ESTE Cultura d'impresa illimity
8 ottobre 2021

LA SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA È TEMPO DI GREEN LEADERSHIP

di **Marco Russomando**
Head of HR and Organization di illimity

Elisanna Simonato
Executive Assessment & Development Manager di Elan

Questo articolo è il resoconto di una serie di riflessioni su una possibile nuova leadership generativa, efficace e sostenibile, in un contesto sociale in trasformazione; si tratta di considerazioni partite da un confronto sulle potenzialità e sulle criticità dell'impazienza e del suo (presunto) opposto, la pazienza. Infatti, spesso si tende ad andare veloci, per impeto e determinazione, perché non si ha la voglia di aspettare o per l'urgenza di raggiungere un risultato; ma il pensiero frettoloso non sempre conduce a un buon esito, perché non permette di ragionare, immaginare e prevedere un possibile finale.
A seguire, una conversazione in libertà con riferimenti a motori, aziende centenarie e regno animale.

Marco Russomando ed Elisanna Simonato raccontano la loro percezione sull'impazienza, in una prospettiva legata a una leadership (più) efficace e (più) generativa.

Elisanna Simonato: Le trasformazioni del nostro modo di lavorare, imparare e relazionarci che la pandemia ha imposto di vivere (e assorbire) hanno reso evidenti le nostre più profonde capacità e i nostri altrettanto profondi limiti.
Capacità e limiti che, finalmente, si affrontano a viso più o meno scoperto.I nostri principali assi nella manica hanno origini lontane: spirito di sopravvivenza (ancora una volta abbiamo seguito l'invito del politico Winston Churchill: "Se stai attraversando l'inferno non ti fermare") e creatività (tra fabbriche convertite alla preparazione di dispositivi di protezione e maschere subacquee trasformate in respiratori). Di fronte si staglia un'attitudine in bilico tra efficacia ed inefficacia: l'impazienza.

Marco Russomando: Sì, quel tutto – e a tutto – pathos fatto di impeto, fermento, prontezza e determinazione che qualsiasi manager sogna per sé e per i propri collaboratori: l'urgenza di agire, di portare a casa il risultato.
Nella sua accezione più profonda la capacità, in azione, di fare la differenza.
Ma – ed è un "ma" grande come il castello di Windsor – l'impazienza può diventare inefficace e dannosa da un punto di vista economico e relazionale. Come un motore a scoppio, l'impazienza risulta rumorosa e inquinante (impatta sul nostro ambiente relazionale) ed è inefficiente, visto che consuma più energia di quanta ne produca, con strascichi: su chi l'impazienza l'agisce, con i picchi di adrenalina e di inevitabile stanchezza (stare sempre a *full gas* o sulle punte è pane duro anche per piloti di Formula uno e per i ballerini del teatro alla Scala); e su chi l'impazienza la subisce, lasciando tanto ammaliati quanto logorati da tanta determinazione.
Il risultato di breve viene spesso raggiunto (bene dunque), ma disperdendo energia che sarebbe invece possibile allocare altrove (e dunque meno, molto meno, bene). Il nostro 'motore' emotivo riesce infatti a sostenere l'intensità di performance estreme, ma solo (e non sempre) per obiettivi specifici e di breve periodo. A fronte di questo limite oggettivo, invece di cercare approcci alternativi o complementari, abbiamo spinto l'impazienza oltre il suo territorio naturale (l'urgenza nel fare) fino a invadere quello che non gli apparteneva (la fretta di pensare).
Se funziona bene nel breve, perché curarsi della sua efficacia e soprattutto della sua sostenibilità?

Elisanna Simonato: Perché il pensiero frettoloso non è alleato di un'azione risolutiva: partire avendo in mente già la risposta a un problema significa mettere all'angolo la nostra capacità di ragionare in modo largo e profondo, di dare senso ai contorni e di immaginare gli esiti delle nostre azioni.Trascinati dall'onda dell'impulsività

diventiamo miopi perché vediamo e ascoltiamo solo ciò che conferma le nostre idee-certezze e spezziamo il circolo virtuoso del sentire per poter pensare, e pensare per poter agire (bene). Se per agire basta un impulso, per costruire bisogna pensare in lungo e in largo usando la visione microscopica di quello che è successo e la visione telescopica di quello che succederà, avendo però chiaro dove guardare. Il fare, o meglio l'urgenza del fare, ha valore e sostenibilità se – e soltanto solo se – è funzionale a un disegno più ampio che s'intreccia con i valori del singolo o di un gruppo.

IL PENSIERO PROSPETTICO ALL'INTERNO DEI PROCESSI AZIENDALI

Marco Russomando: Tornando a contesti e dinamiche aziendali, penso alla differenza tra i risultati di una trimestrale e la missione di un'azienda o tra un traguardo personale, anche importante, e un progetto di vita. La misura del significato dei primi è strumentale (e misurabile) da quanto siano consistenti con i secondi, perché spesso le strade per raggiungerli non sono mai lineari. C'è un tempo per correre forte, ma altre volte è necessario alzare gli occhi sulle nostre mete e semplicemente fermarsi, tornare indietro o fare una deviazione.

Elisanna Simonato: Sì, il fattore tempo come risorsa e causa (ma anche l'alibi) ci spinge a correre perché non possiamo arrivare 'tardi' o perché non abbiamo voglia di aspettare. Riconoscere che c'è un tempo per tutto e avere coscienza del tempo che serve affinché le cose accadano è ciò che permette di pigiare il piede sull'acceleratore nel momento giusto (*kairos*).

Marco Russomando: Proviamo ad ampliare lo sguardo verso esempi, indiscussi, di profittabilità sostenibile. Ho fatto qualche ricerca e ho scoperto che esistono 51 aziende che si fanno chiamare "Enokiens" in onore al personaggio biblico Enoch . Aziende di successo come tante altre, impegnate in settori diversi, sparse tra Europa e Giappone. Cosa le contraddistingue? Hanno almeno 200 anni di storia e hanno attraversato i secoli puntando su valori in cui tutte si riconoscono: identità e tradizione, qualità del prodotto e delle relazioni, know how trasmesso di generazione in generazione e capacità di non cullarsi mai sugli allori e di guardare con molto rispetto e altrettanta curiosità al futuro. Aziende che, seguendo l'adagio popolare, non stanno con le mani in mano, ma con i pensieri in mano, quando serve. Capacità di pensiero tanto lucido e lungimirante quanto – proprio per questo – capace di immaginare il loro prossimo presente e da qui disegnare azioni con elevata efficacia prospettica.

Elisanna Simonato: Forse la chiave – o almeno una delle chiavi di lettura – sta in quell'immaginare (e lavorare per) quel 'prossimo presente' di cui parli. E saltando da aziende centenarie alla disciplina dei corpi militari, il motto di uno dei corpi militari americani d'élite (Navy Seal) ci offre una visuale inedita sul rapporto tra velocità ed efficacia: "*Slow is smooth and smooth is fast*" (traducibile con l'espressione: "lento significa senza intoppi e senza intoppi significa veloce"). La loro idea è che nelle decisioni strategiche, la massima efficacia (tempo e risorse investite vs. risultato conseguito ed impatti generati) dipenda dalla capacità di comprendere con precisione: la sequenza di azioni da porre in essere individualmente e come gruppo in una specifica situazione (pianificazione e capacità di adattamento); il momento in cui agire (tempismo e prontezza); le risorse da utilizzare per raggiungere il risultato (efficienza energetica).

Marco Russomando: Approccio che richiama l'essenza dell'equilibrio biologico: quella capacità di percepire e adattare il movimento del corpo rispetto alla forza di gravità e altre forze esterne. E, devo ammettere, che le conclusioni non cambiano se guardiamo al mondo animale che può darci infinite lezioni di sostenibilità ed efficacia. Le tecniche di caccia del giaguaro (un solo balzo e un solo morso), del coccodrillo (capace di aspettare per ore per poi muoversi con un'agilità sorprendente) o del falco (che attende e piomba sulla preda dall'alto) mostrano una formula

Capacità funzionali a fortificare la leadership

Lungimiranza
Ragionare in modo prospettico per prevedere l'evoluzione di situazioni e avvenimenti, per anticipare problemi e/o opportunità e per provvedervi per tempo.

Lucidità
Acquisire consapevolezza chiara ed equilibrata delle problematiche, con percezione oggettiva delle cause e delle conseguenze che si devono affrontare.

Pianificazione
Tradurre gli obiettivi in piani operativi con una stima di tempi e risorse necessarie per renderli sia efficienti sia sostenibili nel tempo.

Agilità
Affrontare ambiguità e incertezze con mente aperta e costruttiva, capace di mettere in discussione ciò che non funziona più per adattare abitudini, prassi e comportamenti a nuovi scenari.

Saggezza
Intervenire con equilibrio sapendo quando e come mettere la propria esperienza e conoscenza a servizio del risultato e delle persone.

Determinazione
Non darsi per vinti anche quando i risultati tardano ad arrivare, sapendo far fronte a difficoltà e imprevisti con capacità risolutiva e pragmatismo.

Tempismo
Cogliere il momento 'giusto' per intervenire e per raggiungere gli obiettivi.

Autoregolazione
Avere consapevolezza di sé (dei propri scopi, bisogni, esigenze) e saper regolare emozioni e comportamenti in modo armonico con le caratteristiche degli altri e del contesto.

Empatia
Leggere gli stati d'animo altrui per comprenderne punti di vista, pensieri, sentimenti e motivazioni.

vincente consolidata nel tempo: l'efficacia è uguale alla conoscenza dell'ecosistema sommata al pieno utilizzo delle abilità moltiplicato per pianificazione, più la pazienza moltiplicata per il tempismo. Sembrerebbero spunti contro l'impazienza che (fosse solo per la mia marcata inclinazione personale) ritengo comunque molto utile se dosata in modo selettivo e discontinuo. In realtà, e mi chiedo – e ti chiedo – se si possa immaginare una Green leadership generativa costruita su una sorta di 'pazienza allargata'.

LA PAZIENZA INCIDE SUGLI STILI DI LEADERSHIP

Elisanna Simonato: A un primo sguardo, la pazienza, almeno, nel pensiero comune assume una connotazione astratta, quasi spirituale, che difficilmente vediamo collegata alle performance, soprattutto in contesti competitivi in cui la velocità e l'arrivare primi è la presunta regola per il successo. Dopo aver messo a fuoco cosa l'impazienza ci toglie, farei un affondo sulla pazienza e sul valore che ci può dare. L'esperienza del covid ci ha aperto gli occhi anche su questo. Ci ha messo di fronte a fragilità e a nuove capacità, e tra queste abbiamo scoperto che la pazienza è una virtù che conviene sviluppare. E partire dall'inquadramento concettuale permette di fare chiarezza sul termine. La pazienza, infatti, è il punto di equilibrio tra la sua carenza, ovvero la pigrizia (*sloth*), e il suo eccesso, ovvero l'incoscienza (*recklessness*). Pertanto, non va confusa con la personalità (i cui tratti ci portano spontaneamente a classificare le persone su pregi e difetti), bensì va trattata come una capacità da acquisire per renderci più efficaci e virtuosi in determinate situazioni. Sì, perché la pazienza ha un impatto sulle prestazioni e gli studi recenti lo confermano (Baumann *et al.*, 2010; Comer et al., 2014; Haque *et al.*, 2017). In particolare, David Sluss, nel libro *Becoming a more patient leader,* ha evidenziato come la pazienza possa impattare sui diversi stili di leadership (orientata sia al compito sia alla relazione) e di come essa incrementi la collaborazione, la produttività e la creatività (Sluss, 2020). Tutto questo porta a ridefinire, anzi a riconsiderare, il significato di velocità, imparando a non confondere *operational speed* (agire velocemente, ovvero muoversi velocemente) con la *strategic speed* (ovvero la velocità mentale con cui si arriva a una soluzione) trovando nella pazienza una chiave di lettura diversa ed efficace con cui affrontare il *VUCA world (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity)* e ci aiuta a distinguere il *kronos* dal *kairos*.

Elisanna Simonato e Marco Russomando: Ecco allora che, rispolverando una virtù indagata fin dai tempi di Aristotele, possiamo aggiungere un tassello alla leadership che quanto mai oggi è sfidata sul piano della sostenibilità, dell'auto-regolazione e della capacità di governare gli effetti di azioni e comportamenti. Ci siamo confrontati e abbiamo setacciato nove possibili capacità funzionali a fortificare una leadership in termini di centratura, sostenibilità ed efficacia con impatti: nella sfera dell'azione integrando anche gli aspetti positivi di un'impazienza selettiva come prontezza e determinazione; nelle sfere del pensiero e della relazione rendendoci più consapevoli e lucidi nel presente e allo stesso tempo capaci di immaginare e spingerci verso il futuro. Nei prossimi mesi proveremo ad indagare la validità (o meno) di questo costrutto e dei suoi possibili impatti per una possibile Green leadership, attraverso una ricerca che coinvolgerà capi del Personale e management. *Stay (patiently) tuned.*