

Le nuove sfide del management e la fine del vecchio leader

Author : Francesco Ferzini

Date : 6 Febbraio 2019



Il vecchio modello di leadership è obsoleto.

La 4a rivoluzione industriale è ufficialmente iniziata, e il tempo del vecchio leader in stile One-Man-Company è finito. Siamo in una nuova economia, dove ciò che funzionava ieri non funziona più oggi. Non si tratta più, dunque, di fossilizzarsi nel vecchio paradigma strutturalista e posizionale della leadership tradizionale; oppure di irrigidirsi sull'ideologia che ruota attorno all'eroismo del leader solitario, ma di una nuova leadership adatta al XXI secolo.

Le forze del cambiamento e della globalizzazione stanno rimodellando tutto. Questo cambiamento sta modificando tutti gli schemi legati al consumo, alla produzione, all'occupazione (compreso il modo di lavorare, il posto di lavoro, la forza lavoro e il lavoro stesso). Vi è stata una vera e propria rivoluzione nel modo in cui comunichiamo, la più epocale dall'introduzione della stampa a caratteri mobili. Siamo di fronte a un cambiamento mai visto prima d'ora e nuove perturbazioni economiche sono all'orizzonte. Un notevole cambiamento che porta con sé molte insidie, ma anche tante nuove opportunità. Molte sfide che però richiedono a imprese, organizzazioni e individui agilità, abilità di conduzione e capacità di adattamento.

Le persone stanno riacquistando il loro potere personale, e grazie alla tecnologia è possibile lavorare in un modo completamente nuovo. Si lavora sempre più spesso da remoto, ci si può connettere da ogni parte del globo e vi è un sempre più elevato grado di interdipendenza. All'interno degli ambienti di lavoro si stanno sviluppando nuove soluzioni mirate a supportare maggiormente la performance individuale e del team, come le overlap zones e la formula hot desking per citarne alcuni; e nuovi approcci, come possiamo ad esempio vedere nel co-working e in modo particolare nello smart working.

Anche in Italia il lavoro agile è oggi una realtà. Stando ai risultati della ricerca condotta dall'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, il numero dei lavoratori che godono di autonomia nella scelta delle modalità di lavoro in termini di luogo, orario e strumenti utilizzati sono ormai 305'000 e il 36% delle grandi imprese ha già progetti strutturati di smart working.

In *The End of the Traditional Manager*, Adam Hickman e Ryan Pendell evidenziano che in rapporto agli anni passati il posto di lavoro di oggi è caratterizzato da:

- **Spazi più flessibili:** 74% degli impiegati ha la possibilità di muoversi in differenti aree per svolgere il proprio lavoro.
- **Tempi di lavoro più flessibili:** 52% degli impiegati afferma di avere una qualche possibilità di scelta del proprio orario di lavoro.
- **Più lavoro da remoto:** 43% degli impiegati lavora lontano dal proprio team per un certo periodo di tempo.
- **Più team a matrice:** 84% degli impiegati lavora in un certo qual modo secondo una matrice.

Inoltre, sostengono, non si tratta di cambiamenti relazionati solo all'ambiente: i luoghi di lavoro sono sempre più basati su progetti, e gli impiegati di oggi sono maggiormente attratti da lavori che considerano più stimolanti e significativi — e non solo da un titolo.

In altre parole, stiamo assistendo a una vera e propria ridefinizione dei valori e delle aspettative per quanto concerne la relazione con il proprio lavoro. Le persone chiedono più trasparenza e più contatto umano (e vogliono essere considerate tali e non come dei semplici numeri). Hanno la volontà di imparare, crescere, utilizzare i loro talenti. Vogliono fare qualcosa di significativo, fare la differenza.

In fondo, questo è un dato di fatto: indipendentemente dallo stipendio, dai bonus e dalla promozione, se il nostro lavoro non è per noi importante allora anche la nostra vita diventa priva di significato. Per fare eco a Jim Collins: “È impossibile vivere una vita straordinaria, a meno che non sia una vita significativa; ed è davvero difficile vivere una vita significativa senza fare qualcosa di significativo.” Questo non dipende però dal tipo di lavoro che si svolge. Infatti, come sosteneva lo psicologo statunitense Abraham Maslow, “non importa quanto sia banale un compito – lavare i piatti o pulire le provette – ogni attività acquista o perde significato in virtù della sua partecipazione o meno al conseguimento di uno scopo significativo, importante o che ci sta a cuore.”

Dunque, non solo è cambiato il modo di lavorare, ma anche l'approccio al mondo del lavoro in generale. Oggigiorno, presentarsi sul posto di lavoro e limitarsi a dare ordini non è più sufficiente. Anzi, è totalmente improduttivo, inefficace e disfunzionale. Il medesimo discorso vale per quanto riguarda presentarsi sul posto di lavoro e limitarsi a seguire gli ordini. Questa condotta non porta nessun beneficio a nessuno, e null'altro fa che strangolare l'ingegno, l'autenticità, la creatività e la spontaneità dell'individuo e dell'intero team.

D'altronde, e siccome questo aspetto è ancora sin troppo presente nella cultura aziendale che si rifà al vecchio modello di leadership, vale la pena sottolineare che essere un leader non vuol dire sfoderare l'autorità della propria posizione, comandare, dirigere e dare ordini. Il compito di chi è al timone non è quello di creare una schiera di seguaci che lo venerano, adorano e dipendono dalla sua persona. Leadership è condurre, guidare. Il vero leader crea altri leader, sprigionando il loro potenziale creativo affinché diventino migliori, possano offrire delle ottime performances e contribuire in modo significativo allo scopo dell'impresa.

Inoltre, siamo sinceri, nel caotico mondo in cui viviamo e lavoriamo, dove tutto si svolge in tempo reale, 24/7, è impensabile che un unico leader possa fare tutto da solo. I vecchi modelli e le vecchie teorie sulla leadership non reggono il peso del cambiamento; e anche se taluni si sono intestarditi nell'inseguire la visione di qualche stile di leadership ideale, in verità non c'è un'unica misura che vada bene per tutto e per tutti.

Oggettivamente parlando, c'è stato un enorme cambiamento. Siamo oggi lontani dalle storie dei leader dell'Ottocento e del Novecento. Ad oggi, possiamo dire che è finito il tempo del leader impavido, eroico, solitario. Questa immagine deve giocoforza essere sostituita dall'organizzazione che sa creare un team dove la leadership è distribuita, dove tutti sono dei leader.

Se per questo, anche nelle forze armate (da cui deriva il vecchio modello di leadership) vi è stato un notevole processo di rinnovamento rispetto a una tradizione organizzativa secolare. Le sfide del XXI secolo (e.g. globalizzazione, nuovi scenari operativi, professionalizzazione, inserimento delle donne) richiedono infatti una nuova leadership, adatta alle nuove necessità, del presente e del futuro, anche nell'esercito.

In qualsiasi ambito il lavoro comporta sempre più cooperazione, e sempre meno supervisione. Agilità, flessibilità, velocità di esecuzione implicano sempre più autonomia. L'autorità deve dunque essere decentralizzata. E proprio qui si assiste a una democratizzazione delle responsabilità all'interno di strutture che sono sempre più orientate verso un network di team che si auto-gestiscono.

Tutto questo risulta essere ancora più importante in virtù del fatto che sempre più persone lavorano e lavoreranno senza vincoli di tempo e luogo, in modo smart. Molte imprese si aspettano infatti che i propri dipendenti siano "capi di se stessi", ma è altresì importante notare che la figura del manager non può svanire nel nulla. Del resto, più flessibilità, autonomia e lavoro fuori sede non significa dimenticare i propri collaboratori e abbandonarli a se stessi. Né tantomeno sviluppare il talento della leadership a tutti i livelli gerarchici dell'impresa implica che non vi debba più essere una struttura organizzativa, o che vi sia una sovversione della gerarchia aziendale e regni l'anarchia (come taluni pensano e temono); bensì vuol dire concepire il lavoro in modo nuovo.

Molto semplicemente, è necessario cambiare mentalità. Il business, come si sa, è fatto di relazioni e il successo negli affari deriva dal successo nelle relazioni umane. In più, va ricordato che la relazione più significativa che le persone hanno all'interno della struttura organizzativa è con il proprio supervisore. Non a caso, è risaputo che le persone abbandonano i manager, non le imprese (negli USA, un impiegato su due lascia il lavoro a causa di un manager, e per migliorare la propria qualità di vita). Questa relazione in particolare gioca un ruolo fondamentale sotto tutti gli aspetti ed è proprio su questo anello della catena che oggi bisogna portare maggiore attenzione.

Dalle persone ci si aspetta responsabilità, creatività, abilità di conduzione per il lavoro svolto, ma come possono queste persone funzionare al meglio delle loro capacità e potenzialità se vengono repressi, oppresse, inibite da un ferreo sistema di comando e controllo come

generalmente accade nel vecchio modello di leadership, oppure trascurate (e.g. sindrome del dipendente invisibile)?

I collaboratori devono poter lavorare bene individualmente e insieme, anche se non si è tutti sotto lo stesso tetto. Perciò, comportarsi come un manager vecchio stampo che non si fida dei suoi subordinati e ne controlla ogni singolo movimento è decisamente sconsigliato, così come lo è la noncuranza verso il proprio team. Si tratta piuttosto di assumere il ruolo di una preziosa e autorevole guida in grado di responsabilizzare i propri collaboratori e al contempo ispirarli a crescere e fare del proprio meglio, essendo un solido punto di riferimento e evitando che gli impiegati si sentano colato sempre sul collo oppure, all'altro estremo, in qualche modo isolati (secondo le ricerche condotte da Gallup, la percezione di isolamento potrebbe infatti portare a un drastico calo nella performance: 21%).

Come ha scritto Russel Archibald in Project Management, "Alla figura del manager amministratore si sostituirà sempre più il profilo del manager imprenditore-innovatore", ed è certamente auspicabile che i dirigenti sviluppino uno stile di conduzione per cui loro stessi diventano come dei coach per i propri dipendenti. È dunque vitale partire da premesse diverse e creare una cultura dove i ruoli e le responsabilità sono chiari. Per questo motivo, le persone che ricoprono una posizione manageriale devono avere una certa sensibilità e forti capacità comunicative e sono chiamate a creare un ambiente di lavoro accogliente e piacevole, rapporti di fiducia reciproca e nutrire delle solide relazioni interpersonali sia a livello professionale che personale.

Sinora non è stato così: al fattore psicologico e all'elemento umano sono stati fortemente prediletti gli aspetti più tecnico-finanziari del business, e il sistema è stato messo davanti all'Uomo. Oggi però non dobbiamo dimenticare che è il lavoratore che porta contributo al sistema e non più il contrario come nel secolo scorso, e che il fattore psicologico non può più essere lasciato fuori dall'orario lavorativo. Il sistema va dunque rivisto in un'ottica che esalti le potenzialità della persona. Per questo, in questa nuova economia, il nuovo leader ha più la funzione di un allenatore che:

- Abbraccia il cambiamento.
- Comprende che il successo del business dipende dal successo nelle relazioni.
- Crede fermamente che il vero capitale aziendale è quello umano.
- Ha una visione globale ed olistica del business.
- Agisce sempre nel miglior interesse di tutti.
- Crede fermamente nel fatto che essere leader voglia dire sviluppare altri leader, e non creare una schiera di followers per deliziare il proprio ego.

Il condottiero del ventunesimo secolo è una fonte di ispirazione per dei team vincenti, una guida che ispira, una figura che attrae e ritiene il talento attraverso il suo esempio, piuttosto che un rigido supervisore, focalizzato solo ed esclusivamente sui numeri e sugli indicatori di redditività (attenzione: questo non vuole assolutamente dire che il profitto non sia importante, ma solo che il vero capitale aziendale è il capitale umano e che alla base del successo negli affari vi sono delle relazioni di qualità. Sono infatti queste ultime ad essere l'ingrediente principale di una performance straordinaria).

Per fare impresa con successo in questa nuova era, il suggerimento è dunque quello di focalizzare l'attenzione sulla cultura aziendale, sulla comunicazione e sulle relazioni umane. Insomma, si tratta di interagire su un nuovo livello; di collaborare al di là delle barriere, di imparare lavorando e di creare e costruire dei network che operano in armonia fra loro, di adottare una mentalità di crescita e un approccio al capitale umano più orientato al business.

È perciò fondamentale credere che il talento della leadership possa essere sviluppato in ogni individuo e non guardare più alla leadership come un privilegio di pochi, ma come una responsabilità di tutti. La leadership deve essere a tutti i livelli, e dando la possibilità alle persone di essere dei leader, lo sviluppo del loro potenziale e l'incremento della produttività è inevitabile. La conseguenza è un'impresa più solida, performante, attrattiva in tutti i sensi.

Le sfide del management sono tante, ma una cosa è certa: è finito il tempo del leader solitario.

Nella nuova economia, solo le imprese con una nuova leadership e un network di team vincenti possono eccellere e prosperare.

Le organizzazioni sull'orlo del fallimento sono solitamente sovra-dirette e sottoguidate.

Warren Bennis

Referenze

1. Smart working: sotto la punta dell'iceberg
https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/smart-working-sottola-punta-della-iceberg
2. State of the american manager <https://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx>
3. The future of the office: 7 innovative ways companies are changing the workplace
<https://blog.hubspot.com/marketing/innovative-companies-changing-workplace>
4. The end of the traditional manager <https://www.gallup.com/workplace/236108/end-traditional-manager.aspx>
5. Why great managers are so rare <https://news.gallup.com/businessjournal/167975/why-great-managers-rare.aspx>

Articolo a cura di **Francesco Ferzini**