

Introduzione

Una leadership positiva per guidare i Millennials di Beatrice Bauer¹

«Dottoressa, è arrivato il momento di fare la rivoluzione in azienda e abbiamo bisogno del suo aiuto!» Così, all'inizio degli anni Ottanta del secolo scorso, il direttore del personale di una grande assicurazione (a quei tempi italiana si rivolse a me, allora una psicologa e psicoterapeuta clinica, ma ancora alle prime armi come consulente aziendale e formatore manageriale.

In cosa consisteva la «rivoluzione culturale» della quale il mio entusiasta interlocutore mi annunciava l'aurora, forte della benedizione del suo potentissimo AD? Nel cercare di passare, nella relazione tra capo e collaboratore, dalla prescrizione di compiti alla gestione per obiettivi. Mi feci contagiare dall'entusiasmo, convincendomi dentro di me dal fatto che negli Stati Uniti, dove avevo lavorato per grandi istituzioni cliniche, quello era il modo più comune di gestire una relazione nella quale il capo si aspetta molto dal suo collaboratore, ma non si sostituisce a lui. Non la chiamavano ancora *empowerment*, ma erano già i semi di quella cosa lì. Per questo accettai di condurre un progetto di formazione che aveva l'ambizioso obiettivo di cambiare modo di pensare, di parlare, di comportarsi e di essere di centinaia di capi di vari livelli di un'impresa assicurativa del secolo passato.

Ho scritto ambizioso perché era quello che pensavo prima di cominciare. Alla fine convenni che, a parte pochi casi di persone già illuminate e ben predisposte, l'aggettivo giusto da utilizzare era «impossibile». Anzi-

¹ Beatrice Bauer è Associate Professor of Practice del Leadership, Organization and HR Knowledge Group di SDA Bocconi School of Management, con trentennale esperienza nella progettazione e coordinamento di corsi aziendali per lo sviluppo di competenze di leadership funzionali ai cambiamenti sociali e organizzativi in atto. In particolare, visto il suo background multiculturale, si è occupata di grandi aziende multinazionali in Italia ed all'estero.

tutto perché un paio di giorni di formazione orientati a questi obiettivi così sfidanti cambierebbero profondamente una persona solo se si fosse dotati di poteri taumaturgici esprimibili con la semplice imposizione delle mani o dell'abilità dell'esorcista che, se scaccia i demoni, a maggior ragione può indurre alla delega il capo riottoso. Poi perché andavano allineati con gli obiettivi della formazione anche i sistemi di incentivazione del personale, quelli di selezione dei capi e i sistemi informativi aziendali. Tutti cambiamenti che si avviarono ma richiesero anni per raggiungere una buona coerenza tra loro. Infine perché i vertici di tutte le funzioni, i top manager di allora, con il loro comportamento tendevano a perpetuare sé stessi dentro la cultura che li aveva portati al successo: erano spesso, letteralmente, di nobili origini, nelle assicurazioni italiani, distanti al limite del disprezzo dai sottoposti, consci del proprio potere come solo Paolo Villaggio, inventando Fantozzi e il suo surreale mondo aziendale, aveva saputo descrivere perfettamente. E soprattutto, erano sempre pronti a mettere in pratica il contrario di quello che volevano predicare con questo programma di formazione. A loro più che a me finivano quindi per guardare come esempio da seguire i quadri mandati ai corsi.

Il direttore del personale, nuovo per l'azienda e con la ferma determinazione di distinguersi dal suo predecessore – il quale, prima di passare a occuparsi di personale in assicurazione, era stato un alto ufficiale dei carabinieri –, rimase comunque soddisfatto dell'esito del progetto di formazione. La grande innovazione consisteva infatti nel fare partire dopo il training i colloqui annuali di valutazione tra capo e collaboratore, con tanto di scheda all'uopo predisposta – altro cambiamento di cui era giustamente orgoglioso – dalla direzione del personale. E la prima serie di questi colloqui partì effettivamente, segnando un primo passo nel lunghissimo cammino che avrebbe dovuto portare dalla semplice *compliance* e sottomissione al capo a una maggiore responsabilità personale (che oggi definiremmo *engagement*).

Viene da sorridere ora a ripensare alla fatica che abbiamo fatto per convincere i manager a parlare con i loro collaboratori con l'obiettivo di offrire loro, almeno una volta l'anno, un feedback costruttivo. Trent'anni fa quella fu una vera rivoluzione culturale per una grande azienda dallo stile burocratico gerarchico e con una leadership basata sul comando e il controllo. Ma spesso si trattò, almeno all'inizio, di una rivoluzione apparente. Questo perché lo stile e i contenuti di questi colloqui, come mi dissero a

distanza di poco tempo alcuni dei miei allievi che vi avevano preso parte, rimanevano coerenti con la vecchia cultura paternalistico-autoritaria, piuttosto che segnare un deciso passaggio verso stili di leadership più positivi e partecipativi. Incontrarsi formalmente con il proprio capo per rivedere insieme le attività degli ultimi dodici mesi, gli obiettivi più o meno raggiunti e i propositi per l'anno seguente era più simile a una sosta in confessionale, con il collaboratore impegnato a minimizzare i propri peccati aspettandosi l'inevitabile penitenza, piuttosto che a un momento forte di engagement e di motivazione. La discussione tra il capo e il collaboratore, con successiva valutazione di quest'ultimo, si focalizzava esclusivamente sulle aree critiche e di miglioramento. Le azioni positive e i risultati raggiunti non erano al centro dell'attenzione. Nelle aule di formazione, una frase spesso registrata nei *role play* utilizzati per verificare come i capi avrebbero affrontato la comunicazione, era: «Devo ammettere che le tue prestazioni quest'anno non sono state del tutto insoddisfacenti, ma...» – e a questo punto il capo elencava, con grande gusto per il dettaglio, tutti gli errori del dipendente che ritornavano alla sua memoria. Certi che «se a un collaboratore gli dai un dito, quello si prende tutta la mano», i capi erano molto avari di parole positive per riconoscere meriti e successi. Questo creava un circolo vizioso tale per cui il collaboratore stesso, se pure avesse trovato un capo disponibile a sostenerlo e valorizzarlo, avrebbe finito per considerarlo un debole al cospetto dei «duri» con i quali aveva avuto a che fare prima, che gli ricordavano in qualche modo quelle professoresses sadiche incontrate a scuola per le quali «un cinque vale come un sette» – e si sarebbe davvero montato la testa diventando arrogante e negoziale, fino a spingere il capo disponibile e «democratico» a tornare frettolosamente sui propri passi per ristabilire la propria autorità.

Dopo tanto tempo, questi purtroppo non sono solo fossili di archeologia manageriale, ma tuttora viva quanto deprimente pratica in molte aziende. Ancora troppi capi infatti prediligono stili di leadership aggressivi e autoritari perché imitano il modello che hanno a loro volta subito, perché hanno uno scarso interesse nelle persone o perché ancora proprio non riescono a vedere la relazione tra avere persone motivate e attive e i risultati economici aziendali positivi.

Nel passato questo stile veniva passivamente accettato e difficilmente le persone si aspettavano una relazione diversa con il proprio capo. La centralità della persona non era un valore allora molto diffuso. Si dava

per scontato che la motivazione delle persone fosse primariamente, se non unicamente, determinata da un unico fattore estrinseco, i soldi. L'aspetto economico sotto forma di incentivi, *una tantum*, benefit o bonus, era percepito come l'unico «grande motivatore». Credere, come allora, che la motivazione di un collaboratore necessaria per produrre uno sforzo eccezionale in termini di impegno, creatività e intelligenza possa essere sostenuta semplicemente da un riscontro economico, è tanto errato quanto diffuso. Altri aspetti della motivazione sono stati ignorati per anni, semplificando al massimo i problemi di un capo, ma inibendo lo sviluppo di una cultura manageriale più articolata ed efficace.

Oggi forse è arrivato il momento nel quale questi errori vanno rapidamente corretti, se si vogliono evitare le conseguenze negative che una quantità crescente di risultati di ricerca, così come i racconti basati sull'esperienza personale delle tante persone che ancora incontro facendo formazione, sono lì a dimostrare in modo inequivocabile.

Abbiamo sentito per anni ripetere che le organizzazioni necessitano di molta più agilità, reattività e innovazione nel loro approccio e anche che è molto più probabile che prosperino e si rinnovino se riescono ad attivare un processo decisionale collaborativo e multidisciplinare. L'uomo solo al potere del passato, che si limita a comandare e controllare gli altri, non è più adeguato a risolvere i problemi complessi con cui le aziende devono confrontarsi. Le organizzazioni hanno bisogno di veri leader, capaci di portare con sé i **membri del proprio team** e aiutarli a integrarsi tra di loro e con i colleghi delle diverse funzioni. Questo è possibile solo se i leader stabiliscono un rapporto di fiducia e di rispetto con le proprie persone, se accorciano la distanza di potere e dimostrano di valutare anche idee e opinioni diverse dalle proprie. Questa forma di leadership aiuta a creare un'organizzazione flessibile e resiliente nonostante un ambiente estremamente instabile e non lineare.

Per questo imparare ad avvicinarsi a una generazione diversa dalla nostra, saper motivare e ispirare persone giovani capendo i loro valori e le loro aspettative per quanto estranee a noi e alla nostra esperienza, è diventato un approccio indispensabile, anche se ancora poco diffuso. Costringere all'obbedienza non solo non è utile se c'è necessità, per avere successo, di un gruppo di collaboratori motivati, con competenze specifiche e complementari e capaci di utilizzarle in autonomia, ma porterà i giovani a scappare e i meno giovani a restare privi di passione e coinvolgimento.

Per le ragioni che Laura Baruffaldi evidenzia in modo molto chiaro, i Millennials, i giovani talenti di età compresa tra i 18 e i 38 anni, hanno anch'essi bisogno, per essere coinvolti, di una relazione positiva con il proprio capo, a partire dal processo di feedback, che deve essere aperto e innanzitutto frequente. I Millennials sono abituati a un feedback istantaneo, quei «pollici alzati» o *like*, che ricercano in tutti gli ambiti della loro vita, incluso quello lavorativo. Sono a disagio se viene loro richiesto di svolgere un'attività o se viene loro assegnato un compito, senza che questo sia costantemente accompagnato da segnali di attenzione. Il feedback, per i Millennials, non è scomodo, bensì fortemente desiderato. Vogliono conoscere le loro aree di miglioramento e, innanzitutto, in cosa sono bravi e in quali ambiti possono mettere a frutto il proprio potenziale.

Discostandosi fortemente dalle passate generazioni, i Millennials non hanno timore reverenziale nei confronti dei loro capi, dell'autorità o delle persone più grandi e più esperte, come era invece tipico delle passate generazioni. In questo libro sono ben spiegate le ragioni di tale cambiamento.

La famosa caricatura della relazione capo-collaboratore dei personaggi descritti e interpretati da Paolo Villaggio, che abbiamo già ricordato e che ha fatto divertire molto le persone della mia generazione, era basata sull'umiltà vera o solo apparente, appresa fin da piccoli come unico modo per farsi strada nella vita. Per anni siamo rimasti fermi a una relazione tra capo e subordinato formale e poco collaborativa. Una relazione nella quale al collaboratore sembrava fosse necessario mettere una museruola per impedire che si esprimesse in modo assertivo. La maggior parte delle persone in azienda non conosce il significato di questa parola: assertività, e si stupisce quando scopre che una comunicazione diretta, aperta e trasparente può migliorare le nostre relazioni piuttosto che distruggerle. Anzi, spesso sentiamo equiparare la comunicazione assertiva a un modo poco rispettoso e aggressivo di esprimersi.

Chi ha sviluppato il proprio stile di leadership in un contesto storico caratterizzato da questi valori ed è cresciuto all'ombra di capi tradizionali, può solo scontrarsi con le nuove generazioni. Quanti capi e responsabili del personale ho sentito raccontare con orrore le loro esperienze con le nuove generazioni. Raramente ho trovato capi interessati a capire i collaboratori più giovani, il loro potenziale contributo al lavoro e le loro richieste. Quasi sempre chi mostra interesse e curiosità per come gestire queste nuove generazioni è mosso da motivazioni molto private – come mi ha detto

un capo azienda: «Io il Millennial ce l'ho sdraiato sul divano di casa! mi aiuti a capire come lo devo gestire!». Avremmo invece un forte bisogno di capi interessati a comprendere le nuove leve di collaboratori, mostrandosi disposti anche ad aggiornare il proprio stile di leadership per favorire l'ingresso in azienda dei nostri giovani. È un cambiamento tanto più urgente, perché siamo un Paese che vive una fase difficile della propria storia economica e sociale.

Per Riccardo Barberis, amministratore delegato di ManpowerGroup Italia, nel 2018 il dato globale relativo alla Carenza di Talenti è arrivato al 45 per cento. È quanto emerge dal *Talent Shortage Survey* condotto da ManpowerGroup su un campione di circa 40.000 aziende di 43 Paesi. E sempre più giovani italiani partono in cerca di un futuro migliore oltre confine. A fotografare l'Italia che emigra è il rapporto *Italiani nel mondo 2017* della Fondazione Migrantes della CEI, che racconta di 5 milioni di italiani trasferitisi in Europa e nel mondo, con un aumento del 3,3 per cento in un solo anno tra il 2015 e il 2016. Dal 2006 al 2017 l'aumento è stato del 60 per cento. Guardando alle classi di età degli italiani espatriati all'estero, spicca la fascia dei 18-34enni, pari al 39,2 per cento del totale, seguita dai 34-49enni (25,1 per cento): precisamente, nel 2016 sono emigrate 48.607 persone tra i 18 e i 34 anni, oltre 9000 in più rispetto all'anno precedente. A partire sono quindi soprattutto i giovani, che si rivolgono all'estero per ovviare alle difficoltà occupazionali e di realizzazione personale vissute in Italia.

Molti di noi che oggi lavorano in Italia hanno fatto esperienze all'estero, hanno assorbito idee e innovazioni, per periodi anche brevi, in istituzioni nordeuropee o nordamericane, e sono tornati empowered e motivati a tradurre queste esperienze in azioni pratiche per un cambiamento nel proprio Paese. Non sempre ci sono riusciti, o magari solo in tempi lunghissimi hanno potuto vedere realizzate le loro aspirazioni, tollerati a stento da chi, rimasto qui, aveva nel frattempo occupato le posizioni di potere.

La situazione economica e politica attuale rende anche la tradizionale famiglia italiana più aperta nel lasciar andare i figli dove possono trovare un futuro migliore. E spesso sono i genitori a raggiungere i figli all'estero piuttosto che attenderne il ritorno a casa. La globalizzazione vissuta fin da bambini rende i giovani più propensi a diventare cittadini del mondo e la diffusa struttura familiare con due genitori lavoratori li ha spinti sin da piccoli ad arrangiarsi a vivere da soli. La mamma tuttofare, premurosa e

protettiva, sta lentamente scomparendo anche da noi. Ed ecco che si realizzano le premesse per spingere un giovane a prendere in considerazione un lavoro permanente all'estero.

Ho recentemente incontrato, come spesso accade a chi viaggia, una coppia di giovani italiani che gestivano un ristorante di successo in un paesino della Nuova Zelanda, una giovane milanese a capo di un'azienda di paillette a Melbourne in Australia e una giovane esperta nella produzione di videogiochi come supporto al trattamento del diabete infantile al SickKids Hospital di Toronto. Tutte queste persone raccontano di relazioni con capi illuminati, di grande autonomia e della possibilità di sperimentare senza paura di commettere errori, di una qualità della vita infinitamente migliore rispetto ai tempi in cui lavoravano come «talenti precari» in Italia. Rimpiangono l'Italia, il cibo, la sua bellezza e gli affetti, ma non hanno intenzione di rientrare, perlomeno non subito.

La politica italiana al momento non è impegnata a risolvere questo problema e purtroppo anche le aziende fanno solo timidi tentativi di creare organizzazioni più accoglienti per un giovane ad alto potenziale e impaziente. Riuscire a scovare i talenti migliori è solo il primo passo; il difficile è riuscire a trattenerli in azienda. Marco Ceresa, amministratore delegato di Randstad Italia, spiega:

La ricerca rivela come la vera emergenza, ma anche opportunità per le direzioni risorse umane, sia quella di attrarre, coinvolgere e connettere comunità di lavoratori di talento. Proprio per la strategicità dell'argomento, oggi il top management occupa fino al 20% del suo tempo in attività di Talent Management sui collaboratori per i quali struttura strategie in cui viene identificato il potenziale, valutata la performance, l'esperienza aziendale e vengono effettuati piani di sviluppo teorici e pratici per creare i leader del futuro².

Chi cerca di insegnare come sviluppare organizzazioni capaci di attrarre talenti, e una leadership più positiva e umana per trattenerli e gestirli adeguatamente, viene visto come Alice nel paese delle meraviglie, o comunque come rappresentativo di una cultura molto lontana da quella italiana. Esempi di aziende e di leader più attenti alla persona e più rispettosi delle esigenze dei dipendenti sono osservati con il sospetto che si tratti di una semplice manipolazione, e non di una coraggiosa rottura con la tradizione

² *Avvenire* (2015).

di sempre. Questo libro ne indica alcuni e le strategie innovative che sono stati capaci di sviluppare. Sarebbe bello se la lettura ispirasse a imitare gli stessi esperimenti di successo, altrove.

Secondo il recente rapporto *State of the Global Workplace* della Gallup, infatti, solo il 13 per cento dei lavoratori a livello mondiale risulta *engaged*, termine con cui si identificano quei collaboratori che lavorano con passione nell'impresa sentendosi profondamente coinvolti. L'87 per cento, invece, risulta *not engaged* e *actively disengaged*, rispettivamente non impegnato o attivamente disimpegnato sul lavoro.

Come è la situazione in Italia? Solo il 5 per cento dei nostri lavoratori è *engaged*, mentre la maggioranza (il 64 per cento) risulta nella categoria dei *not engaged*. I lavoratori *not engaged* non hanno un atteggiamento ostile o distruttivo nei confronti dell'azienda, semplicemente non dimostrano alcun interesse per i risultati aziendali, per il lavoro che svolgono o per i clienti che servono. Potremmo pensare che questa sorta di disaffezione interessi soltanto i livelli più bassi della popolazione aziendale, ma i ricercatori Gallup smentiscono tale ipotesi, avvertendoci che questa tipologia di persone è presente anche nella fascia dirigenziale dei collaboratori.

Esiste anche un gruppo di dipendenti, il 30 per cento circa, definiti *actively disengaged*, perché impegnati seriamente a ridurre la loro partecipazione al lavoro e alla vita aziendali. Sono capaci di grande creatività nel resistere orgogliosamente a ogni possibile impegno e negativi verso qualsiasi aspetto dell'ambiente aziendale che li circonda. Il problema di questa parte della popolazione di lavoratori è che oltre a non essere produttivi distruggono l'energia positiva dei loro colleghi e fanno di tutto per rendere infelice la vita del prossimo, senza risparmiare nessuno – capi, colleghi o l'intera organizzazione. Quest'ultima popolazione è particolarmente alta in Italia, molto più che negli altri 155 Paesi analizzati da Gallup.

Come risulta dalle diverse analisi disponibili, la situazione è davvero critica e richiederebbe una riflessione seria. I ricercatori hanno infatti verificato che esiste una solida correlazione – in circa 50.000 *business/work units* che occupano quasi un milione e mezzo di lavoratori – tra *employee engagement* e performance economica (ma non solo) dell'impresa, desunta dall'andamento di indicatori come il portafoglio clienti, la profittabilità, la produttività, il turnover e l'assenteismo, gli sprechi e la qualità. Sono idee che circolano, che si trovano in decine di libri che spiegano ai manager qual è oggi lo stile di leadership più efficace, così come sono l'oggetto di

centinaia di corsi in aule fisiche e online. I manager quindi sanno cosa servirebbe fare per coinvolgere di più le persone, ma non lo mettono in pratica, come testimonia il fatto che in questi ultimi dieci anni di ricerca Gallup il numero delle persone attivamente coinvolte in azienda si è modificato di poco di anno in anno.

Ma cosa impedisce al 95 per cento dei dipendenti ad appassionarsi al loro lavoro, cosa fa perdere loro l'iniziale motivazione?

Una ricerca internazionale sulle competenze di leadership³ ha mostrato un quadro davvero demoralizzante: un dipendente su tre non considera il proprio capo efficace; quasi il 40 per cento degli intervistati si sente offeso e demotivato dalle azioni del proprio manager; il 54 per cento lamenta la mancanza di coinvolgimento, o almeno di spiegazioni circa le decisioni che lo/la riguardano direttamente, e il 55 per cento ha preso in seria considerazione di lasciare l'azienda a causa del proprio capo. E si potrebbe scommettere sul fatto che la quasi totalità dei rispondenti si sia ben guardato dal dire queste cose direttamente al proprio capo, favorendo quell'illusione sul proprio potere nutrita da un'ubbidienza silenziosa e acritica. Il quadro che emerge è che i leader – non solo in Italia in questo caso, ma in tutta Europa – sono ancorati a modelli di comando del passato legati alla gerarchia e del tutto inadatti alle situazioni complesse e ai cambiamenti sociali avvenuti negli ultimi anni.

Se, tuttavia, si analizzano quelli che i collaboratori dichiarano essere i comportamenti dei migliori capi per i quali hanno lavorato, si vede come essi non siano assolutamente complessi o irrealistici. I capi ideali per i collaboratori intervistati, sono quelli che fanno:

1. dare il giusto riconoscimento;
2. supportare i collaboratori senza sostituirsi a essi;
3. coinvolgere i collaboratori nelle decisioni e ascoltarli;
4. spiegare le motivazioni razionali che stanno dietro le loro decisioni e
5. preoccuparsi di non ridurre l'autostima del collaboratore.

Sembrano richieste semplici, ma le risposte sono impegnative e non è certo sufficiente migliorare il galateo aziendale con qualche attenzione in più alla forma. Dietro tali richieste vi è la domanda di un leader che sia in-

³ Weaver, Mitchel (2012).

nanzitutto una persona di valore ancorata a principi quali la trasparenza, il rispetto e l'etica e capace di stimolare partecipazione e impegno invece di acquiescenza. Tutto questo richiede però un vero e proprio cambio di paradigma nella gestione delle persone.

Molti capi, una volta raggiunta una posizione di dirigente, si sentono sufficientemente rassicurati da non avvertire più il bisogno di sviluppare nuove competenze di leadership. Non sono interessati ad ascoltare le idee dei propri collaboratori, né a conoscere le loro esigenze. Le analisi dei dati delle valutazioni a 360° mostrano infatti una preoccupante mancanza di consapevolezza delle proprie capacità di engagement. Nel suo libro *Act like a Leader, Think like a Leader*, Herminia Ibarra riporta i dati di un'analisi di valutazione dei leader da parte di 3626 osservatori negli assessment a 360 gradi. Documenta una forte discrepanza tra l'autovalutazione positiva dei capi e l'opinione dei collaboratori e colleghi, in particolare sulla capacità di *visioning*, empowerment, gestione del team e di offrire un feedback. Ignari dell'esistenza di questo gap, molti leader rimangono convinti di non doversi preoccupare di cosa pensino, sentano e siano disposti davvero a fare i loro collaboratori. Questi leader usano il proprio successo passato come misura dell'adeguatezza propria e del proprio stile di relazione con i propri collaboratori.

Con questa rigidità è difficile modificare lo stato attuale di disengagement generalizzato. Ancora più difficile è attrarre e trattenere in azienda giovani con talento, motivazione e ambizione come i Millennials. Per questa generazione, come spiega bene Laura Baruffaldi, i singoli lavori rappresentano semplicemente dei trampolini verso un auto-miglioramento continuo. Trattenere un Millennial significa creare una relazione di forte attaccamento all'azienda, al capo e ai colleghi – e proprio al manager va attribuito il compito di instaurare tale rapporto.

Una ricerca sui collaboratori della società di consulenza KPMG fa emergere diverse similitudini tra le aspettative dei Millennials e quelle dei loro colleghi di età superiore ai 35 anni⁴. Danno risposte simili su ogni misura di engagement generale, come l'orgoglio e la stima per la propria organizzazione di appartenenza, l'ottimismo sul futuro dell'azienda, la fiducia nella leadership e la volontà di raccomandare KPMG a un amico. Quello che secondo noi invece cambia drasticamente è il tipo di ambiente

⁴ Pfau (2016).

di lavoro e la qualità della relazione con capi e colleghi che aiuta un Millennial a percepire come i suoi valori e le sue aspettative sono accettati e corrisposti. L'approccio migliore per i capi delle generazioni precedenti – specialmente quelli che occupano posizioni di potere formale e informale nelle organizzazioni – dovrà essere quello di interagire con i Millennials con il desiderio di comprenderli, piuttosto che avere l'obiettivo di criticarli per la loro diversità.

Se vogliamo creare ambienti di lavoro che attraggano Millennials e che favoriscano il loro engagement (e, come detto, l'engagement anche di coloro che si sono demotivati negli anni), ci vuole un'iniezione di forte positività e un rinnovato stile di leadership, una *leadership positiva*! Con il termine positivo si fa riferimento a una leadership che sceglie di sostenere il buono piuttosto che limitarsi a criticare e correggere il negativo nei propri collaboratori. Si tratta di una visione piena di ottimismo, che osserva, sviluppa e protegge ciò che di positivo c'è nelle nostre aziende, come la forza dei nostri collaboratori, la loro capacità di apprendimento e la loro motivazione. Allo stesso tempo non si tratta però di uno stile di gestione «buonista», basato su un ottimismo irrealistico che nega o evita gli aspetti negativi e disfunzionali dell'organizzazione e delle attività delle proprie persone.

Proprio come spiega l'autrice di questo libro, coinvolgere e appassionare i Millennials agli obiettivi aziendali è più facile se si punta sulle loro forze e potenzialità, dando fiducia e autonomia.

La leadership positiva di cui stiamo parlando è una parte integrante del sapere manageriale, non sostituisce la conoscenza di base delle competenze necessarie per una buona gestione aziendale (come la definizione della strategia e degli obiettivi, l'assessment dei propri collaboratori e feedback ecc.), ma piuttosto aggiunge una visione positiva delle persone e un approccio diverso alle soluzioni dei problemi. Anche la figura del leader è «positiva», nel senso che risulta in una combinazione di ottimismo e sincerità e di integrità intellettuale ed etica.

L'azienda che investe nello sviluppo di leader capaci di gestire con un approccio positivo punta alla devianza positiva, consapevole che nel mondo della competizione globale vince solo l'eccellenza. Ogni leader deve chiedere a se stesso, e a tutti i propri collaboratori, un impegno notevole che appunto eccede la norma, per garantire massima efficacia e qualità. Dovendo porre una forte attenzione all'integrazione e alla collaborazione nei team e, di conseguenza, alle relazioni, oggi più che in passato è

richiesto a un leader di basare la collaborazione sul rispetto e sulla fiducia interpersonale.

Abbiamo bisogno di leader positivi per dare un impulso alle aziende e attrarre e trattenere i Millennials. Leader positivi capaci di:

1. dimostrare di attivarsi nei processi di continuo cambiamento, con una notevole attenzione all'etica e alle capacità di autocontrollo;
2. cogliere il lato migliore delle persone e riconoscere i loro punti di forza, superando un'atavica diffidenza verso i dipendenti – credere nella loro motivazione intrinseca;
3. investire nello sviluppo delle persone affinché queste dispieghino spontaneamente il loro pieno potenziale e creare un ambiente di lavoro nel quale i collaboratori possano realizzare se stessi oltre a contribuire alla performance aziendale.

Ottimismo realistico e visione positiva non sono caratteristiche così facili da affermare, particolarmente in momenti di crisi e difficoltà, che purtroppo non mancano in molte imprese. Difficile in tale scenario mantenere una visione ottimistica e una leadership positiva. La lettura di questo testo, dedicato a quegli uomini e a quelle donne che rappresentano un pezzo importante del futuro di tutti, sono convinta che servirà a spingere, con la forza dei propri argomenti, nella giusta direzione.