

Il Leadership Team e l'impostazione One Voice

Author : Giuseppe Andò

Date : 28 Novembre 2019



Un Leadership Team - o Management Team che dir si voglia - esprime il **livello gerarchico più importante** del management di un'azienda o, per lo meno, il più pagato. Quindi, non può limitarsi ad una attività di mera gestione delle tematiche aziendali rilevanti ma deve interpretare un **ruolo esemplificativo** ed ispiratore.

Le differenti prospettive ed esperienze dirigenziali portate al tavolo sono la ricchezza di questo organismo e rappresentano l'unica opportunità per un'autentica verifica degli allineamenti strategici e operativi "*cross-functional*".

Troppo spesso si tratta di un team di semplice ratifica del "già deciso", privo di una reale aspirazione ad esplorare le opportunità e le potenzialità latenti in azienda. Ma il vero errore di alcuni Leadership Team è quello di replicare i contrasti e le rivalità tra Divisioni e Dipartimenti, acuendo la distanza e le contraddizioni che si esprimono a livello operativo.

Una prospettiva comune

Qual è, allora, la principale funzione che dovrebbe assolvere un tale organismo? Semplice, quello di dimostrare che è assolutamente possibile portare a sintesi gli interessi contrastanti in azienda, dovuti ai diversi ruoli, funzioni e responsabilità. Le differenze devono rappresentare l'istanza dialettica fondamentale per il confronto e la crescita condivisa. Ogni processo di confronto deve risolversi in una sintesi delle diverse posizioni e concludersi con un vincente avanzamento nella direzione della piena realizzazione della strategia aziendale.

Ecco, allora, il **ruolo chiave** del Leadership Team: essere la dimostrazione in atto della possibilità di superamento delle visioni personali, non rinunciando a queste, ma integrandole in una prospettiva comune e condivisa. Ecco cosa si intende per "*One Voice*". Non un banale allineamento per assecondare un vuoto accomodamento, ma una stimolante ricerca di ciò che sta oltre il "tavolo del team", per dimostrare che una sintesi efficace non è, semplicemente, la somma delle singole parti, ma dà vita a **qualcosa di nuovo** e più ampio.

Allora, diventa più chiaro in che senso il Leadership Team possa “interpretare un ruolo esemplificativo ed ispiratore”: dimostrando che la coerenza (*One Voice*) non significa rinunciare alle proprie differenze, ma trasformarle in una componente essenziale del risultato finale, in concerto con i contributi degli altri colleghi.

Per raggiungere un tale obiettivo non è necessario che tutte le decisioni siano prese con un consenso unanime, né che la minoranza, anche dopo un voto sfavorevole, non possa ribadire le proprie posizioni rinnovandone le argomentazioni. Ciò che conta è che nessuno “lavori contro”. Ovviamente, in premessa a tutto quanto sopra, ci devono essere **rispetto** e reciproca **fiducia**. Senza questi “ingredienti base”, non c’è nessuna possibilità di successo.

Ma l’idea di un’impostazione *One Voice* non si esaurisce dentro la sala riunioni, anzi. Si sviluppa e si realizza concretamente fuori dal contesto del meeting. Troppo spesso, alla fine del Leadership Team meeting, i vari dirigenti tornano ai rispettivi Dipartimenti o Divisioni esternando ai loro collaboratori la loro contrarietà alle decisioni prese in sede di riunione, rimarcando la loro distanza da quanto deliberato. Ovviamente i loro collaboratori, per la “sindrome del tifo di squadra”, si schierano con il loro “capo”, sposandone lo scetticismo e la sfiducia. La filosofia *One Voice*, invece, impone di sentirsi sempre parte delle decisioni prese dal team e di farsene sponsor e attori.

È fondamentale che, una volta presa una decisione, tutti lavorino per realizzarla. Un’impostazione *One Voice*, se ben congeniata, diventa un fattore di contaminazione diffusa, con il risultato di una crescente **coesione aziendale**, con un’inevitabile - e positiva - ricaduta sulle performance.

Articolo a cura di **Giuseppe Andò**