

Per una nuova leadership occorre cambiare i paradigmi

Date : 16 novembre 2017



La leadership è un processo dinamico che cambia, si adatta, si trasforma a seconda delle diverse condizioni in cui ci si trova ad operare e delle caratteristiche della società. Non è possibile dare una definizione univoca a questo processo, ma per capire, almeno a grandi linee, la sua evoluzione, può tornare utile un modello sintetico, chiamato “La stele di Rosetta della leadership”, utilizzato come base di partenza da un’azienda inglese che propone modelli di leadership integrale^[1].

Come noto, la stele di Rosetta è una pietra di basalto, scoperta nel 1799, sulla quale è inciso un testo in tre lingue diverse che, attraverso una analisi incrociata dei contenuti, ha consentito agli scienziati di decifrare i geroglifici egizi.

Personalmente ritengo che la pretesa di sintetizzare in questo modo anni di teorie gestionali sia piuttosto semplicistica, ma, se non altro, ha il pregio di consentirci di prendere atto con immediatezza e a colpo d’occhio delle trasformazioni avvenute e, soprattutto, come alcuni paradigmi siano ancora oggi sopravvissuti anche se la nostra non è più una società industriale ma da società dei servizi, si avvia ad essere una *digital economy*, che sta modificando in modo molto rapido i modelli di business, di comportamento e culturali a livello di leader e di collaboratori.

Stephen R. Covey^[2] sostiene che se lo scopo di un’azienda è quello di realizzare cambiamenti e miglioramenti minori, incrementali, bisogna intervenire sull’operatività quotidiana, sui comportamenti o sugli atteggiamenti delle persone, ma se l’obiettivo è più ambizioso e cioè arrivare a un miglioramento significativo, a un vero e proprio “salto quantico” dell’intera azienda occorre lavorare sui paradigmi.

Quali sono i paradigmi dai quali occorre liberarsi?

Quelli ancora ispirati al taylorismo e al fordismo che caratterizzano la società industriale e che in certi casi continuano a sopravvivere, nonostante tutto. Cominciamo con l’abbandonare l’idea meccanicistica che vedeva le aziende, appunto, come macchine concepite per raggiungere scopi e obiettivi precisi, composte da ingranaggi in grado di assolvere compiti rigidamente stabiliti da svolgere in modo efficiente e senza problemi.

In questa ottica, i collaboratori erano componenti dell'ingranaggio che dovevano tenere conto del livello di produttività, adeguarsi alla standardizzazione, alla specializzazione del lavoro e delle mansioni. Per chi gestiva le aziende, le principali fonti di valore economico e concorrenziale erano le materie prime e le macchine, mentre i collaboratori rappresentavano un costo che non poteva essere ammortizzato.

Di qui, l'idea che anche la formazione potesse costituire un costo e non un investimento. Che la meritocrazia si dovesse concretizzare attraverso il concetto semplicistico del bastone e della carota e ogni riconoscimento potesse essere monetizzato. Mettiamoci bene in mente che se i collaboratori sono trattati da mercenari, da mercenari poi si comporteranno.

Naturalmente, in questa visione dell'azienda il principio che conta è quello dell'eccellenza, cioè del fare tutto e farlo bene nel minor tempo possibile (stigmatizzando gli errori); colpevolizzando chi sbaglia (cultura della colpa che porta rapidamente alla cultura dello "scaricabarile"); mettendo in cima ad ogni cosa il risultato, non tanto le prestazioni; interpretando i problemi come causa dell'inefficienza (e non come opportunità di crescita); gestendo il tempo e programmando in anticipo qualsiasi intervento (oggi, sarebbe inconcepibile una programmazione a lungo termine, considerata la rapidità dei cambiamenti in atto).

A un collaboratore di questo tipo, è evidente che si può chiedere solo asservimento a procedure stabilite in precedenza, obbedienza a norme precise ma non si può pretendere da lui intelligenza, senso di responsabilità, intuizione, né tantomeno creatività e talento.

La leadership che scaturisce da questo scenario, quindi, non può che essere autocratica, autoreferenziale, burocratica e il leader che conta è soprattutto quello che sa comandare e farsi ubbidire e che possiede il carisma necessario a mettere in pratica queste doti. Tanto che la conclusione che ne deriva è che leader non si diventa ma si nasce.

Oggi, le cose stanno decisamente cambiando. La società della digital economy ha profondamente modificato le skills dei lavoratori che stanno diventando sempre di più lavoratori della conoscenza nel senso che dispongono di informazioni e conoscenze che vengono messe a disposizione dell'organizzazione e scambiate, in un rapporto bottom-up, non solo top-down, e che per ovvii motivi mettono in discussione le gerarchie tradizionali.

I lavoratori della conoscenza sono istruiti ma anche molto motivati e sanno di rappresentare un elemento importante che fa la differenza nell'ambito di un'impresa, cosa che conta molto di più di qualsiasi ricompensa finanziaria. I migliori tra di loro cercheranno di sfruttare i loro datori di lavoro non il contrario e il loro obiettivo sarà quello di trovare dei leader in grado di valorizzare il loro talento e aiutarli a realizzare il loro potenziale.

I leader di oggi sono attrezzati ad affrontare sfide del genere?

Se rimangono ancorati a certi paradigmi del passato, la risposta ovviamente è negativa. Per prima cosa, occorre che i leader abbandonino la metafora meccanicistica di azienda e adottino quella organicistica che vede nella struttura organizzativa un "sistema vivente", un insieme di relazioni che ha per protagonisti delle persone, degli individui costituiti da corpo, cuore, mente e

spirito.

E l'organizzazione stessa deve essere considerata un sistema vivente che sopravvive in una condizione di continui cambiamenti e reagisce a spinte e forze contrastanti che vanno dalla possibile e auspicabile evoluzione al rischio di estinzione. Il leader, quindi, deve essere in grado di favorire le dinamiche che spingono verso il cambiamento del sistema per adattarsi in modo efficace al contesto in cui opera e frenare quelle di conservazione che tendono al mantenimento dello status quo.

La leadership, oggi, non è più solo un problema di caratteristiche personali. Il leader non è una persona superiore, dotata di particolari capacità analitiche. Liberiamoci dall'idea tradizionale del capo che possiede tutte le risposte e al quale ci si può sempre affidare per uscire dalle difficoltà. La leadership è un processo e come ogni processo deve essere portato avanti con un approccio sistemico e interconnesso, senza mai dare per scontate le scelte che si devono compiere ma esplorando le diverse possibilità, ascoltando e incoraggiando i suggerimenti, cercando di sviluppare un'intelligenza collettiva e collaborativa, intervenendo in modo convinto e consapevole sulla cultura e sul sistema dei valori che sta alla base dell'azienda.

[1]

<https://integralwithoutborders.net/sites/default/files/resources/Brett%20Thomas-Introducing%20Leadership%20Rosetta%20Stone.pdf>

[2] The 8th Habit®: From Effectiveness to Greatness

A cura di: **Ugo Perugini**