

Il tocco leggero della Leadership agile

Date : 22 febbraio 2016



La leadership è un tema affascinante, studiato nel corso dei secoli con interesse e passione

Platone ne scrisse nel 380 avanti Cristo nella sua opera La Repubblica, negli anni successivi si sono succeduti saggi, narrazioni, trattati che ne hanno esplorato le diverse sfaccettature: le teorie, gli aspetti psicologici, i tratti della personalità, i pattern comportamentali, sino ad arrivare a studiare le caratteristiche fisiche che un vero leader dovrebbe possedere per essere, anche visivamente, riconosciuto come tale.

Quegli studi, hanno permesso di delineare alcuni stili di leadership principali (autoritaria, partecipativa, laissez-faire, orientata ai task o alle relazioni, ecc.) che uniti ai principali tratti comportamentali (iniziativa, energia, assertività, perseveranza, capacità comunicativa, ecc.), ne danno una visione piuttosto completa ed esaustiva.

LE TEORIE X E Y DI MCGREGOR

La leadership applicata al mondo del lavoro, è stata riassunta molto efficacemente da McGregor grazie alle sue teorie X e Y. Il mondo di oggi, così complesso, in cui sono necessarie rapidità decisionale, capacità di adattamento continuo, forti capacità di ascolto e empatia verso il mercato, di quale dei due tipi di leadership sopra rappresentate ha bisogno?

Il mondo del lavoro non è che uno dei numerosi sistemi e sotto-sistemi sociali (lavoro, famiglia, hobbies, amicizie, interessi, ecc.), che si sovrappongono, concorrono tra loro, che ci condizionano giornalmente. Sistemi che per sopravvivere e prosperare, richiedono costantemente la nostra attenzione, energia, tempo, e che amplificano la loro influenza grazie all'utilizzo dei numerosi canali e strumenti di comunicazione oggi disponibili, in grado di abbattere qualsiasi barriera spazio-temporale, pervadendo ogni istante della nostra vita.

In uno scenario così sfidante, competitivo, fortemente orientato al risultato, quali leader sapranno emergere, navigando efficacemente questa rete di inter-connessioni? Quali caratteristiche comportamentali, soft-skills e strumenti dovranno saper utilizzare?

Teoria X - I manager credono che i collaboratori:

- Debbono essere controllati
- Non amano lavorare
- Necessitano di continue spinte per essere più produttivi
- Necessitano di schemi di incentivi basate sulle performance (bastone e carota)
- Necessitano di essere diretti nel fare le cose

Teoria Y – I manager credono che i collaboratori:

- Vogliano essere coinvolti
- Possano prendere giuste decisioni in autonomia
- Vogliano condividere attivamente con altri colleghi lavoro e sue modalità
- Trovano maggiormente soddisfacente svolgere compiti variegati e complessi

UN PASSO INDIETRO

Proviamo a rispondere a quelle domande, facendo un rapido viaggio negli ultimi venticinque anni della nostra storia, per comprendere quale sia stata l'evoluzione della società, quali principali eventi l'hanno caratterizzata, verificando se questi siano stati "semplici" salti sistemici, oppure veri e propri smottamenti sociali, culturali ed economici.

Il primo evento da cui partire, che ha segnato una svolta drammatica e repentina degli equilibri mondiali, è la caduta del muro di Berlino nel 1989. Frontiere che si aprono, culture che si avvicinano, rapporti di potere che si ridisegnano. Un improvviso e repentino avvicinamento di "intere zolle tettoniche culturali", un tempo molto distanti tra loro, che ha generato un diverso modo di pensare.

Globalizzazione, apertura dei mercati, distensione tra popoli, la nascita di un nuovo mondo socio-economico, in cui si è soggetti a maggiori rischi, certo, ma dove le opportunità si moltiplicano infinitamente. Il tutto nel giro di poche ore, giorni.

Altri tre eventi hanno influenzato fortemente il modo in cui oggi entriamo in contatto con alcuni tipi di prodotto e come comunichiamo.

Nel 2001 la nascita dell'iPod può essere pensata come uno spartiacque nel modo in cui consumiamo prodotti, almeno alcuni, attraverso la tecnologia. La musica per prima, libri, fotografie, film poi, vengono letteralmente dematerializzati e accompagnati, nella loro fruibilità, da una nuova affascinante esperienza utente, supportata da una tecnologia finalmente miniaturizzata, veramente portatile, con design ricercatissimi.

Avere tra le mani un iPod e ascoltare la propria musica preferita, dopo che per anni si era passati attraverso le cassette, il Walkman, i lettori CD portatili, fu rivoluzionario.

Nel 2004, Zuckerberg e soci, creano letteralmente un nuovo modo di stare insieme, di socializzare: persone remote tra loro che non solo comunicano, ma condividono esperienze e

sensazioni in tempo reale, che formano nuovi sistemi sociali e comunità virtuali. La portata di questo fenomeno oggi è ancora più chiara se si considera che in un mese si connettono al sistema 1,35 miliardi di utenti al mese.

Infine, nel 2006, Jack Dorsey spinge ancora più in alto l'asticella della comunicazione virtuale con l'invenzione Twitter.

Non possiamo però dimenticare, parlando di smottamenti sistemici, che il 2004 è stato anche l'anno in cui la Cina è diventata la terza economia mondiale (oggi seconda o prima in relazione a quali indicatori economici vengono presi in considerazione).

Anche questa è definibile una svolta epocale.

L'apertura dell'economia cinese, da un lato permettono l'invasione dei suoi prodotti sul mercato mondiale, dall'altro con il suo elevatissimo numero di abitanti, la Cina, diventa uno dei più grandi consumatori di tecnologia al mondo.

LA LEADERSHIP OGGI

Il nostro è un mondo sempre "connesso" e fatto di componenti fortemente inter-connesse, in cui è possibile scatenare molteplici azioni ed effetti in diverse parti del mondo, con il semplice tocco di un dito su uno schermo di un telefonino. Un mondo in cui tutto sembra già essere stato inventato, ma che oggi più che mai necessita di creatività e ingegno per evolvere.

Liberare la creatività delle persone per trovare nuove soluzioni, far fronte a domande complesse, nuove sfide. La creatività, come si sa, per liberarsi ha bisogno di perimetri in cui muoversi autonomamente, sperimentare.

Il leader che ha ben chiari in mente quei concetti, sa creare quei perimetri, è in grado di capire quando e quale tipo di potere decentralizzare ai team, al fine di favorire la nascita di innovazione. Conosce il potere dirompente della diversità di genere, cultura, razza, età dei team di lavoro, applicato alla risoluzione dei problemi.

Sono leader in grado di ispirare, dare visione; sanno che i loro collaboratori, messi nelle condizioni di esprimere i loro talenti, energia e soggettività, attivano interazioni efficaci in grado di produrre risultati eccezionali. Ecco che i lavoratori non sono più piccoli ingranaggi di una grossa catena di montaggio (*Teoria X*), in una visione ormai datata propria del modello tayloristico, ma componenti attive, autonome e dinamiche nel loro modo di comportarsi e comunicare (*Teoria Y*), del flusso di generazione del valore al cliente finale.

Sono leader lungimiranti, che non cercano solo benefici temporanei, magari a scapito di qualcosa o qualcuno (mercato, competitor, colleghi, ambiente, ecc.), ma sono disposti ad investire energie nel medio e lungo termine, in grado di portare benefici e risultati durevoli nel tempo, migliorando il contesto sociale (organizzazione) di riferimento.

LIGHT TOUCH LEADERS

Jim Highsmith, ingegnere americano, consulente e autore di diversi libri sul tema della leadership nel campo dello sviluppo software, chiama quei leader Light Touch Leaders.

Persone in grado di creare una visione strategica, attorno alla quale polarizzare l'attenzione dell'organizzazione e dei team di lavoro.

Per fare questo, comunicano tanto, in maniera diretta, spesso faccia a faccia, facilitano, stimolano e sviluppano continuamente le interazioni tra le persone e i gruppi di lavoro coinvolti. Favoriscono lo scambio di informazioni, la loro condivisione attraverso comunità di pratica: network informali di persone che condividono lo stesso ruolo professionale o interesse lavorativo e che si incontrano per far evolvere la conoscenza dell'organizzazione rispetto a quei temi.

Incoraggiano la sperimentazione, invitando a festeggiarne i successi, ma anche sfruttando e mettendo a fattor comune il grosso potenziale di apprendimento derivante dall'errore, in un'ottica di miglioramento continuo.

Organizzano workshop di alcuni giorni (chiamati anche hackathon nello sviluppo software) dedicati all'innovazione. Le persone si raccolgono in gruppi di lavoro e possono lavorare a qualsiasi progetto, purché venga portato a termine, anche in forma prototipale nel tempo stabilito, e quindi mostrato agli altri. Da questi eventi emergono spesso nuove soluzioni, progetti e idee, sui quali poter far nascere nuovi prodotti o servizi da proporre al mercato.

Vivono a stretto contatto con i loro collaboratori, si attivano per risolverne gli impedimenti e creare contesti e ambienti consoni, dove le persone creino autonomamente i loro spazi di lavoro. Sono leader che si rendono quasi invisibili, responsabilizzano le persone, le aiutano e supportano quando necessario, e non smettono mai di essere primi testimoni e agenti del cambiamento.

Persone assertive, con una grossa capacità di ascolto, ma allo stesso tempo molto curiose, sempre pronte a sfidare le convinzioni dell'altro attraverso l'uso della domanda, orientati in questo verso la scoperta e creazione del valore. Si assumono le responsabilità e hanno forte consapevolezza del contesto, degli equilibri del sistema in cui operano. Sono leader resilienti, adattivi, visionari, con forti capacità di auto-motivazione.

I Light Touch Leaders, in ultima analisi, sono appassionati dell'essere umano: lavorano continuamente per ampliarne conoscenza, potenziale e talento. Sviluppano individui in prima istanza, processi, cose e strumenti, poi.

A cura di **Emiliano Soldi**, Agile & Lean Coach @ Inspearit <http://www.EmilianoSoldiPMP.info>

Articolo pubblicato sulla rivista Leadership & Management – Maggio/Giugno 2015