

# DALLE TRASFORMAZIONI ALLE METAMORFOSI

Il mondo sta attraversando trasformazioni difficili da leggere navigando nella tempesta. Trasformativa deve essere anche la leadership se si vuole traghettare le organizzazioni con autorevolezza e capacità di gestire la paura dei team per l'ignoto. Far cambiare comportamenti alle persone in modo repentino non è possibile né giusto, rendersi consapevoli invece dei piccoli cambiamenti in atto, propri e altrui, diventa una capacità strategica. La chiamiamo metamorfosi!

Valeria Cantoni Mamiani  
presidente di ArtsFor\_

**C**I STIAMO trasformando, anche se non sappiamo quanto, come e a che velocità. Si fa fatica a prendere le distanze e osservare con attenzione cosa sta veramente avvenendo e che impatto ha sul modo di lavorare, di vivere, di consumare e di relazionarsi con gli altri.

## Trasformazioni esterne

Sembra che i cambiamenti in atto vadano molto più veloci del tempo che la nostra mente impiega per adattarsi a nuovi schemi, alle nuove mappe geografiche, alle nuove abitudini di vita e di lavoro. Nel modo in cui ci informiamo prevalgono i media online e i social e questo ci porta a essere concentrati pressoché su un argomento alla volta: prima il Covid, ora la guerra... entrambi terreni che alimentano ansie e paure.

Se la paura ha un oggetto preciso (ho paura della malattia, della guerra, del virus, di perdere il lavoro...), l'ansia è invece una sensazione diffusa di spaesamento in cui sentiamo di non avere il controllo della nostra vita. E allora diventiamo irascibili, ci sentiamo mancare la terra sotto i piedi.

## Trasformazioni interne

È importante in questo momento comprendere bene come noi stessi e i nostri collaboratori reagiamo agli stimoli esterni.

Dobbiamo diventare consapevoli di come funzioniamo quando sentiamo che il cambiamento corre veloce: se cadiamo preda delle emozioni lo rincorriamo sentendoci sempre indietro, in difetto, inabili. Invece, se prendiamo consapevolezza dei nostri pensieri, di quello che proviamo e di come reagiamo, possiamo governare un po' meglio anche le nostre azioni e decisioni: dobbiamo imparare a negoziare con la paura e con i nostri conflitti interiori ed esteriori. Anche con la nostra aggressività, che in tempi di pace, sicurezza e serenità sembra sopita, ma che di fronte agli tsunami della vita si fa risentire.

Siamo umani, non dimentichiamocelo mai. E umani sono i numerosi dipendenti dell'azienda in cui lavoriamo: sono persone, volti, paure, reazioni, contraddizioni, non solo un badge o una posizione.

Prendersi il tempo per osservare se stessi e le persone con cui lavoriamo è tempo ben investito.



## Trasformazioni e metamorfosi

Per chi fa il manager è fondamentale leggere i segnali delle trasformazioni in atto, sia attingendo alla propria capacità di analisi sia cercando in territori poco abitati, come la filosofia, la psicanalisi, la letteratura, la poesia. Luoghi dell'anima e di complessità che mettono a nudo le fragilità umane, le fanno emergere e, così facendo, possono essere un buon dispositivo per gestirle.

Territori come metamorfosi: non è pensabile cambiare alla velocità degli eventi, per questo pensiamo che questa parola sia più adatta a rappresentare la sfida a cui siamo chiamati, tra cambiamenti repentini del pianeta e trasformazioni lente della natura e del genere umano (che è pur sempre natura).

Metamorfosi è un contenitore che tiene insieme lentezza e rapidità, il bisogno di cambiare comportamenti e mindset, come il camaleonte cambia colore a seconda della superficie su cui è posato, e allo

stesso tempo incamminarci in trasformazioni lente come quelle che richiedono nuove abitudini e nuove credenze.

### Trasformazioni di mindset

Lo smart working, ad esempio, ci richiede di cambiare comportamento lavorando a distanza. Ma ci richiede anche di cambiare il nostro mindset autorizzandoci a lavorare anche sul prato sotto casa o dal mare o da luoghi in cui siamo bene, e che possano fare la stessa cosa i collaboratori, senza pensare che lavorano meno.

Passare dalla gestione dei conflitti, come contrasti tra la mia ragione e il torto altrui, alla consapevolezza che la relazione non è un'equazione a somma zero e che le ragioni possono essere molteplici a seconda del punto da cui si osserva, questo impiega tempo.

Un altro aspetto che comprende sia il cambiamento che la trasformazione è l'autonomia che sappiamo dare alle persone. I manager sono stati piuttosto abili nel lasciare più

---

**Per chi fa il manager è fondamentale leggere i segnali delle trasformazioni in atto, sia attingendo alla propria capacità di analisi sia cercando in territori poco abitati, come la filosofia, la psicanalisi, la letteratura, la poesia. Luoghi dell'anima e di complessità che mettono a nudo le fragilità umane**

---

autonomia (ricerca di Leading by Heart del 2020 e 2021) durante i mesi più critici della pandemia, e le persone l'hanno apprezzato, considerandolo uno dei fattori più motivanti del lavoro in quel periodo. Ma adesso sapranno mantenere questa attitudine? Come costruire dei contesti che fanno della responsabilità diffusa una reale occasione di crescita delle persone e dell'organizzazione stessa?

## METAMORFOSI

DIVENTARE PRIMO LETTER DELLA TRASFORMAZIONE

Metamorfosi è un contenitore che rispecchia il processo di mutamento continuo a cui siamo sottoposti quotidianamente. Metamorfosi è una sfida che siamo chiamati ad affrontare, tra cambiamenti repentini del pianeta e trasformazioni lente della natura e del genere umano.

Siamo in un processo di metamorfosi continuo, e questo learning path di Cfmt - Centro di formazione management del terziario e ArtsFor\_ rispecchia e tiene insieme il bisogno di cambiare comportamenti e mindset per adeguarci al futuro, con la lentezza fisiologica che richiedono nuove abitudini e nuove credenze.

I learning path di Cfmt sono percorsi di apprendimento blended, composti da un ricco mix di risorse e metodologie. Una proposta modulare con un'organizzazione delle attività strutturata che comprende formazione in presenza, aule virtuali, webinar, pillole formative, podcast, video, libri...

L'organizzazione del tuo piano di sviluppo è flessibile, potrai scegliere solo le tappe che ti interessano e comporre il tuo percorso.

### COSA TROVI ALL'INTERNO DEL LEARNING PATH METAMORFOSI?

- ▶ **PENSIERI STUPENDI** - *Dialoghi ispirativi in tempi instabili*
- ▶ **LA TRASFORMAZIONE POSSIBILE** - *Tutto ciò che serve per rendere possibili le trasformazioni auspiccate*
- ▶ **IO SONO UN PO' PREOCCUPAT\*, E TU?** - *Scendere a patti con le paure che derivano dal mondo in cui viviamo*

... e molto altro.

Scopri il learning path Metamorfosi:

 [https://bit.ly/cfmt\\_metamorfosi](https://bit.ly/cfmt_metamorfosi)



### Trasformazioni di luogo

Oggi si parla di lavoro ibrido e di phygital, termini che implicano una riorganizzazione totale del modo di lavorare.

Cosa comporta? Comporta per esempio la capacità di imparare a concentrarsi in contesti molto diversi, avere scambi generativi e di qualità sia in presenza sia a distanza (e non aspettare di vedersi fisicamente per parlarsi), saper superare la logica del multitasking selvaggio e offrire tempo e attenzione alle persone, ai contenuti e alla progettualità. Non possiamo morire di delivery! Se no non saremo mai pronti ad affiancare la trasfor-

mazione, anticiparla, comprenderla e riprogettare processi, prodotti, servizi. L'ossessione della produttività sta inquinando il tempo da dedicare alla riflessione, che poi porta alla comprensione.

È utile sapersi fermare ogni tanto senza sentirsi in colpa, perché solo così possiamo leggere il contesto, che è molto complesso. Il pensiero unico è dannoso, l'uomo solo al comando rischia di avere dei suditi, ma non dei collaboratori né tanto meno dei partner.

### Trasformazioni generazionali

Ogni manager è capo e ha almeno un capo. E in queste due posizioni

impatta sugli altri e ne viene impattato. Oltre a concentrarsi su cosa dei comportamenti altrui lo fa stare bene o male, può voltarsi e iniziare a chiedersi: "Cosa faccio io perché gli altri stiano bene?".

Ogni organizzazione ha le sue gerarchie, seppur appiattite con il nuovo mondo digitale, i suoi obiettivi e le sue regole. Ma poi ci sono le persone e i loro comportamenti, che vanno spesso in direzione opposta e contraria là dove le punizioni servono a ben poco. Soprattutto con i più giovani, che non ci pensano due volte a dare le dimissioni se non si trovano allineati ai valori dell'azienda o addirittura del capo o sentono che la qualità della loro vita non corrisponde alle loro aspettative.

Su quali elementi comuni allora le generazioni possono trovare un luogo d'incontro? Come mettersi nelle scarpe dei giovani e aiutarli a comprendere meglio il senso del loro lavoro fino a trasformarlo in senso condiviso? Come accorgerci che le persone intorno a noi stanno cambiando? E quali sono i segnali dei loro cambiamenti?

Come far uscire quelle numerose voci che sono in noi sopite, che parlano di noi a vent'anni, a trenta, a dieci, che parlano la lingua dei genitori, ma anche degli amici e dei maestri? Come dare vita a una polifonia che più ha voce e più può gestire una metamorfosi necessaria e insieme possibile?

Molte domande in un percorso che apre a nuovi scambi. ■