che per loro erano Extraordinary Leaders emersi in questi Extraordinary Times.

## Introduzione

In queste pagine abbiamo cercato di **capitalizzare** il grande contributo che tutti hanno fornito in questa occasione; compito impossibile per la ricchezza e la freschezza degli interventi espressi, ma che ci è stato richiesto insistentemente da tutti; abbiamo fatto del nostro meglio, ma la mole degli spunti che mutualmente si sono generati durante questo davvero Straordinario Convegno è risultata veramente eccessiva. Questa che quindi trovate in queste pagine va intesa come una piccola estrazione ragionata (non possiamo certo chiamarla sintesi) del ricco materiale emerso durante l'**Extraordinary Event** per cercare di mettere a fuoco una nuova e migliore Leadership ben tarata su

questi **Extraordinary Time** che stiamo vivendo, in poche parole una **Extraordinary Leadership**. Per poter raccogliere meglio tutti i diversi interventi realizzati durante il Convegno si rimanda alla visione dei video relativi.

Nel narrare i contenuti emersi dai tre tavoli (ME, WE e ALL) di questo straordinario Convegno abbiamo scelto quattro concetti chiave per ogni tavolo di lavoro intrecciando fra loro i contributi di tutti i relatori e dei **Extraordinary Leader** premiati nel quarto tavolo.

# EXTRAORDINARY ME

## Solida Fragilità

Spesso quando si mette a tema la parola **leadership** si vola velocemente con l'immaginario a potere e nei luoghi comuni delle stanze del potere controllo e gestione sembrano di casa, mentre fallimento e fragilità sembrano straniere espulse. Non è quello che ci raccontano gli ospiti al nostro convegno: **Roberta Candileno** esordisce con *“parlare di leadership agile in fondo non è altro che mettere a tema l’adattabilità e l’umiltà”*. **Paolo De Fabritiis** incentra il suo intervento proprio attorno al fallimento: anzi racconta un suo fallimento personale come la migliore occasione per crescere. *“Il fallimento è l’occasione di conoscere le proprie debolezze”* e l’autentico autosvelamento del proprio errore genera nei collaboratori riconoscimento di autorevolezza. Una **solida fragilità** che mostra i limiti è managerialmente efficace. Deve però leggere nell’errore un feedback da utilizzare per ritardare la propria decisione organizzativa e a livello personale deve *“cominciare a deporre l’egoità, transitando in tal modo dal disagio dell’umiliazione alla **solida libertà dell’umiltà**”*.

La **forza** di questa leadership non trova risorse nelle conferme quanto nel suo modo di relazionarsi con l’errore e la possibilità di condividerlo: il suo **self empowerment** conquistato con l’esperienza, il suo esercizio, la sua solidità è proprio quella di consentirsi di

ascoltare l'errore e cambiare con esso. Questo la rende una **leadership agile**: non ha un eccessivo attaccamento ai suoi progetti e alle sue previsioni e perciò riesce ad ascoltare tutti i feedback della organizzazione: la plasticità di questo poter cambiare è quello che la rende agile e leggera nei cambiamenti, adattabile alle situazioni perché costruita su di esse.

Ma questo saper navigare a vista, come ci dice **Matteo Catani**, deve essere già costruito in porto, nel porto della propria leadership personale ed interiore.

Su questo punto **Enrico Marchelli**, sottolinea che una buona leadership non possa che passare da un individuo che è in equilibrio con se stesso prima ancora che con gli altri. La recente pandemia ci ha fatto toccare con mano che le difficoltà che gli individui hanno vissuto, anche in ambito privato (bambini che piangono, figli in DAD, animali domestici che distraggono...) possono sbilanciarci in modo significativo e rendere poco efficace la nostra capacità di guidare gli altri con successo. Quando si parla di **Leadership** è dunque sempre necessario partire da una valutazione del proprio stato di equilibrio di individui.



**Roberta Candileno** ci ricorda l'essenzialità dell'ascolto degli altri per questa organizzazione capace di correggersi dai suoi errori; sono gli altri i veri sensori di feedback capaci di far ritrarre le scelte (*“gli altri sono come specchio e l'isolamento imposto dal Covid”* obbliga a

reinventare nuove strategie di ascolto e anche di “discrezionalità” con i social).

Sull'intervento di **De Fabritiis, Saverio Sarubbo** dalla platea crea uno spunto interessante per un'ulteriore riflessione: *“nella nostra organizzazione sono state create unità di crisi con all'interno anche il sindacato”*. Sottolinea che di fronte al possibile errore nella gestione di questo periodo di crisi tutti sono dalla stessa parte nel fronteggiarlo evitando l'accusa e la delega della responsabilità, che apre a vertenze sindacali e legali. La **solida fragilità** della leadership perciò allea a sé tutte le forze dell'organizzazione rendendole co-decisionali ma anche corresponsabili nelle conseguenze. Ecco perché questo tipo di **leadership** è efficace anche nei periodi di forte crisi e incertezza.

**Mikael Berthou**, sempre sullo stesso tema, ci racconta che comunica ai suoi collaboratori che questa crisi *“ci dà un'opportunità unica: ci dà il diritto di sbagliare”*; aggiunge poi *“il leader può mostrare la sua vulnerabilità”* e questo apre spazio alla creatività nella gestione. Senza l'assillo continuo dell'ottimizzazione e della perfezione, una decisione ora può essere più aperta al nuovo e all'azzardo. Questo apre ad uno stile nuovo per gestire il **risk management**. Risuona, come eco lontano, che la chiave per raggiungere la **migliore prestazione** sia meglio indicata dall'arte zen di fare centro nel tiro con l'arco senza volerlo a tutti i costi oppure dall'includere la possibilità di cadere come avviene in molti sport a rischio.

Oppure anche le parole di **Johan Vrancken** che sembra mettere in



bocca ai suoi network teams: *“non esiste peggior nemico di un lavoro ben fatto, che la perfezione”*.

**Marco Rotondi** sottolinea come la crisi non chiama in campo la tanto citata resilienza di un'organizzazione (cioè la sua resistenza al cambiamento, il tornare o rimanere “come si era prima”) quanto piuttosto la capacità di **“surfare l'onda delle turbolenze e del cambiamento”** (quindi saper mutare rapidamente con un senso allargato nella novità).

Apparentemente di parere opposto sembra essere **Francesco Ripa di Meana** che occupandosi di sanità in un periodo di emergenza ricorda: *“noi siamo sempre nell'emergenza, siamo il 118”*. Per questo, sostiene la necessità di una **leadership verticale** che possa rendere operative subito le scelte urgenti dell'organizzazione perché non sempre e non tutti reggono lo sguardo della complessità, dell'incertezza, della precarietà, del dolore e hanno bisogno che altri decidano per loro. Hanno bisogno di non guardare in faccia la paura.

Ciò sembra apparentemente in antitesi con quanto detto sopra sulla leadership ma in realtà ne tara i contenuti evidenziando bene come la **responsabilità** può essere condivisa solo in base alle possibilità e alle risorse di ognuno. Non tutti sanno sostenere il coraggio interiore per una **leadership solidamente fragile** e questo ci dice che non è automatico averla, bisogna formarsi e costruirselo interiormente. La **formazione alla leadership** di se stessi diviene allora essenziale per non scivolare nei periodi di crisi e incertezza, in facili

colpevolizzazioni, deleghe in bianco e poi in seconda battuta lamentele e rivendicazioni.

## Visione Innovatrice

**Fabio Di Giammarco** ribadisce la necessità di una visione “*capace di uscire dal dettaglio*”, dalla gestione del hic et nunc. Una visione che indichi una traiettoria di senso non così razionale da essere programmazione dettagliata ma capace di ispirare anche questa. Di



Giammarco ci dice “*queste intuizioni migliori mi vengono quando corro*”. Vale la pena di soffermarsi su questa nota: lo sport, così come altre **pratiche esperienziali**, possono essere la “sala parto” di queste **intuizioni**. Perché è di intuizione che stiamo parlando perché nasce creativamente da aver lasciato decantare il problema altrove rispetto agli ordinari luoghi interni ed esterni di decisione: richiede un contatto con **dimensioni divergenti e creative di sé**, sepolte spesso sotto una dimensione non del tutto consapevole.

**Massimo Fabi** ci ricorda quanto sia importante avere sempre gli occhi e le orecchie ben aperte e le antenne tirate su al massimo per poter prefigurarsi scenari possibili ed **anticipare il futuro**. Questa preziosa capacità, che in **IEN** abbiamo approfondito in due filoni laboratoriali e di ricerca (creatività divergente e managerial instinct),

porta a visioni che generano strategie decisionali non con un metodo deduttivo e sistematico ma **induttivo e intuitivo**.



**Matteo Catani** di Grandi Navi Veloci ci racconta anche della velocità con cui questa intuizione sorge: *“in una mattina abbiamo dovuto convertire tutta la nostra linea di servizi di trasporto passeggeri (il COVID aveva bloccato la possibilità di spostamento) in nave trasformata, nave ospedale per degenze”*. *“Abbiamo anche dovuto ripensare i nostri clienti e un nuovo rapporto tra pubblico e privato, perché ci siamo messi al servizio del Servizio Sanitario Nazionale”*. Ma aggiunge avevamo bisogno *“di una visione che desse senso”*.

**Claudia Filippone** la definisce una visione che *“sia ancoraggio nel futuro”* per dare senso al sacrificio e alla fatica attuale che ogni organizzazione si sobbarca e che lo scambio materiale e monetario non è in grado di retribuire. Solo una **condivisione di intangible assets** che poggino su visioni condivise può reggere agli sconquassi di una crisi e mantenere alta l’adesione all’organizzazione.

Detto con le parole di **Bianchi** (premiato come extraordinary leader) in questo periodo di grande confusione *“di menti e di cuori”* abbiamo ancora più bisogno di maestri capaci di nuove visioni di insieme. *“Come fare quando sei nell’incertezza? Quando la crisi ti obbliga a essere fuori dall’ordinario, ferito ma ancora con orgoglio?”*. *“Cerchi senso nelle fondamenta del legame fortissimo tra organizzazioni e persone”*. Là trovi che una visione condivisa può dare senso alla

fatica che ognuno versa per tenere vive le organizzazioni; ancora il fare di ognuno *“in un ancoraggio nel futuro”* (**Filippone**).

Allora, se hai chiara la visione, quando guardi una scuola devi vedere *“una comunità che si chiede dove mettere i suoi figli”* (**Bianchi**) rilanciando un patto intergenerazionale che non si accontenta di stare nel dettaglio, ma costruisce contesti in cui si crede affinché restino e continuino a funzionare al di là di noi e della nostra vita.

Sulla stessa linea **Enrico Marchelli** cita Baden Powell *“Leave it, better than you found it”* e **Massimo Fabi** è stato candidato e premiato come **extraordinary leader** perché riconosciuto come uno storyteller capace di creare narrazioni di senso collettivo.



## Coraggio delle Responsabilità e del disagreement



La parola **coraggio** è stata usata nel convegno per la prima volta da **Roberta Candileno**: *“siamo nell’opportunità di essere coraggiosi”* e poi aggiunge *“di buttare il cuore al di là”* dell’ostacolo. Concetto questo rinforzato anche da **De Fabritiis** che nella sua esplorazione delle possibilità di errore, di cui abbiamo già parlato, usa anche lui la parola coraggio.

Il coraggio dà ancora un'altra tonalità al tema della visione e della scelta organizzativa.

**Coraggio** deriva dal latino ed è composta da due parole *cor* e *habeo*, cioè avere cuore. Virtù umana di chi non si sbigottisce di fronte ai pericoli, affronta con serenità i rischi e affronta a viso aperto la sofferenza, il pericolo, l'incertezza e l'intimidazione.

Avere una visione con coraggio, vuol dire non farsi irretire né dalla complessità né dall'inadeguatezza degli strumenti a disposizione e formulare comunque una risposta esplicita (una visione appunto).

Anche **responsabilità**, nella sua radice etimologica, è proprio la capacità di rispondere.

Abbiamo già visto quanto oggi alla leadership sia richiesto, in tempi sempre più celeri e non più al riparo di strumenti razionali e ponderati di previsione, la necessità del **coraggio di scegliere** e individuare la strada appoggiandosi non solo al raziocinio ma anche al cuore e all'intuizione; scegliere nonostante tutto e nonostante non si possa far valere la propria posizione su verità inconfutabili ma solo su probabili prospettive, poggiando anche alcune scelte sul vuoto di conferme deduttive e già collaudate. Questo genera anche quel senso di profonda solitudine che spesso può vivere chi si assume integralmente il coraggio di scegliere e non si scherma né delega questa sua responsabilità. Nonostante tutto prende posizione e prova a guidare, con il gesto radicale di **buttare il cuore al di là dell'ostacolo**.

Coraggio che talvolta obbliga a schierarsi contro le direttive generali, come ci racconta **Mikael Berthou**, quando come country manager Italia stabilisce una quasi immediata conversione del lavoro in telelavoro a tutela dei lavoratori italiani in pandemia contro le direttive che arrivavano dagli Usa e dal Regno Unito. Per poi essere usato come esempio per gli altri country manager, quando la pandemia avrà raggiunto anche gli altri paesi.

Anche **Massimo Fabi** sottolinea come *“gli yes man sono la sciagura di una buona organizzazione”*.

## **Straordinario versus Ordinario**

**Enrico Marchelli** dice *“io non mi sento”* uno **straordinario leader** in questo straordinario tempo pandemico. Anzi gli sembra di aver solo consolidato la sua ordinaria leadership, quello che anche **Catani** intendeva dicendo *“la forza di una nave si fa in porto”*. Vero anche che tutti riconoscono che siamo chiamati a scelte organizzative straordinarie e molti auspicano che queste diventino il modo ordinario di funzionare.

Di certo questo tempo straordinario ha amplificato al massimo quelle che erano le nostre reali capacità di guida, nel bene e nel male; tutto è stato esplicitato ed evidenziato all'estremo davanti a tutti: il re è nudo. In questo periodo difficile *“raccoliamo quello che abbiamo seminato”* ci ricorda **Massimo Fabi**. Così leadership solide sono state la salvezza per molte organizzazioni e leader carenti sono stati accantonati o si sono auto-posizionati in esilio per lasciare il posto

ad imprevisti leader naturali nascosti nelle retrovie delle organizzazioni. Questo dialogo tra ordinario e straordinario non sembra risolversi quindi in una delle due polarità. Anche i tempi di costruzione della propria solidità personale sembrano nascere dai **tempi straordinari** dedicati alla propria formazione ed hanno poi conseguenze sulla propria vita ordinaria.

# EXTRAORDINARY WE

## Gratitudine e Fiducia



**Mattia Macellari** sottolinea che lui ha dedicato, alla fine di quest'anno, un'occasione per riconoscere e ringraziare l'impegno profuso dai suoi collaboratori in questo tempo straordinario di pandemia. Illustra anche come questa potrebbe essere non solo una molla motivazionale ma la nascita di una solida relazione di **fiducia** fra individuo ed organizzazione. E questo fa bene alle persone e fa bene all'organizzazione.

Perché, come ci ricorda **Bianchi**, c'è un legame stretto fra sviluppo delle organizzazioni e persone che vi lavorano e se ci prendiamo cura delle persone, se "*facciamo follie*" per loro, presto la fiducia vera che si genera produce crescita e benessere anche per l'organizzazione.

## Soft-tuning e focus sugli obiettivi

Il lavoro a distanza rende evidente la necessità di nuove modalità di **controllo sul lavoro** delle persone. Diventa palese l'inutilità del monitoraggio delle presenze e diventa necessaria una valutazione

per obiettivi. Tema toccato sia da **Claudia Filippone** sia da **Mattia Macellari**. Questo apre libertà di gestione dei singoli collaboratori ma anche responsabilità diffusa ed “*etica della responsabilità*”, come la chiama **Massimo Fabi**, a cui aggiunge “*effetti sistemici di decisione*”. La responsabilità decisionale diventa più diffusa nell’organizzazione. Il leader dal **controllo flessibile**, nelle parole di **Mattia Macellari**, viene raccontato più quasi come un “*follower che un leader*”.

Navigare nel flusso orientandone le mete, questo è ciò che nella metodologia IEN, che chiamiamo **TAM**<sup>®</sup> (Team al meglio), indica un leader naturale ed autorevole che possiede un livello di alta qualità di membership del team, oppure che **Massimo Fabi** esprime bene dicendo “*non leader che comandano, ma che curano contesti*” e agevolano gruppi.

Questo **controllo soft** allenta la stretta gerarchica e obbliga a potenziare gli strumenti di ascolto di tutta l’organizzazione: ecco che allora **Claudia Filippone** racconta della necessità di feedback continui dall’organizzazione e **Marco Rapetto** insiste sulla necessità di continui **colloqui di sviluppo** e di un ascolto attivo in particolare nei confronti dei capi intermedi (tema da tempo al centro dell’attenzione di IEN che vi ha dedicato alcune sue ricerche ed un filone dei suoi laboratori-workshop).

**Johan Vranken** su questo racconta come abbiano applicato la loro capacità di fare indagini di mercato all’interno dell’organizzazione per raccogliere continui **feedback** sul clima interno e quindi correggere scelte decisionali in itinere.

## Oltre la specializzazione dei saperi e dei confini

**Massimo Fabi** ci racconta che l'emergenza COVID ha obbligato tutti i collaboratori dell'organizzazione Ospedale a pensarsi ed agire fuori dal proprio ruolo sia specialistico che di organigramma. Gli ortopedici hanno dovuto agire nella medicina interna e così molti altri: quindi **fuori dal ruolo** e dal mansionario previsto dall'organigramma ma anche fuori dalla dipartimentazione specialistica delle scienze mediche. Racconta di come il medico già dalla sua formazione universitaria tenda a costruirsi un sapere specialistico che col tempo diviene sempre più specifico sviluppando magari anche eccellenze di qualità ed efficienza ma l'emergenza COVID ha scardinato "*questa standardizzazione specialistica di saperi*". "Grazie" alla crisi finalmente si (ri)aprono **domande importanti**: dov'è la centratura del Servizio Sanitario Nazionale? Gli ospedali e il servizio sanitario pubblico sono realtà organizzative centrate sugli erogatori del servizio, sulle loro specializzazioni e separazioni dei saperi, oppure sul paziente e la sua domanda di cura?

Nel pratico ognuno sta nel suo reparto, oppure ognuno sta dove serve in quel momento in base all'emergenza creata dal male pandemico? **Fabi** illustra quanto questo apprendimento scuota dalle fondamenta le organizzazioni sanitarie e come questa crisi possa

anche essere **fruttuosa** ricollocando la missione del servizio di cura in una centratura sana che la vita ordinaria e l'abitudine avevano smarrito.

Addirittura va oltre e sottolinea come l'emergenza e la sua straordinarietà abbia intaccato anche la separazione istituzionale:



sottolinea che lui, in qualità di direttore di un organizzazione sanitaria, *“ogni giorno mi interfaccio con il sindaco di Parma”* e questo ha fatto sì che edifici comunali siano potuti diventare *“case della salute territoriali”*, permettendo una medicina territorialmente diffusa, chiave vincente nella lotta al contagio.

Due istituzioni separate hanno dovuto **diventare flessibili** nei confini e doversi ibridare nelle gestioni organizzative interne, così come la domanda di salute è entrata nel porre condizioni all'organizzazione dell'ospedale stesso.



Come plasmare l'organizzazione interna dell'offerta per produrre il maggior **valore** possibile con le richieste-necessità della domanda (anche i IEN lab su *Matrix*<sup>®</sup>: *value sales* affrontano questo delicato tema).

Il tutto rinforzato dal presidente della FIASO, **Francesco Ripa di Meana** che riflette sul fatto che *“noi da sempre siamo il 118, siamo emergenza”* e *“mai come oggi l'ospedale è in contatto con il mondo e la politica”*, *“aperti ai pazienti e chiusi al virus”*.

La stessa esperienza ci viene anche dalle aziende non sanitarie: **Matteo Catani** ci racconta che mai si era potuto neanche pensare

che il servizio di Grandi Navi Veloci diventasse un servizio pubblico di ospedali galleggianti, oppure **Mikael Berthou** che ci racconta come la scelta del country manager francese sulla responsabilità sociale di impresa, in questo periodo pandemico, sia stata vincente per il rafforzamento delle vendite oppure come la veloce conversione verso l'e-commerce abbia portato ad un contatto diretto tra chi produce e chi usa gli oggetti prodotti aumentando le possibilità di costruire servizi-prodotti client-driven.

**Johan Vrancken** racconta come i network teams creati per l'emergenza siano diventati momenti fondamentali per digerire e anzi riabilitare il vedere improvvisamente sospese le funzioni del proprio ruolo così come è accaduto per molti collaboratori.

## Experience e corpo nella digitalizzazione

Quasi tutti sono concordi sul fatto che telelavoro, e **smartworking** non sono stati solo un obbligo ma un apprendimento necessario ed evolutivo. Molti si interrogano su cosa salvare e mantenere nella new normal way: **Vrancken** per la sua Nielsen parla di i-cloud necessario, che ci dice come, non solo la sede fisica di lavoro, ma anche la sede del **know how** diverrà o è già divenuta virtuale.

La **digital transformation** per **Vrancken** permette anche la possibilità di prendere decisioni in situazioni temporali lontane tra loro: *"to do the right thing in the right moment"*.

Lo stesso già citato e-commerce nella sua Hasbro ha convertito completamente il loro modo di vendita (processo in corso da anni ma

che la pandemia ha accelerato esponenzialmente). **Claudia Filippone** segnala che queste nuove tecnologie che dilagano richiedono alcuni punti di attenzione: da una parte il confine vita privata e lavorativa non ha più confini netti e questo apre il problema del **work-life balance**,

dall'altra il tema del corpo e della nostra fisicità (due aspetti fondamentali che IEN analizza nel suo modello del WO<sup>®</sup> - Wellness Organizzativo) che viene a mancare sia nel suo esercizio quotidiano (stiamo sempre seduti al desktop) sia nella comunicazione interpersonale.

La necessità di sentire il clima aziendale ed organizzativo si concretizzava attraverso l'incontro e la percezione corporea dell'altro;



**Filippone** usa parole metaforiche esplicite “*sentire la temperatura del gruppo*”, “*scaldare la comunicazione*” e “*la toccata di gomito*”.

Come faremo a sostituire questi aspetti? Il suo Rina, ha un dipartimento di formazione che si chiama people experience, ma come sarà possibile farlo vivere in una realtà di comunicazione digitale? Occorrerà pensare a periodiche formazioni a forte modalità esperienziale per recuperare questa dimensione della organizzazione? Anzi l'elemento **corporeo** ed **esperienziale** nella formazione non diverrà ancora più importante in un tempo di diffuso smart working?

**Mattia Macellari** sulla stessa linea parla del problema dell’*engagement dello smart working* . I

I Master di IEN sull’**OMT**<sup>®</sup> - Outdoor Management Training, fa del corpo e dell’esperienza concreta il fulcro dell’apprendimento individuale e ci stiamo interrogando anche noi su dove si collocherà tale tema nel **new normal way**.

# EXTRAORDINARY ALL

## Condivisione di senso

Non è sufficiente che il leader abbia una visione ma questa deve essere condivisa da tutta l'organizzazione. **Francesco Tamagni** sottolinea che questo coinvolgimento nella visione richieda un'attività continua, *“da sviluppare day by day”*. E' *“questo che crea quel clima che mantiene i talenti e le new generation presso l'organizzazione”*. In fondo è anche la capacità dei “maestri” di cui parla **Patrizio Bianchi** (in qualità di extraordinary leader votato) o del motivo per cui è stato votato anche **Massimo Fabi** come **extarordinary leader**: *“capacità di trasmettere narrazioni collettive di senso”*. **Matteo Catani** aggiunge che occorre trasmettere alle persone il *“sentirsi parte di un senso”*. Il terzo extarordinary leader votato, **Paolo Musso**, ci evidenzia un altro aspetto di come **condividere la visione**: la testimonianza. La sua scelta di andare in prima linea con i tecnici manutentori del turbo-charging di ABB per riparare una nave in avaria in piena esplosione della pandemia, ci racconta che una visione condivisa debba essere anche testimoniata in prima persona e non solo indicata o detta.

Anche nelle parole di **Marco Rapetto** *“un vero leader spiana la strada non manda avanti gli altri”*. Nel suo discorso di apertura **Marco Rotondi** parla di un leader capace di un salto qualitativo, di costruire una visione nuova per tutti, una visione capace di *“costruire una nuova bellezza”*. Per esplicitarlo racconta di una Pieve del



Casentino, una chiesa costruita proprio in periodo di carestia e rilancia la domanda provocatoria: perchè in un periodo di carestia e di fame (“in tempore famis” come sta scritto su un capitello di colonna all’ingresso della pieve) questi uomini, contadini costruiscono una pieve così bella? Perchè nelle crisi i visionari e le visioni collettive condivise di bellezza sono anche i driver di uscita.

Tema caro a **IEN** che lo affronta nei lab sul **Leading by Value**® e sul change management e sincronizzazione individuo-organizzazione.

## Ascolto organizzativo attivo

La parola ascolto è ricorsiva in molti interventi (Tamagni, Fabi, Candileno e altri) ma **Berthou** si concentra sulla questione dell’**ascolto attivo** (il medesimo termine lo utilizza anche Marco Rapetto). Termine molto particolare perché in psicologia colui che lo ha definito è stato Carl Rogers che insieme all’**autenticità** e all’**empatia** lo pone come chiave fondante della terapia. Questo testimonia (se dovesse ancora servire) che una funzione dell’organizzazione è anche quella di prendersi **cura** delle persone, ovviamente non in senso terapeutico, ma in chiave sinergica all’efficacia dell’organizzazione stessa (in IEN il modello della **Nice Company**® amplia e concretizza questo concetto di organizzazione che si prende cura delle persone).

L’ascolto attivo è, nell’idea rogersiana, un tipo di ascolto, che si apprende (perchè non si improvvisa), così autentico da attivare

nell'ascolto le risorse necessarie per rimotivarsi e riattivarsi (di qui attivo).



**Berthou** sottolinea che per ascoltare bisogna **prima star bene con sé stessi**, solo così si può aiutare gli altri a star bene: *“solo una centratura personale genera una centratura di squadra”*; per spiegarlo in modo chiaro dice che per ascoltare bisogna essere “egoriferiti” nel senso di aver sviluppato bene la propria cura personale.

Questo potrebbe sembrare contraddittorio, come lui stesso nota, in realtà è spiegato benissimo da Rogers. L'ascolto attivo dipende, secondo Rogers, dal grado di autenticità raggiunto dall'ascoltatore. L'**autenticità** è possibile solo nell'ascolto profondo di sé e dei propri bisogni, nonché nella centratura di ciò che mi appartiene da distinguere da ciò che appartiene ad altri. Questa solidità personale di cui abbiamo già parlato altrove è il prerequisito per essere in grado di attivare un ascolto attivo.

## **Non temere di comunicare troppo**

**Vrancken** fa notare come la digitalizzazione ci esponga potenzialmente ad una sovraesposizione alla **comunicazione** che potrebbe sortire l'effetto contrario: quello di non permetterci di raggiungere gli altri con i nostri messaggi. Allora dice *“non aver*

*paura di comunicare troppo*”, devi *“semplificare i messaggi”* e *“ripeterli più volte, per essere certo che arrivino”*. L'eccesso di potenzialità comunicative che i social portano con sé possono generare un effetto stordente e di confusione annullando la funzione pragmatica della comunicazione umana. Il troppo non consente la focalizzazione né la scelta organizzativa allora, lui sostiene, occorre difendersi con la ricorsività di **messaggi semplici**. Anche **Francesco Tamagni** parla del pericolo dell'iper-comunicazione che produce spesso sui social una ricerca spasmodica di spettacolarizzazione di ogni cosa, di eccesso dell'esposizione e visibilità.

## Leggerezza e azione

Italo Calvino (1988) nelle sue lezioni tenute ad Harvard alla fine del secolo scorso, pone fra le competenze chiave, da sviluppare per poter affrontare il nuovo millennio, la **“leggerezza”**. Un valore che spesso è associato a superficialità: in realtà per lui invece vuol dire profondità ed esattezza: la leggerezza è un'arte. **Vrancken** ci racconta come i network teams si davano come obiettivo *“un sufficientemente buono e non la perfezione”*, occorre ragionare al meglio e poi passare all'azione. Le nuove modalità d'azione richiedono tempi di scelta e attuazione sempre più veloci e in questo processo bisogna rimanere concentrati, con leggerezza, ma concentrati, non ci si può far distrarre da elementi devianti, come dice Obama occorre essere **“drama-free”** (Miloni, 2009).

**Berthou** amplia il tema: la cosa peggiore è il congelamento di tutto, **meglio agire**. Magari sbagliare ma provarci e ci racconta che nella sua Hasbro, che opera nel settore dei giochi in scatola, hanno attivato internamente, in pieno periodo di pandemia, un nuovo gioco virtuale per comunicare battezzato Roulette, che a random mette in comunicazione fra loro due o più collaboratori.

La dimensione ludica, se fatta sul serio, diviene una chiave relazionale di forte capacità formativa e comunicativa.

# Autori e Extraordinary Leaders

## Autori:

**MASSIMO GALIAZZO:** Partner IEN. Area Team, Empowerment, Coaching, Outdoor Management Training, Formazione.

**ALBERTO PISCIONERI:** Partner IEN. Area Strategia, Marketing, Wellness organizzativo, Leadership, Change Management.

**MARCO ROTONDI:** Partner IEN. Area Change Management, People Management, Wellness organizzativo, Leadership, Team.

## Extraordinary Leaders:

**MIKAEL BERTOU:** General Manager France & Italy at Hasbro.

**PATRIZIO BIANCHI:** Professore UNESCO, Università di Ferrara.

**ROBERTA CANDILENO:** HR People Lead Italy & Greece, Mondelez International.

**MATTEO CATANI:** CEO di GNV, Grandi Navi Veloci.

**PAOLO DE FABRITIIS:** Group Chief Human Resources Officer, Bolton Group.

**FABIO DI GIAMMARCO:** President, South & Central America, Puratos.

**MASSIMO FABI:** Direttore Generale, Azienda Ospedaliero-Universitaria di Parma.

**CLAUDIA FILIPPONE:** HR & communication Chief Officer, RINA.

**MATTIA MACELLARI:** Direttore Commerciale CATA; Presidente, Assolombarda Servizi.

**ENRICO MARCHELLI:** Regional Director ITA, GR, ISR – H&H, Reckit Benckiser.

**PAOLO MUSSO:** General Manager Turbocharging, ABB.

**MARCO RAPETTO:** Chief HR, Grandi Navi Veloci.

**FRANCESCO RIPA DI MEANA:** Presidente FIASO.

**FRANCESCO TAMAGNI:** Partner, Key2people; AD, Intermedia Seleccion

**JOHAN VRANKEN:** Global Head of Public, NielsenIQ

## Riferimenti Bibliografici

Calvino, I., 1988, *Lezioni americane. Sei proposte per il prossimo millennio*, Garzanti, Milano.

Mioni, F., Rotondi, M., 2009, *Obama leadership. Cosa possiamo imparare come manager e come persone*, FrancoAngeli, Milano.

Pensa, C., 1994, *“La tranquilla passione. Saggi sulla meditazione buddhista di consapevolezza”*, Ubaldini, Roma.

Rogers, C. R. (1970). *La terapia centrata sul cliente*, trad. it. *Feltrinelli, Firenze*.

# Postfazione

Agli inizi degli anni '90 un team di ricerca interdisciplinare e internazionale, composto da consulenti e responsabili aziendali, ha sviluppato una nuova metodologia per costruire organizzazioni nelle quali lavorare sia anche un piacere: la **Neurosistemica**.

Da allora abbiamo realizzato più di 300 interventi; oggi siamo il centro di riferimento in Europa per lo sviluppo, l'applicazione e la diffusione dell'approccio neurosistemico; operiamo in collaborazione con aziende, università, organizzazioni per realizzare interventi di sviluppo delle Risorse Umane e dei processi d'apprendimento degli individui, dei team, delle organizzazioni, delle società.

La nostra mission è supportare le organizzazioni nella realizzazione di contesti lavorativi che siano, oltre che efficaci ed efficienti, anche piacevoli e motivanti.

Crediamo infatti che sono **i cervelli delle persone il motore propulsivo per ogni tipo di organizzazione**: pubblica o privata, manifatturiera o di servizi, locale o internazionale, virtuale o tradizionale.

Realizzare ambienti nei quali le persone sono soddisfatte risulta allora essere anche un buon investimento per poter superare gli imprevisti del domani e per migliorare in modo incisivo la performance, l'innovazione, la qualità, la soddisfazione dei clienti, cioè il proprio bilancio degli Intangible Assets.

Se siete interessati a:

- inviare i vostri commenti, osservazioni, approfondimenti agli autori
- conoscere meglio IEN
- avere informazioni su i nostri IEN LAB

scriveteci a:

IEN

Istituto Europeo Neurosistemica Via Portobello, 14

16039 Sestri Levante (GE)

[ien@ienonline.org](mailto:ien@ienonline.org)

<https://www.ienonline.org/ien/>



In questi tempi di estrema volatilità e incertezza questo testo raccoglie e prova a integrare il pensiero e le esperienze di venti **Extraordinary Leaders** che si sono interrogati e confrontati con gli autori per analizzare i cambiamenti che dovranno essere ulteriormente sviluppati e consolidati per consentire un'evoluzione delle nostre organizzazioni e del modo di condurle in grado di produrre ambienti fisici, organizzativi e relazionali, che siano da un lato compatibili con i nuovi scenari che si vanno delineando, dall'altro tali per cui viverci e lavorarci possa essere un piacere e le persone siano messe in grado di **dare il meglio di se stesse**. Il ricco materiale emerso da questo confronto viene sintetizzato in queste pagine ponendo l'attenzione sui punti chiave delle caratteristiche che una nuova e migliore leadership ben tarata su questi **Extraordinary Times** che stiamo vivendo deve avere. Tali componenti essenziali per questa **Extraordinary Leadership** vengono declinati nella dimensione individuale, relazionale e organizzativa, consentendone così una visione completa e multidimensionale.

