

LEADERSHIP: l'importanza della Visione di lungo termine

di Marcello Enzo Fontana

Tempo fa, nell'ambito di un progetto di sviluppo organizzativo, ho avuto modo di intervistare un imprenditore italiano di successo che, nel corso dell'intervista, ha detto *"per gestire un'azienda come questa è necessario avere una visione a vent'anni"*.

La cosa mi ha colpito molto soprattutto perché questo signore ha dimostrato con i fatti che le sue decisioni sono sempre state prese sulla base di una visione di lungo termine, valutando con largo anticipo le implicazioni delle decisioni in termini di rischi e benefici per l'impresa. Stiamo certamente parlando di decisioni importanti come investimenti produttivi, sviluppo di prodotti strategici, acquisizioni d'azienda. Mi è sembrato uno straordinario esempio di **gestione consapevole**, focalizzata a garantire un futuro all'impresa e a tutti gli stakeholder che dalle sorti dell'impresa dipendono.

Non è tanto rilevante l'orizzonte temporale quanto la volontà e la capacità di elaborare un pensiero che collochi l'azienda in un contesto futuro e consenta di prendere le decisioni giuste valutandone gli impatti interni ed esterni alla luce di evoluzioni demografiche, tecnologiche, ambientali. Questo richiede forti capacità concettuali, di pensiero strategico e sistemico.

Una volta elaborata, poi, la **Visione** potrà essere diffusa coinvolgendo le persone che operano all'interno dell'organizzazione, generando **engagement** nella sua realizzazione, dando un diverso **"senso"** alle attività quotidiane. Questo richiede doti di comunicazione, empatia e passione in grado di catalizzare le energie, ispirare i comportamenti e mobilitare le persone per l'esecuzione della strategia di business.

Definire una visione e saperla diffondere costituiscono certamente i momenti più rilevanti del processo di leadership e presuppongono per i **leader** il possesso di due diverse categorie di **competenze**: cognitivo/concettuali ed emotivo/comportamentali dove le seconde sono particolarmente rilevanti per generare engagement.

Ma le aziende sono normalmente guidate da un **Leadership Team** e quindi i fenomeni che riguardano un singolo individuo vengono moltiplicati per il numero di team member.

Il Team che governa l'organizzazione dovrà quindi profondere energia e impegno nel definire una visione comune.

Leadership Team e processo di allineamento

Molti definiscono **Visioning** come il *"processo di creazione di un'immagine mentale per stabilire obiettivi, fare piani e risolvere i problemi per guidare l'organizzazione verso il futuro"*. E' intuitivo



comprendere come questo fenomeno, se non adeguatamente indirizzato, sia alla base di molti malfunzionamenti organizzativi dovuti a immagini mentali diverse possedute da leader che, in totale buona fede, comunicano e prendono decisioni in assenza di una visione comune.

La fase di **Visioning** è perciò il primo punto d'importanza fondamentale per assicurare l'allineamento del **Team di governo**. Il processo, tipicamente collegato al processo di strategic planning, sintetizza gli elementi caratteristici della futura organizzazione in modo chiaro e sfidante allo scopo di rappresentare un riferimento per mobilitare le energie richieste nella fase di execution.

"If you can dream it, you can do it" diceva Walt Disney e questo è certamente vero a patto di possedere le necessarie **capacità di mobilitazione** della popolazione aziendale. Le imprese hanno ormai compreso a loro spese quanto l'esecuzione della strategia di business sconti spesso gap di comunicazione e coinvolgimento che ne rallentano l'implementazione.

Il livello di engagement ottenuto dalla diffusione della **Vision** è funzione dell'allineamento del Team di governo, della **credibilità** dei leader, della **passione** e convinzione dimostrata nel processo di **comunicazione**, della fiducia nei collaboratori, della capacità di far sentire le persone coinvolte e partecipi nella realizzazione della visione aziendale traguardando le loro attività quotidiane alla luce di un orizzonte di lungo termine dando così un **senso strategico** alle azioni di breve.

Leadership e Smart-Working

Lo sviluppo di un contesto di smart-working che prevede modifiche delle attività lavorative in termini di logistica, digitalizzazione, autonomia decisionale, comunicazione e lavoro in team è certamente un tema di grande **cambiamento** che richiede ai leader di un'organizzazione di posizionare l'iniziativa in una logica di evoluzione finalizzata ad es. a rendere l'azienda più agile, più reattiva agli stimoli dell'ambiente, più efficace nella gestione dei propri processi interni ed, in sintesi, più in linea con le esigenze di sviluppo strategico.

Gli stili di leadership stessi dovranno tener conto di un nuovo contesto che, per produrre performance superiori, dovrà essere guidato con logiche più tipiche della **team leadership**, più inclusive, più deleganti e responsabilizzanti mantenendo il focus sugli obiettivi da raggiungere anziché sulle attività di dettaglio.

Solo così si potrà beneficiare dei vantaggi di una nuova logica di lavoro che, eliminando barriere strutturali, consenta all'organizzazione di rendere al massimo liberando la potenza che, molto probabilmente, era nelle intenzioni di coloro che l'avevano progettata.