

Essere tutti dei leader

ALBERTO FELICE DE TONI



Desidero proporvi una riflessione provocatoria su un tema importante come quello della leadership. Il leader non è colui che guida, ma colui che costruisce. Leader deriva dall'inglese to lead, cioè condurre. Se ne ricava che il leader è il condottiero, gli altri seguono. Questo è quello che succede nella gran parte delle organizzazioni, in primis nelle imprese, caratterizzate da modelli manageriali tradizionali. Oggi le organizzazioni più avanzate sono impegnate nella transizione verso un modello manageriale cosiddetto complesso. Il modello classico è orientato alla stabilità, il modello complesso all'elasticità. Nel modello classico, l'orientamento alla stabilità mette in risalto l'equilibrio, mentre nel modello complesso, le energie devono concentrarsi sull'elasticità, mettendo in evidenza l'importanza di mantenere aperte

DA CONDOTTIERO A COSTRUTTORE

IL MODELLO ORGANIZZATIVO TRADIZIONALE BASATO SULLA ROUTINE NON È PIÙ SUFFICIENTE; QUELLO COMPLESSO, INVECE, AFFRONTA IL CAMBIAMENTO CONTINUO ATTRAVERSO L'AUTO-ORGANIZZAZIONE DECENTRATA: IL FUTURO È NELLA PERIFERIA

le proprie opzioni. Il modello tradizionale non è sbagliato, ma insufficiente: quando il futuro è come il passato, ha senso organizzare attraverso le routine, ma quando inaspettate armonie e caleidoscopici cambiamenti sono all'ordine del giorno, è necessario attuare una strategia per la varietà e la complessità.

Come cambia la leadership passando dal modello tradizionale a quello complesso? Dal ruolo prevalente di conduzione (leggasi pianificazione e controllo) a quello di costruzione del contesto per apprendere e innovare. Sul piano organizzativo si passa da modelli gerarchici a modelli non gerarchici, dall'organizzazione all'auto-organizzazione. Il leader che nel modello tradizionale era un conduttore (di persone) nell'ambito dell'organizzazione, nel modello complesso diventa un costruttore (di contesto) nell'ambito dell'auto-organizzazione. La resistenza nel passare da modelli gerarchici a modelli non gerarchici è basata sul timore che il potere passi dall'alto al basso. Il potere, però, è come la conoscenza, può essere duplicato. Esercitare una leadership significa

esercitare un'influenza, avere una precisa visione, essere perseveranti, infondere energie necessarie negli altri, essere aperti alle innovazioni e offrire i propri insegnamenti. La vera motivazione è l'auto-motivazione: che una persona lavori in una grande azienda o in perfetta solitudine, nessuna missione offrirà la giusta motivazione finché non sarà personale. La missione di un'azienda infiammerà soltanto quelli che l'hanno elaborata, proprio perché il processo stesso di elaborarla l'ha resa personalmente importante per quanti vi sono stati personalmente coinvolti. I leader e i manager, pertanto, dovrebbero trovare il modo per far sì che tale missione diventi personale anche per i loro subordinati, che è poi la chiave per creare l'auto-motivazione. L'esperienza ci insegna che ogni uomo trova maggiore piacere e maggiore stimolo in ciò che riesce a scoprire dentro di sé. È, pertanto, sufficiente indicare, come con un dito, la vena aurifera del giacimento e lasciare poi che ciascuno cominci a scavare da sé.

Ogni leader deve fare in modo che ciascun componente del gruppo diventi leader di se stesso o selfleader. Il leader passa da un ruolo riduzionistico a un ruolo complesso, dall'esercizio della "pianificazione e controllo" a quello della "creazione del contesto". Un contesto dove la vera motivazione è l'auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l'esempio del leader che fornisce l'energia del cambiamento. Quando la complessità aumenta non si può affrontarla centralmente, bisogna decentrare, puntare sulla partecipazione e sull'assunzione di responsabilità da parte di tutti. Al centro non si risolve. Il futuro è nella periferia: una periferia abitata da selfleader.