

# Una squadra di squadre



Alberto Felice De Toni

## Leadership strategica.

Come nelle organizzazioni militari, servono una capacità di comando a tutti i livelli, la responsabilizzazione del personale e l'attenzione alla qualità di tutto quello che si fa

**F**ernando Giancotti e Yakov Shahrabani - entrambi piloti e generali - sono gli autori del libro "Leadership agile nella complessità. Organizzazioni, stormi da combattimento". Il primo capitolo del libro è dedicato allo studio antropologico della leadership, a partire da quando l'homo sapiens viveva in piccoli gruppi di cacciatori e raccoglitori. La caccia era un affare pericoloso e il gruppo era il presupposto della sopravvivenza. La mente degli uomini si è forgiata in piccole unità dove la fiducia reciproca, la cooperazione e la lealtà tra i compagni e verso il leader erano le chiavi della sopravvivenza. Noi - sul piano istintivo ed emotivo - siamo ancora così. Ma le organizzazioni oggi sono molto più grandi e inondate da informazioni. Per ampliare i limiti della nostra mente plasmata in piccoli gruppi - una 'mente ristretta' - dobbiamo andare oltre la dimensione biologica della leadership ed entrare in quella cognitivo-culturale; realizzare un 'ampia... menti'. La sfida odierna è quella di fare di ogni grande organizzazione una 'squadra di squadre'. A quale fine? Per prendere decisioni che è la funzione chiave della leadership. E per 'fare la cosa giusta' che è l'obiettivo fondamentale della leadership strategica.

Il secondo capitolo è dedicato alla scienza della complessità. Gli autori si focalizzano sull'at-

trattore, inteso come quella regione dello spazio dove i processi sono attratti per via della loro reciproca relazione di influenza. Per i due generali la creazione di ordine dal caos attraverso un'attrazione di relazioni è una metafora potente delle dinamiche della leadership. Essa viene considerata come il principale attrattore dei sistemi sociali, capace di attivare legami tra processi umani, decisivi per determinare l'efficacia dell'azione collettiva. La leadership è la forza di fondo che crea ordine nei processi umani, non lineari per eccellenza, orientandoli verso le mete dell'organizzazione, attraendo questi processi in un intero coerente attraverso

l'influenza sulle relazioni. Nella formazione, applicazione e sviluppo della leadership l'enfasi si sposta dal capo alla rete dei capi, agendo sui nodi, le funzioni e la comunicazione, al fine di realizzare una efficace rete di reti. Per sviluppare una leadership cognitiva e cooperativa, serve un'autentica 'filosofia della rete'.

Il terzo capitolo si apre con la distinzione tra fattori determinanti e influenzati dei comportamenti che sono alla base dell'efficacia dell'azione collettiva. I fattori determinanti sono trasmessi geneticamente: bisogno dell'interazione di gruppo, esigenza della leadership conseguente alla necessaria efficacia del gruppo, relazioni collaborative con il capo, garante di giustizia ed equità autentici collanti della squadra. I fattori influenzanti sono di natura storico-culturale. Le conclusioni sono chiare: la potenza e la persistenza di legami orizzontali e di abitudini culturali di cooperazione sono le chiavi storiche dell'efficienza del vivere organizzato.

Nel quarto capitolo si racconta l'esperienza dello 36° Stormo di Gioia del Colle: 1.700 persone, 40 Tornado e 300 veicoli. Emblematica la visione: "Lo Stormo inteso come unità militare combattente, 'una squadra di squadre' basata sulla capacità di comando a tutti i livelli, sulla responsabilizzazione del personale, sull'attenzione alla qualità di tutto quanto facciamo, per servire il Paese".

È un libro originale che - intrecciando evoluzione dell'uomo, teoria della complessità, storia italiana e organizzazioni militari - propone nella leadership l'attrattore e il catalizzatore chiave dell'azione collettiva.



La copertina del libro "Leadership agile nella complessità"