

## Abstract Leadership Gentile

L'esperienza della pandemia ha rovesciato i paradigmi del mondo del lavoro, incidendo in maniera significativa su organizzazione del lavoro, comportamenti manageriali e concetto stesso di leadership. Il distanziamento sociale e il lavoro da remoto hanno imposto una profonda riflessione sul ruolo e l'importanza delle relazioni e del contatto fisico, rendendo il luogo di lavoro un luogo di espressione della propria individualità, dove stringere legami autentici e dove poter esprimere passioni e talenti.

Rispetto al passato, in cui il modello prevalente era fortemente gerarchico e improntato sul comando e controllo, sta prendendo piede un paradigma diverso e innovativo, in cui la cooperazione e la collaborazione risultano più efficaci, oltre che più virtuose, rispetto ad individualismo e competizione estrema. Sembra finito il tempo dell' "io" e iniziato il tempo del "noi", della generosità, dell'economia della cura e non del solo profitto, dell'inclusione non solo formale ma emotiva e sincera.

Il presupposto di questa ri evoluzione emotiva è la consapevolezza che se una persona sta bene con sé stessa, nel contesto familiare e relazionale in cui è inserita, e fa quello che più la appassiona, lavorerà meglio ottenendo risultati duraturi e sostenibili, in un circolo virtuoso che porterà benefici individuali e collettivi. La leadership cessa di essere imposizione dall'alto di un unico modello accettabile, ma diviene gentile, ovvero rivolta all'altro e alla squadra, senza escludere o giudicare ma accogliendo gli spunti e i contributi di tutti, creando un meccanismo empatico che consenta la costruzione di un ambiente di lavoro in cui motivazione e benessere generino produttività e sostenibilità.

I leader non sono dunque controllori ma coach che si dedicano a potenziare colleghi e membri del team, per sincero interesse ma anche perché se tutti sono soddisfatti e potenziati lavorano meglio. La capacità di creare un vuoto al centro, che possa essere colmato da chiunque proponga idee di valore indipendentemente da ruolo e posizione, diviene la vera caratteristica distintiva dei leader. In questo contesto, che si fonda sul riconoscimento del valore inestimabile dell'essere umano, vulnerabilità ed errori diventano punti di forza da accogliere e mettere a fattor comune e non da giudicare negativamente.

Questo processo è andato di pari passo, durante la pandemia, con il crescente timore di poter perdere un bene primario, la salute. Il combinato di questi due fenomeni ha esteso l'idea di benessere fino a confini e tematiche impensabili qualche anno fa. Il *wellbeing* oggi è un concetto olistico, che abbraccia l'equilibrio tra vita privata e lavoro, la salute fisica e psicologica, il benessere familiare e sociale, fino ad incidere sulla motivazione intrinseca dell'essere umano e le sue passioni profonde.

La stessa definizione di inclusione è ripensata ed espansa. Il presupposto della gentilezza è l'accoglienza dell'altro, e l'inclusione ne è un valore fondante così come l'autenticità e l'empatia. Si sta finalmente assistendo ad una inclusione non solo formale ma emotiva, che non lascia nessuno indietro e valorizza l'individuo in quanto tale. Le aziende che hanno colto l'essenzialità di questa ri evoluzione stanno traducendo queste tematiche in azioni concrete, adottando un approccio sistemico volto a valorizzare la diversità in quanto unicità.

L'impatto sul mercato del lavoro è stato dirompente, poiché le organizzazioni si sono trovate a dover far fronte a fenomeni di *disengagement* inaspettati. Chi non era soddisfatto della propria occupazione poiché non la trovava in linea con le proprie inclinazioni, non si sentiva accolto o era sottoposto a livelli di stress eccessivi non ha esitato ad abbandonarla, o a ridurre al minimo il proprio coinvolgimento.

Le aziende più consapevoli hanno capito che per contrastare questi episodi l'unica via possibile è promuovere modelli di leadership innovativi e sfidanti, mettendo da parte lo status quo a favore di meccanismi pionieristici: dedicarsi all'ascolto delle persone per intercettarne i bisogni, coltivarne le passioni, prendersi cura della loro vita emotiva e relazionale, creando un rapporto di fiducia reciproca che favorisce le persone, le organizzazioni e l'intero ecosistema.