

# LEADERSHIP

## CONTEMPORANEA

### **Spunti per il nuovo Leader**

Da una raccolta di articoli di **Ugo Perugini**,  
pubblicati tra il 2017 e il 2019 su  
**Leadership & Management Magazine**  
Prefazione a cura di **Paolo Iacci**

# **LM LEADERSHIP & MANAGEMENT**

**MAGAZINE DI INFORMAZIONE MANAGERIALE**

## **Leadership & Management Magazine**

Leadership & Management si rivolge alla Business Community di Manager, Imprenditori e Professionisti italiani.

Ad essi intende offrire gli scenari del futuro, le osservazioni critiche dei mutamenti in atto, i casi concreti di innovazione eccellente.

Costantemente aggiornato con le ultime novità del settore e con approfondimenti mirati a fornire al lettore nuovi spunti e linee guida per migliorare ed ampliare il proprio punto di vista rimanendo al passo con la continua innovazione.

[www.leadershipmanagementmagazine.com](http://www.leadershipmanagementmagazine.com)

## INDICE

Prefazione .....	pag. 5
Introduzione .....	pag. 11
1. Organizzazioni Human-Centered .....	pag. 15
2. Motivazione e Soddifazione .....	pag. 23
3. Engagement .....	pag. 33
4. Sbagliare per crescere .....	pag. 41
5. Sicurezza psicologica in azienda .....	pag. 49
6. Cultura del feedback .....	pag. 55
7. Ascolto dei collaboratori .....	pag. 69
8. Collaboratori responsabili .....	pag. 77
9. Quattro tipi di leadership .....	pag. 85
10. Self-leadership .....	pag. 97
11. Self-management .....	pag. 105
12. L'arte di guidare un team .....	pag. 113
13. Leadership dai metodi scientifici .....	pag. 123
14. Leadership ed entropia culturale .....	pag. 133
15. Trasformare le aziende: Teoria U .....	pag. 141
16. Holacracy .....	pag. 149
Bibliografia .....	pag. 155



# PREFAZIONE

## *PER UNA NUOVA GENERAZIONE DI LEADER*

«Cara Collega, esiste un mondo in cui le persone non lasciano che le cose accadano. Le fanno accadere. Non dimenticano i propri sogni nel cassetto, li tengono stretti in pugno. Si gettano nella mischia, assaporano il rischio, lasciano la propria impronta. È un mondo in cui ogni nuovo giorno e ogni nuova sfida regalano l'opportunità di creare un futuro migliore. Chi abita in quel luogo, non vive mai lo stesso giorno due volte, perché sa che è sempre possibile migliorare qualcosa. Le persone, là, sentono di appartenere a quel mondo eccezionale almeno quanto esso appartiene loro. Lo portano in vita con il loro lavoro, lo modellano con il loro talento. V'imprimono, in modo indelebile, i propri valori. Forse non sarò un mondo perfetto e di sicuro non è facile. Nessuno sta seduto in disparte e il ritmo può essere frenetico, perché questa gente è appassionata – intensamente appassionata – a quello che fa. Chi sceglie di abitare là

è perché crede che assumersi delle responsabilità dia un significato più profondo al proprio lavoro e alla propria vita».

Con questa lettera Sergio Marchionne, quando era Amministratore Delegato di FCA, accoglieva i nuovi dipendenti FCA. Il messaggio, che dava indistintamente a tutti i livelli della gerarchia aziendale, richiamava al senso più profondo del lavoro come possibilità di realizzazione personale e di costante miglioramento del contesto in cui viviamo. In un mondo così imprevedibile e cangiante è necessario sia preservare le *best practice* che ancora si dimostrano valide sia rompere gli schemi, sfidare la continuità e nello stesso tempo applicare in modo rigoroso tutte le più avanzate tecniche manageriali.

Prima della globalizzazione le tre principali variabili del mercato, domanda, offerta e concorrenza, avevano avuto, da sempre, un andamento armonico. Se cresceva la domanda di un bene o servizio, di pari passo cresceva l'offerta e si acuiva la concorrenza. Se, al contrario, si fosse assistito ad una contrazione dei consumi, l'offerta avrebbe teso a diminuire e così pure il numero e la pericolosità dei concorrenti. In questi anni di crisi, dopo la globalizzazione dei mercati e delle connessioni tramite la rete, invece, le imprese hanno vissuto sulla propria pelle una situazione imprevista. Le tre variabili del mercato – domanda, offerta e concorrenza – hanno iniziato a seguire andamenti disomogenei tra loro. Ad esempio, abbiamo assistito ad una forte contrazione dei consumi, eppure la concorrenza si è fatta sempre più accesa ed anche l'offerta si è andata

allargando ed espandendo. Semplicemente, il mercato è stato invaso dai prodotti provenienti da nuovi Paesi in via di sviluppo, in grado di produrre con costi più bassi ed una qualità percepita comunque come sufficientemente adeguata. Le imprese si sono improvvisamente trovate nella condizione paradossale di dover fare di più con minori risorse. Negli ultimi anni, quindi, i consumi sono diminuiti, le richieste di servizi aumentate, i prezzi si sono ridotti, le tasse sono aumentate, la fedeltà di marca diminuita, i canali di vendita sono cresciuti di numero e per complessità. In una parola, vi sono a disposizione minori risorse, ma, allo stesso tempo, vi è la necessità di sostenere maggiori costi e di incrementare gli investimenti. In sostanza, occorre fare di più con meno, produrre maggiori sforzi potendo contare su minori risorse. La situazione appare palesemente paradossale.

Per far fronte a questa nuova sfida, chi dirige le imprese deve saper essere estremamente creativo ed efficace nello stesso tempo. Deve conoscere quanto di meglio è stato prodotto sinora e non aver paura di affrontare le nuove sfide con approcci innovativi. Non vi può essere un salto tecnologico, produttivo e sociale senza un metodo rigoroso alle spalle. Questo implica l'accoglimento di ogni nuova teoria fondata sull'evidenza delle prove e sul rigore del metodo scientifico, senza però perdere le certezze basilari che ancora si dimostrano valide. Con il digitale stiamo entrando in una nuova fase tecnologica, economica e sociale. Per affrontare le nuove sfide non basta lasciarsi trascinare dalla tecnologia, ma è necessario anche

possedere metodologie che possano garantire un'azione di governance solida ed efficace. Per questo motivo ho trovato estremamente interessante il libro di Ugo Perugini. Con un linguaggio semplice e concreto ha esposto le principali tecniche manageriali cui attenersi per affrontare le sfide imposte da un contesto di mercato sempre più variabile ed imprevedibile. L'assunto sotteso è tanto semplice quanto largamente inascoltato: non c'è alternativa, le difficoltà in cui ci muoviamo impongono merito e competenza. Non ci può essere sviluppo delle competenze gestionali senza aver prima ripreso pienamente il possesso dell'essenza vera dei fondamentali del management. Questo significa studiare il passato e vivere il presente in maniera concreta e propositiva, così da tracciare il tragitto per la costruzione di un futuro più adeguato alle nuove necessità.

Una rinnovata attenzione verso i più consolidati strumenti a disposizione del management non va quindi letta semplicisticamente come ritorno al passato, ma al contrario come il tentativo di ri-appropriarsi dell'essenza delle tecniche gestionali, di ciò che è irrinunciabile, per delineare un futuro dove con risorse più scarse si possa generare un valore significativamente più alto. Il volume di Ugo Perugini è esemplare esattamente da questo punto di vista. Da un lato rileggere in maniera semplice, ma fattiva alcune tra le principali tecniche gestionali, rendendole attuali ed applicabili al contesto competitivo che stiamo vivendo. Dall'altro, apprendere i nuovi approcci manageriali per trovare il modo per fare di più con minori risorse. Un compito importante e non facile, per tutte le organizzazioni e soprattutto per il loro management. È il momento di una



nuova generazione di leader, per affrontare nuovi problemi e cogliere nuove opportunità. Perché là fuori c'è un nuovo mondo da conquistare.

**Paolo Iacchi**, *Università statale di Milano, Presidente di AIDP Promotion e di Eca Italia*



# INTRODUZIONE

*“Nella vita il cambiamento è inevitabile,  
negli affari è vitale”*

*Warren G. Bennis*

Nell'epoca attuale, caratterizzata da cambiamenti repentini e di proporzioni globali, le organizzazioni più lungimiranti devono necessariamente sviluppare e **progettare una visione aziendale più flessibile e sostenibile**.

Ciò si rende indispensabile per mantenere una presenza nel contesto variabile dei beni che possono essere assorbiti dal mercato, oltreché in risposta ad obiettivi cruciali come qualità costante e produttività crescente.

Vanno inoltre garantiti sia la sicurezza nell'ambito lavorativo che rispetto ai servizi ed ai prodotti, nonché un ridotto impatto ambientale.

Si tratta di sfruttare al meglio le innovazioni tecnologiche che stanno procedendo ad una velocità vertiginosa,

puntando al raggiungimento di prestazioni ed efficienza sempre più elevate, coinvolgendo in maniera inclusiva i collaboratori anche attraverso la creazione di un sistema che sia in grado di valorizzarne il reale potenziale, oltre alle individuali capacità di generare valore.

Diventa impellente la necessità di **snellire i processi aziendali interni**, progettando una visione fondata sulla resilienza: occorre puntare sui concetti di delega, *feedback*, responsabilità ed *engagement*, costruendo dei team agili ed auto-organizzati.

In un'ottica aziendale più sostenibile, ripensare alle modalità organizzative rappresenta una priorità, non una strategia facoltativa da differire per quando i tempi miglioreranno. Va sottolineato che un mondo così caotico ci era già stato anticipato nel 1987 da **Warren Bennis** e **Burt Nanus**, attraverso gli elementi del VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*).

Come risposta positiva all'intensità, rapidità e diversificazione delle sfide contemporanee, le chiavi per l'ottimizzazione delle risorse e della sicurezza sono rappresentate dagli strumenti di una **leadership responsabile, reattiva**, con una lungimiranza **strategica**.

Le forti pressioni endogene ed esogene che in questo momento scuotono dalle fondamenta le organizzazioni possono essere sfruttate positivamente per accelerare questi processi di rinnovamento. Procedendo in tale

direzione, sarà possibile attuare una sostenibilità organizzativa con la dovuta prontezza aziendale, senza trascurare il benessere dei dipendenti.

Alla luce dei più recenti avvenimenti – alcuni dei quali previsti o prevedibili, altri assolutamente inattesi e drammatici, come la pandemia – ritengo utile riproporre alcune mie riflessioni. Sedici punti chiave per una leadership al passo con le esigenze rinnovate del leader di oggi, attraverso una raccolta di articoli pubblicati sulla rivista “**Leadership & Management Magazine**”, tra il 2017 e il 2019.

*Ugo Perugini*



# 01.

## **ORGANIZZAZIONI HUMAN-CENTERED**

Negli ultimi anni, nell'organizzazione delle imprese la logica gerarchica tradizionale sta subendo duri colpi.

Controlli continui, regole, iter burocratici farraginosi sono diventati sempre più inconciliabili con l'idea di riconoscere alle persone che lavorano nelle aziende fiducia e rispetto, con l'intento di favorire in ognuno il proprio senso di responsabilità, autonomia, spirito collaborativo.

Sempre più convinti che un nuovo modo di lavorare, che metta al centro le persone, sia il sistema più efficace per ottenere soddisfazione e crescita personale nei collaboratori e, contemporaneamente, *performance* sempre migliori per le stesse imprese. Molte sono le aziende, piccole e grandi, che stanno cercando di compiere il "grande salto", passando da metodi gerarchici e piramidali a strutture organizzative più snelle e, in alcuni casi, impostate sul *self-management*. Alcune ci sono riuscite, altre ci stanno provando. Non c'è un modello standard che vada bene per tutte.

Una rivoluzione "copernicana" di questa portata richiede tempo, tentativi, sforzi, fallimenti anche, ma la strada è

tracciata e questo è un segnale positivo per tutti coloro che hanno sempre sperato in un'organizzazione più umana, un lavoro più ricco di significato per i collaboratori che vi operano e un servizio migliore per i clienti.

**La nuova azienda cambia perché cambia il mondo del lavoro**, seguendo la tendenza di liberarsi sempre più dal concetto di gerarchia, intesa come struttura piramidale con una catena di comando discendente dal vertice, la nuova azienda assume una conformazione lavorativa più orientata al capitale umano. A tale proposito, lo snello ma denso volume di **Edoardo Turelli**, *“Human-Centered Work”* fornisce un eccellente contributo a questa nuova filosofia. Evidenziando le esigenze pratiche delle organizzazioni che si prefiggono una simile finalità, l'autore presenta una serie di esperienze e conoscenze differenti, proponendo consigli pratici, idee da sperimentare sul campo e suggerimenti su tematiche fondamentali soffermandosi su una essenziale distinzione dal fenomeno dell'**olocrazia**, sul quale torneremo più avanti:

*“L’approccio che propongo ha nell’autonomia uno dei suoi cardini fondanti, ma è sostanzialmente diverso dalla Holacracy. La Holacracy è indubbiamente un tentativo affascinante per un modello alternativo di gerarchia, basata su cerchie di gerarchie di ruoli invece che piramidi di persone, ma la sua efficacia su larga scala rimane ancora tutta da dimostrare”.*

Sebbene la gerarchia attuale non scomparirà in un prossimo futuro, diviene necessario ripensare il singolo



contributo all'interno dell'attuale modello, ad iniziare dalla leadership che andrebbe sostanzialmente riconsiderata.

## Il ruolo del leader

Il modello aziendale basato sull'autonomia stabilisce che la principale responsabilità di un leader sia identificare e comunicare l'obiettivo comune da raggiungere, ossia la destinazione finale.

Compito del team è il raggiungimento di tale obiettivo, realizzando nella pratica tutto ciò che condurrà alla destinazione finale, operando in autonomia la scelta degli strumenti e delle modalità per superare gli ostacoli, mitigandone il rischio correlato.

Capovolgendo idealmente il modello gerarchico, il compito dell'amministratore delegato sarà facilitare il lavoro degli altri, non viceversa.

Va però fatta una precisazione in merito alla “**delega alla rovescia**”, ossia all'idea che siano i lavoratori in prima linea a poter stabilire quale autorità sia loro necessaria, prima che tali decisioni vengano operate ai livelli superiori.

A tal proposito Turelli afferma che:

*“La delega alla rovescia potrebbe essere rischiosa, perché confonde il concetto di libertà con quello di autonomia. Libertà totale significa assenza di vincoli e limitazioni, ed è una strada impraticabile per le caratteristiche intrinseche del nostro mondo, a meno che non si lavori con finanziamenti a perdere o si disponga di risorse illimitate”*

## L'importanza delle persone

*'Human-Centered Work'* affronta varie questioni pratiche ed organizzative, a partire dalla nuova impronta delle riunioni aziendali – ponendo in risalto nuovi metodi per renderle proficue e creative, con la possibilità per i collaboratori di sviluppare idee proprie – ed una maggiore attenzione ai luoghi di lavoro, ossia rendendoli luoghi più a misura d'uomo, ove favorire riflessioni e scambi d'idee.

Essenziale, al giorno d'oggi, l'implementazione del lavoro da remoto con adeguati strumenti di formazione dei lavoratori, sia per ciò che riguarda le nuove tecnologie, sia per amplificare il ruolo autonomo di ciascun collaboratore. Un occhio di riguardo andrebbe riservato, pertanto, alla promozione del talento – coltivando le doti imprenditoriali individuali.

Apprendimento ed allenamento calibrato sono perciò i nuovi obiettivi formativi attorno ai quali far ruotare le dinamiche delle organizzazioni orientate ad una superiore autonomia, con una visione aziendale condivisa e particolare attenzione nei confronti del cliente.

Si va delineando così un cambiamento culturale e personale di ampia portata, il cui preludio sarà un approccio più evoluto della leadership.

Dedicare tempo ed energie alle persone, prendendo decisioni non esclusivamente attraverso il comando, ma

anche tramite il **consenso** e la **collaborazione**. In sintesi, un modo del tutto diverso di rapportarsi agli altri.

Costruire un contesto aziendale in cui tutti siano liberi di prendere delle decisioni e verificare che la visione aziendale sia condivisa a tutti gli effetti: sono due dei principali compiti caratterizzanti il manager moderno.

Aggiungerei un terzo pilastro: il **coaching**, perché come lo stesso autore sottolinea:

*“Un leader è una figura che deve far uscire il meglio dagli altri e questo può voler dire far venire a galla l’idea migliore, guidare un gruppo nel prendere in modo efficace una decisione difficile ed essere, per quanto riguarda i singoli individui, una voce esterna che incoraggia, guida nei momenti di difficoltà o pone un freno quando si travalicano certi limiti”.*

In tal modo, la cultura aziendale risulterà allineata alle convinzioni personali. Si tratta di un obiettivo primario ed ineludibile, in quanto la visione comune dell’azienda e l’unicità dei valori rappresentano l’elemento chiave per garantire un sistema di autodisciplina dei collaboratori. Gli stessi valori possono creare una sorta di **“intelligenza collettiva”**, a patto che non soltanto siano compresi da tutti, ma rappresentino anche qualcosa in cui credere profondamente. Come gruppo che lavora assieme, credendo nei medesimi principi, i collaboratori possono contribuire in maniera diretta alla gerarchia.

Diminuisce così la necessità delle regole, aumenta la fiducia reciproca e, proporzionalmente, la fiducia nell’azienda.

Va detto, infatti, che l'imposizione di regole e strutture gerarchiche rigide non ne garantisce automaticamente il rispetto. Un'attitudine comportamentale che viene così chiarita da Turelli:

*“Quando si ha a che fare con un gruppo di persone che lavora insieme, le reazioni ed i comportamenti collettivi sono spesso controintuitivi. Anche in un contesto con strutture gerarchiche meno rigide, la leadership rimane una forte tutela affinché il gruppo non si faccia del male da solo”.*

Responsabilizzare le persone sulla base di valori condivisi determina una forte spinta all'auto-regolazione ed a seguire principi etici di base, come il rispetto nei confronti degli altri.

*Articolo pubblicato l'8 novembre 2018*





# 02.

## MOTIVAZIONE E SODDISFAZIONE

Il leader deve essere pronto a far fronte a problemi che richiedono soluzioni sempre nuove e a sapersi rapportare con collaboratori che mostrano caratteristiche molto diverse tra loro, anche a causa del gap generazionale mai così forte come in questi anni, con bisogni e aspettative non sempre coerenti con gli obiettivi e le attese dell'organizzazione. Tutto ciò in un ambito aziendale che prevede innovazioni, evoluzioni tecnico-professionali crescenti, sotto la spinta di esigenze e aspettative provenienti dagli *stakeholders* che richiedono una pronta ed efficace risposta.

Quando qualcosa non va in un'azienda, si è portati a ricondurre le difficoltà nella gestione del personale a un fattore che sta alla base di tutto ma che troppo spesso si finisce per equivocare, anche perché sfuggente, difficile da definire e inquadrare è la **motivazione dei collaboratori**. Sappiamo bene che si tratta di uno stato d'animo – un insieme di desideri, aspirazioni, bisogni, orientamenti – che spinge la persona ad agire, a porre in essere un comportamento caratterizzato da impegno,

determinazione e perseveranza. Ma come tutto questo funziona nella realtà rimane poco chiaro.

Una prima risposta, ce la offre la ben nota piramide di **Abraham Maslow** (1954) che stabilisce la differenza tra bisogni primari (di natura fisiologica, sicurezza, ecc.) e secondari (appartenenza, stima, autorealizzazione). Altro contributo importante su questo tema è senz'altro quello di **Frederick Irving Herzberg** con la sua teoria dei due fattori o dell'igiene motivazionale, che risale al 1959.

Alcuni fattori del lavoro possono creare soddisfazione nell'attività che una persona svolge, altri si limitano a prevenire l'insoddisfazione. Questi ultimi sono quelli che Herzberg definisce **fattori igienici**, che non portano a una motivazione del lavoratore ma, se mancano, creano insoddisfazione.

Si tratta di **fattori estrinseci** al lavoro come la retribuzione (che deve essere appropriata e ragionevole), le politiche aziendali e amministrative che comprendono le ferie, le pause, l'orario di lavoro, ecc., i *benefit*, come i piani di assistenza sanitaria, le agevolazioni per i familiari (asili), l'attenzione alle condizioni fisiche di lavoro, come l'igiene dell'ambiente in cui si opera, l'utilizzo di attrezzature moderne ed adeguate, il clima disteso e senza conflitti nelle relazioni interpersonali tra colleghi e superiori, la garanzia della sicurezza sul lavoro.

Esistono poi **fattori intrinseci** al lavoro che sono veri e propri



fattori motivanti e che soddisfano i bisogni psicologici più profondi, come il significato del lavoro, il riconoscimento dell'attività svolta, il coinvolgimento nel progetto finale, la possibilità di crescita e miglioramento professionale, la responsabilità e l'autonomia.

## I 5 punti-chiave della motivazione intrinseca

### 1. **Comprendere e condividere il senso del lavoro.**

Non tutti salvano vite umane, non tutti combattono la povertà nel mondo, ma tutti possono e devono trovare un valore nella propria attività e capire che stanno contribuendo a una causa più grande che dà importanza a quello che fanno. Ricordate la famosa frase. *“Non sto impilando un mattone sopra un altro, sto costruendo una cattedrale”*. Oggi, questo può essere più facile perché certi lavori ripetitivi tendono a scomparire.

- 2. Essere autonomi.** Autonomia non vuol dire non avere regole e poter fare ciò che si vuole. Significa conoscere esattamente le linee guida dell'azienda ed avere la possibilità di esprimere liberamente le proprie abilità e i propri talenti, sentirsi creativi ed appassionati. Questo comporta essere competenti, conoscere bene i propri compiti e implica, naturalmente, anche senso di responsabilità e capacità di assumersi dei rischi.

- 3. Essere pronti a crescere professionalmente e personalmente.** Con crescita non si intende tanto

l'ottenimento di una promozione o di un aumento di stipendio, quanto la disponibilità a padroneggiare nuove competenze, affrontare sfide, superare meccanismi di routine pericolosi. Oggi, più che mai, si deve essere disposti a continuare a imparare durante tutta la vita lavorativa (*lifelong learning*).

**4. Conoscere gli obiettivi dell'azienda ed essere informati sui risultati di volta in volta raggiunti.**

Tutti hanno bisogno di sapere che il lavoro che stanno facendo contribuisce al successo dell'organizzazione di cui fanno parte. Quando i leader definiscono gli obiettivi e stabiliscono i vari step da raggiungere, li valutano e li riconoscono insieme ai collaboratori, questi ultimi si sentono più coinvolti nell'attività, sviluppano senso di orgoglio e si rendono conto dell'importanza del loro contributo.

**5. Considerare l'organizzazione come uno strumento che rappresenta lo spirito autentico dell'azienda e ne caratterizza l'identità.**

L'organizzazione non è semplicemente una struttura funzionale che prevede un insieme di attività da eseguire a seconda dei compiti e dei ruoli. Deve esprimere, attraverso l'operatività dei singoli membri, il senso, la missione, i valori dell'azienda. I collaboratori all'interno devono sentirsi orgogliosi dell'attività che svolgono, di appartenere a una squadra e impegnarsi a dimostrarlo in ogni circostanza. Questo vuol dire diventare "ambasciatori" dei valori e del brand di una

azienda.

## Ricerche sul tema della motivazione

Diverse ricerche e sondaggi USA in ambito motivazionale, tra cui quella del professor **Chip Heath**<sup>1</sup> della Stanford University, hanno avuto il pregio di portare alla luce la complessità del tema e anche i pregiudizi che continuano a sussistere.

E' stato chiesto, ad esempio, a un campione di collaboratori di valutare l'importanza di cinque aspetti del loro lavoro: il senso di realizzazione, la retribuzione, la sicurezza del posto di lavoro, la disponibilità di tempo libero, la possibilità di crescita professionale.

In media, gli intervistati hanno considerato il senso di realizzazione come l'aspetto più importante, mentre, ad esempio la loro remunerazione si è posizionata solo al terzo posto.

Poi, però, agli stessi collaboratori è stato chiesto quali tra questi cinque aspetti del lavoro, secondo loro, motivasse di più le altre persone.

Oltre tre quarti non ha avuto dubbi: il **livello della remunerazione**. Nessun mistero. A tutti fa piacere avere più denaro a disposizione ma questo elemento da solo, lo sappiamo, non può contribuire alla motivazione. Ciononostante, i manager, in genere, sono portati a

<sup>1</sup> Chip Heath ha scritto insieme al fratello Dan diversi articoli sul tema

**sovrastimare l'importanza degli incentivi finanziari** perché fanno fatica a riconoscere nei loro collaboratori l'esistenza di motivi più nobili.

Questo equivoco – che ci auguriamo non sia atto di malafede – spesso nasconde anche l'incapacità di saper distinguere tra motivazione e soddisfazione.

## **Quando mancano le motivazioni intrinseche: il Caso Lehman Brothers<sup>2</sup>**

**Julian Birkinshaw**, professore alla London Business School, analizzando la crisi della Lehman Brothers, ha sottolineato – oltre a evidenti problemi di *governance* e all'errata gestione dei rischi – due aspetti importanti che hanno contribuito al tracollo dell'impresa e che riguardano la scarsa motivazione intrinseca dei collaboratori:

- **L'azienda aveva sistemi di incentivazione perversi.**

I dipendenti della Lehman sapevano quali comportamenti avrebbero massimizzato i loro *bonus*. Sapevano anche che questi stessi comportamenti sarebbero stati a lungo termine controproducenti per l'impresa e per gli azionisti.

- **I leader non avevano trasmesso ai propri collaboratori una visione unificante a lungo termine.**

Lehman non ha fornito alcuna motivazione intrinseca per lavorare solo al fine di raggiungere l'obiettivo di

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.oxfordleadership.com/reinventing-management>

diventare i “numeri uno” del settore, né alcuna ragione valida per continuare a lavorare in azienda, invece di offrirsi ai concorrenti.

## La differenza tra motivazione e soddisfazione

La motivazione influenza il rendimento di una persona sul posto di lavoro. E' fuor di dubbio. Quando un collaboratore è motivato, investe molto di più nel proprio lavoro e si sforza di fare meglio. Essere semplicemente soddisfatto, invece, non fa lavorare un collaboratore più duramente. Molti leader pensano che la soddisfazione dei collaboratori possa aumentare il loro livello di motivazione. Ma non è così.

Per essere ancora più precisi, richiamandoci a Herzberg: i fattori di igiene, se vengono a mancare, portano a insoddisfazione nel lavoro e inducono i collaboratori a cercare migliori opportunità altrove. Tuttavia, non è vero che il raggiungimento di migliori fattori di igiene aumenterà la motivazione o le prestazioni del lavoro.

Entrambi i fattori rappresentano componenti importanti dell'impegno dei collaboratori. I fattori di igiene sono più facili da identificare e migliorare. I fattori di motivazione specifici differiscono per ciascun collaboratore e sono maggiormente influenzati dal manager che ha il compito di gestirli. Deve, in altri termini, **capire che cosa è più efficace per ciascuno dei suoi collaboratori e creare le circostanze adatte per farli eseguire al meglio.**

Motivare significa fornire motivi validi che possano spiegare per prima cosa la ragione del proprio comportamento e contemporaneamente aiutino gli altri ad agire secondo tali ragioni. Vuol dire essere in grado di navigare nel regno delle cause e delle possibilità, tra bisogni e desideri, tra aspirazioni ed aspettative, tra ragioni e scopi, ecc. Fornire dei motivi significa rendere sempre più chiari questi obiettivi, risvegliare passioni, prospettare mete, attivare intenzioni, trasformare mere potenzialità in possibilità.

Agire su quell'intreccio di affetti, esigenze e cognizioni che fa da sostegno e dà continuità al lavoro quotidiano, ecco perché motivare può essere visto anche come un sinonimo di comunicare, persuadere, incoraggiare e rassicurare.

Anche se non tutti siamo ugualmente convincenti, motivare costituisce in un certo senso un'attività alla quale nessuno, ad ogni livello, può sottrarsi, tanto meno i leader. Con una ovvia considerazione: **per motivare bisogna essere motivati.**

Un leader deve chiedersi sempre che cosa lo motiva nel profondo. Se, ad esempio, sono prevalentemente fattori estrinseci (crescente guadagno) difficilmente riuscirà a convincere i suoi collaboratori che i loro riferimenti e i loro principi devono essere più elevati.

*Articolo pubblicato l'8 maggio 2018*







# 03.

## ENGAGEMENT

Lo sviluppo tecnologico, dobbiamo riconoscerlo, ha svolto un ruolo decisivo nel favorire l'*engagement* dei collaboratori, in quanto li ha resi protagonisti, autonomi e ha permesso loro di essere sempre più parte integrante di un meccanismo di co-costruzione nell'ambito dell'attività che svolgono.

Questa esigenza, però, è andata di pari passo con il bisogno sempre crescente che ognuno sente dentro di sé di contribuire direttamente alla realizzazione del sistema, soddisfacendo una necessità culturale che si è fatta più impellente negli ultimi tempi. Chiariamo meglio questo punto.

Un tempo per i collaboratori era sufficiente essere all'interno di una organizzazione, farne parte anche in modo passivo, per sentirsi integrati, oggi la persona ha assunto un'importanza maggiore rispetto al sistema di cui fa parte,

che non è più l'unico riferimento.

Il motivo è evidente, pensiamo alla disaffezione ormai diffusa verso i partiti, le istituzioni e le stesse imprese. Se guardiamo bene, questa mentalità hanno contribuito a crearla proprio le imprese, mettendo al centro il cliente (interno ed esterno), favorendo la personalizzazione dei prodotti e facendo passare l'idea che non sia necessario accettare passivamente ciò che ci viene proposto ma che sia possibile e auspicabile contribuire, ognuno dal proprio punto di vista e secondo le proprie capacità, alla creazione di qualcosa di nuovo.

Grazie alla **digital disruption**, sono nati nuovi modelli di business. Il lavoro è cambiato, è diventato sempre più *smart*, le nuove tecnologie hanno aperto praterie per quanto riguarda le possibilità di innovazione. Chi lavora all'interno di un'azienda ormai non si limita più a seguire le indicazioni che gli arrivano dall'alto, vuole metterci del suo, co-creare, anche perché le competenze non gli mancano. Ma non tutte le aziende sembrano essersene accorte.

E' vero, l'organizzazione si modifica, cambia il rapporto tra collaboratori e manager, la gerarchia perde progressivamente senso rispetto a come l'abbiamo intesa in passato, si sviluppano altri sistemi a rete, crescono relazioni *peer to peer*, e chi lavora, per farlo bene, con passione, deve sentirsi realmente coinvolto (*engagement*) in quello che fa, deve capire il senso del suo lavoro, operare in massima trasparenza, godere di autonomia, fiducia, altrimenti il meccanismo è destinato a non funzionare o, addirittura, a bloccarsi.

Questo le aziende ormai lo sanno, ma non sempre lo mettono in pratica, e questa volta a dirlo è una ricerca scientifica svolta recentemente dall'IULM (i dati sono stati presentati l'11 aprile 2018) che ha affrontato il tema "*Engagement e disengagement dei collaboratori*".

La ricerca, svolta dal **Working Group Employee Communication** tra il 2016 e il 2018 ha coinvolto un campione di 375 imprese con più di 500 dipendenti e 147 collaboratori, con un supporto di 10 interviste ad esperti del settore. Da essa è scaturito un libro che riporta i dati della ricerca, a cura di Alessandra Mazzei che consiglio vivamente.

Secondo la ricerca, in Europa poco più di un collaboratore su due è "ingaggiato" e la situazione italiana va anche peggio. Ma ci torniamo dopo.

## **Engagement: da intrapreneurship a work-life balance**

Partiamo dall'inizio e cerchiamo anzitutto di capire quando in un'azienda l'*engagement* è alto. Ci sono diversi fattori, ormai noti a tutti, che segnalano questo "stato di grazia" dei collaboratori. Riassumendo, possiamo citare i più importanti: l'alto livello di motivazione/soddisfazione, l'adesione al progetto dell'impresa, la fiducia nella gestione aziendale, il legame emotivo, la possibilità di offrire una partecipazione attiva e consapevole al raggiungimento degli obiettivi.

Ma non è solo questo. C'è chi parla anche di una nuova mentalità che si sta sviluppando nelle aziende più lungimiranti e cioè l'"*intrapreneurship*", vale a dire la trasformazione dei dipendenti in imprenditori. Al punto che questa nuova definizione potrebbe quasi rimpiazzare la parola innovazione.

Questo fenomeno dovrebbe partire dai manager e scendere a cascata ai livelli più bassi. Ecco quel che ne pensa il prof. **José d'Alessandro**, della *Business School della Luiss* che su questo tema ha svolto interessanti ricerche:

*“Sembra che tutto quello che abbia valore sia creato da imprenditori, mentre i manager, i poveri vecchi manager, sembrerebbero capaci soltanto di disastri finanziari o nel migliore dei casi di ottimizzazione. Quindi l'unica via sembrerebbe quella di portare gli imprenditori in azienda o di trasformare i manager in imprenditori.*

*Più facile a dirsi che a farsi, ma esistono approcci ormai consolidati che possono aiutare le aziende a decidere le condizioni e le modalità per realizzare questo cambiamento che è soprattutto culturale”*

Oggi, l'*engagement*, sempre di più, si allarga fino a contemplare il benessere soggettivo che è un insieme di aspetti diversi e concomitanti che riguardano, oltre al lavoro (reddito, clima, percorso di carriera, ambiente, ecc.) anche la vita personale e le valutazioni soggettive della persona (soddisfazione in ambito familiare, affettività).

Recenti sviluppi in questo ambito, hanno discusso la possibilità di integrare il concetto di *engagement* lavorativo con l'idea di benessere soggettivo individuale per arrivare al concetto più esaustivo e determinante di **full engagement**<sup>3</sup> che tiene conto anche di un *work-life balance*, un giusto equilibrio tra lavoro e vita privata. Comunque sia, è su tutti questi elementi che ormai si gioca il vantaggio competitivo delle imprese.

## **Engagement delle aziende italiane?** ***Vox clamantis in deserto.***

Prima di passare ai risultati che vengono evidenziati dalla ricerca della IULM, esaminiamo quali sono le variabili sulle quali è stato possibile valutare il livello di *engagement* delle diverse aziende. Ovvie ragioni pratiche impongono di limitare a tre gli aspetti più significativi e in certo qual modo "misurabili", su cui incentrare l'analisi:

1. Imprese che nei rapporti con i collaboratori hanno un approccio più o meno inclusivo
2. Imprese che hanno un approccio alla giustizia organizzativa più o meno equo
3. Imprese che rispetto alle risorse umane hanno un atteggiamento più valorizzante o più tradizionale e

<sup>3</sup> Il full engagement potremmo definirlo come la passione per il proprio lavoro, una forte inclinazione verso un'attività che le persone amano e trovano importante. Ma bisogna andarci cauti perché, come accenna Vallerand et al. (2003), oltre alla passione armoniosa esiste anche una passione ossessiva, che tende alla patologia.

amministrativo.

Per offrire una visione più diretta delle diverse posizioni occupate dalle aziende secondo i parametri sopra riportati si sono creati, con una azzeccata metafora, quattro ecosistemi:

- **EDEN**, il paradiso terrestre nel caso in cui i tre fattori sopra indicati siano risultati positivi.
- **SAVANA**, nel caso in cui solo due su tre dei fattori indicati siano positivi.
- **PALUDE**, quando si registra un solo fattore positivo.
- **DESERTO**, se nessuno dei tre fattori funziona.

Ebbene, la ricerca sulle aziende italiane ha dato risultati piuttosto sconfortanti: solo il 13% si trova nell'eden, il 20% è nella savana, il 25% nella palude e ben il **42 % si trova ancora nel deserto**.

Nella ricerca IULM, emerge la considerazione che l'*engagement* dei collaboratori passi prima di tutto dalla comunicazione interna.

Per i collaboratori il rapporto con i *top manager* è importante, e mentre finisce in secondo piano ogni tipo di comunicazione istituzionale, assume valenza strategica l'aspetto informale, considerato uno dei motori essenziali per favorire l'accorciamento delle distanze gerarchiche.

L'auspicio da parte dei collaboratori è che le pratiche manageriali messe in atto possano favorire il più possibile il dialogo, si sviluppino sistemi efficaci di *feedback*, facendo emergere anche situazioni critiche, di confronto ma anche di dissenso, di dubbio.

Alla luce di quanto sopra, i manager devono ripensare una sorta di nuova alleanza con i collaboratori, il più possibile sullo stesso piano, che porti all'allentamento della gerarchia e a nuove, più autentiche forme di autonomia.

*Articolo pubblicato il 4 luglio 2018*





# 04.

## **SBAGLIARE PER CRESCERE**

La trasformazione digitale sta mettendo in crisi diversi modelli tradizionali. E non si tratta soltanto di aspetti secondari ma di principi basilari su cui si fonda il nostro modo di pensare e la stessa *governance* delle aziende.

Ad esempio, fino a poco tempo fa, era naturale pensare che la conoscenza e le esperienze acquisite nel passato fossero sufficienti per affrontare le nuove sfide dell'innovazione.

Oggi, invece, possiamo dire che questa idea è diventata molto pericolosa. Cosa è capitato nel frattempo per ribaltare un principio che sembrava addirittura ovvio?

Negli ultimi tempi, il successo nei mercati sempre più spesso ha favorito imprese composte prevalentemente da giovani in grado di avvalersi di modelli di gestione inediti, che mettono in crisi quelli tradizionali: questi giovani non sono necessariamente portatori di maggiori conoscenze né hanno maturato esperienze particolarmente significative,

eppure ottengono grandi risultati. Come mai?

La risposta è piuttosto semplice: hanno saputo adattarsi meglio ai cambiamenti previsti dalla tecnologia, perché non avevano barriere o schemi culturali o esperienziali che li frenassero. Le conoscenze e le esperienze maturate nel passato sono una gran bella cosa se vogliamo mantenere e migliorare lo status quo, ma agiscono da potente deterrente se desideriamo puntare sul serio al cambiamento.

*“Il futuro non è più quello che conoscevamo”*

In questo caso, lo stesso concetto di futuro viene rimesso in discussione. Il futuro non può essere più considerato un prolungamento del passato, una variazione, più o meno significativa, di quello che già si conosce e a cui si è legati anche dal punto di vista emotivo e di riconoscenza.

Insomma, non c'è più il futuro di una volta! Come si diceva in una fortunata battuta. E così è capitato che aziende più navigate che potevano vantare organizzazioni efficienti e una storia costellata di grandi successi hanno subito pesanti contraccolpi. Alcune di esse si sono fatte cogliere di sorpresa da *outsider* che sono entrati nel mercato senza cultura e senza esperienza ma con idee precise, anche se a volte apparentemente inattuabili, rompendo gli schemi e cogliendo le opportunità tecnologiche che hanno favorito trasformazioni non incrementali ma discontinue, per così dire “a salti”. E, soprattutto, rapidissime.

Anche le aziende tradizionali possono sfruttare questi

cambiamenti apportati dalla dimensione digitale ma soltanto se avranno il coraggio di ridefinire i vecchi paradigmi, di cambiare il modo di vedere le cose e di conseguenza il proprio comportamento.

Oggi, a questo proposito, si parla di acquisire **maggiore agilità** nel proprio stile di lavoro, maggiore abilità nell'affrontare il mondo digitale, di essere capaci di pensare fuori dagli schemi (*out of the box*), pronti a sperimentare, in questo aiutati anche dalle neuroscienze che possono osservare il nostro cervello in azione e ci aprono orizzonti mai prima immaginati.

*“La leadership è di fronte a un indispensabile “reskilling” tra mentalità statica e mentalità dinamica”*

La leadership deve essere capace di sfruttare le leve tecnologiche dell'innovazione per costruire nuovi modelli di business ma anche nuovi modelli di *governance*. Quando il contesto è incerto e volatile, occorre cambiare mentalità e farlo rapidamente, cominciando dall'alto. Come diceva, **Peter Drucker**, saggista austriaco:

*“Il rischio più serio in tempi di incertezza non è l'incertezza stessa quanto l'azione guidata dalla logica di ieri”*

D'altra parte, questa esigenza molto spesso impatta su mentalità statiche *“fixed mindset”* che sono refrattarie a questo approccio perché ritengono che il carattere,

l'intelligenza e la creatività siano dovute a talenti innati da cui dipende il proprio successo. Chi ha questa *forma mentis* evita le sfide impegnative in cui c'è il pericolo di fallire e preferisce approcci più consolidati, evitando di esporsi a qualsiasi rischio.

La mentalità più aperta, "*growth mindset*", come sostiene **Carol Dweck**, professoressa di psicologia alla *Stanford University*, è orientata alla crescita ed è quella che meglio si adatta al nuovo *reskilling* della figura del leader digitale. **Coraggio, determinazione, propensione al rischio.**

Dweck ha scoperto nei suoi studi sul rapporto delle persone con il fallimento che i bambini si comportano in modo particolare. Non hanno paura del fallimento, anzi lo considerano un momento piacevole, un'occasione per trovare modi diversi per migliorare.

Da adulti, al contrario, temiamo i fallimenti e li evitiamo per ovvi motivi ma questa paura ci mette in una condizione di mentalità fissa che ci impedisce di crescere. La mentalità fissa ci fa credere che le cose debbano essere come le vediamo, immutabili. E questo ci convince a incolpare il destino o fissarci con l'idea che non c'è nulla da fare per cambiare le cose. Chi ha una mentalità di crescita, al contrario, crede che anche se si trova in condizioni difficili, può sempre ripartire da lì per migliorare, superando le inibizioni o le limitazioni che gli fanno credere che le cose da realizzare siano impossibili.

Anche le persone con un “growth mindset” non sono immuni dalla reazione istintiva di trincerarsi nella propria zona di confort di fronte a grandi cambiamenti. Però, al contrario di chi ha un “fixed mindset”, sono consapevoli di ciò che sta accadendo loro e questo è il primo passo per superare l’esigenza di stare in un ambiente conosciuto e spostarsi invece verso un territorio inesplorato.

Nel suo libro “Daring Greatly”, Brené Brown, 2015, sostiene: *“La vulnerabilità non è debolezza, e l’incertezza, il rischio e l’esposizione emotiva che affrontiamo ogni giorno non sono opzionali. La scelta dipende sempre da noi ed è una questione di impegno. La volontà di mettere in gioco la nostra vulnerabilità determina la profondità del nostro coraggio e la chiarezza del nostro scopo; al contrario, il livello con cui ci proteggiamo dall’essere vulnerabili è una misura della nostra paura e disconnessione”.*

La nuova leadership non si basa più sull’autorità e sulla capacità di rispondere a obiettivi predefiniti. Gli obiettivi stessi si raggiungono con dinamiche di gruppo, tarandoli di volta in volta, a seconda delle nuove situazioni che emergono durante il percorso.

## **Sperimentare e libertà di sbagliare: l’intenzionalità consapevole**

L’elemento chiave in tutto questo è la sperimentazione, non intesa nell’approccio classico che prevedeva fasi di progettazione in tempi così lunghi che nel frattempo

l'idea elaborata finiva per non essere più attuale, ma con la rapidità necessaria, anche a costo di possibili errori. Errori che, d'altra parte, possono diventare un valore aggiunto sul quale costruire azioni e strategie correttive ed eventualmente favorire la scoperta di strade nuove e mai percorse.

Un'azienda che voglia sfruttare l'innovazione tecnologica, infatti, non deve temere gli errori che, anzi, possono alimentare le idee creative. Qui vale la massima di Socrate che diceva di "sapere di non sapere". E oggi, non essendoci certezze assolute, è gioco forza avvicinarsi alla soluzione ideale attraverso approssimazioni ragionevoli e continui aggiustamenti di percorso.

Il leader deve fare in modo che questo atteggiamento venga accolto e fatto proprio da tutti i collaboratori, diventando un loro patrimonio. Ecco, quindi, la necessità per il leader di ascoltare e individuare le potenzialità dei propri collaboratori, valorizzare e mantenere elevate le aspettative di ognuno di loro, aiutandoli a crescere professionalmente, favorendo la nascita di idee innovative.

Chi è a capo deve essere in grado di costituire gruppi di lavoro efficienti, che sappiano lavorare in sinergia, favorendo la partecipazione di tutti, nessuno escluso, usando anche le arti della *maieutica* (ancora Socrate) per individuare le opportunità migliori, valorizzando le iniziative individuali, evitando la tendenza a saltare a conclusioni pregiudiziali e, al contrario, responsabilizzando e favorendo la dedizione e

la passione per il proprio lavoro.

I leader nell'era digitale devono "coinvolgere" le persone prima di tutto sulle intenzioni, spostandosi da una logica di autoreferenzialità a una mentalità più aperta, collaborativa, che tenga conto della multidisciplinarietà, della multifocalità del *network* e dello spirito di gruppo, promuovendo innovazione e creatività.

Questa nuova filosofia, che alcuni appunto chiamano "intenzionalità consapevole", deve avere lo scopo preciso di costruire un "**digital mindset**" che punti a cambiamenti continui, nel rispetto della velocità e flessibilità ma avendo sempre come riferimento principale le esigenze dei clienti.

*Articolo pubblicato il 30 maggio 2018*





# 05.

## **SICUREZZA PSICOLOGICA IN AZIENDA**

Secondo *PwC Pulse*<sup>4</sup>, la più grande preoccupazione dei manager di azienda è imbattersi in un periodo difficile, in una situazione imprevedibile che provochi un rallentamento, o peggio, ostacoli il normale flusso del business. E questo anche se l'impresa sta macinando profitti ed è in un momento di crescita.

La paura nasce per la presenza all'orizzonte di nuovi concorrenti, agguerriti e agili, e per l'avvento di nuove tecnologie che, una volta applicate, possono creare trasformazioni imprevedibili. Preoccupazione condivisibile perché abbiamo tanti esempi di imprese che nel giro di breve tempo hanno subito tracolli tali da espellerle dal mercato e altrettanti di aziende che, partendo dal nulla,

<sup>4</sup> PwC Pulse svolge attività di ricerca internazionale sui CEO per una varietà di problemi aziendali di attualità. <https://www.pwc.com>).

hanno in breve raggiunto posizioni apicali, oscurando colossi che sembravano irraggiungibili.

Come prepararsi a questa evenienza? Come difendersi dalla concorrenza che fa ricorso sempre di più alla tecnologia per offrire prodotti e servizi in modo efficace, rapido ed economico?

L'unico sistema è che le organizzazioni si mantengano in perpetua evoluzione, cioè che non perdano mai di vista il mercato e siano aperte ad accogliere sul nascere le idee innovative, affidarsi ai collaboratori. Difficile ma non impossibile, perché la soluzione si trova già all'interno dell'organizzazione, anche se molti, a livello dirigenziale, non se ne rendono conto. **La soluzione sono gli stessi collaboratori che vi lavorano**, i quali, essendo quotidianamente a contatto con i sistemi di *business*, hanno il polso del mercato e probabilmente potrebbero suggerire idee buone per incrementare gli affari.

Il problema, però, è che troppo spesso questi stessi soggetti non collaborano, preferiscono non esprimere le loro idee, per una serie di motivi: hanno paura di sfidare lo *status quo* o sono talmente rassegnati che credono sia persino inutile provarci.

Riportiamo un dato significativo dal rapporto 2017 dell'*American Workplace di Gallup*: solo 3 collaboratori su 10 concordano sul fatto che le loro opinioni in azienda contano e sono comunque apprezzate.

Due professori della *Harvard Business School*, **James R. Detert** ed **Ethan R. Burris**<sup>5</sup> sostengono che la maggior parte dei collaboratori si guarda bene dal mettere in discussione le iniziative prese dai manager o suggerire nuove idee, non solo per la paura di eventuali ritorsioni quanto perché considerano inutile il loro intervento, dal momento che sarà destinato a restare inascoltato.

Un'altra ricerca del *MIT* del 2018 conferma che quando un'azienda lancia una nuova tecnologia, la metà dei collaboratori dichiara di avere poco o nulla da dire in proposito.

Eppure una delle battute che si sente più spesso ripetere dai manager è:

*“La mia porta è sempre aperta!”*

La **sicurezza psicologica dei collaboratori**, prima di tutto. La professoressa **Amy Edmonson**, che insegna presso la *Harvard Business School*, ha parlato per la prima volta del concetto di sicurezza psicologica nel 1999. Da allora, ha potuto verificare più volte come le aziende che sono in grado di garantire sicurezza psicologica nel posto di lavoro ai loro dipendenti, oltre a maggiore fidelizzazione e prestazioni più elevate, ottengono risultati decisamente migliori in termini finanziari e operativi rispetto ad altre aziende.

<sup>5</sup> Si consiglia la lettura dell'articolo dal titolo *Can Your Employees Really Speak Freely?* pubblicato su *Harvard Business Review*.

**Ma cosa significa sicurezza psicologica?** Non vuol dire soltanto, banalmente, essere gentili, trattare le persone con rispetto; significa poter lavorare in un clima favorevole, in cui sia possibile dare un *feedback* sincero, ammettere apertamente i propri errori e imparare gli uni dagli altri. In altri termini, si tratta di creare un tipo di cultura organizzativa aperta e disponibile all'ascolto, in cui vengano favoriti canali comunicativi attraverso i quali sia possibile a tutti coloro che vi operano formulare idee, porre domande, sollevare preoccupazioni, sicuri che la propria voce sarà ascoltata, senza correre alcun rischio e senza paura che qualcuno abbia qualcosa da ridire. Sembra una cosa quasi naturale, comportarsi così. Ma non lo è affatto. Ecco perché le aziende che riescono a introdurre nella loro organizzazione un sistema del genere possono trarne dei grossi vantaggi. La sicurezza psicologica in azienda, contrariamente a quello che si è portati a pensare, è una cosa molto rara, al giorno d'oggi. Nei rapporti tra colleghi e superiori prevale un meccanismo istintivo che è quello di fare bella figura, non ammettere gli errori, non contraddire mai il capo. E questo emerge in modo evidente laddove c'è più gerarchia. E, allora è preferibile tacere, anche se si ha voglia di parlare.

**Pericolo per la carriera?** Sebbene le aziende si dimostrino disponibili ad ascoltare tutte le idee che arrivano da parte dei loro collaboratori, molti di loro, se non la maggior parte, evitano di farlo perché temono delle ripercussioni per la loro carriera. **Preoccupazioni esagerate?** Mica tanto. Troppi dipendenti hanno constatato che le persone che non sfidano mai lo *status quo* sono considerate capaci di

“fare un buon gioco di squadra”, e quindi si fanno strada più rapidamente verso posizioni dirigenziali di prestigio e ben pagate. Al contrario, i dipendenti che sfidano la leadership segnalando criticità su aspetti dell’organizzazione o solo proponendo nuove idee, spesso non vengono promossi o, peggio ancora, rischiano di essere licenziati.

Le aziende che vogliono evolversi devono assicurarsi che nessuno esprimendo il proprio parere rischi di pagare un prezzo pesante in termini di carriera. In realtà, i dipendenti dovrebbero essere elogiati apertamente quando esprimono le loro idee, indipendentemente dal fatto che esse vengano o meno prese in considerazione. E, quando i dipendenti vengono promossi, si dovrebbe dare enfasi ai contributi da questi forniti attraverso suggerimenti, proposte che hanno consentito o favorito cambiamenti sostanziali in ambito aziendale.

*Articolo pubblicato il 12 dicembre 2019*



# 06.

## **CULTURA DEL FEEDBACK**

*Feedback* è una parola entrata da tempo nel lessico comune delle organizzazioni ma spesso viene sottovalutata, malintesa o, peggio, snobbata.

Il *feedback* (che può essere richiesto o spontaneo, che si può dare o ricevere) è un processo che deve consentire di comprendere se una certa azione che era stata programmata è risultata più o meno efficace e quindi consentire di intervenire per correggerla o migliorarla. E' perciò un mezzo indispensabile per permettere alle persone e alle organizzazioni di funzionare meglio.

*“Se intendiamo il feedback come  
un rituale nell’ambito del lavoro,  
siamo sulla strada sbagliata.”*

Lo scambio di informazioni reciproco è lo strumento principale con cui tutti gli organismi viventi si sono adattati

per sopravvivere. Secondo **Tom Stafford**, scienziato cognitivo dell'*Università di Sheffield*, il *feedback* è l'essenza stessa dell'intelligenza.

*“Grazie al feedback non siamo solo degli esseri programmati a rispondere con semplici riflessi condizionati ma possiamo sviluppare risposte più complesse che ci consentono di volta in volta di adattarci all'ambiente.  
Il feedback consente agli esseri pensanti come noi di perseguire uno scopo.”*

Non è un caso che le parole organismo e organizzazione condividano la stessa radice latina. L'ameba costituita da una cellula singola che si basa sul continuo *feedback* con l'ambiente marino in cui vive, può trovare così più facilmente i batteri di cui si nutre. Analogamente il singolo venditore che rischia di perdere il lavoro a causa di obiettivi mancati – ricordiamoci che anche le metriche sono una forma di *feedback* – si rende conto che se vuole avere successo e acquisire più clienti, deve modificare la sua strategia di vendita, migliorare i propri contatti. Lo stesso vale per uffici o settori di un'azienda che lamentino prestazioni insufficienti o si trovino ad affrontare una ristrutturazione. In tutti i casi, il *feedback* è lo strumento che mantiene gli organismi e le organizzazioni in vita e in salute.

**Il feedback quotidiano è il problema più importante.** Per quanto semplice possa sembrare – questa onnipresente necessità della vita organizzativa – ha dimostrato di essere



un asse su cui ruota tutta la cultura organizzativa.

Una ricerca del **NeuroLeadership Institute** (NLI), svolta su 200 aziende della Silicon Valley, aveva per oggetto la gestione delle prestazioni dei collaboratori. Si dovevano analizzare problemi concreti come l'individuazione degli obiettivi, il *feedback* quotidiano, il *check-in*, le revisioni alla fine di ogni ciclo di lavoro, e i problemi dei compensi e della carriera dei singoli collaboratori.

Tra tutti i temi in discussione, di evidente importanza strategica, solo un problema è emerso in modo significativo come il più importante e delicato da affrontare: **migliorare la qualità del *feedback* quotidiano**.

In altri termini, se le persone fornissero un buon *feedback* ogni giorno, la definizione degli obiettivi aziendali diventerebbe più precisa, più facile e più utile. Ci sarebbero meno sorprese al momento della definizione dei compensi e le decisioni sulla carriera dei collaboratori sarebbero un processo naturale e continuo. E se qualcuno dovesse essere licenziato a causa delle sue scarse prestazioni, non sarebbe una sorpresa.

*Uno studio recente ha dimostrato che il 75% delle persone licenziate afferma di non aver ricevuto feedback sulle loro prestazioni in anticipo.*

In un altro studio piuttosto recente, i ricercatori hanno esaminato i dati relativi a 234 organizzazioni per comprendere meglio quali pratiche di gestione delle prestazioni fossero più determinanti sui risultati del business.

Hanno confrontato numerose tecniche, dagli obiettivi prestazionali a cascata alle riunioni di calibrazione e così via, scoprendo alla fine che la creazione di una cultura del *feedback* era decisamente il motore più critico ed efficiente per poter realizzare risultati organizzativi e finanziari positivi.

Purtroppo, però, si è arrivati anche all'amara constatazione che, nonostante decenni di tentativi per convincere i manager a fornire un *feedback* migliore, **meno di un terzo dei dipendenti riceve i *feedback* di routine necessari per aiutarli a svolgere meglio il proprio lavoro.**

D'altra parte, è onesto riconoscerlo, le esperienze di *feedback*, come vedremo in dettaglio più avanti, non sono per nulla facili da gestire e sono sempre considerate un momento delicato e fastidioso sia per chi ha il compito di dare il *feedback* sia per chi è destinato a riceverlo.

*“Dare un *feedback* non richiesto, in genere attiva una risposta di “lotta o fuga” nel cervello di chi lo riceve e contemporaneamente rende difficile o peggio interrompe il processo di apprendimento.”*

Per cui, la comunicazione positiva che sta alla base del *feedback* non solo non arriva a destinazione ma spesso crea emotivamente situazioni di disagio, rifiuto, umiliazione, ma anche ribellione, insubordinazione.

Come riuscire a limitare o meglio sconfiggere questo atteggiamento negativo di fronte a un *feedback*, rendendo

meno minacciosa e invasiva l'esperienza da parte di chi lo riceve?

C'è un dato contraddittorio su cui occorre anche riflettere: ben l'87 per cento dei dipendenti desidera ricevere, oltre alla normale assistenza, indicazioni, suggerimenti, consulenza, critiche positive per migliorare la propria prestazione, per poter dare di più in termini produttivi e ottenere maggiori risultati. Ma solo un terzo di questi, alla fine, riceve i *feedback* necessari.

L'abbiamo già accennato sopra. I *feedback* sono una "rogna" sia per chi li deve dare sia per chi li riceve.

Da parte dei manager non risulta chiaro cosa i dipendenti vogliano sentirsi dire sul serio, cioè quello di cui hanno realmente bisogno. E una parola sbagliata o male interpretata può essere esiziale.

I dipendenti, dal canto loro, li temono perché anche critiche molto "soft" possono apparire come un attacco al loro "status" e alla loro credibilità, creando reazioni negative che intaccano la propria autostima.

**Il *feedback* rende ansiosi.** Un altro interessante esperimento su questo tema ha riguardato 62 dipendenti di una grande società di consulenza. I ricercatori, li hanno radunati in una stanza mettendoli in coppia, uno di fronte all'altro, e dicendo che si trattava di un gioco di ruolo. Avrebbero dovuto impegnarsi in una finta negoziazione, con il compito di vendere o acquistare un impianto di biotecnologia. Entrambi erano collegati con una macchina

che calcolava la frequenza cardiaca e avevano sei minuti di tempo per contrattare sul prezzo. Al termine, a ognuno dei partecipanti è stato richiesto di dare un *feedback* sulla prestazione del suo avversario. Alcune coppie sapevano in anticipo di doversi sottoporre a un *feedback* incrociato, altre no.

L'esito dei cardiofrequenzimetri è stato comunque implacabile: tutti i partecipanti (sia che dovessero dare sia che dovessero ricevere *feedback*; sia che fossero stati prima avvertiti di questo impegno oppure no) hanno mostrato un notevole aumento della frequenza cardiaca, che va da moderata a estrema in situazioni di *feedback* non previste in anticipo.

In genere, poi, si è scoperto che i *feedback* erano tutti "all'acqua di rose", contenevano cioè una serie di dichiarazioni poco impegnative, molto educate ma scarsissimi consigli realmente utili al miglioramento. Prevalevano, in molti casi, i cosiddetti "sorrisi forzati", chi doveva dare dei *feedback* faceva di tutto per apparire amichevole.

La conclusione è piuttosto intuitiva. Le persone, quando vengono obbligate a dare giudizi o valutazioni, cercano di rispettare anzitutto la "**cultura della gentilezza**", anche se vogliono parlare ed agire in modo schietto, sincero, e compensano questa apparente contraddizione sorridendo troppo o mostrandosi eccessivamente positivi nei loro interventi.

Bisogna considerare, a questo proposito, che l'uomo adatta i propri comportamenti e le proprie decisioni seguendo impulsi sociali destinati a creare consenso.

Quando chiacchieriamo al lavoro con colleghi, anche se non li stimiamo troppo, non potendo evitarli, cerchiamo di esprimerci in modo educato, che può apparire amichevole, anche se in realtà non lo è.

## **Che effetto ha un *feedback* su di noi?**

Quando dobbiamo relazionarci con un superiore che sta cercando di fornire un *feedback* sul nostro lavoro, assumiamo istintivamente un atteggiamento di chiusura e al nostro interno si mette in movimento **una reazione di difesa pregiudiziale** che interpreta in chiave negativa qualsiasi gesto o sguardo dell'interlocutore e, se ipotizziamo che possa risultare ostile o preludere a un'eventuale critica, lo interpretiamo alla stregua di una questione di vita o di morte.

Non è un'esagerazione. I neuroscienziati, che conducono scansioni cerebrali a persone esposte a minacce sociali, anche quelle relative a *feedback*, hanno rilevato che si attivano le stesse reazioni di quando vengono esposte a minacce fisiche. E anche i nostri corpi reagiscono, bene o male, allo stesso modo: i nostri visi arrossiscono, il cuore batte con maggiore frequenza e il nostro cervello si chiude. Sotto certi aspetti, non c'è nessuna differenza se ci troviamo davanti a una persona di cui in qualche modo temiamo le

reazioni o a un leone nella giungla che ci guarda in modo feroce. In entrambi i casi in noi si attiva una sola risposta: il desiderio di fuga. Scatta così la **paura di essere esclusi dal gruppo e la dissonanza cognitiva**.

*Di fronte a una possibile critica che stiamo ricevendo si percepisce una paura frequente nei nostri antenati, cioè quella di venire in qualche modo messi al bando e quindi di rischiare l'isolamento, con il timore di essere esposti a maggiori pericoli, non potendo più fare affidamento alla protezione degli altri.*

Questa serie di reazioni, studiate approfonditamente da **West e Thorson**<sup>6</sup>, provocano sentimenti che ognuno di noi ha provato durante certe conversazioni di *feedback*: **nervosismo, incertezza, ansia**. Minacce non fisiche, lo ripetiamo, ma sociali che contribuiscono a creare la cosiddetta "dissonanza cognitiva", cioè il rifiuto pregiudiziale delle informazioni-critiche che ci vengono date, anche se sono corrette, perché in noi prevale l'istinto primordiale di "autoconservazione". Questo stress fisiologico al quale siamo sottoposti, quindi, ha anche il torto di "drenare" le nostre risorse mentali, impedendoci di valutare in modo chiaro e obiettivo i contenuti della critica.

La reazione è: "*Il mio capo non sa di cosa sta parlando*". L'ego colpito nel vivo reagisce rifiutando qualsiasi suggerimento e le sue orecchie si chiudono.

<sup>6</sup> Tessa West, scienziata senior, e Katherine Thorson, psicologa, entrambe operanti presso l'università di New York.

Insomma, annulla completamente il *feedback* che ci è stato dato, creando oltretutto sentimenti di disagio se non di pericolo.

Per concludere, la ricerca scientifica suggerisce che se vogliamo che le conversazioni di *feedback* siano realmente produttive, dobbiamo avere come obiettivo l'idea di ridurre al minimo la risposta alle minacce.

Facciamo qualche esempio di vecchi sistemi per avere *feedback* più efficaci ancora oggi utilizzato.

Molti ricorderanno il cosiddetto *modello a sandwich*.

Il manager dovendo fare una critica la presenta inserendola tra due osservazioni positive o, meglio, due apprezzamenti. È un modo un po' ambiguo ma serve a dare un consiglio cercando di evitare reazioni di rifiuto. Anche se, occorre dirlo, è un sistema che ripetuto mostra ben presto i suoi limiti.

Altre varianti prevedono il *metodo stop, start, continue*. Cioè un processo dialettico che parte da lontano, evitando un'eccessiva personalizzazione, evidenziando quello che nell'organizzazione non funziona per convincere la persona che in qualche modo ne è responsabile, a bloccarlo. Il secondo passo consiste nel suggerire quello che si dovrebbe mettere in atto e il "cominciare a fare" per migliorare l'andamento organizzativo. Il terzo passo porta ad evidenziare quello che sta funzionando bene nell'organizzazione e che conviene continuare a fare.

**Come chiedere i *feedback*?** Secondo gli studiosi, per ridurre al minimo la sensazione di minaccia di un *feedback*, occorre

capovolgere la prospettiva: non dev'essere il manager a dare il *feedback* ma deve chiederlo al collaboratore e, nel tempo, fare in modo che anche il collaboratore impari a fare altrettanto, cioè a chiedere spontaneamente il *feedback*. Quando le persone chiedono un *feedback* si sentono più autonome e più sicure di sé, perché sono loro a guidare la conversazione e non viceversa.

Chi risponde, d'altra parte, si sente anche lui meno coinvolto personalmente, maggiormente responsabilizzato e più libero di esprimere il proprio punto di vista e le informazioni fornite saranno più pertinenti e meno minacciose, portando la discussione su binari più sicuri e gestibili.

**Come cominciare?** Secondo West, è come seguire una dieta. Non puoi eliminare di colpo tutto ciò che è dannoso ma devi cominciare dalle piccole cose, in modo graduale. I leader possono iniziare chiedendo ***feedback a basso rischio***, come sulla temperatura in ufficio o sulla qualità della mensa.

Il punto, come abbiamo visto, è abituare le persone a fornire un *feedback*. Ma anche, e soprattutto, a chiedere anche loro dei *feedback*; aiutarli a scoprire l'importanza di fare domande e di sentirsi ascoltati. Si comincia dai temi meno problematici con l'intento di creare un clima di fiducia, che rafforza lo status delle persone, le fa sentire più incluse, dà loro un maggiore senso di autonomia. In questo modo, le informazioni passano da una persona all'altra, in modo più lineare, senza nasconderle (o deformarle) dietro sorrisi fragili "*brettle smiles*".



West sostiene che, se entrambe le persone coinvolte nell'azione hanno la licenza di essere critiche, questo sistema può funzionare e diventare parte integrante della cultura aziendale. Non si tratta di essere gentili e bene educati, si tratta di essere onesti nell'esprimere le proprie idee senza paura ma anche con rispetto, perché un domani i ruoli potrebbero invertirsi.

Per le conversazioni di *feedback*, un aiuto importante potrebbe venire da una strategia pratica di tipo psicologico, messa in atto da **Gabriele Oettingen**<sup>7</sup>, chiamata "**contrasto mentale**". Si tratta di una tecnica di visualizzazione che consta nell'accostare una realtà presente (non soddisfacente) a una realtà futura desiderata. Nei *feedback*, avere questa prospettiva è utile perché induce le persone a migliorare non a soffermarsi sui motivi che le hanno messe in crisi.

La psicologa ha creato un sistema, definito con l'acronimo **WOOP** (*Whish*, desiderio; *Out*, risultato; *Obstacle*, ostacolo; *Plan*, piano). Il meccanismo è intuitivo, forse un po' banale, ma sembra sia utile soprattutto per superare certi vizi, come il fumo. In sintesi, possiamo dire che quello che è importante in azienda è potersi parlare liberamente, senza paure, senza remore, senza retropensieri. Ma questo non sempre è facile da ottenere. Occorre che in azienda vi sia sicurezza psicologica, cioè che l'ambiente sia sicuro per l'assunzione di rischi interpersonali. Le persone devono

<sup>7</sup> Gabriele Oettingen. Vedasi il filmato: <https://www.youtube.com/watch?v=pooG3-Whqys>

sentirsi in grado di parlare quando necessario – con idee, domande o preoccupazioni rilevanti – sicure di essere ascoltate e non zittite in modo gratuito.

La sicurezza psicologica è presente quando i colleghi si fidano e si rispettano l'un l'altro e si sentono in grado, persino obbligati, ad essere sinceri.

Non è facile raggiungerla, ma l'importante è provarci sempre e comunque.

*Articoli pubblicati il 31 ottobre e 25 novembre 2019*





# 07.

## ASCOLTO DEI COLLABORATORI

Ho messo in evidenza come sia importante costruire dei canali di comunicazione tra il vertice dell'azienda e la base, perché quando questa funzione è carente, i problemi che si creano possono essere davvero drammatici.

### Il Caso della Banca Wells Fargo

A questo punto crediamo sia importante fare un esempio concreto, citato dalla stessa professoressa **Edmonson** durante una sua recente intervista. Riguarda la Banca americana Wells Fargo, che ha sede a San Francisco in California.

Nel 2015 era considerata una delle più belle realtà finanziarie degli Stati Uniti, specializzata in servizi bancari, finanziari, ipotecari, investimenti personali e a piccole imprese, con un grande numero di clienti affezionati.

Partendo da queste premesse, l'idea strategica del management, che ha una indubbia logica, è stata quella di spingere sul *cross-selling*, anziché sulle nuove acquisizioni, proponendo altri servizi ai clienti già fidelizzati e quindi più facilmente disponibili all'acquisto. In concreto, si trattava di offrire ai clienti un pacchetto di otto diversi prodotti di servizi finanziari. L'idea era ottima ma purtroppo si scontrava con la realtà e cioè che i clienti non avevano grandi disponibilità finanziarie, e l'operazione era difficile da proporre.

I collaboratori della rete di vendita, dal canto loro, non hanno avuto il coraggio di segnalare quanto stava accadendo, né hanno cercato di opporsi a questa strategia anche se si erano resi conto che non avrebbe mai dato i risultati attesi. Faticavano a raggiungere i *budget* richiesti e le loro prestazioni produttive calavano in modo impressionante. Il mercato non reagiva come sperato e da parte del management l'unico sistema fu quello di intervenire sulla forza vendita con il pugno di ferro.

**E' successo quello che era prevedibile.** Alla fine, il personale addetto alle vendite, pressato da questa situazione drammatica e insostenibile, ha cercato di porvi rimedio, oltrepassando la soglia etica: ha cominciato a forzare in maniera scorretta le vendite, a mentire ai clienti, fino ad arrivare a inventarsi clienti falsi. Ma, questo andazzo non è proseguito a lungo: in breve, tutto è venuto alla luce.

Lo scandalo della Wells Fargo è scoppiato alla fine del 2016 e sono emerse numerose irregolarità per milioni di dollari

che hanno riguardato molti clienti, ingannati o coinvolti senza il loro consenso.

## **Altri esperimenti o esempi di mancata comunicazione**

Un altro esperimento conferma quanto sia determinante il ruolo del capo. A due gruppi di collaboratori viene detto che dovranno prendere la decisione di bloccare un progetto che sta mostrando molti difetti e problemi tecnici. Solo al secondo gruppo viene data un'informazione aggiuntiva: il loro capo ha investito molto tempo in questo progetto. **Il risultato?**

Le persone appartenenti a questo gruppo si sono dimostrate molto meno propense a sospendere il progetto, frenate dalla paura di danneggiare in qualche modo il proprio capo.

**Allora, per raccogliere le opinioni dei collaboratori si può percorrere la strada dell'anonimato.** Sembrerebbe la soluzione migliore per incoraggiare un contributo franco e libero da condizionamenti. Ecco, quindi, fiorire nelle aziende caselle di suggerimenti, sondaggi sulla soddisfazione, linee telefoniche per segnalazioni, difensori civici. Tutti rigorosamente anonimi.

Questi sistemi hanno diversi aspetti critici ma il più importante sta proprio nella loro struttura. Consentire ai dipendenti di rimanere non identificati sottolinea in realtà che esistono concreti rischi di parlare e rafforza le paure

delle persone. In altre parole è come ammettere:

*“Non è sicuro condividere apertamente le tue opinioni in questa organizzazione. Quindi abbiamo creato altri canali anonimi per ottenere le informazioni di cui abbiamo bisogno “.*

La comunicazione tra il vertice e la base dell'azienda è così difficile perché le porte aperte e gli atteggiamenti di disponibilità dei capi si rivelano semplicemente troppo passivi. Spetta sempre ai collaboratori fare la prima mossa, spetta a loro avvicinarsi al capo per iniziare una conversazione, e questo può essere difficile e, in certi casi, addirittura considerato intimidatorio.

La mancanza di dialogo può anche derivare banalmente da una situazione logistica. **Ecco un esempio reale.** In una azienda vi era un manager molto simpatico e apprezzato dai collaboratori perché aveva la fama di essere sempre disponibile e aperto nei confronti delle persone.

Eppure, nessuno dei collaboratori spontaneamente si era mai recato da lui per fargli presente un problema o suggerire una soluzione per rendere più efficiente il lavoro. Il motivo era semplice. Il suo ufficio era situato in un altro piano. Per arrivarci bisognava superare diverse porte chiuse e farsi ricevere passando attraverso le sue segretarie. In realtà, la maggior parte dei collaboratori non l'aveva mai visto di persona e nutriva una certa soggezione ad avvicinarlo. Emerge quindi che non è sufficiente avere semplicemente una “politica delle porte aperte” per far sì che i collaboratori possano far arrivare le loro idee ai manager responsabili.



Per evolversi, le aziende hanno bisogno di opportunità strutturate e ufficiali per favorire questo atteggiamento proattivo.

D'altra parte, le soluzioni per risolvere questo problema ci sono già. Opportunità strutturate per presentare le idee. Sessioni di ascolto, in cui un gruppo di manager stabilisce tempi e modi per esaminare le idee dei collaboratori, *form* aziendali ai quali iscriversi per appuntamenti (*slot*), tramite una relativa *timeline*, oppure concorsi interni a premio per le idee migliori. Senza dimenticare eventuali sessioni di *brainstorming*, nelle quali è importante però che il moderatore svolga il lavoro delicato di aiutare i dipendenti, in particolare quelli timidi e introversi, a sentirsi a loro agio per poter partecipare pienamente.

Ma la domanda più importante che ci si deve porre è la seguente: **che cosa succede quando qualcuno presenta un'idea? Che processo segue?** La maggior parte delle organizzazioni non lo prevede. Esiste un comitato che possa valutare l'idea, in una riunione settimanale o mensile? Oppure sono previsti filtri attraverso i quali i manager devono esaminarla in modo approfondito con il collaboratore per poi passarla a una fase successiva?

La soluzione ideale sarebbe che vi fosse la possibilità di realizzare un diagramma di flusso, da rendere visibile a tutti, che seguisse passo per passo il percorso dell'idea per evitare che finisca nel dimenticatoio.

Siamo ben cosci che la maggior parte delle idee non

si trasformerà in grandi opportunità di cambiamento per l'azienda. E, soprattutto, che mettere in atto queste procedure richiede tempo e fatica. Ma non dimentichiamo mai che se l'organizzazione è in grado di attingere alle idee innovative dei propri collaboratori avrà la capacità di evolversi molto più rapidamente.

A chiudere una frase di **Primo Levi** che mi sembra molto opportuna:

*“Comunicare si può e si deve: è un modo utile e facile di contribuire alla pace altrui e propria, perché il silenzio, la mancanza di segnali, è a sua volta un segnale, ma ambiguo, e l'ambiguità genera inquietudine e sospetto”*

I sommersi e i salvati

*Articolo pubblicato il 16 dicembre 2019*





08.

## COLLABORATORI RESPONSABILI

Il mercato, secondo le idee di **Adam Smith**, è un'istituzione necessaria per la democrazia e la libertà e uno strumento per costruire relazioni sociali, anche se non può essere definito un luogo di relazionalità, a meno che tali relazioni non siano strettamente strumentali, cioè finalizzate al solo scopo di far funzionare il mercato. Nonostante l'attenzione di Smith all'aspetto della socievolezza, della disponibilità a relazionarsi con gli altri da parte dell'essere umano (lui parla di *sympathy* e *correspondence of sentiments*), l'economista inglese è conscio che sentimenti o rapporti di benevolenza e altruismo possono complicare più che agevolare il meccanismo di funzionamento del mercato.

La famosa "**teoria della mano invisibile**", su cui si sono scritti fiumi di inchiostro, in sostanza si limiterebbe a confermare che grazie al libero mercato il corpo sociale si trova a

godere di benefici che nessuno ha posto come fine delle proprie azioni, in quanto ogni individuo, egoisticamente, persegue soltanto vantaggi individuali. Nondimeno il fatto che i meccanismi del libero mercato siano inevitabili e gli effetti che ne derivano siano inattesi non è poi così scontato.

In seguito, tale teoria ha trovato nella “catallassi”, concetto portato avanti dal liberista **Friedrich Hayek**, un’evoluzione solo in apparenza più democratica e umanistica per la quale il meccanismo impersonale dello scambio di cui si alimenta il mercato non significa soltanto fare affari, ma anche “*rendere i nemici amici*”, il che porterebbe a credere che il mercato, la concorrenza, il commercio favoriscano anche relazioni e rapporti sociali. Cosa, purtroppo, non sempre vera. D’altra parte, Hayek era anche convinto che il mercato non può essere considerato per sua natura giusto o ingiusto, anche quando produce sofferenze e distruzione, e che solo gli individui siano portatori di qualità come la giustizia e l’ingiustizia, la moralità e l’immoralità. Assunto piuttosto pericoloso perché in tal modo il mercato finisce per sfuggire a qualsiasi valutazione etica.

Si tratta del principio della doppia moralità ben esemplificato dalla famosa e cinica affermazione di **Albert Carr**<sup>7</sup>, quando sostiene:

*“Se un’azione non è strettamente illegale, e può dare un profitto, allora compierla è un obbligo dell’uomo d’affari”.*

<sup>7</sup> <https://hbr.org/1968/01/is-business-bluffing-ethical>

Fino ad arrivare al concetto dell'impresa *adiaforica*, il cui fine è quello di annullare la questione della responsabilità morale di ogni azione organizzata. *Adiaforica* sta, in pratica, per responsabilità "tecnica" che non può essere giudicata in termini morali di bene/male.

**La domanda chiave, a questo punto, è: può un'impresa diventare "democratica",** liberarsi cioè dalla gerarchia, lasciare ai suoi dipendenti la libertà di prendere decisioni in piena autonomia e responsabilità?

Attraverso una nuova idea del mercato e delle imprese che in esso operano, in questo ambito negli ultimi anni qualcosa sta cambiando.

I teorici della nuova economia dell'informazione e della conoscenza, come **Manuel Castells**, vedono nella rivoluzione digitale i presupposti di un nuovo modo di produrre, caratterizzato da una redistribuzione del controllo sui mezzi di produzione, nuove forme di cooperazione sociale motivate da finalità extraeconomiche e dal conseguente ridimensionamento della proprietà privata.

Forse, si tratta di visioni troppo ottimistiche. Resta il fatto, incontrovertibile, che da molte parti si sente la necessità di una nuova visione economica che non si limiti più all'attenzione al bene privato e al profitto in senso stretto ma consideri e tenga conto anche del bene comune, riscoprendo un nuovo umanesimo nel lavoro che sia rispettoso della dignità della persona e dei valori etici

dell'impresa.

Questa nuova visione dell'economia spinge le aziende verso una sempre maggiore collaborazione tra le persone che va oltre la gerarchia, favorisce la creazione diffusa e partecipata di contenuti e delle conoscenze (*co-creation*), incoraggia la socialità nella comunicazione, una maggiore sensibilità verso i problemi ecologici e richiede una visione etica sempre più forte e operativa nel rispetto delle persone.

Quanto sia possibile applicare queste teorie entro o al di sopra dei limiti di una visione mercatistica e capitalistica è tutto da vedere, dal momento che entrano in gioco valutazioni ideologiche o politiche su cui non è il caso qui di soffermarsi.

Ci sembra giusto, peraltro, segnalare la riscoperta da parte di numerosi studiosi contemporanei (**Zamagni, Bruni**) dell'"economia civile", che risale alle idee di Antonio Genovesi, illuminista napoletano (1756), che ne fu teorizzatore e che si basa sull'assunto antropologico: *homo homini natura amicus e non – hobbesianamente – homo homini lupus*.

**In altri termini la gerarchia non è più un vantaggio ma un ostacolo.** Purtroppo ci vorrà ancora tempo prima che si possa parlare del superamento di una certa mentalità aziendale basata sulla gerarchia nella gestione delle imprese. Ma che qualcosa si stia muovendo anche in questo senso è indubbio. Ricerche, studi ma anche



esperienze dirette di aziende che cambiano il paradigma della loro struttura organizzativa, spesso a causa delle crisi che attraversano, ci sono e stanno ottenendo risultati positivi. Queste aziende fanno il grande “salto” passando, con modalità e tempi diversi, da un sistema oligarchico o piramidale con decisioni prese dall’alto, a un sistema in cui si lasciano agire e decidere i dipendenti perché sono nella posizione migliore per farlo, essendo in grado di determinare i punti di forza, i problemi e il modo più efficiente di lavorare dell’azienda.

Il prof. **Isaac Getz** di *Enterprise Libérée* e professore di leadership e innovazione presso la *Business School ESCP Europe*, in Italia per una serie di conferenze e che ho intervistato tempo fa, è tra gli ispiratori di questa nuova visione del lavoro. Per saperne di più, chi è interessato può leggere il libro, pubblicato dalla *Guerini Next*, che Getz ha scritto insieme a **Brian Mc Carney** e intitolato “*Freedom Inc.- Come liberare il potenziale delle persone e la performance delle imprese*”.

Un libro tutt’altro che teorico, ricco di esempi concreti scaturiti dai numerosi incontri con manager, collaboratori di imprese che hanno portato al successo il loro processo di liberazione aziendale. Fenomeno che, partito dalla Francia e dal Belgio, si sta diffondendo ovunque, anche nel nostro Paese. Gerarchia e burocrazia vengono sostituite da una organizzazione più rispettosa dei dipendenti e basata sulla libertà. **Si tratta di una rivoluzione?**

Il professore preferisce chiamarla “evoluzione” organizzativa. Non si tratta di un nuovo modello che fa tabula rasa del passato né esiste una precisa ricetta che possa andare bene per tutte le imprese. Si tratta di una filosofia che aiuta i datori di lavoro a costruire insieme ai propri dipendenti il modello organizzativo liberato più adatto ad affrontare un mercato in continua evoluzione.

### **La soluzione è semplice e si ispira al buon senso.**

Si è ormai capito che la motivazione si sviluppa quando ai dipendenti si concedono libertà e maggiori responsabilità, accordando loro fiducia, puntando sulla loro intelligenza e sulla capacità di prendere autonomamente le decisioni migliori. Getz sostiene che ci sono tante prove che dimostrano che trattare le persone come intrinsecamente uguali – con rispetto, dignità, considerazione, fiducia, imparzialità, equità, cortesia, grazia (usate la parola che preferite) – contribuisca sia ai loro risultati individuali che a quelli dell’organizzazione.

*“Liberare il posto di lavoro”, per Getz, inizia dalla de-burocratizzazione e dalla ri-umanizzazione delle relazioni tra le persone, che devono basarsi sulla giustizia e sull’equità di trattamento, cosicché coloro che lavorano in azienda si sentano **esseri umani non risorse umane**.*

Effettivamente, soddisfare questo bisogno porta il personale a fidarsi dell’azienda tanto da poter esprimere i propri bisogni fondamentali. La soddisfazione di questi e altri bisogni fondamentali produce una gamma di comportamenti che puntano a quello che gli psicologi chiamano “*padronanza*”

*e felicità”* – in altre parole, benessere e vitalità – che, a sua volta, si traduce ancora più direttamente in risultati aziendali eccezionali.

*Articolo pubblicato il 29 novembre 2018*



# 09.

## QUATTRO TIPI DI LEADERSHIP

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<sup>8</sup>.

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,

<sup>8</sup> <https://integralwithoutborders.net/sites/default/files/resources/Brett%20Thomas-Introducing%20Leadership%20Rosetta%20Stone.pdf>

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 è avviata 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**<sup>9</sup> 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.

<sup>9</sup> The 8th Habit®: From Effectiveness to Greatness

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 (la cultura della colpa 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.

Ecco, i quattro tipi di leadership come sono stati schematizzati nella cosiddetta "stele di Rosetta.



# Leadership autoritaria

*“La persona che ha una posizione di vertice guida l’azienda avvalendosi di una catena di comando”*

**FINALITÀ:** Rispettare i protocolli stabiliti al fine di soddisfare le condizioni richieste dall’autorità per il corretto svolgimento dell’attività aziendale.

**CON QUALI PERSONE FUNZIONA:** Con persone che hanno una mentalità tradizionale, portate a rispettare procedure consolidate e che operano in conformità alle indicazioni e agli obiettivi che ricevono dall’alto.

**IN QUALI AZIENDE FUNZIONA:** In strutture paramilitari, ecclesiastiche, o aziende che svolgono lavori ripetitivi, contabili, e attività manuali, etc.

# Leadership autocratica

*“La persona che ha più potere lo utilizza per dare i comandi e controllare l’attività svolta”*

**FINALITÀ:** Imporre attraverso reputazione, rispetto e paura la propria visione aziendale, controllando in modo meticoloso le informazioni che circolano e le scelte che vengono adottate, intervenendo con premi laddove vengano seguite le direttive in modo scrupoloso e punendo in caso contrario.

**CON QUALI PERSONE FUNZIONA:** Con persone abituate ad obbedire, che rispettano il potere e sono portate a svolgere meglio la loro attività sotto una stretta supervisione.

**IN QUALI AZIENDE FUNZIONA:** In strutture militari, laboratori con staff limitato, aziende in ambienti rurali o quartieri poveri.

# Leadership strategica

*“La persona che possiede maggiore esperienza e competenza traccia le linee per una pianificazione strategica dell’azienda e stabilisce gli incentivi necessari”*

**FINALITÀ:** Sfruttare gli incentivi finanziari per motivare la squadra al fine di raggiungere gli obiettivi strategici e superare la concorrenza.

**CON QUALI PERSONE FUNZIONA:** Con persone che manifestano mentalità dinamica, efficiente e che utilizzano ogni opportunità per ottenere i loro scopi.

**IN QUALI AZIENDE FUNZIONA:** Nelle aziende che dispongono di strutture di vendita, che offrono servizi professionali e in organizzazioni orientate all’innovazione, con manager di grande esperienza e di elevato livello professionale.

# Leadership collaborativa

*“La leadership non è affidata a una persona in particolare, piuttosto a gruppi che si formano e si guidano autonomamente”*

**FINALITÀ:** Favorire la collaborazione delle persone, anche dal punto di vista emozionale, intuitivo, creativo, attraverso discussioni, continui scambi di opinioni, mirando a raggiungere un consenso generale per lavorare in modo collaborativo su obiettivi comuni che hanno per scopo lo sviluppo dell'azienda.

**CON QUALI PERSONE FUNZIONA:** Con persone di mentalità aperta, disponibili alla collaborazione, in grado di valorizzare il lavoro in team, con senso di responsabilità, anche in vista della propria crescita professionale.

**IN QUALI AZIENDE FUNZIONA:** Organizzazioni socialmente responsabili, aziende attente al rispetto delle persone, strutture no profit, imprese autogestite, etc.

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.

*Articolo pubblicato il 16 novembre 2017*







# 10.

## SELF-LEADERSHIP

Nelle numerose definizioni di leadership che si trovano in letteratura molto spesso vengono messi in evidenza aspetti tecnici relativi alla capacità di guidare un team, di indirizzare le persone verso un obiettivo, di avere e trasmettere una visione, di saper delegare quando occorre, ecc.

Sembra, invece, posto in secondo piano l'aspetto umano e interiore della leadership, la soggettività, gli aspetti psicologici, cognitivi, emotivi, spirituali e la capacità di essere sempre presenti e connessi, innanzitutto con se stessi, consapevoli dei propri comportamenti e delle relazioni che si è in grado di instaurare con gli altri. In certi casi, insomma, manca proprio il primo passo che è quello che potremmo definire una *self-leadership*, che significa appunto porre al centro del processo prima di ogni cosa se stessi.

**Il ruolo della componente emotiva.** In ogni personalità esistono le potenzialità indispensabili per superare le sfide della vita e per raggiungere gli obiettivi desiderati, a condizione che la persona riesca a dare a tali obiettivi un

senso esistenziale e di autorealizzazione sufficientemente attraente, come sostiene **Martin Seligman**, caposcuola della psicologia positiva. E, per farlo, bisogna essere in grado di mettere in campo tutte le proprie doti, conoscendo i punti di forza e tenendo conto degli aspetti emotivi.

Bisogna considerare, infatti, che le decisioni che si prendono e che fanno parte del nostro comportamento sono in diretta relazione con il nostro sentire interiore. Riuscire a decifrare il flusso della vita emozionale, sia di sé che degli altri, diventa una premessa indispensabile per coltivare un buon clima relazionale e, quindi, diventare un valido leader.

**Come è cambiato nel tempo l'approccio alla sfera emotiva?** Nella nostra cultura manageriale, è prevalsa in passato una visione negativa degli aspetti affettivi ed emozionali, considerati un impedimento, la cui presenza doveva essere ridimensionata al fine di garantire una capacità di *governance* efficace ed efficiente.

Negli ultimi anni, l'atteggiamento culturale riguardo alla sfera emotiva però si è modificato, perché si è smesso di considerarli come componenti irrazionali ma aspetti intelligenti della vita. Non esiste, per quanto si possa immaginare, un pensiero che sia asettico dal punto di vista emozionale.

Al contrario, il pensiero è vivo se è arricchito di tali componenti, perché:

*“Se le emozioni hanno bisogno di un pensiero per illuminare l'esperienza è altrettanto vero che il pensiero senza emozioni*

*non sarebbe in grado di penetrare in modo esaustivo la realtà.”*

In altre parole, una conoscenza intellettuale senza alcun “sentire interiore” resta circoscritta alla superficie delle cose e quindi è incapace di cogliere gli eventi umani in tutte le loro dimensioni. Il lavoro del leader richiede continuamente l’obbligo di prendere decisioni e ogni atto deliberativo non può che essere allo stesso tempo intellettuale ed emotivo.

Oltretutto, le emozioni, i sentimenti non sono fenomeni transitori e occasionali ma ben incardinati nella vita cognitiva; ne sono parte integrante perché consentono di cogliere la qualità e il senso della vita. Si potrebbe dire che svolgono una funzione ontologica.

In altri termini, noi non siamo solo i pensieri che pensiamo ma anche le emozioni che sperimentiamo le quali, a seconda della loro qualità, danno un valore (positivo o negativo) ad ogni momento dei nostri vissuti.

Una conferma a questa visione di insieme, per così dire olistica, delle funzioni del nostro modo di pensare, ci arriva anche dalle neuroscienze: oggi, grazie a questi studi, e in particolare alla risonanza magnetica funzionale (*fMRI*), siamo in grado di evidenziare quali aree del cervello si attivano (in realtà, si accendono perché si tratta proprio di impulsi elettrici) mentre una persona sta facendo o pensando una cosa.

Non solo. E’ possibile anche vedere dal vivo cosa succede all’interno del cervello, comprese le zone più profonde del

nostro sistema nervoso, quando pensiamo o proviamo delle emozioni.

**La plasticità del cervello.** Notizia estremamente positiva che ci arriva dalle scoperte delle neuroscienze è che il nostro cervello è plastico, vale a dire in continua evoluzione, dal momento che crea infinite connessioni e configurazioni tra le sinapsi e i neuroni. Ma ciò avviene solo quando si trova di fronte a esperienze significativamente importanti in grado di produrre nuova conoscenza.

La passività, l'abitudine, la ripetitività, i lavori di routine hanno scarso effetto in questo senso.

Quando, invece, una nuova esperienza è così profonda da trasformarsi in una nuova abilità anche a livello cerebrale si attua una modifica strutturale: il cervello cambia forma, qualcuno parla addirittura di un aumento della massa neuronale e il nostro cervello diventa un **“expert brain”**. Lo spiega bene, in un brillante e godibile libro dallo stesso titolo, **Antonio Cerasa**.

La rivalutazione dei fattori emotivi nasce però anche dall'esigenza sempre più sentita da parte delle organizzazioni che oggi operano su un mercato in rapidissima trasformazione (*digital economy*) di avere una visione aperta e un orientamento mirato allo sviluppo della creatività e all'innovazione. Caratteristiche – spesso latenti o poco coltivate – che vengono sempre più richieste anche alla leadership.

Partendo dal suggerimento di **Otto Sharmar**, il leader dovrà perciò avere “mente aperta”, “cuore aperto” e “volontà aperta”.

Si può parlare di “**mente aperta**” quando si è in grado di vedere la realtà con occhi nuovi, recuperando la visione del principiante (*imparare a disimparare, per imparare ad apprendere*). Dal punto di vista delle neuroscienze, significa liberarsi da certi automatismi mentali che ci portano a ricercare nelle cose che vediamo la conferma di quanto già conosciamo, anziché spingerci a una nuova interpretazione, anche se rischia di mettere in discussione la nostra zona di comfort.

“**Cuore aperto**” cioè la capacità di sviluppare una intelligenza emotiva e sociale che interpreti il mondo come un sistema interconnesso e interdipendente, al fine di attivare delle dinamiche sociali e relazionali efficaci e durature. Saper sviluppare il “*perspecting taking*”, cioè mettersi nei panni degli altri.

“**Volontà aperta**” cioè liberarsi da un’identità troppo rigida e sviluppare abilità intuitive e percettive, estendere, ampliare, portare a un piano al quale non saremmo mai arrivati il modello neurofenomenologico di sé, superando quella che lo psicologo **Ugo Morelli** chiama la “mafia interna” che ci fa rinunciare ancora prima di cominciare.

Una annotazione finale, però, mi sembra opportuna a questo punto. Bisogna maneggiare con cautela le emozioni

e non riporre una eccessiva fiducia nei sentimenti e nelle passioni. Certe emozioni possono costituire un ostacolo a un comportamento corretto. Ci riferiamo soprattutto a determinati sentimenti negativi che possono inficiare i rapporti con gli altri, che provocano sofferenze nelle relazioni e incidono sulla qualità della vita.

E' vero, come abbiamo visto, che la sensibilità emotiva può fornire contributi essenziali per risolvere problemi legati alle proprie decisioni, perché consente di mettere a fuoco aspetti creativi, innovativi, anche etici, ma occorre che il leader riconosca che sta procedendo su un terreno fluido ma anche "infido" che gli impone di saper gestire prima di tutto la propria vita emozionale, comprendendola e orientandola attraverso un processo di autoanalisi (*mindfulness*) dal quale non può prescindere.

*Articolo pubblicato il 20 dicembre 2017*







11.

## SELF-MANAGEMENT

Stiamo assistendo a un profondo cambiamento del concetto di leadership in relazione all'evoluzione lenta ma graduale delle organizzazioni. Si tratta di un processo che è ancora all'inizio ma che comincia a trovare applicazioni pratiche, al di là delle semplici ipotesi teoriche.

Uno dei movimenti più significativi a questo livello è quello delle cosiddette aziende *teal*, che prende ispirazione dal libro di **Frederich Laloux**, "*Reinventare le organizzazioni*" e si fonda su alcuni principi di base quali un particolare focus e cura per l'aspetto sociale dell'impresa e una maggiore attenzione alle caratteristiche dei collaboratori, ai quali si riconoscono grande fiducia e libertà di intraprendere, con un sistema basato su relazioni di pari livello, senza necessità di gerarchia e di consenso.

Secondo Laloux, le organizzazioni sono come esseri viventi, con una propria vita e un proprio scopo specifico. Invece di cercare di prevedere e controllare il futuro secondo schemi prestabiliti, i membri dell'organizzazione devono ascoltare

e capire che cosa vuole diventare l'organizzazione, quali obiettivi intende raggiungere. Le organizzazioni *teal* si reggono su *team* autogestiti. Queste squadre sono composte da lavoratori che svolgono ciascuno determinati ruoli, tra cui compiti funzionali e gestionali.

Tutte le decisioni vengono prese utilizzando un semplice processo di consulenza e/o una procedura di risoluzione dei conflitti, a seconda delle esigenze. Non esiste un controllo centralizzato. I valori non vengono più calati dall'alto ma vengono effettivamente vissuti e interpretati secondo il comportamento delle persone nell'organizzazione. Tutti agiscono di conseguenza, attenti a tenere conto dei cambiamenti nell'ambiente. Da queste azioni collettive emerge il comportamento dell'organizzazione nel suo insieme.

L'idea portante è che l'**autogestione di un'impresa** non solo sia possibile ma anche auspicabile. Prima di affrontare il tema da vicino, occorre sgombrare il campo da alcuni concetti legati a questo termine che possono fuorviare il discorso.

Il modello dell'autogestione, inteso in modo tradizionale, sarebbe incompatibile con la società capitalistica che presuppone la proprietà privata dei mezzi di produzione e comporta di per sé esigenze di controllo e subordinazione. Qui, il concetto di proprietà privata però non entra in discussione, e viene invece privilegiato un modello organizzativo nuovo, che non è più quello gerarchico, con

la differenziazione dei compiti e la specializzazione e la programmazione del lavoro per i dipendenti.

Nell'**organizzazione autogestita** la programmazione del lavoro la si fa con i dipendenti e questa idea, che ha un valore culturale, viene spesso declinata con il nome più adeguato di *self-management* o autorganizzazione.

Tale forma di gestione prevede che i membri del team siano responsabili collettivamente dei risultati e che le decisioni del team si prendano consensualmente, in modo tale che ogni membro possa assumersi la responsabilità individuale degli accordi presi.

Il *self-management* è una conseguenza logica di un modo diverso di concepire il lavoro e il ruolo ricoperto dai dipendenti a cui è affidato. Quindi, non è un fine ma un mezzo tramite il quale il contenuto del lavoro, il processo primario, assume un ruolo trainante all'interno dell'organizzazione.

## Una leadership diffusa

Su questo ruolo innovativo che riguarda i dipendenti all'interno dell'organizzazione sono intervenuti molti esperti. Tra gli altri, ci sembra utile citare il contributo del canadese **Robin Sharma**, con il suo bestseller *"Il leader che non aveva titoli"*, nel quale spiega la filosofia che sta alla base del suo pensiero, cioè incoraggiare la creazione di

*“un ambiente in cui tutti sentano il bisogno di dare prova di leadership, di prendersi la responsabilità dei risultati, di*

*dedicarsi a esprimere il proprio meglio in assoluto”.*

Se ogni singolo collaboratore applica questo metodo di leadership, se non assume un atteggiamento da vittima, ma piuttosto inizia a pensare e agire come un leader, potrà svolgere bene le proprie mansioni e migliorare enormemente la qualità del proprio lavoro.

*Le vittime elencano i problemi, i leader presentano le soluzioni.*

Con l’economia “volatile” attuale, è facile per un collaboratore chiudersi nel proprio guscio, in attesa di tempi migliori, ma così si respingono anche le occasioni di crescita. Il collaboratore che si distingue è colui che resta in campo e ha la capacità di assumere un ruolo guida, e lo fa con uno spirito collaborativo e di squadra, perché se un solo anello della catena è debole, la catena rischia di andare in pezzi.

Proviamo a immaginare quali sarebbero le *performance* di una società che diffonde la leadership a tutti i livelli dell’organizzazione e scopriamo che, se tutti i dipendenti si sentissero dei leader nel loro lavoro - cioè competenti e responsabili per la produttività - il quoziente di innovazione, il lavoro di squadra e il grado di soddisfazione dei clienti salirebbe in modo incredibile.

Qualsiasi organizzazione che forma dei leader a ogni livello attraverserebbe con facilità il cambiamento causato da questi tempi di incertezza, e scoprirebbe che in realtà

questo periodo problematico è molto utile.

Sfortunatamente, i nostri attuali modelli di leadership sono incapaci di rispondere chiaramente a molte delle nuove esigenze strategiche. Siamo ancora vincolati da paradigmi obsoleti dei principali modelli organizzativi lineari e gerarchici tradizionali.

*Molte politiche, sistemi, e processi che hanno funzionato bene in passato saranno sempre meno efficaci in futuro.*

**Nuove realtà richiedono nuovi imperativi.** La leadership deve mostrare una nuova direzione, *governance*, struttura e guida. **Che caratteristiche avrà quindi il nuovo leader?**

Certamente una leadership diffusa è destinata a modificare le caratteristiche della figura del nuovo leader che non rischia di estinguersi ma che semplicemente per poter osservare la sua evoluzione, dovrà capovolgere la prospettiva.

Qualche decennio fa la leadership nasceva partendo da un certo tipo di persona, dotata di particolari capacità di guidare gli altri, visto che i ruoli all'interno di una organizzazione erano collegati verticalmente.

In questa prospettiva la leadership veniva offerta solo a persone ad alto potenziale, a coloro che facevano parte di gruppi d'élite e che avevano particolari caratteristiche di personalità. Oggi questo non ha più senso.

La nuova idea di leadership è più semplice ma più profonda: le relazioni essenziali non sono più quelle verticali contenute nei *silos* aziendali, ma quelle orizzontali, costituite da reti, alleanze, collaborazioni, ecosistemi, comunità, ecc., che collegano le persone attraverso i diversi confini organizzativi.

### **La nuova leadership non sarà più verticale ma orizzontale.**

Leader non sarà solo colui che è in grado di convincere i propri collaboratori a seguire le proprie direttive e allinearsi alla *mission* dell'azienda. Certo, questo continuerà ad essere un aspetto importante, anche se lo schema "controllo-comando" non funziona più e gli si richiede di generare un movimento attorno a un obiettivo comune senza ricorrere a vecchi schemi. La leadership orizzontale, allora, potrebbe essere definita come:

*“La capacità di persuadere gli altri, rispetto ai quali non si ha alcun controllo diretto, a lavorare insieme per una causa comune”.*

**I due fondamenti della nuova leadership: reciprocità e fiducia.** Al di là di queste considerazioni, certe abilità richieste ai leader del passato valgono ancor oggi.

Una persona insicura, pedante, troppo accondiscendente o troppo autoritaria, non ha grandi possibilità di emergere come leader. In più, oggi occorre che ispiri fiducia e contemporaneamente si fidi di chi lavora con lui.

Un rapporto di reciprocità che si deve reggere sulla affidabilità professionale, sulla capacità di assumersi i rischi e sulla coscienza dei propri limiti.

Inoltre, **nelle aziende di oggi un leader non lo è per sempre:** deve essere in grado di avere un atteggiamento mentale elastico, pronto a comportarsi in determinate circostanze come leader ma anche disposto a rinunciarvi in certi casi, senza per questo sentirsi sminuito. Significa cogliere in pieno il senso di democratizzazione dei ruoli a seconda delle circostanze (leadership situazionale) avendo come obiettivo principale il successo dell'azienda, al di là di ogni aspirazione egoistica o personale.

*Articolo pubblicato il 2 ottobre 2018*





# 12.

## L'ARTE DI GUIDARE UN TEAM

Si può pensare che gli individui siano naturalmente propensi a lavorare insieme ma la realtà nonostante i buoni propositi dei singoli non è così semplice.

La collaborazione è il frutto di una sinergia di elementi diversi, primi tra tutti, la **pazienza**, necessaria per non stancarsi di sperimentare e imparare da una diversità e varietà di contributi, il **coraggio**, la **generosità** e una certa dose di **tolleranza**, per mantenere disponibile in modo costante il proprio impegno in vista della sua necessaria integrazione con quello offerto dagli altri, al fine di raggiungere un obiettivo comune. In sintesi, le cosiddette **soft skills**.

Non tutti i collaboratori però hanno queste caratteristiche e la ricerca di svilupparle entro efficaci sistemi di lavoro in *team* può costituire un compito problematico, stressante e talora persino innaturale. Senza una leadership adeguata, le forze interne tipiche di ogni gruppo tenderanno - se non proprio a condizionare negativamente il lavoro -

quanto meno a disperderlo, nonostante la buona volontà e l'entusiasmo di tutti gli elementi che lo compongono.

## Forme di disimpegno e relative cause.

Il fenomeno della **social loafing**<sup>9</sup>, chiamiamola pigrizia sociale, insorge abbastanza frequentemente in certi gruppi di lavoro, anche se non sempre è visibile in modo palese.

Uno dei primi a studiarlo è stato **Max Ringelmann**, attraverso il famoso esperimento del tiro alla fune.

Il primo aspetto che favorisce un minore impegno nello sforzo collettivo è la mancanza di motivazione che spinge alcuni membri del gruppo a non impegnarsi più del dovuto anche perché il loro contributo viene considerato non identificabile. E' l'effetto **free riding**<sup>10</sup>: *non partecipo allo sforzo collettivo perché usufruirò egualmente del prodotto finale pur facendo uno sforzo minimo*. Cioè, prevale in me un atteggiamento di inibizione sociale, favorito dal fatto che comunque nessuno sarà in grado di smascherare questo comportamento (impunità).

A questo si aggiunga la perdita o la mancanza di coordinazione tra i componenti del gruppo, cioè la carenza di informazioni adeguate che impediscono, oltre a una visione comune dell'obiettivo da raggiungere, un apporto efficace, armonico e razionale di tutte le forze in gioco.

<sup>9</sup> B. Latané, K. Williams, & S. Harkins, 1979, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 823–832

<sup>10</sup> Tra gli altri, Stroebe e Frey, 1982

Altro aspetto è la convinzione di alcuni membri del gruppo di avere poca o nessuna responsabilità in merito all'esito finale del lavoro al quale si richiede di contribuire: se la persona sa che il suo apporto non sarà considerato da chi è deputato a farlo, se non in minima parte, scatta il cosiddetto "effetto spettatore". Un esempio classico: di fronte a un incidente, quando ci sono diverse persone coinvolte nella scena, mi sento meno autorizzato ad essere il primo a intervenire in aiuto della vittima. Non solo, se vedo che gli altri non intervengono mi convinco che il mio comportamento è giusto e continuo ad astenermi.

Di qui, l'indifferenza della nostra società, spesso stigmatizzata come diffusa deresponsabilizzazione, che nella sua versione più estrema, viene definita anche "**deindividuazione**". È l'aspetto più negativo del disimpegno sociale, in quanto tale atteggiamento calato in un gruppo con scarsi principi etici può favorire comportamenti devianti che i singoli membri se fossero da soli non avrebbero mai.

In altri termini siamo di fronte a un "contagio sociale negativo" che conduce a una perdita della responsabilità personale, a un indebolimento del senso di colpa, della vergogna e della paura, ben descritto dagli studi di **Festinger, Pepitone e Newcombe**, 1952.

Lasciando da parte queste posizioni estreme, per fortuna rare, e tornando al significato del *social loafing*, legato ai rapporti in azienda, altri studi hanno dimostrato **l'importanza del numero dei componenti del gruppo** sull'insorgenza di questo fenomeno.

In altri termini, un individuo quando lavora in un gruppo di più ridotte dimensioni è più probabile che si senta maggiormente motivato e responsabile e contribuisca nel modo migliore al compito assegnato. Man mano che il gruppo aumenta di dimensioni, tale motivazione e responsabilità tende quasi naturalmente a venire meno.

C'è anche un aspetto che andrebbe approfondito e cioè la **credibilità del gruppo**<sup>11</sup> al quale si appartiene. Se il gruppo viene percepito come un'entità unica e compatta, che risponde a relazioni conformiste e improntate a criteri strettamente normativi tra i suoi membri oppure, piuttosto, come un insieme di individui che hanno obiettivi comuni, condividono il loro *know how*, sanno promuovere il gioco di squadra, in modo proattivo e indipendente.

E' chiaro che il secondo gruppo risulta più credibile ove dimostri, accanto a un'adeguata strutturazione dei compiti e dei ruoli e un idoneo sistema di ricompense, di essere in grado di concedere ai propri membri una buona autonomia personale, favorendo il riconoscimento ma anche l'aiuto e il sostegno reciproco.

<sup>11</sup> Segnaliamo, tra i molti autori che hanno scritto su questi temi, Wilder e Moscovici.

## Qualche consiglio per evitare il *social loafing*:

1. La dimensione del gruppo dovrebbe essere possibilmente ridotta.
2. Ai collaboratori del gruppo vanno fornite linee guida precise, senza però mai soffocarne lo spirito di iniziativa e di autonomia.
3. Ai collaboratori del gruppo vanno assegnati compiti ben definiti, che comportino responsabilità chiare, messe sempre in relazione diretta ai risultati attesi dal gruppo stesso.
4. La valutazione delle prestazioni del gruppo e quelle individuali deve essere trasparente e condivisa.
5. Va studiata con attenzione la formazione del gruppo, scegliendo collaboratori con professionalità e *skills* affini.

**Precisazione.** Non sempre si può apprezzare l'effetto *spillover* positivo, cioè la possibilità che chi possiede qualità professionali meno elevate solo lavorando accanto a coloro che sono in grado di esprimere rendimenti più alti, possa beneficiarne in modo naturale. Spesso, capita il contrario, che nelle persone meno dotate si sviluppi un senso di inferiorità che favorisce atteggiamenti di *social loafing*.

**Puntare più in alto: da semplice collaborazione a intelligenza collettiva.** D'altra parte, occorre considerare che ogni persona del gruppo di lavoro, che si tratti di un piccolo team o di una grande azienda, ha in sé una componente propria di intelligenza, iniziativa personale, creatività, genialità persino.

Il compito del leader deve essere quello di creare un ambito favorevole in cui tutti questi aspetti individuali possano essere incentivati, combinati e trasformati in una intelligenza collettiva.

Il processo collaborativo nasce dall'interazione delle idee che si sviluppano attraverso gli scambi tra persone con competenze, esperienze e punti di vista diversi. Per questo occorre istituire ambiti di lavoro adeguati che possano promuovere proficuamente la collaborazione tra ogni gruppo e ogni individuo coinvolto.

Nessun singolo contributo sarà sufficiente di per sé per arrivare a una soluzione definitiva dei problemi, specialmente nel caso che essi siano complessi, ma ciascun contributo avrà, attraverso la collaborazione con gli altri, un suo ruolo nella creazione di quella che si definisce **intelligenza collettiva**. In altri termini, nel giusto contesto organizzativo, con la giusta leadership, un team può amplificare il talento e le idee di ogni membro. Il leader deve liberare i singoli talenti individuali, ma allo stesso tempo, anche se ciò può sembrare paradossale, controllarli, guidarli verso l'obiettivo di un'azione collettiva utile per l'organizzazione.

Collaborare non significa solo "volontà di lavorare insieme",

come abbiamo visto, non basta solo una semplice adesione consensuale perché ciò si verifichi, occorre un impegno diretto, spontaneo e propositivo, che può persino trasformarsi in certe circostanze, in uno scontro tra idee diverse e alternative. Creare contesti e occasioni in cui questa dialettica si possa svolgere in modo naturale e senza tensioni o stress eccessivi: questo è il compito delicatissimo del leader.

Collaborare significa, quindi, che gli elementi del gruppo accettino di buon grado il contrasto, sappiano mettersi in gioco, consci di potersi venire a trovare in posizioni vulnerabili, ma sempre pronti a compiere il loro compito con lealtà, lasciando in second'ordine il proprio spirito individualistico ed egoistico, qualora metta in discussione l'obiettivo generale.

**Un gruppo di lavoro come un complesso jazz.** Un team che voglia continuamente crescere e migliorare la propria performance complessiva deve comportarsi, come ha suggerito qualcuno, come un complesso jazz e non come una banda musicale, anche se questo approccio è quello preferito da molte organizzazioni. Nella banda musicale non sono permesse improvvisazioni di sorta, tutto è prestabilito, i ruoli di ogni musicista sono precisi, gli spartiti vanno seguiti senza sgarrare di una nota, tutti devono essere orientati verso un unico obiettivo.

In un'epoca come la nostra, di grande cambiamento, sembra invece preferibile, anche se decisamente più faticoso, che ogni elemento del team possa fruire di ampi spazi di manovra, di una grande autonomia, ma anche di

uno spiccato senso di responsabilità e di partecipazione che può essergli trasmesso solo da un **leader di qualità**.

*Articolo pubblicato il 26 marzo 2018*







# 13.

## LEADERSHIP CON METODI SCIENTIFICI

Quando si parla di introdurre nella gestione manageriale delle imprese dei metodi scientifici, non sono infrequenti le reazioni negative che in genere partono da equivoci di fondo e anche da alcune posizioni preconconcette che è opportuno chiarire fin da subito.

Viviamo in una società in cui alla cultura e alla ricerca scientifica non è mai stata riconosciuta la necessaria importanza per la crescita economica e civile del Paese. Gli scarsi investimenti in questo settore ne sono una dimostrazione lampante.

Siamo in un Paese dove la cultura umanistica ha prevalso e favorito lo svilupparsi di un costume nazionale in cui "fatti ed opinioni sono confusi", e tende a persistere una visione del mondo "antiempirica", che ha coinvolto anche le *élites* politiche, imprenditoriali, economiche, ecc., come sostiene il filosofo **Gilberto Corbellini** creando un clima che spesso si caratterizza per comportamenti populistici o complottisti.

In un ambito come quello descritto, quando si sente parlare di metodi scientifici da applicare in ambito aziendale, scatta immediato il riferimento a “*The Principles of Scientific Management*”, il lavoro di **Frederick Winslow Taylor** che fu pubblicato nel 1911 e nel quale si descriveva l’applicazione del metodo scientifico alla gestione dei lavoratori per migliorarne la produttività. Come noto, questi principi di gestione, cosiddetta scientifica, si proponevano di ottimizzare il modo in cui venivano svolti i compiti, semplificando l’attività, specializzandola, pianificandola, addestrando i lavoratori in mansioni parcellizzate e ripetitive, che tenevano principalmente conto dei tempi e dei movimenti.

Questi principi sono stati applicati in molte aziende a cominciare dalle fabbriche automobilistiche (**Henry Ford**) e hanno permesso un miglioramento della produttività a scapito, però, della qualità del lavoro che diventava sempre più alienante. Chi non ricorda il film di **Charlie Chaplin** che mostrava un operaio alla catena di montaggio, diventato nient’altro che uno strumento passivo della macchina industriale?

**Con lo scetticismo scientifico** è ovvio, ma non ci sembra superfluo ribadirlo, che non ci si vuole riferire a quegli obsoleti principi di *Scientific Management* che sarebbe assurdo riproporre oggi, anche se non manca chi li applica ancora.

Attualmente, si assiste a una crescente attenzione verso idee che considerano le aziende come *social organization* e si

basano su un corretto rapporto tra razionalità ed emotività, tenendo conto di valori quali l'etica, la responsabilità, lo spirito collaborativo, la multidisciplinarietà, puntando a una leadership non più autocratica.

Oltretutto, a parte certe prese di posizione relativiste che pure persistono, pochi disconoscono i grandi progressi compiuti dalla scienza. Anche se spesso non si sa con precisione cosa faccia lo scienziato, forse a causa di qualche problema di comunicazione da parte di una categoria, che, anche per colpe proprie, viene ancora percepita attraverso gli stereotipi dell'isolamento e della segretezza.

**Scienza come collaborazione, concretezza, attenzione al cambiamento.** Vale la pena però prima soffermarci su alcuni miti che riguardano la scienza e che ci sembra giusto sfatare.

La scienza moderna non lavora a compartimenti stagni, come spesso si pensa, ma dà grande importanza alla collaborazione tra i vari settori di ricerca. Sono sempre di più i nuovi scienziati multidisciplinari che fondono conoscenze scientifiche e tecniche con ingegneria, conoscenze mediche, ecc. La scienza non è, come si potrebbe pensare, ricerca astratta, slegata dalla realtà ma ben consapevole delle possibili applicazioni future sulla società delle scoperte che realizza (i lunghi studi al CERN sulla tecnologia degli acceleratori di particelle, ad esempio, hanno favorito la realizzazione di *scanner* di *imaging* PET per le nuove diagnosi mediche). Essa si regge su una professionalità che tiene conto del cambiamento, dell'evoluzione continua e, oltre alle abilità tradizionali di analisi e ragionamento

logico, può esprimere capacità nel lavoro di squadra e nella creatività.

Insomma, gli scienziati dispongono di competenze e metodi di lavoro importanti che possono essere trasferiti con profitto anche ad ambiti esterni a quelli della scienza.

**Come incorporare una mentalità scientifica nella cultura aziendale?** Naturalmente, la risposta è complessa; qui mi limito a fornire alcune suggestioni con affermazioni che potremmo definire degli ossimori.

**Curiosità scettica.** Gli scienziati puntano a scoprire cose nuove e sono per natura curiosi, si affidano all'intuizione, alle loro conoscenze pregresse, ma sono anche scettici, nel senso che prima di abbracciare una nuova teoria o una nuova idea devono effettuare tutti i controlli necessari per verificarla, anche se possono apparire maniacali.

La scienza è innanzitutto scettica verso se stessa e lo scetticismo è un ingrediente fondamentale del metodo scientifico stesso. Tramite il metodo sperimentale, cerca continuamente di "falsificare" se stessa, e solo in questo modo può progredire. **Come applicare questa caratteristica ai manager?**

Nelle aziende il cambiamento e le innovazioni sono necessità imprescindibili per far fronte a problemi decisionali sempre più complessi, a causa delle nuove tecnologie, al sovraccarico di informazioni, alla necessità di modelli di *business* e processi aziendali sempre più adeguati. Ogni organizzazione tende per natura a sclerotizzarsi, mentre bisogna essere capaci di mettere in discussione rituali,

dogmi non funzionali e distruggere eventuali paradigmi che impediscono alle persone di ragionare fuori dagli schemi. Un sistema efficace è quello di **apprendere continuamente dai propri errori**, continuando nel contempo a sviluppare le proprie competenze. Mettersi in discussione è faticoso, è meglio essere attornati da persone che adulano anziché da persone che criticano. Ma è l'unico sistema per favorire una crescita personale, professionale e, in modo indiretto, anche dell'azienda per la quale si opera.

**Competitività collaborativa.** Gli scienziati collaborano tra loro. Sanno che qualcuno in un campo o in un'organizzazione diversa dalla loro potrebbe avere la chiave per sbloccare il problema su cui stanno lavorando e quando tali problemi diventano difficili, gli scienziati riescono a costruire delle squadre che si avvalgono di contributi esterni, anche se il partner è un concorrente.

La competitività è alla base del buon funzionamento di un'azienda e non è un comportamento negativo quando permette al manager di essere riconosciuto dall'azienda e avere maggiori possibilità di ottenere soddisfazioni personali **non contro gli altri ma insieme agli altri**. Senza una reale collaborazione nessuna organizzazione può funzionare. E un'azienda è tale non quando le persone lavorano insieme ma quando hanno fiducia le une nelle altre.

Si valorizza, in altre parole, un'abilità metadisciplinare contrapposta ad una multidisciplinare, che consiste nella capacità di relativizzare le proprie abilità rispetto alle altre competenze dialogando con esse senza cadere in

una commistione informe, ma mantenendo una visione complessiva della realtà.

Inoltre, è importante che all'interno dell'azienda vengano messe in comune le informazioni, condividendo il *know-how* e i diversi requisiti, unendo gli sforzi per arrivare più velocemente e più efficacemente a risultati significativi.

**Fiducia nell'ignoto.** Il ricercatore scientifico è attratto dall'ignoto. Quando si trova di fronte a qualcosa che non capisce o che non ha mai visto, lo affronta, anziché evitarlo, anche se sa che il suo cammino sarà pieno di ambiguità o incertezze. Anzi, sono proprio gli aspetti che non riesce a mettere a fuoco che più gli consentiranno di procedere intenzionalmente verso nuovi traguardi. Lo farà in modo sistematico e razionale, cercando di semplificare o isolare analiticamente i diversi aspetti del problema per facilitare la sua ricerca.

Anche il manager accorto sa che di fronte a problemi complessi è necessario intervenire, riducendoli a ipotesi più circoscritte da testare, esplorando diverse possibilità, adottando un approccio "laico" basato su dati e fatti, senza dare per scontato nulla, armato solo di quella conoscenza imperfetta, che permette di affrontare incertezze e ambiguità, facendosi aiutare dal suo team, ispirandone la comprensione e guadagnandosene la fiducia.

Nello schema di seguito, rielaborato su contributi di

<sup>12</sup> I due autori americani hanno introdotto il concetto di "organizzazione ambidestra" nel volume "Winning Through Innovation", Harvard Business School Press, 1997



	<b>ESPLORAZIONE</b>	<b>SFRUTTAMENTO</b>
<b>Intenzioni strategiche</b>	Innovazione radicale, crescita	Innovazione incrementale
<b>Critical tasks</b>	Variabilità, flessibilità	Efficienza
<b>Competenze</b>	Autonomia	Verifica
<b>Rapporto con il rischio</b>	Propensione al rischio	Avversione al rischio
<b>Cultura</b>	Creatività e apertura mentale	Formalizzazione
<b>Relazioni interne</b>	Rapporti basati su fiducia	Gestione controllata
<b>Leadership</b>	Visionaria, bottom up	Autoritaria, top down

**O'Reilly e Tushman**<sup>12</sup>, si propone un'idea delle due fasi che attraversa un'azienda: quella della ricerca, della scoperta, dell'innovazione e quella dello sfruttamento, in inglese *exploration* ed *exploitation*.

Questo approccio scientifico pone in luce figure di manager e leader molto diverse dall'idea tradizionale dei capi che dispongono di tutte le risposte già pronte e ai quali possiamo affidarci per superare i momenti difficili.

La leadership diventa semplicemente un processo in divenire e il leader colui che è in grado di guidarlo, senza doti di intelligenza superiori alla media, ma con lo spirito giusto per valorizzare la capacità riflessiva, la responsabilità, l'autocorrezione, e per condurre i collaboratori e le imprese verso risultati più audaci e creativi, destreggiandosi con equilibrio tra le diverse strategie.

*Articolo pubblicato il 9 gennaio 2018*





# 14.

## LEADERSHIP ED ENTROPIA CULTURALE

Quando si parla di leadership è facile scivolare in discorsi astratti e scollegati dalla realtà del lavoro. La leadership nelle sue numerose e complesse definizioni, alcune delle quali affrontano qualità personali e competenze, altre si concentrano sull'uso del potere, altre ancora considerano le varie combinazioni di variabili situazionali, appare pur sempre una materia teorica, difficile da circoscrivere e tradurre nell'esperienza di ogni giorno. Il motivo principale è che i leader sono abituati a misurare e gestire risultati, obiettivi tangibili e facili da verificare. E la leadership, nonostante tutto, sembra sfuggire a questi parametri. Eppure sappiamo bene che è proprio **la qualità della leadership che può fare la differenza tra successo e fallimento di un'impresa.**

E' possibile conoscere quello che c'è alla base di una buona

leadership, lasciando da parte tutti i fattori personali, relazionali, organizzativi e situazionali di cui sopra. Perché in cima a tutto, semplicemente, ci sono i valori, le convinzioni profonde del leader. Anche se su queste capita meno frequentemente di ragionare. Eppure i valori riflettono la vera personalità di ognuno, ciò che è realmente importante per la persona, e rappresentano i fattori energetici delle nostre intenzioni e delle nostre aspirazioni più profonde.

I valori, infatti, insieme alle nostre convinzioni, sono i fattori causali che guidano il nostro processo decisionale. Per crescere e svilupparsi, un leader deve essere consapevole dei propri valori e di come questi influenzano le sue decisioni e le sue azioni. Non solo. La cultura di un'azienda, cioè di un gruppo di individui che condividono obiettivi e identità comuni, non è altro che il riflesso dei valori più autentici del leader e, allo stesso tempo, della eredità istituzionale di quelli che lo hanno preceduto.

In altri termini, i valori, le convinzioni del leader vengono trasmessi al gruppo attraverso le parole, i comportamenti, le decisioni che egli di volta in volta prende. Ecco perché la trasformazione organizzativa può iniziare solo a partire dalla trasformazione del leader. Quando i leader cambieranno anche la cultura aziendale potrà cambiare.

**E' possibile mappare, misurare e verificare, e quindi gestire, i valori che stanno alla base della cultura aziendale.** Molti ci hanno provato con risultati più o meno positivi. Un esempio tra i più interessanti in questo senso è il *Barret Values Center*, un gruppo, fondato da **Richard Barrett**

nel 1997 ([www.valuescentre.com](http://www.valuescentre.com)), che realizza sistemi per aiutare leader, manager e supervisor a monitorare e gestire i loro valori e comportamenti.

Non intendiamo, in questa sede, fare una analisi delle loro proposte specifiche, ci interessa, invece, in particolare, soffermarci su alcune considerazioni, svolte dallo stesso Barrett e altri studiosi, sul concetto di **entropia culturale e personale** e su come la verifica del suo livello in una azienda rappresenti un elemento chiave per stabilire la qualità della leadership e delle sue *performance*.

**L'entropia**, come noto, è il secondo principio della termodinamica e, con riferimento alle organizzazioni aziendali, sociali, culturali, **è la misura tendenziale che porta alla stasi, alla perdita di slancio, alla degradazione**, ed è costante e irreversibile, anche se in genere difficile da individuare.

In un'azienda l'entropia culturale potrebbe essere definita come la quantità di energia consumata nello svolgere lavori improduttivi o non necessari; in altri termini, una disfunzione generata dalle azioni e dai comportamenti dei leader, dei dirigenti e dei supervisor basati sull'ansia e sulla paura.

Infatti, quando le persone che hanno responsabilità direttive manifestano carenze a livello psicologico insoddisfatte, e nutrono sentimenti ansiogeni, sono portati a indirizzarsi verso comportamenti disfunzionali oltre il lecito (come controllo, manipolazione, biasimo, competizione interna, ecc.) aumenta il livello di entropia culturale e allo stesso

tempo, la fiducia e la coesione interna diminuiscono. Viceversa, quando leader, dirigenti e supervisori lavorano con autenticità e integrità e si impegnano in comportamenti di cura e di fiducia, concentrandosi sulla soddisfazione delle esigenze dei propri dipendenti e *stakeholder*, l'entropia culturale diminuisce, l'impegno dei dipendenti aumenta in proporzione e la redditività e le prestazioni crescono sensibilmente.

Questo fenomeno sembra ampiamente dimostrato dalle ricerche svolte dal *Barrett Values Center* nel corso degli ultimi diciotto anni, che ha rilevato come la principale fonte di disfunzione è dovuta proprio all'entropia personale dei vertici aziendali che incide pesantemente sull'entropia culturale complessiva.

L'entropia personale è la quantità di energia che una persona consuma, attraverso le sue interazioni quotidiane, a causa di *convinzioni limitanti*<sup>13</sup> che producono ansia e paura, a livello conscio e inconscio, e che si originano a seguito del bisogno di soddisfare quelle che Maslow chiama carenze sia dal punto di vista della sopravvivenza in senso lato sia quelle più elevate che riguardano la realizzazione personale. Queste convinzioni limitanti agiscono su tre livelli. A livello di **sopravvivenza** riguardano l'autoconservazione, il più potente e universale *drive* dei comportamenti umani

<sup>13</sup> Le convinzioni limitanti sono pensieri, che spesso sorgono senza controllo, e bloccano, o limitano certi comportamenti e impediscono di esprimere il proprio reale potenziale.



e il primo dei bisogni che richiedono di essere soddisfatti. Queste convinzioni portano alla visualizzazione di valori potenzialmente limitanti come il controllo, la manipolazione, l'avidità, l'eccessiva cautela.

Le convinzioni limitanti a livello di **relazione** riguardano l'appartenenza – cioè i bisogni che originano dal sentirsi trascurati o non amati abbastanza, non essere accettati e protetti a sufficienza. Queste convinzioni portano alla visualizzazione di valori potenzialmente limitanti come il senso di colpa, il piacere, la competizione, la gelosia, la diffidenza.

A livello di **autostima**, le convinzioni limitanti riguardano la realizzazione di sé – cioè non essere considerati abbastanza per ricevere il riconoscimento degli altri (o volerlo essere sempre di più) o il rispetto delle figure più autorevoli. Queste convinzioni portano alla visualizzazione di valori potenzialmente limitanti come la ricerca dello *status*, la ricerca ossessiva del potere e un'attenzione esagerata all'immagine di sé.

**Quasi tutti nel loro operato sono portatori di un certo livello di entropia personale.** Il problema è che non vengano superati i limiti di guardia e che il leader sia consapevole e cerchi di padroneggiarla per evitare che diventi controproducente. Un leader si renderà ben presto conto che la propria entropia personale andrà prima o poi a confluire nell'organizzazione che guida e si trasformerà in entropia culturale. In questo modo, verranno messe a repentaglio le prestazioni del gruppo intero e il livello di

impegno e coinvolgimento dei collaboratori ai vari livelli tenderà a ridimensionarsi pericolosamente. Di seguito qualche dato:

**I leader con i livelli più bassi di entropia personale (0-6%)<sup>14</sup>**

spesso mostrano alcuni valori relazionali quali ascolto, accessibilità, lavoro di squadra, affidabilità, responsabilità ed equità e non presentano valori potenzialmente limitanti. Operano con integrità, si impegnano per l'organizzazione e lavorano mostrando entusiasmo e un atteggiamento positivo.

**I leader nella fascia media dell'entropia personale (11-15%)**

possono visualizzare solo uno o due valori potenzialmente limitanti, ma mostrano pochissimi valori di relazione. Tendono ad essere più concentrati sui valori organizzativi come obiettivi e risultati.

**I leader nella fascia alta di entropia personale (21% o**

**più)** mostrano numerosi valori potenzialmente limitanti come l'eccessivo bisogno di controllo, un sovraccarico di lavoro, la continua necessità di dimostrare il proprio potere. Si presentano autoritari e, in genere, mostrano valori relazionali potenzialmente limitanti.

Per quanto poco intuitivo possa sembrare, si può concludere che i leader più efficaci e di successo sono proprio quelli

<sup>14</sup> I dati si riferiscono a delle ricerche statistiche realizzate dal Barret Values Center.

che si concentrano sulle persone e meno sui risultati. Non è che i risultati non siano importanti. Assolutamente. Sono fondamentali. Ma per ottenere i risultati che si desidera, occorre concentrarsi sulla soddisfazione dei bisogni delle persone che collaborano con noi, perché queste sono, in sostanza, le principali motivazioni che alimentano una azienda sana.

Molti i contributi teorici sul tema. Sull'importanza dei valori in ambito aziendale basti ricordare il contributo di **Tom Peters**, conosciuto per la sua **teoria delle 7 S** (*Strategy, Structure, Systems, Staff, Skills, Shared Values, Style*), che considera i valori come il fulcro di un processo decisionale organizzativo di successo. Altro importante contributo ci viene da **Rosabeth Moss Kanter** che afferma:

*”Di fronte alle turbolenze e ai cambiamenti della nostra epoca, la cultura e i valori diventano la principale fonte di continuità e coerenza, di rinnovamento e sostenibilità. I leader devono essere capaci di costruire imprese che conferiscono all’organizzazione un significato in grado di ispirare l’attività di oggi e affrontare le sfide del domani. Devono trovare lo scopo comune e i valori universali che uniscono persone molto diverse, pur consentendo di esprimere e valorizzare le loro identità individuali”.*

*Articolo pubblicato il 27 febbraio 2018*



# 15.

## TRASFORMARE LE AZIENDE: TEORIA U

**Otto Scharmer**, professore del *MIT* di Boston, uno dei più innovativi studiosi internazionali di *change management* ha elaborato la sua Teoria U, una metodologia sviluppata in oltre venti anni di studi e già utilizzata con successo da numerosi leader di aziende e dalle organizzazioni di diversi settori economici in tutto il mondo, per affrontare i grandi cambiamenti del futuro.

In molte città italiane, sono nate delle Comunità U-Lab per condividere e sviluppare progetti e applicazioni della teoria di Scharmer. Da segnalare, anche, l'esperienza di EcorNaturaSì, guidata da Fabio Brescacin, un'azienda che da anni favorisce lo sviluppo dell'agricoltura biologica, e Peoplerise, una società di consulenza che si occupa di leadership orizzontale e cambiamenti organizzativi, a cui si rivolgono aziende e multinazionali.

Dopo il successo del suo primo libro, scritto con **Katrin Kaufer**, *"Leadership in un futuro che emerge"*, ha pubblicato

recentemente *“Teoria U. I fondamentali”*, un testo più divulgativo, con l’intento di fornire gli strumenti di base per una possibile trasformazione del capitalismo e dello stesso sistema democratico in cui operiamo.

La Teoria U di Scharmer, infatti, auspica il passaggio da un vecchio “ego-sistema”, incentrato esclusivamente sul benessere egoistico, a un “eco-sistema”, in grado di occuparsi del benessere di tutti. E questa trasformazione per lo studioso americano, di origine tedesca, non può che svilupparsi attraverso una nuova consapevolezza che, partendo dall’individuo (*mindfulness*), si estenda ai gruppi, alle aziende, alle forze sistemiche della politica e dell’economia.

Come è facile comprendere, quello delineato è uno scenario di grande respiro. Per ragioni di spazio, mi soffermerò qui solo su alcuni aspetti che riguardano in particolare il tema della leadership.

Secondo Scharmer, oggi viviamo un vuoto di leadership caratterizzato dal fatto che stiamo creando risultati che nessuno vuole e che tutto sommato non ci soddisfano, in un sistema contraddistinto da disconnessioni tra economia finanziaria ed economia reale, crescita infinita e risorse finite, divario sempre crescente tra ricchi e poveri, ecc.

L’idea, allora, è quella di cambiare rotta, di affrontare ciò che lui chiama *il punto cieco della leadership*, cioè la sorgente, la condizione interiore del nostro operare.

Anziché reagire attaccando i modelli del passato, che alla fine significa perpetuarli, è necessario sospendere il nostro giudizio, lasciare andare il passato, e affacciarsi al futuro che vuole emergere attraverso di noi, dandogli la possibilità di farlo. La maggior parte dei leader cerca di apprendere riflettendo sul passato, ma le esperienze del passato non sempre sono d'aiuto anzi, spesso, costituiscono un ostacolo che impedisce di vedere la situazione con occhi nuovi.

**La leadership oggi e quella del futuro.** E' come compiere un viaggio al nostro interno, individuato da un percorso a forma di "U", che prevede una discesa nel lato sinistro, possibile solo grazie all'apertura della mente, del cuore e della volontà, fino ad arrivare in basso, dove il raggio di osservazione deve consentire di vedere non solo il sistema che sta fuori di noi ma anche noi stessi al suo interno e risalire poi sul lato destro della "U" per portare il nuovo nella realtà.

Fuor di metafora, significa che il lavoro del leader deve orientarsi verso i cambiamenti che già si verificano nel campo sociale, dare ascolto, porre attenzione alle relazioni tra gli individui, gruppi e sistemi da cui sorgono modi di pensare, confrontarsi, organizzarsi in grado di produrre risultati pratici ed efficaci. Occorre, in altri termini, abbandonare l'idea di sistema sociale statico, di cui si percepisce solo la visione "di facciata", e porre, al contrario, attenzione al campo sociale, e a ciò che in esso si sta sforzando di emergere con tutti i suoi limiti e le sue contraddizioni.

Scharmer è ottimista in questo senso, nonostante il fatto che le forze che guidano questo movimento evolutivo apparentemente sembra stiano facendo dei passi indietro (lo studioso è particolarmente critico nei confronti della politica di Trump). Secondo lui, altre forze che lavorano all'interno del campo sociale favoriscono per fortuna il risveglio di una nuova consapevolezza, di un nuovo senso di connessione all'altro, al pianeta, alle nostre possibilità future.

## L'importanza dell'ascolto

Scharmer, oltretutto, è convinto che l'energia segua l'attenzione. In altre parole, la sua idea è che il modo in cui un leader presta attenzione alla realtà sociale che è intorno a lui, produca un'energia che favorirà un suo cambiamento concreto.

Una delle qualità del leader del futuro sarà, quindi, proprio quella di **porre attenzione alla realtà emergente**, passare da un ascolto superficiale a uno più profondo, far evolvere la propria coscienza, sviluppare una maggiore consapevolezza individuale. In questo senso, vi sono **quattro tipi di ascolto**: quello **abituale**, o *download*, quando ciò che si sente conferma le aspettative e non richiede particolare attenzione; quello **fattuale**, quando si mette in azione la curiosità e si presta attenzione a tutto quanto costituisce una deviazione dalle consuetudini; quello **empatico**, quando si riesce ad ascoltare, mettendoci nei panni dell'altro, in modo da attivare l'intelligenza del



cuore; e, infine, l'ascolto **generativo**, che è un momento particolarmente emozionante dove le idee sembrano sorgere collettivamente attraverso l'apertura del confine che si ottiene tra sé e gli altri.

La maggior parte delle persone ritengono che la leadership sia costituita da organizzazioni con al vertice un responsabile. Ma se intendiamo la leadership come la capacità di un sistema di percepire e modellare insieme il futuro, allora comprendiamo che c'è bisogno di includere tutti gli attori che si muovono nel campo sociale e che la leadership deve essere distribuita. In altre parole, se vogliamo sviluppare tali capacità collettive ciascuno deve diventare custode dell'eco-sistema in senso più ampio, e per far questo occorre un nuovo linguaggio, metodi e strumenti diversi che favoriscano un vero e profondo cambiamento sociale.

### **Che cosa ci impedisce di analizzare la nostra condizione interiore per connetterci con la soglia della creatività e arrivare a scoprire quello che di nuovo sta emergendo?**

Ci sono alcune **"voci interiori di resistenza"** che ce lo impediscono. Qualcuno le chiama in modo decisamente evocativo *"mafie interne"* e che, più semplicemente, sono **l'ignoranza**, cioè la chiusura della mente, la prevalenza della voce "giudicante"; **l'odio**, cioè la chiusura del cuore e la prevalenza della voce del "cinismo", la necessità di prendere le distanze, di contrapporre il noi a loro; **la paura**, cioè la chiusura della volontà, il timore di perdere ciò che abbiamo, di venire emarginati.

Tutti questi atteggiamenti sono particolarmente deleteri. Favoriscono una struttura sociale di separazione, alzano muri, facilitano la disconnessione con il mondo circostante, e non consentono di cogliere quel che c'è di nuovo, tendono a distruggere le relazioni tra le persone, a incolpare gli altri, a minare il senso di fiducia. Sono, in una parola, esempi di *"absencing"*, assenza, incapacità di cogliere il senso del presente, un ciclo in cui ancora oggi si trovano invischiato molte organizzazioni e sistemi di varie dimensioni.

La speranza è che in futuro (tra una o due generazioni) possa prevalere un altro ciclo, quello del *"presencing"*<sup>15</sup>, dove i sistemi sociali possano sviluppare, attraverso ogni soggetto coinvolto, la curiosità (apertura della mente), la compassione (apertura del cuore) e il coraggio (apertura della volontà), creando architetture di connessione in grado di abbattere tutti i muri. **Utopia?** Non proprio. Nel frattempo, infatti, il lavoro sul campo di Scharmer e dei numerosissimi seguaci delle sue idee non si ferma.

E' un approccio pragmatico che si rifà alla tradizione dell'*"action research"* e del *"learning by doing"* e si

<sup>15</sup> Otto Scharmer è anche cofondatore del Presencing Institute che ha strutturato numerosi progetti legati al cambiamento sociale e alla leadership intersettoriale. Le iniziative promosse attraverso i framework operativi previsti dalla Teoria U hanno trovato applicazione in 185 Paesi e hanno coinvolto oltre 100.000 utenti.

<sup>16</sup> Recentemente è stato avviato il Transforming Capitalism Lab che ha proprio lo scopo di raccogliere casi reali facendo incontrare i changemakers di tutto il mondo

basa su esperienze concrete e verificabili<sup>6</sup> che mirano al raggiungimento di uno sviluppo sostenibile, non più affrontato per compartimenti stagni, ma attraverso un allargamento della visuale, al di là dell'area operativa di stretta competenza di ognuno, per avere un approccio eco-sistemico sempre più ampio e orientato verso un effettivo miglioramento economico, ambientale e sociale.

*Articolo pubblicato il 6 settembre 2018*



16.

## HOLACRACY

Spiegare in parole povere che cosa si intenda per *holacracy* non è facile. Un esempio molto calzante ci pare quello del corpo umano. Esempio che utilizza anche l'autore del libro "*Holacracy*", **Brian J. Robertson**.

Il corpo umano non funziona come un sistema di comando *top-down* ma piuttosto come una rete di entità autorganizzate e autonome distribuite nel corpo. Ogni cellula e ogni organo hanno la capacità di ricevere e inviare messaggi, elaborarli e generare degli *output*, in modo autonomo. Se dovessero essere centralizzate nella mente cosciente tutte le informazioni prodotte dai vari organi e dalle cellule, questo sistema andrebbe in tilt in breve tempo. In altri termini, se il corpo umano non avesse una struttura di **autorità distribuita**, con cellule e organi dotati ognuno della propria autonomia, autorità e responsabilità, la mente cosciente sarebbe sovraccaricata di un aggravio gestionale tale, dovendo presidiare continuamente il funzionamento fisico, che non potrebbe, ad esempio, concentrarsi su aspetti creativi che favoriscono la sua formazione culturale

e sull'obiettivo finale che ogni essere umano vuole raggiungere, al di là della semplice sopravvivenza.

*Holacracy* si ispira a questo sistema.

Il potere si distribuisce in azienda facendo fare un passo indietro ai manager e uno avanti ai collaboratori.

Ma la sua applicazione non è facile: occorre acquisire e allenare queste capacità, e ciò richiede tempo perché è necessario far diventare le persone più autonome e più collaborative. **Serve cambiare il rapporto genitore-figlio** in azienda, perché un sistema *top-down* applicato all'azienda conduce, quasi inevitabilmente, all'instaurarsi di una dinamica genitore-figlio tra il capo e il dipendente. Gli archetipi che ci portiamo dietro sono difficili da evitare. D'altra parte, la nostra vita ha una struttura gerarchica che assorbiamo al momento della nascita dalla famiglia e poi dalla scuola. All'inizio siamo trattati come bambini, poi con il passare del tempo, il raggiungimento della maturità e l'acquisizione di esperienze, diventiamo noi stessi leader, ognuno nei propri ambiti; prendiamo decisioni autonome e ci assumiamo, chi più chi meno, le relative responsabilità.

Secondo Robertson, bisogna cambiare prospettiva anche in azienda. **I collaboratori devono capire che non sono solo dipendenti che eseguono ordini** o dipendono da un capo (genitore) che risolve i loro problemi. I manager, d'altra parte, non hanno più il compito di risolvere i problemi di tutti e assumersi la responsabilità di ogni cosa che accade.

A loro spetta di contribuire con la propria esperienza e il proprio valore all'obiettivo dell'azienda, cambiando il modo di esercitare la propria autorità. Cadono così le dinamiche genitore-figlio e subentrano relazioni funzionali tra adulti autonomi e in grado di autogestirsi nel proprio ruolo, mirando all'obiettivo generale che si è data l'azienda.

Oggi, la maggior parte dei genitori comprende che proiettare le proprie speranze e i propri sogni sui figli finirà per inibirli nella ricerca della propria strada. Se si cerca di forzare le nostre visioni su di loro, ciò, oltretutto, andrà a scapito della relazione. Se, invece, rinunciamo a questo atteggiamento impositivo, si potrà creare lo spazio necessario perché i figli possano scoprire quello che realmente vogliono fare, liberando l'impulso creativo che attende di esprimersi in ognuno di loro. Questo vale anche in azienda.

Quando si passa a un **modello di autorità distribuita** in un'organizzazione, chi opera al suo interno deve condividere l'obiettivo al quale punta l'azienda, che diventa la base del processo decisionale a tutti i livelli e in ogni ambito operativo e la *governance* rappresenta il modo in cui si struttura l'organizzazione e il modo in cui i diversi ruoli al suo interno operano per raggiungere tale obiettivo.

In altri termini, secondo Robertson, *l'holacracy* non significa togliere potere ai vertici di un'organizzazione per distribuirlo ad altri, quanto trasferirlo dai vertici, dalle persone fisiche, a un nuovo sistema di regole, a un processo ben definito **in una costituzione scritta**, che diventa il regolamento base dell'organizzazione stessa. Costituzione che va,

naturalmente, accettata e rispettata da tutti.

La novità dell'holacracy è tutta qui: **il passaggio dalla leadership personale al potere costituzionalmente attribuito.**

La cultura organizzativa attuale prevede la fusione tra individuo e ruolo che egli ricopre, il che limita sia la persona sia l'organizzazione. In altri termini è difficile, se non impossibile, separare le emozioni che proviamo di fronte a una persona da quelle che proviamo in funzione del ruolo che ricopre. Cioè, confondiamo i conflitti di ruolo con i conflitti tra persone. L'olocrazia prevede una **netta differenziazione tra individui e ruoli**. La struttura organizzativa è definita attraverso i ruoli di cui l'organizzazione ha bisogno per raggiungere il proprio obiettivo, senza tenere conto dell'individuo che tale ruolo andrà a ricoprire. Anche perché la maggior parte delle persone è in grado di ricoprire molteplici ruoli a rotazione e in modo naturale (pensiamo alla nostra vita personale: noi siamo rispettivamente padri, figli, mariti, insegnanti, studenti, ecc.).

Tornando all'esempio del corpo umano, un'olarchia si potrebbe rappresentare come una serie di cerchi contenuti gli uni negli altri, come le cellule del corpo umano sono inserite negli organi, a loro volta contenuti negli organismi. Ma le varie cellule non sottostanno a quelle più grandi che le contengono, al contrario, conservano una loro autonomia e autorità. Questo, in estrema sintesi, il concetto di "autorità distribuita".



Nel libro di Brian J. Robertson, questi temi sono affrontati con grande entusiasmo e positività, sia attraverso coinvolgenti *storytelling* sia fornendo indicazioni e suggerimenti operativi concreti. Certo la materia è complessa e in divenire, ma le esperienze riportate in questo ricchissimo testo potranno tornare utili a tutti coloro che pensano sia possibile un nuovo modo di gestire le imprese, distribuendo l'autorità decisionale e ridando autonomia e responsabilità ai propri collaboratori.

*Articolo pubblicato il 25 marzo 2019*



# Bibliografia

Edoardo Turelli, *Human – Centered work*, edizioni Egea, 2017

Abraham H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Roma, Armando, 1973.

Frederick I. Herzberg, *The Motivation to Work*, 1993.

Alessandra Mazzei, *Engagement e disengagement dei collaboratori*, Franco Angeli, 2018.

Peter F. Drucker, *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco Angeli, 2016.

Carol S. Dweck, *Mindset. Cambiare forma mentis per raggiungere il successo*, Franco Angeli, 2017.

Brené Brown, *Osare in grande. Come il coraggio della vulnerabilità trasforma la nostra vita in famiglia, in amore e sul posto di lavoro*, Ultra, 2013.

Amy C. Edmondson, *Organizzazioni senza paura*, Franco Angeli, 2020.

Gabriele Oettingen, *Io non penso positivo. Come realizzare i tuoi desideri*, Tlön, 2017.

Primo Levi, *I sommersi e i salvati*, Einaudi, 2014.

Friedrich A. von Hayek, *La società libera*, Rubbettino, 2011,

**Adam Smith**, Teoria dei sentimenti morali, BUR, 1995.

**Manuel Castells**, Comunicazione e potere, Edizioni Egea, 2017.

**Brian M. Carney, Isaac Getz**, Freedom Inc. Come liberare il potenziale delle persone e la performance delle imprese, Guerini Next, 2018.

**Luigino Bruni, Stefano Zamagni**, Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica, Il Mulino, 2004.

**Stephen R. Covey**, L'ottava regola. Dall'efficacia all'eccellenza, Franco Angeli, 2018.

**Martin Seligman**, La costruzione della felicità, Sperling & Kupfer, 2002.

**Luigina Mortari**, La sapienza del cuore, Raffaello Cortina, 2017.

**Eric R. Kandel, James Schwartz, Thomas M. Jessell**, Fondamenti delle neuroscienze e del comportamento, CEA Edizioni, 1999.

**Antonio Cerasa**, Expert Brain, Franco Angeli, 2017.

**Otto Sharmar**, Leadership in un futuro che emerge, Franco Angeli, 2015.

**Ugo Morelli**, Incertezza e organizzazione, Raffaello Cortina, 2009.

**Gilberto Corbellini**, Scienza quindi democrazia, Einaudi, 2011.

**Gilberto Corbellini**, Perché gli scienziati non sono pericolosi, Longanesi, 2009.

**Michael L. Tushman e Charles A. O'Reilly**, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, 2002

**Richard Barrett**, *The Values-Driven Organisation: Unleashing Human Potential for Performance and Profit*, London, Fulfilling Books, 2013.

**Tom Peters e Robert Watermann**, *Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, 1982.

**Rosabeth Moss Kanter**, *Think Outside The Building: How Advanced Leaders Can Change the World One*, 2020.

**Keith Sawyer**, *La forza del gruppo*, Giunti, 2012

**Frederic Laloux**, *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*, Guerini Next, 2016.

**Robin Sharma**, *Il leader che non aveva titoli*, Gribaudi, 2011.

**Astrid Vermeer e Ben Wenting**, *"Self Management" Come funziona veramente*. Guerini Next, 2018.

**C. Otto Scharmer**, *"Teoria U. I fondamentali" Principi e applicazioni*, Guerini Next, 2018.

**Brian J. Robertson**, *Holacracy*, Guerini Next, 2018.

# LEADERSHIP

CONTEMPORANEA

## Spunti per il nuovo Leader

Da una raccolta di articoli di **Ugo Perugini**,  
pubblicati tra il 2017 e il 2019 su

**Leadership & Management Magazine**

Prefazione a cura di **Paolo Iacci**