

LEADERSHIP: UN VECCHIO CONCETTO CON NUOVI SIGNIFICATI E NUOVE COMPETENZE

Erika Nemmo
IMO Italia - istituto
per lo sviluppo
umano e
organizzativo

Il concetto di leadership ha radici profonde e multiformi. Tanto profonde da arrivare all'Antica Grecia e tagliare trasversalmente tutti i periodi storici che ha vissuto l'umanità. Tanto multiforme da essere utilizzata in contesti diversi e da diverse teorie con significati dissimili. Molti ritengono, forse non a torto, che addirittura sia un termine oggi abusato, ossia utilizzato non solo in modo inappropriato ma su cui si è focalizzata troppa attenzione. Del resto non esiste ente di formazione o consulenza che non offra alle imprese corsi o progetti per il potenziamento della leadership dei manager, per sviluppare le altrettanto famose "soft skill". Dunque è un termine dalla doppia faccia: da un lato fa parte della tradizione delle scienze organizzative, dall'altro sembra aver perso una dimensione profonda di significato per trasformarsi in un concetto "mass market".

Non è un caso, però, che la leadership sia entrata nel linguaggio aziendale in modo tanto preponderante anzi, si può dire che sia una diretta conseguenza dello sviluppo della capacità umana di creare prodotti e servizi in modo organizzato passando cioè, dalla produzione artigianale a quella industriale. Nel corso di quella che oggi viene definita la terza rivoluzione industriale, se non la quarta, è necessario rivedere profondamente il senso di questo termine. Non è una riflessione solo di carattere teorico e culturale, ha a che fare con la vita reale delle imprese e con come esse sono più o meno capaci di rimanere attive in un mondo economico altamente sfidante.

QUALE LEADERSHIP OGGI HA SENSO? COME DEVE CAMBIARE IL MODO DI AGIRLA E DI PERCEPirla PERCHÉ SIA REALMENTE UNA COMPETENZA IN GRADO DI SUPPORTARE LO SVILUPPO DELLE IMPRESE NON MENO CHE QUELLO DELLE SINGOLE PERSONE?



Erika Nemmo: Collabora con il CNR-IRCES in relazione all'individuazione e applicazione di metodologie innovative per il cambiamento organizzativo e individuale. Consulente per lo sviluppo organizzativo di IMO Italia -istituto per lo sviluppo umano e organizzativo- si occupa di leadership orizzontale, sviluppo dei processi innovativi, formazione. Con le cattedre di sistema organizzativi complessi e sociologia del lavoro del Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale della Sapienza collabora in ricerche relative ai contenuti professionali e alle strutture organizzative.

Quale leadership oggi ha senso? Come deve cambiare il modo di agirla e di percepirla perché sia realmente una competenza in grado di supportare lo sviluppo delle imprese non meno che quello delle singole persone?

La capacità di creare prodotti e servizi nel 90 % delle imprese si basa su strutture gerarchiche e funzionali. Ossia nella maggior parte delle organizzazioni il lavoro viene portato avanti da uffici con competenze diverse, in ciascuno di questi uffici, divisioni, sottostrutture, c'è un manager e ci sono dei lavoratori, ci sono rapporti di subordinazione e potere, c'è chi decide e chi esegue, ci sono gradi di responsabilità e controllo diversi (più si è in alto nell'organigramma più sia ha responsabilità e controllo). Questa struttura si basa su una cultura della leadership verticale ossia una leadership le cui competenze di base sono di gestione del gruppo, di controllo, di problem solving, di negoziazione, di valutazione, di orientamento all'obiettivo. Sempre più spesso, poi, in questo contesto viene esaltata l'abilità del leader di saper motivare i lavoratori con ciò che ne discende dal punto di vista relazionale. Di fatto, però, quando si parla di leadership verticale si pone l'accento sull'abilità di un singolo, il manager, il quale ha l'arduo compito di "gestire le persone" affinché esse abbiano comportamenti conformi a quanto necessario.

Se pensiamo alla natura umana non è difficile capire perché la dimensione verticale è necessaria nella vita di una organizzazione: così come l'uomo è tale perché capace di camminare in modo eretto, così la leadership verticale costituisce la spina dorsale del vivere organizzato. Oltre a stare in piedi, però, le per-

sone camminano, si muovono, cambiano e questo implica l'utilizzo di un piano orizzontale. **La modernità, l'innovatività del termine leadership oggi deve e può essere trovato solo nella dimensione orizzontale.** Il motivo è lampante: a differenza del passato non è più sufficiente per un'impresa "funzionare bene", ha bisogno di cambiare, di trasformarsi continuamente e in tempi cento volte più rapidi che in passato. La concezione verticale della leadership consente di strutturare e organizzare in modo stabile l'interazione di componenti diverse (persone diverse, competenze diverse, risorse materiali diverse) ma non è adatta a supportare il cambiamento continuo perché questo richiede alle persone di modificare in modo costante i loro comportamenti e, di conseguenza, di modificare in modo rapido visioni, percezioni e cultura dell'organizzazione. Pensare che i manager possano condurre i loro gruppi in questa flessibilità agendo solo sulla leva verticale è una utopia, si sopravvalutano le abilità di un singolo per sottovalutare quelle di una moltitudine. Si fa cioè l'errore di credere che una persona possa motivarne un'altra in continuazione, come se la motivazione fosse una lozione che un singolo dispensa ad una moltitudine, si fa l'errore di credere che la testa di azienda può decidere di cambiare e tutto il resto, di conseguenza, si adeguerà. È questo errore che fa sì che tantissimi manager abbiano vissuto l'esperienza di cambiamenti globali ben pianificati che si sono sfaldati di fronte alla complessità che è dietro la relazione tra le persone e tra il mondo interno ed esterno all'azienda. Allo stesso modo tanti lavoratori hanno vissuto processi di reingegnerizzazione e riorganizzazione in cui si chiedeva loro di fare cose di cui non vedevano il senso o, ancora peggio, di cui erano in grado di vedere gli effetti deleteri e non previsti di una imposizione calata dall'alto. Non si tratta banalmente di coinvolgere i lavoratori nei processi di cambiamento, che lo vogliano o meno i collaboratori sono necessariamente coinvolti e tanti programmi aziendali sono nulla più che programmi di "convincimento" più che di coinvolgimento. Si tratta di passare da una idea di leadership accentrata ad una di leadership diffusa. Per dirla con degli esempi: il

compito del leader non è motivare le persone ma creare contesti motivanti; non è guidare la persone ma guidare processi in cui le persone siano in grado di esercitare la loro self-leadership; non è dare compiti da eseguire ma consigli e vincoli entro cui le persone possono muoversi in autonomia. La leadership verticale è quella che tutti noi associamo all'abilità di una persona di condurre un gruppo. La leadership orizzontale è, invece, una cultura organizzativa in cui un leader disegna un processo entro il quale tutti gli altri possono esercitare la loro personale leadership, la loro capacità di discernimento, la loro libertà.

Ci sono diverse esperienze di aziende che hanno rinunciato a buona parte della propria struttura verticale per creare valore tramite lo sviluppo della self-leadership dei singoli. Si arriva addirittura a casi in cui non esiste per nulla il ruolo di "manager". Ma si tratta di casi ancora numericamente poco rilevanti, di aziende nate in contesti particolari e create da imprenditori illuminati. Realisticamente oggi la dimensione verticale non può mancare nelle aziende ma, allo stesso modo, non può mancare quella orizzontale. Si tratta di saper distinguere i due piani: si agisce nel verticale quando si mettono in campo le abilità prettamente manageriali necessarie al mantenimento dell'impresa, è necessaria quella orizzontale quando si vuole guidare il cambiamento. E' deleterio confondere i due piani. Un buon leader spesso è anche un ottimo manager ma non è detto che sia il contrario. Ci sono competenze relazionali sociali che possono supportare il manager nel gestire il gruppo ma se queste non vengono agite in un contesto orizzontale solo uno strumento diverso per ottenere lo stesso risultato: gestire le persone. Il punto è che non si può imporre dall'alto un cambiamento comportamentale che, per essere tale, richiede al singolo di costruire il senso di quel cambiamento. **La sfida per i leader di oggi non è farsi seguire dalle persone ma creare contesti e condizioni in cui le persone siano in grado di guidare sé stesse.** Le persone sono in grado di guidare da sole, ciò di cui hanno bisogno è una cartina in cui sono chiari i confini e i vincoli e di un leader capace di creare quella cartina con una visione del punto di arrivo e la profonda convinzione che molte persone (e non dico tutte perché sarebbe non realistico) sono in grado di agire a livelli diversi una leadership orizzontale.

L'obiettivo, è bene precisarlo, non è semplicemente raggiungere il tanto nominato "benessere organizzativo". Possiamo creare luoghi di lavoro meravigliosi per chi vi opera tutti i giorni ma se l'impresa non è sostenibile a livello economico quei magnifici posti di lavoro sono destinati a non durare nel tempo.

Il piano orizzontale, infatti, non è solo quello che deve instaurarsi tra le persone all'interno dell'azienda ma è

anche quello che l'azienda deve creare tra il suo interno e il suo esterno, guardando al cliente finale. Il senso stesso dell'agire organizzativo è soddisfare un bisogno che si trova all'esterno. Ed è proprio il cliente ad essere il faro che deve guidare la self-leadership di ciascuno perché nel riconoscere il valore aggiunto che ciascuno genera possiamo rintracciare il senso profondo del nostro lavoro. Perché un artigiano è più motivato nel suo lavoro di un operaio? Perché ha la possibilità di scegliere, di agire sul proprio processo di lavoro, ma anche e non dimeno di vedere il cliente prendere tra le mani il prodotto che ha realizzato e utilizzarlo con soddisfazione.

Come si costruisce tutto questo?

La risposta non può essere esaurita in poche pagine anche perché credere nella realizzabilità della leadership orizzontale significa credere nella diversità e nella libertà. La diversità di organizzazioni con una propria storia e una propria biografia che possono arrivare alla stessa meta seguendo strade diverse. Non esiste una risposta preconfezionata che vada bene per tutti. Non possiamo illuderci che qualcuno, un consulente, un formatore, per quanto esperto, sia in grado di offrire un pacchetto preconfezionato che, una volta scartato, risolve tutti i problemi. Possiamo però cominciare a farci delle domande e delle considerazioni, possiamo porre l'attenzione su alcuni elementi.

1) Lavorare su processi e relazioni contemporaneamente

Un errore comune di tanti approcci al cambiamento e al ruolo dei leader nel cambiamento è separare il lavoro sui processi da quello sulle competenze. Ossia creare binari paralleli che non si incontrano mai in cui da una parte si fanno corsi di formazione sulle soft skill e dall'altro si creano progetti di reingegnerizzazione dei processi lavorativi. Leadership orizzontale significa supportare il cambiamento dei singoli mentre questi co-generano il cambiamento dei processi. Non è sufficiente coinvolgere per cambiare, è necessario imparare a co-creare. Dunque quando si mandano manager o lavoratori a corsi di formazio-

ne sulle competenze sociali e relazionali (dal problem solving alla comunicazione, dalla negoziazione all'orientamento all'obiettivo) non bisogna dimenticare di chiedersi, non solo quali siano le competenze che bisogna stimolare ma anche: come possono essere agite e sviluppate nuove competenze mentre di generano nuovi processi di lavoro?

2) Creare processi inter-funzionali e inter-garchici

Le strutture verticali hanno due punti deboli visibili a chiunque. Il primo è che chi decide ed è al capo della piramide è anche chi non vive in prima persona i processi lavorativi. Chi è al vertice ha una visione d'insieme ed olistica, vede più componenti interagire tra loro ma, rispetto a ciascuna di queste componenti può conoscere solo degli aspetti

faccino tra loro a prescindere dal ruolo e dalle competenze tecniche, riconoscendo che l'interazione crea valore. Dunque quando si comincia a pensare al cambiamento è necessario chiedersi: che senso può avere questo cambiamento per le diverse parti e persone dell'organizzazione? Cosa ne pensano e quali sono le considerazioni dei lavoratori che, più di altri, sono a contatto diretto con cliente?

3) Rinunciare all'ossessione della pianificazione

Pianificare, pianificare, pianificare! A proposito di competenze manageriali l'abilità di pianificare è da considerarsi l'ABC del buon leader. Ma il cambiamento può essere pianificato? Forse una cinquantina di anni la risposta poteva essere "sì". Oggi non c'è dubbio che non sia più così. Il livello di interconnessione del mondo economico fuori dall'azienda e la complessità delle relazioni all'interno dell'azienda ci dovrebbero essere da monito: modificando un elemento creo un impatto su ciò che ad esso è interconnesso e, per quanto intelligenti e tecnologicamente dotati, non siamo in grado

L'OBIETTIVO, È BENE PRECISARLO, NON È SEMPLICEMENTE RAGGIUNGERE IL TANTO NOMINATO "BENESSERE ORGANIZZATIVO". POSSIAMO CREARE LUOGHI DI LAVORO MERAVIGLIOSI PER CHI VI OPERA TUTTI I GIORNI MA SE L'IMPRESA NON È SOSTENIBILE A LIVELLO ECONOMICO QUEI MAGNIFICI POSTI DI LAVORO SONO DESTINATI A NON DURARE NEL TEMPO

macroscopici. Ciò fa sì che alcune decisioni prese dall'alto creano effetti non considerati nella loro applicazione pratica, spesso con ricadute sul processo primario del cliente. L'altro punto debole è il collegamento tra le diverse funzioni. Ciascuna funzione organizzativa, pensiamo ad esempio all'ufficio marketing e a quello amministrativo, sono microcosmi con le loro specificità e il loro particolari punti di vista, le loro specifiche esigenze. Ciò che spesso manca è il collegamento tra le diverse funzioni e la prova tangibile di questa criticità è che la maggior parte delle disfunzioni nelle aziende avviene a cavallo del passaggio di un dato processo tra un ufficio e l'altro. Creare una cultura della leadership orizzontale significa creare costantemente e continuamente situazioni di confronto e dialogo sul senso stesso dell'organizzazione in cui le persone si inter-

di prevedere l'impatto sul sistema di quella modifica. Quindi di fronte ai processi di cambiamento l'abilità su cui dobbiamo fare affidamento non è quella di pianificare ma quella di sviluppare i processi step by step in modo sperimentale. Faccio un passo, vedo come le variabili si muovono e solo allora decido quale sarà il passo successivo. Dunque piuttosto che pianificare ogni cosa dovremmo periodicamente farci sempre la stessa domanda: quale è il prossimo passo?

4) Pensare alle nuove competenze del leader

Non confondiamo l'attività manageriale con la leadership orizzontale nei processi di cambiamento continuo. Il manager definisce gli obiettivi. Il leader ispira con una visione. Il manager dà compiti. Il leader dà consigli e pone vincoli.

Il manager guida la persone. Il leader guida il processo in cui le persone possono attivarsi. Il manager valuta la performance delle persone. Il leader supporta lo sviluppo della self-leadership.

Il manager comunica con i collaboratori. Il leader parla al leader che c'è in ciascuno. ■