



ESTE
libri

Cristina
Melchiorri

Gocce di leadership

Riflessioni ed esperienze
per un modello
di leadership
più sostenibile

The background is a dark blue color. On the left side, there are several stylized, light blue line drawings of open books, some overlapping each other. On the right side, there is a pattern of white polka dots of varying sizes. A large white circle is positioned in the center-right of the page, containing text.

a seguire

UN ESTRATTO

dal libro

Gocce di leadership

Cristina Melchiorri

Gocce di leadership

*Riflessioni ed esperienze
per un modello di leadership
più sostenibile*

ESTE

libri

A Sauro, Maria e Antonio,
che hanno dato luce
alla mia vita

INDICE

PREFAZIONE.....	11
<i>di Chiara Lupi</i>	

INTRODUZIONE	17
--------------------	----

PARTE PRIMA

La leadership nella crisi globale

Capitolo 1. Il mondo è cambiato	25
--	----

Capitolo 2. L'imprinting che ci condiziona	31
---	----

PARTE SECONDA

Emergere in un mondo maschile

Capitolo 3. Prove di leadership della mia vita e come ho risolto	37
---	----

Il nuoto	38
----------------	----

Quattro in Greco.....	40
-----------------------	----

Grandi maestri.....	42
---------------------	----

Il primo lavoro.....	46
----------------------	----

NoiDonne	50
----------------	----

Il coraggio di cambiare	53
-------------------------------	----

La sfida più grande: la Pubblica amministrazione.....	54
---	----

Dalla Politica alla Buona Amministrazione: il libro	58
---	----

Nokia Academy per l'Italia	61
----------------------------------	----

Una nuova creatura.....	62
-------------------------	----

PARTE TERZA

Pensare e praticare nuovi modelli di leadership

Capitolo 4. Durante il coaching	
Storie di leadership nella vita di tutti i giorni	67
Ginevra e l'imbarazzo nella competizione	69
Marta e il suo bisogno di controllo	71
Maria Luisa e la sua abitudine a promettere senza mantenere	73
Francesca e un nuovo stile di leadership per la sua startup.....	77
Federica e la difficoltà di parlare in pubblico	81
Elsa, che vuole essere più autorevole, e i colori della voce	85
Luciana, la sua frustrazione e la tecnica del “come se”	89
Maria Carla, parlare al femminile.....	95
Ivana alle prese con le ‘differenze’ nella sua azienda	97
Michela e la gestione del feeling con chi è diverso da lei	99
Angela e l'ansia da prestazione.....	103
Concetta e l'abito fa la leader	105
Enrica la perfezionista e i sei killer della leadership femminile.....	109
Clara e la buccia di banana della sua immagine gregaria	111
Alessandra e lo stereotipo di capo duro e aggressivo.....	113
Chiara e il marito che non condivide la cura di casa e famiglia.....	115
Ambra e la sua esperienza di Smart working.....	117

PARTE QUARTA
Dalla teoria all'azione

Capitolo 5. **Realizza i tuoi desideri
con il piano strategico personale** 125

Capitolo 6. **La sfida per la donna leader** 129

PARTE QUINTA
Conclusioni

Capitolo 7. **Leadership per creare mondi migliori**.... 143

PARTE SESTA
Appendice

Test di autovalutazione
Che leader sei? Che leader vuoi essere? 147

BIBLIOGRAFIA..... 151

RINGRAZIAMENTI 155

AUTRICE 157

PREFAZIONE

Viviamo in un mondo interconnesso e abbiamo sperimentato la portata del ‘Butterfly Effect’. Dal mercato di Wuhan alla paralisi dell’Occidente, alla quarantena dei cinque continenti, il passo è stato brevissimo. Senza avere il tempo di sperimentare, abbiamo dovuto sostituire la scrivania dell’ufficio con un tavolo improvvisato in casa, magari da condividere con altri membri della nostra famiglia. Senza alcun allenamento, senza che ci fossero date nuove regole, abbiamo dovuto cambiare gioco. Un gioco che si è rivelato in particolar modo pesante per le donne, che già si ritengono molto fortunate quando i mariti/compagni ‘danno una mano’. Concetto, questo, intrinsecamente fuorviante, perché allontana dall’idea della condivisione, che la nostra cultura non ha ancora interiorizzato con efficacia. Abbiamo iniziato a giocare con regole diverse all’interno di uno scenario dove l’organizzazione delle imprese, complice l’avvento del digitale, sta subendo una trasformazione radicale. Le tecnologie della quarta rivoluzione industriale richiedono un coinvolgimento di pensiero da parte di tutti ed è così che il modello organizzativo da verticale si riconfigura orizzontalmente: l’accesso alle informazioni è distribuito, mentre la merce di scambio è sempre meno remunerazione a fronte di tempo e sempre più remunerazione a fronte di obiettivi raggiunti.

Quali regole servono per organizzare questo gioco? Sappiamo che il modello dirigista di derivazione taylorista ha lasciato il suo tempo: i controllori che sovrintendono il lavoro hanno ben poco da monitorare in un nuovo sistema di azienda distribuita, dove lo Smart working si è trasformato in Remote working durante la pandemia e, possiamo scommetterlo, nel post Covid non tutti rientreranno a pieno regime a occupare le proprie scrivanie. Il lavoro svincolato dal luogo di lavoro ha funzionato – con molti limiti, certamente – ma come hanno ormai perso di significato organizzazioni dove per fare non era necessario pensare, non rientreremo nemmeno più all'interno di modelli rigidi, legati a obsoleti meccanismi di valutazione delle performance.

Il momento è particolarmente sfidante, perché la pandemia ha accelerato l'adozione di quadri organizzativi che alcune aziende stavano sperimentando solo timidamente. E questo rappresenta un banco di prova per i capi. Dirigere in un'organizzazione verticistica era più facile, soprattutto i vertici potevano contare su esperienze consolidate nel corso di un paio di secoli. Oggi il comando dal vertice non funziona più, il concetto di comando e controllo è entrato definitivamente in crisi: il modello gerarchico va sostituito con una relazione di fiducia, dove le persone riconoscono una dimensione di senso al proprio lavoro, che deve andare oltre la mera esecuzione di un compito. In questo scenario i primi a cambiare devono essere proprio i capi: viene messa in discussione la modalità con la quale rappresentiamo il potere perché tutti coloro che lavorano in azienda con una dose di autonomia e responsabilità chiederanno di averne,

e i nuovi leader, coloro che guideranno le organizzazioni così come si stanno configurando, non dovranno aver paura di distribuirlo. La complessità è talmente ampia che l'uomo solo al comando non ha sufficienti risorse per gestirla: deve cedere potere e aiutare le persone ad assumersi delle responsabilità.

L'autorità deve lasciare definitivamente spazio all'autorevolezza e alla capacità di entrare in una sintonia autentica con le persone. E qui ci avviciniamo al cuore del nostro tema. L'organizzazione verticistica doveva essere emotivamente 'anestetizzata', mentre ora diventa fondamentale entrare in contatto empatico con l'altro; il leader, per esprimere il suo ruolo, deve agevolare la creazione di connessioni, anche emotive con le persone. È passato il tempo degli ordini calati dall'alto: aiutare le persone a responsabilizzarsi riscoprendo il senso dell'agire quotidiano rappresenta la sfida dei leader del futuro. Quelli che abbiamo conosciuto sino a ora sono stati in prevalenza uomini, o donne travestite da uomini.

Il momento che stiamo vivendo, se pure drammatico dal punto di vista economico, porta con sé delle opportunità, a patto che le sappiamo cogliere. Innanzitutto potremo trarre insegnamenti dall'esperienza che tutti, capi e non, abbiamo vissuto. In secondo luogo potremo impegnarci per cambiare ciò che prima non andava. Non saremo in grado di costruire un futuro sostenibile se continueremo a pensare che i figli sono un problema per le organizzazioni, se gli *unconscious bias* continueranno a orientare decisioni strategiche che si rivelano sbagliate, come escludere generi o culture diverse per alcune posizioni. Non basta una pandemia – che pure ha rappresentato una catalizzazione di importanti cambiamenti – per

eliminare pregiudizi profondamente radicati, ma ora che le aziende hanno bisogno di guide che esprimano nuovi valori, le donne hanno il dovere di farsi avanti.

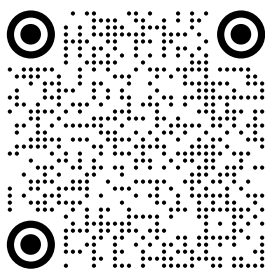
Abbiamo bisogno di donne disposte a guidare le organizzazioni, perché la leadership non può prescindere dall'empatia, dal desiderio autentico di entrare in sintonia con lo stato emotivo degli altri e di prendersi cura non solo del benessere della propria impresa, ma anche del suo territorio. Dovremmo fidarci di più delle donne, tuttavia anche le donne dovranno fidarsi di se stesse. E per questo serve un allenamento, molto duro.

L'autrice è stata una campionessa di nuoto, ha sperimentato su di sé la fatica dell'allenamento. Non si nasce campioni, lo si diventa con il tempo e l'esercizio. Ma bisogna aver voglia di cimentarsi nella gara e accettare il confronto. Abbiamo dentro di noi le caratteristiche per diventare leader e contribuire, con cambiamenti incrementali, a cambiare le tante cose che non funzionavano prima che una farfalla battesse le sue ali a Wuhan. Questo nuovo mondo ci sta lanciando una sfida, e dovremmo essere disponibili ad allenarci, per mettere in pratica ciò che con molta naturalezza potremmo mettere a disposizione delle nostre aziende. Il problema è che chi ha il potere non lo cede, quindi sta a noi allenarci a prenderci degli spazi. E per raggiungere un obiettivo, e arrivare al traguardo da vincitori, bisogna avere un metodo, e seguire un programma. Questo ci dice l'autrice, che attraverso le pagine del libro racconta di sé, ma porta anche le testimonianze di tante lavoratrici che, con grande generosità, esplicitano i loro limiti, che lei poi indica come superare. Le donne sono spesso troppo autocritiche, la loro autostima si

intacca più facilmente, abituate come sono state per millenni a ruoli secondari. Ma il nuovo mondo che si sta prefigurando avrà sempre più spazio per persone autentiche, disposte a mettersi in discussione per diventare il capo che ognuna di noi vorrebbe avere. Il leader non deve fare tutto alla perfezione. Con grande generosità, si deve mettere al servizio per far crescere i suoi collaboratori. È così che si guadagna la loro stima. Non per allevare seguaci, ma per aiutare altri a credere in loro stessi.

Chiara Lupi

DIRETTRICE EDITORIALE, ESTE



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

