
Il potere trasformativo del senso

LEADERSHIP UMANISTICA

Di ————— Antonella Sirica





*Non serve essere luce abbagliante,
ma luce che accende.*

*Serve una Leadership che lasci
spazio, che avvolga il senso, che
lavori con e non sopra le persone.*

*Quando questo accade la crescita
umana e organizzativa non sono
più un'eccezione, ma diventano
una conseguenza inevitabile.*

Sommario

Pagina 4	<i>Su di Me</i>
Pagina 5	<i>Introduzione</i>
Pagina 8	<i>Etica Aziendale</i>
Pagina 11	<i>La crisi del vecchio modello di Leadership</i>
Pagina 14	<i>La Leadership Umanistica</i>
Pagina 17	<i>Sicurezza psicologica</i>
Pagina 20	<i>Conclusioni</i>
Pagina 21	<i>Bibliografia</i>
Pagina 22	<i>Ringraziamenti</i>



SU DI ME

Mi chiamo Antonella Sirica e il mio percorso è cominciato tra i banchi di un Liceo Scientifico, dove ho imparato ad amare la complessità e a cercare connessioni anche tra mondi apparentemente lontani. Negli anni ho approfondito con passione l'arte della comunicazione, del marketing e del problem solving, partecipando a numerosi corsi di formazione che mi hanno aiutata a costruire una visione ampia e integrata delle relazioni umane e dei contesti organizzativi.

Ho frequentato la scuola FYM di Coaching Strategico, per arricchire la mia metodologia con strumenti concreti e orientati al cambiamento, ma la mia svolta è arrivata quando ho incontrato il Coaching Umanistico; mi ha risuonato dentro, era il mio, così ho deciso di specializzarmi in questa disciplina conseguendo il Master presso la Scuola di Coaching Umanistico di Luca Stanchieri, pioniere di questo approccio in Italia,

Oggi accompagno persone, manager, team e realtà aziendali in percorsi di consapevolezza, evoluzione e leadership autentica. Non offro soluzioni preconfezionate, ma uno spazio reale in cui potersi ascoltare, ritrovare, agire. Perché ogni trasformazione significativa parte sempre da dentro.

Antonella Sirica



CONTATTI

Email :

info@antonellascoaching.com

Website :

www.antonellascoaching.com

PERCHÈ SCEGLIERE ME

Perché non ti proporrò frasi motivazionali. Ti offrirò strumenti solidi, domande potenti e uno spazio in cui osservarti con lucidità e agire con precisione.

Non giudico. Non educo.

Ti accompagno dove hai deciso di andare, assicurandomi che quella meta ti rappresenti davvero. E se non lo fa, ti aiuto a ridefinirla.

Perché guidare senza allineamento interiore non è più sostenibile.

Se è il momento di evolvere, non solo di gestire... scrivimi.

Il primo passo è tuo. Il cammino, lo costruiamo insieme.

Introduzione

LA RICERCA DEL TELOS

Ho deciso di scrivere queste poche pagine per rispondere a un'esigenza che sento sempre più urgente: lasciare qualcosa che resti oltre le parole, oltre la mia presenza. Qualcosa da rispolverare nel momento del bisogno, come un promemoria silenzioso, che ricordi che l'essere umano è al centro di tutto, anche nel business più competitivo. Perché sì, anche un leader è un essere umano.

Ha sogni, paure, incertezze.

Anche lui si sveglia stanco, e a volte fatica a trovare la soluzione giusta.

Ma, a differenza di molti altri, deve comunque mostrarsi infallibile, consapevole che ogni sua scelta ha un impatto. E che spesso pagherà non solo per i propri errori, ma anche per quelli altrui.

Lavoro da anni con manager, team, organizzazioni in transizione e c'è una cosa che ho imparato: troppo spesso la leadership si riduce a una lista di cose da fare: obiettivi, piani, task.

Ogni volta, ogni singola volta, ho percepito un'assenza, qualcosa che non potevi trovare nei documenti o nei file condivisi.

Mancava l'anima, il legame con le persone, e, ancor più spesso, mancava il legame del leader con sé stesso.

Ho provato sulla mia pelle quel vuoto.

La mia storia lavorativa parte da lontano: iniziò con la vendita porta a porta, poco dopo il liceo. Poi arrivarono le prime collaborazioni come agente di commercio, con aziende che investivano molto sulla formazione e sulla comunicazione.

Ero selettiva: inviavo il mio curriculum solo a quelle realtà che offrivano percorsi formativi seri, indipendentemente dal prodotto commercializzato.

Per me, contava più cosa potevo imparare che cosa avrei dovuto vendere. Non ho intenzione di tediarti raccontando ogni dettaglio del mio curriculum vitae, sarebbe noioso persino per me. Riassumendo: sono passata dalla vendita alla formazione e consulenza aziendale, poi alla direzione commerciale.

Ho affrontato percorsi formativi importanti: marketing, comunicazione, problem solving, gestione dei conflitti... e molto altro.

Nel frattempo, ho sviluppato anche ottime competenze tecniche come graphic e web design.

Eppure, a un certo punto, mi sono trovata davanti al vuoto cosmico.

Antonella aveva perso il senso. I risultati non significavano più nulla.

I chilometri macinati, le rinunce affettive, il tempo libero azzerato, la mente sempre concentrata sul progetto del momento o sul problema da risolvere per ieri...

Tutto quello che fino a un certo punto mi dava carica, all'improvviso, mi ha svuotata.

Mi ha smontata pezzo per pezzo. Mi ha staccata dalla realtà.

Di quell'Antonella sensibile, attenta, allegra... mi sembrava non fosse rimasto nulla. È stato Aristotele a riportarmi in superficie, con il suo "Telos", continuava a tormentarmi.

Ricordo che, tra tutti i filosofi studiati al liceo, Aristotele era quello che mi aveva colpito di più.

Filosofo, pensatore, sì, ma concreto; non si perdeva in astrazioni. A differenza di altri, da Platone a Parmenide, da Plotino a Hegel, non cercava verità eterne fuori dal mondo, ma dentro l'esperienza quotidiana, dentro ciò che è tangibile. Mentre questi filosofi partivano dall'ideale, dal concetto puro, Aristotele partiva dall'osservazione, guardava la realtà.

Studiava come crescono le piante, come agisce l'essere umano, come si sviluppano le virtù, non in teoria, ma nella vita vera, vissuta. Per Aristotele, ogni cosa ha uno scopo naturale, il telos appunto, verso cui tende e l'essere umano raggiunge la felicità quando vive in accordo con la propria natura, quando riesce ad attuare in modo pratico il proprio senso.

E questo, per me, è fondamentale.

Perché la riflessione, i grandi concetti, le belle teorie... hanno senso solo se producono risultati concreti, altrimenti restano parole, romantiche, forse, ma assolutamente inutili.

O alle parole seguono i fatti, i risultati... oppure si sta solo perdendo tempo.

Allora mi sono chiesta: qual è il mio telos? Qual'è il mio senso?

Era possibile che tutto ciò che avevo imparato, tutti i risultati costruiti con fatica, fossero così lontani da ciò che ero davvero? Eppure, il mondo del business... l'ho sempre amato.

Ma qualcosa, a un certo punto, si era spezzato, nonostante quel mondo continuasse a chiamarmi; sentivo ancora, dentro, un senso di appartenenza alle dinamiche aziendali.

E se avessi solo sbagliato prospettiva?

A quel punto è arrivato Socrate, con la sua maieutica e con le sue domande essenziali.

Qual'era la cosa che più mi faceva stare bene?

Essere utile agli altri, vedere che, grazie al mio intervento, qualcuno riusciva a migliorare la propria posizione. Mi piace vedere sbocciare sorrisi su visi cupi, stanchi. Sì, questo, era sempre stato così, fin da quando ho memoria. Con il tempo, però, questa parte di me si era un po' oscurata, nascosta. Nel mondo del business, ciò che contano sono i risultati, non le buone intenzioni. L'empatia non è un KPI, l'umanità non si misura a fine trimestre, questo ero diventata. Mi ero adattata alle dinamiche degli altri, a quelle consuete. Avevo smesso di dare peso a ciò che sentivo, per concentrarmi solamente su ciò che performava. È così che il mio lavoro ha cominciato a perdere senso. Continuavo a farlo, ma non mi rappresentava più. Sì, Socrate mi ha accompagnato verso il mio senso. Non mi ha detto cosa fare, ma mi ha portato a farmi le domande giuste. Domande forti, dirette, a volte, anzi spesso, anche scomode. Attraverso quelle domande ho capito che il mio valore è nella mia esperienza, nel saper riconoscere certe dinamiche, nel riuscire a leggere con lucidità situazioni che ho già attraversato e offrire strumenti reali a chi le sta vivendo adesso. Non è questione di aiutare per altruismo, ma di mettere a disposizione competenze maturate sul campo con un obiettivo preciso, trasformare blocchi in soluzioni e visioni confuse in strategie concrete.

Qui è iniziata una nuova fase: trasformare la mia esperienza in strumenti utili per gli altri.

Era evidente che mi servisse un metodo per farlo con efficacia, responsabilità e visione, così i miei "amici" Aristotele e Socrate, in un certo senso, mi hanno accompagnata fino a Luca Stanchieri.

Prima, però, ho attraversato un percorso di ricerca, frequentando diverse scuole di coaching, nelle quali, però, sono riconosciuta; troppo tecniche, troppo distanti dal mio modo di vedere l'essere umano. Così ho scelto di formarmi in modo strutturato, conseguendo il Master in Coaching Umanistico presso la Scuola di Luca Stanchieri, pioniere di questa disciplina in Italia.

Un riferimento solido e concreto per chi vuole accompagnare le persone non solo verso obiettivi, ma verso la piena realizzazione del sé.

Capitolo 1

ETICA AZIENDALE

Nel nostro tempo, etica aziendale è diventata una delle espressioni più inflazionate del mondo del lavoro. La troviamo ovunque, nella comunicazione istituzionale, nei bilanci di sostenibilità, nei claim pubblicitari. Ma cos'è veramente l'etica? Legalità, lealtà, trasparenza, correttezza, reciprocità ... potrei continuare per molto, ma non lo farò.



Per **Aristotele**, è un processo di crescita interiore coerente alla propria natura e finalizzato al raggiungimento dell'eudaimonia, cioè alla felicità che scaturisce dalla realizzazione del proprio sé autentico.

Per **Kant**, l'etica è un ragionamento puramente razionale che impone di agire per principio, senza curarsi delle conseguenze, e può essere chiamato tale solo se rispetta la dignità dell'essere umano, che è un fine e non un mezzo, e può essere universalizzata come legge morale.

Maslow, noto per la piramide dei bisogni, al culmine della quale mette la realizzazione del sé, non affronta direttamente il concetto etico, ma afferma che una persona pienamente realizzata mette in atto comportamenti più riflessivi, responsabili e orientati al bene comune, quindi, di fatto, etici.

Rogers ci dice che l'etica sta nella relazione, nella capacità di comprendere il mondo interiore dell'altro in modo incondizionato, creando relazioni autentiche e non giudicanti e diventando facilitatori del percorso di crescita dell'individuo, il quale possiede una tendenza innata a crescere e sviluppare il proprio potenziale.

Frankl, fa dell'etica una questione di scelta individuale consapevole, cioè afferma che l'essere umano deve assumersi la responsabilità di trovare il senso della propria esistenza, rimanendo fedele a se stesso, alla propria volontà di significato, anche in situazioni avverse.

Ma c'è una filosofa contemporanea nella cui visione mi riconosco profondamente: **Martha Nussbaum**.

Con lucidità, umanità e concretezza, parla di etica non come un insieme di regole astratte o di principi rigidi, ma come qualcosa che mette al centro l'essere umano nella sua interezza.

Afferma, infatti, nel suo approccio delle capacità, che una persona è realmente libera solo se è messa in condizione di pensare, scegliere, lavorare con dignità, amare, partecipare alla vita pubblica, vivere in un ambiente sano. Solo allora può esprimere, davvero, il proprio sé autentico.

Per questo nessuna società o organizzazione può dirsi evoluta se antepone il profitto al valore umano, misurando il benessere esclusivamente in termini economici e lasciando indietro le persone.

Possiamo allora definire davvero etiche solo quelle realtà capaci di creare le condizioni affinché ciascun individuo possa esprimersi e realizzarsi pienamente.

Ecco il cuore del mio lavoro, l'essere umano al centro, ma non come slogan, come bussola operativa. La Nussbaum, inoltre, pone l'accento su qualcosa che troppo spesso rimane fuori dai contesti "seri", le emozioni. Il concetto è chiaro, le emozioni non sono un ostacolo alla razionalità, ma uno strumento di comprensione morale. Se sento, comprendo, e quando comprendo posso scegliere meglio. Questa, per me, è la base della leadership umanistica. Inoltre, questo rafforza un concetto a me molto caro, **l'etica non è, e non deve essere, esclusiva prerogativa del leader.**

In un'azienda, grande o piccola che sia, non può bastare un vertice illuminato se poi intorno tutto funziona per abitudine, paura o convenienza. I risultati fioriscono da un'etica condivisa, un codice vissuto nel quotidiano da chiunque faccia parte dell'organizzazione. Significa prendersi cura di ciò che si fa, anche senza un ruolo formale, usare rispetto e agire con coerenza anche quando nessuno guarda. Infine c'è l'educazione, che per la Nussbaum non è solo trasmissione di competenze, ma formazione di una coscienza critica. Tradotto nel linguaggio del business, significa creare ambienti dove tutti, leader e collaboratori, possano crescere come persone e non solo come professionisti. In definitiva, l'etica non è un'etichetta da porre sui documenti aziendali, ma una pratica quotidiana condivisa. L'azienda etica è quel luogo dove ogni individuo, a qualunque livello, è messo nella condizione di pensare, scegliere, esprimersi e contribuire, non per obbligo, ma perché si sente parte di qualcosa che ha senso.

È così che l'etica smette di essere un dovere e diventa una forza generativa, il vero motore del cambiamento.



Capitolo 2

LA CRISI DEL VECCHIO MODELLO DI LEADERSHIP

Stavo aspettando, seduta nella saletta che utilizzavamo per le sessioni, che Marco, nome di fantasia, per ovvi motivi di privacy, finisse la consueta riunione del lunedì con i suoi Area Manager. Un leader navigato, abituato a gestire emergenze e crisi, un uomo che aveva costruito un piccolo impero partendo da zero, con determinazione e lucidità.

Lo vidi uscire dalla sala riunioni. Si fermò nel corridoio, chiuse gli occhi per un solo secondo, poi riprese a camminare verso di me come se nulla fosse. Fu un gesto rapido, quasi impercettibile. Ma io l'avevo visto.

In quell'attimo c'era tutta la verità: la stanchezza, la solitudine, il peso di un modello di leadership che non reggeva più e non era solo quella ad essere in crisi.

Era l'uomo a non farcela più.

Abbiamo costruito negli anni il mito del leader supereroe. Deciso, sicuro, sempre un passo avanti. Gli abbiamo chiesto di non sbagliare mai, di avere sempre una risposta pronta, di restare razionale e risolutivo anche quando tutto intorno va a rotoli.

Ma i tempi sono cambiati. I contesti sono diventati più complessi, le sfide più umane che tecniche. E soprattutto, viviamo in una società attraversata da una profonda crisi d'identità. Abbiamo perso la bussola; confondiamo la velocità con il progresso, la quantità con il valore, l'efficienza con il senso. Le persone diventano numeri, ingranaggi, il sistema, così, si svuota.

Ma è davvero possibile ottenere risultati ignorando chi li deve realizzare?

Siamo ancora convinti che un piano trimestrale basti a tenere accesa la motivazione?

Pensiamo davvero che tutto possa ridursi a un set di obiettivi da raggiungere? Attenzione: non sto dicendo che gli obiettivi non servono. I KPI servono, eccome. Ma da soli, non bastano più. Non possono più essere il cuore della leadership, serve altro. Serve senso, serve coerenza, serve umanità.

I numeri devono aiutare a leggere la realtà, non a nasconderla, devono misurare il valore, non sostituirlo.

Perché quando l'essere umano non è al centro, crolla tutto: l'illusione, la motivazione, il coinvolgimento, il fare si svuota di senso e anche il successo, senza significato, diventa un peso. Così, senza il valore che la sostiene, anche la performance più brillante si riduce ad un esercizio sterile, un dovere svuotato, una corsa che non porta da nessuna parte.

In quel vuoto, nasce la disconnessione, perché se il leader è lontano, freddo, il team si chiude e la relazione si spezza. E non si tratta più di burnout, ma è perdita di senso collettivo.

Non si può più guidare solo con la logica, oggi servono ascolto, presenza, contatto, verità.

La vera leadership non è invulnerabile, ma coerente; crea le condizioni perché tutti possano sentirsi parte di qualcosa che vale.

SESSIONE CON MARCO

Era la quarta sessione. Nelle prime mi aveva raccontato la sua storia, l'azienda, la famiglia e molto altro. Lo aveva sempre fatto con tono pacato ma fermo, sguardo deciso e puntato dritto nei miei occhi. A volte sembrava volermi sfidare. Non facevo domande, almeno non di quelle potenti, ascoltavo, osservavo, sapevo che ancora non era il momento. Quel giorno entrò nella saletta, si sedette di fronte a me nella solita poltroncina e nel suo consueto modo impeccabile, girò lo sguardo verso la finestra che dava sul parcheggio dell'azienda ancora piena di auto.



Un lungo silenzio, nessuna battuta per rompere il ghiaccio, solo silenzio. Poi mi guardò piegandosi in avanti e appoggiando i gomiti sulle ginocchia "Qui dentro c'è la mia vita, i sacrifici miei, della mia famiglia, i sogni, tutto. Mi sento in colpa, profondamente in colpa per quello che ti sto per dire, ma è la verità. Ho la responsabilità di quasi 100 famiglie sulle spalle, sto perdendo pezzi importanti del mio team, ma nonostante tutto non riesco a trovare più la voglia. Faccio le cose per obbligo, mi pesa tutto. Si è rotto qualcosa e io non so come fare ad aggiustarlo".

Era la crepa che aspettavo, non doveva dirla a me, doveva manifestarla a se stesso; non andava riparata subito, ma guardata, nominata, abitata. Marco era un leader "vecchia scuola" sì, ma anche un uomo giusto, capace di dare l'esempio. Solo che era svuotato. Prosciugato dalla fatica del dover essere sempre all'altezza. Non continuerò il racconto, dirò solamente che in quell'azienda nacque una squadra coesa, viva, trasformata e che un collaboratore, uno di quelli dai quali Marco non si sarebbe aspettato nulla, ebbe l'intuizione; quell'idea traghettò l'azienda in nuovi mercati con un prodotto che ancora oggi, a distanza qualche anno, viene distribuito con successo.

Uno scollamento, il coraggio del cambiamento, una nuova visione, questa è la leadership del futuro, quella che non nega la crepa, ma ci costruisce sopra un ponte.

Capitolo 3

LEADERSHIP UMANISTICA

IL POTERE TRASFORMATIVO DEL SENSO

Non vorrei che passasse un concetto romantico della leadership umanistica. Non si tratta di bontà zuccherosa, di uno slogan o della moda del momento. La leadership umanistica è relazione generativa orientata agli obiettivi. Non produce sorrisi di circostanza nè pacche sulle spalle gratuite, ma risultati concreti e misurabili, chiedendoci la cosa più semplice e insieme più radicale del mondo, essere **esseri umani**. Non siamo elfi o unicorni, né macchine perfette o sofisticati software di calcolo.

Siamo semplicemente esseri umani. Qual è la definizione universale di essere umano? Se ci affidiamo ai dizionari come Treccani, Garzanti, Zingarelli, possiamo riassumere così:

"L'essere umano è un organismo biologico appartenente alla specie Homo sapiens, dotato di razionalità e emozioni, coscienza di sé, capacità simbolica, relazionale e culturale, con alta capacità di astrazione e



trasmissione delle informazioni, uso esclusivo del linguaggio simbolico articolato e conseguente capacità di fondare, trasmettere e modificare una cultura".

Se invece allarghiamo lo sguardo alla letteratura in senso più ampio, possiamo sintetizzare questo. *"L'essere umano può essere definito come un organismo razionale e simbolico, appartenente alla specie Homo sapiens, capace di relazioni, emozioni, scelta morale e trasformazione".*

È un essere biologico (Darwin, 1859)

Razionale e sociale (Aristotele, *Etica Nicomachea*)

Autonomo e morale (Kant, *Fondazione della metafisica dei costumi*)

Dotato di coscienza di sé, attenzione alla realizzazione personale (Maslow, *Motivazione e personalità* – Rogers *Un modo di essere*)

Costruttore di significato, immerso in contesti culturali e simbolici (Geertz, *Interpretazione delle culture*)

In continua ricerca di senso (Frankl, *Uno psicologo nei Lager*)

e di fioritura umana (Nussbaum, *Le nuove frontiere della giustizia*)

Due approcci, una sola verità. Questa è la base della leadership umanistica e di tutto il metodo di coaching dal quale scaturisce. L'essere umano al centro, un ritorno alle origini, un atto semplice e rivoluzionario allo stesso tempo. Il mercato, la società, le varie politiche, ci hanno chiesto, e continuano a chiederci, di aggiungere tempo, competenze, controlli, ruoli, maschere, come un pittore che aggiunge colore su colore per completare un quadro. Il coaching umanistico ci chiede di togliere esattamente come fa uno scultore. Immaginate di essere un bellissimo blocco di marmo, pesante, squadrato. Che sensazione può provare chi lo guarda da fuori? Potenza, sì, ma anche rigidità. Qualcosa di imponente, ma che alla fine non mi stimola ad osservare più attentamente, non mi crea grandi emozioni. E allora cominciamo a dare le prime martellate, scardiniamo le prime convinzioni, quelle più superficiali, più grossolane, poi ancora più giù verso il centro del marmo, con delicatezza però, curandoci della forma, delle curve, facendo fiorire l'opera d'arte che c'era dentro a quel blocco informe. Magari avevamo già in mente quale fosse, o magari l'illuminazione l'abbiamo avuta martellata dopo martellata, ma comunque quella forma era già lì, doveva solo essere liberata. Una cosa è certa, ogni scultore crea un'opera d'arte esclusiva, perché ogni individuo è esclusivo e unico. E di fronte a quella scultura sì che ci si ferma, allora sì che arrivano le emozioni. Questo è il senso di tutto. Non dobbiamo reinventarci, né aggiustarci. Dobbiamo riscoprirci. La leadership umanistica è quindi una scelta di presenza vera con il nostro essere autentico. Attenzione, essere un leader autentico non vuol dire essere indulgente, accomodante, evitare i conflitti, ma scegliere di mettere le proprie competenze e la propria presenza, fatta di cuore e mente, a disposizione dei propri collaboratori. Il nuovo leader sa ascoltare, osservare, valutare e creare. Soprattutto creare. Creare gli strumenti con i quali ogni collaboratore possa realizzare la propria scultura.

Ogni gesto conta, ogni parola pesa e anche il silenzio comunica. Quando un leader indossa una maschera, anche se è perfetta, ottiene distanza, intimorisce a volte. Se invece si concede l'autenticità, con le sue forze e le competenze, ma anche con i suoi dubbi, invita gli altri a fare lo stesso e lì accade qualcosa. Non è magia, è connessione, ma non quella superficiale, quella che genera fiducia vera e la fiducia genera appartenenza, dà senso. Nel senso nasce il coraggio, la creatività, la responsabilità. Cambia il modo di comunicare, di superare le diversità. Il feedback non è più unidirezionale, ma diventa dialogo continuo utile sia al leader che al team, sparisce il concetto di critica e diventa opportunità di apprendimento. Nasce quindi una forma di rispetto diversa, sentita, che predispone all'aiuto e alla condivisione. In un mondo di leadership performativa, scegliere la presenza può sembrare un atto rivoluzionario, ma camminare accanto con coraggio e vulnerabilità, riconoscere i talenti e diventare i facilitatori di queste fioriture, esplorare insieme senza imporre, non sono romantiche della Grecia antica, ma efficienti strategie che conducono a risultati migliori e più duraturi. Questo non lo dico io, ma i dati. Numerosi studi consolidano l'idea che una leadership centrata sull'essere umano porta risultati concreti.

Secondo **Gallup**, una delle società di ricerca e consulenza più autorevoli a livello mondiale, i team con elevato engagement mostrano un aumento della produttività fino al +22 % e redditività + 23 % con una riduzione drastica di turnover tra -21% e -51% e assenteismo -78%.

Le aziende incluse nel **Fortune 100**, tra cui Apple, Amazon, Microsoft, registrano un +70% di impegno volontario da parte dei dipendenti e un miglioramento del 7% del revenue pro capite.

Le organizzazioni riconosciute da **Great Place to Work** evidenziano un incremento della soddisfazione dei dipendenti tra il 35% e il 52% in più rispetto alla media di settore.

Purtroppo solo il 27% dei manager è davvero coinvolto nel proprio ruolo, ciò significa che circa 7 su 10 fanno il loro lavoro senza una reale connessione emotiva, spesso agendo per routine o pressione. Questo ha un impatto diretto sul team perché, come ci spiega Gallup, il 70% dell'engagement di un team dipende dalla qualità del suo leader.

Questi numeri non sono cifre astratte o versetti romantici, ci dimostrano che ascolto, presenza, fiducia e coerenza sono strategie concrete, non solo buone intenzioni.

Investire nella leadership umanistica significa generare valore umano, economico e sociale, in modo sostenibile.



Capitolo 4

SICUREZZA PSICOLOGICA LA FORZA DEL TEAM

Una delle domande che più spesso mi rivolgono nei percorsi aziendali è questa: "Ma se qualcuno del team non collabora, si chiude o addirittura boicotta, cosa faccio?" La domanda è più che legittima, ma non c'è una risposta facile. Chiarisco subito una cosa: costruire un contesto psicologicamente sicuro non significa rendere tutti buoni o tutti d'accordo.

Vuol dire creare una cultura in cui chi è pronto ad esprimersi e a partecipare possa farlo senza paura di ritorsioni, giudizi o conseguenze implicite. Ma cos'è un contesto psicologicamente sicuro? **Amy Edmondson**, docente della Harvard Business School e creatrice del termine già negli anni '90, definisce la sicurezza psicologica come *"Convinzione condivisa che è sicuro prendere rischi interpersonali, dire la propria e conoscere errori senza temere conseguenze negative"*. Ricorda inoltre che non si tratta di sentimentalismo, perché in realtà non significa abitare un luogo esente da conflitti, ma muoversi in un contesto dove sentirsi sicuri anche nel disagio. Il peso che questo ha sulla performance emerge da ogni ricerca. Analizziamo, per esempio, il **progetto Aristotele di Google**. Nel 2012 Google decise di non chiedersi più chi fossero i migliori all'interno di un team, spostando l'attenzione sul perché alcuni gruppi di lavoro funzionavano meglio di altri anche a parità di competenze. Studiarono 180 team, non certo pochi, e il risultato fu spiazzante. A fare la differenza non erano le competenze o i titoli, ma il modo in cui le persone si relazionavano. Il successo, o il suo contrario, stava in quelle regole invisibili che tenevano insieme, o dividevano il gruppo. Nei team dove era stata costruita una cultura di sicurezza psicologica la produttività cresceva del 19%, la capacità di innovazione del 31% e l'engagement era quasi 4 volte più alto. Ecco il punto chiave, non si tratta di evitare le tensioni, ma metterle a frutto. Se all'interno della squadra i membri si sentono liberi di poter parlare, di prendere rischi interpersonali, di ammettere errori senza paura o di esporre idee anche imperfette, i risultati saranno una conseguenza inevitabile. Lo spazio sicuro non è una comfort zone, ma un luogo dove sentirsi sereni anche nel rischio. Da qui nasce il coraggio creativo, la responsabilità condivisa dove tutti si sentono parte del percorso e non ingranaggi ai margini, e in ultimo, ma non certo per importanza, apprendimento reale dove si può imparare anche dagli errori che non vengono più nascosti dietro silenzi imbarazzanti. **Al centro del sistema c'è comunque sempre il leader, e tutto funziona se anche lui è coerente.** Un leader che predica apertura, ma poi si irrigidisce al primo errore, invalida tutto il processo. Ritorniamo ora alla domanda iniziale: "Se qualcuno del team non collabora cosa faccio?" Qui entra in gioco la distinzione tra leadership reattiva e leadership responsiva, due stili, due paradigmi. Il leader reattivo agisce secondo abitudine basata sulla logica problema/soluzione, vede il sintomo, la chiusura, la provocazione, l'apatia, reagisce con urgenza, autorità o tecnicismi, ma generalmente senza una visione. Il leader responsivo, invece, non agisce facendosi forte del proprio ruolo, ma per prendersi cura del sistema. Chi non collabora a volte reagisce a dinamiche opache, altre volte perché non si riconosce nel valore del gruppo. Il leader responsivo, invece di forzare, si domanda "Perché si difende così?" La resistenza è un segnale, può essere diffidenza, sfiducia o semplicemente puro disinteresse. In tutti i casi il leader non deve aggiustare la persona, ma interpretare il contesto, deve capire se il collaboratore sta reagendo a realtà poco chiare, o semplicemente è

fuori dall'allineamento con i valori del gruppo. Le due cose sono diverse e portano a scelte diverse. D'altro canto non tutti sceglieranno di esserci, questo va messo in conto. Nel coaching umanistico non si lavora per aggiustare, ma per dare senso. Quando la cultura aziendale è coerente, chi non si riconosce spesso si auto esclude o chiede aiuto per allinearsi. Se questo non accade allora il leader deve assumersi la responsabilità di una scelta, perché la sicurezza riguarda il gruppo, non solo il singolo.

La leadership umanistica è fatta di presenza vera, di ascolto che non giudica, di silenzio che accoglie e di verità. E la verità va saputa guardare in faccia anche quando ci impone scelte che non vorremmo fare.



CONCLUSIONI

Ecco, questa è la Leadership Umanistica.

Non è soft nè debole, è intenzionale, solida e consapevole, sa scegliere quando contenere e quando agire. Sa parlare e rimanere in ascolto.

Non troverai adesso una lista di cose da fare, non perché manchi la volontà di condivisione, ma perché la pratica non può essere separata dalla presenza e ogni contesto richiede ascolto, non copioni.

Quello che posso offrirti è un invito: osserva come rispondi, chiediti se le tue decisioni nascono dall'abitudine o dalla visione, se scegli per urgenza o per senso e se le tue scelte sono realmente tue o sono imposte dal tuo ruolo.

Il resto accade nel lavoro, nelle relazioni, nella stanza del coaching dove ogni gesto, ogni parola, ogni pausa ha un perché.

Antonella Sirica

BIBLIOGRAFIA

1

Eutifrone – Apologia di Socrate – Critone / Platone

Diverse edizioni disponibili. Dialoghi centrali sul metodo socratico.

2

Partorire con la testa – Alle origini della maieutica / D. Cianci

Edizioni Marsilio. Approfondimento metodologico sul processo della maieutica.

3

Etica Nicomachea / Aristotele

Diverse edizioni disponibili. Opera classica su telos, virtù e eudaimonia.

4

Fondazione della metafisica dei costumi / I. Kant

Diverse edizioni disponibili. Etica deontologica e dignità della persona.

5

Motivazione e personalità / Abraham H. Maslow

Diverse edizioni disponibili. Teoria dei bisogni e autorealizzazione.

6

Un modo di essere / Carl R. Rogers

Diverse edizioni disponibili. Psicologia umanistica e condizione dell'essere.

7

Uno psicologo nei lager / Viktor E. Frankl

Diverse edizioni disponibili. Ricerca del senso, responsabilità personale.

BIBLIOGRAFIA

8

Interpretazione delle culture / Clifford Geertz

Edizioni Il Mulino. Cultura come costruzione simbolica del significato.

9

Creare capacità - Liberarsi dalla dittatura del PIL /
M.C. Nussbaum

Edizioni Il Mulino. Teoria delle capacità e dignità umana.

10

Le nuove frontiere della giustizia / M.C. Nussbaum

Edizioni Il Mulino. Giustizia globale e universalismo delle capacità.

11

Organizzazioni senza paura / Amy C. Edmondson

Edizioni Franco Angeli. Creare sicurezza psicologica sul lavoro per imparare, innovare e crescere.

12

Essere un Leader non basta / Luca Stanchieri

Edizioni Franco Angeli. Come costruire una leadership per il benessere e l'efficienza.



RINGRAZIAMENTI

A tutti i leader che scelgono la presenza autentica alla perfezione apparente: siete il cambiamento che rende possibile una leadership più umana, coraggiosa e trasformativa.

Scrivere queste poche pagine non è stato solo un esercizio di sintesi, ma un viaggio. Un viaggio dentro me stessa, dentro le esperienze vissute, le ferite attraversate e i momenti di lucidità che hanno reso più nitido il mio senso. Il primo grazie va a chi, ogni giorno, mi concede la possibilità di entrare in punta di piedi nelle pieghe più delicate della propria storia professionale. A tutti i manager, collaboratori, team e organizzazioni che ho incontrato lungo la strada: siete stati specchi, stimoli e maestri inconsapevoli.

Grazie a chi ha creduto in me quando io avevo smesso di farlo. A chi ha ascoltato senza giudicare, a chi mi ha fatto le domande giuste e a chi ha avuto il coraggio di rispondere alle mie. Un ringraziamento profondo va a Luca Stanchieri e a tutta la Scuola di Coaching Umanistico, per aver trasformato la mia intuizione in metodo, e il mio smarrimento in visione.

E infine, grazie a te, Caterina.

Perché mi hai insegnato a non arrestare il cammino, ad ascoltare davvero.

A riconoscermi con onestà.

Perché, quando tutto spingeva all'adattamento, mi hai aiutato a resistere.

E così ho avuto il coraggio di ritrovarmi.

Antonella
Stanchieri
coaching





Antonella
Swan
coaching

info@antonellascoaching.com - 349 4439984 - www.antonellascoaching.com