

Le tre armi del vero leader

di ALBERTO FELICE DE TONI



In questa rubrica abbiamo più volte sostenuto che, per fronteggiare la crescente complessità dell'ambiente esterno, le organizzazioni devono far leva sulla mobilitazione di tutte le intelligenze, puntare sulle soggettività delle persone, fare in modo che ogni membro diventi un intra-imprenditore, incoraggiare l'auto-attivazione in una logica di auto-organizzazione.

A UN PASSO DAL CAOS

In queste nuove organizzazioni servono nuovi stili di leadership. Donde Ashmos Plowman, professore dell'Università Nebraska-Lincoln, ha recentemente descritto come nelle organizzazioni che fanno fronte ad alti livelli di complessità esterna, i leader 'attivano' l'organizzazione, piuttosto che 'controllarla'. Come? Attraverso tre meccanismi che favoriscono l'attivazione di comportamenti 'emer-

genti', ovvero che emergono dal basso.

L'emergenza è possibile nelle condizioni di 'disequilibrio'. I leader giocano un ruolo fondamentale in questo processo rompendo i meccanismi di comportamento esistenti e spingendo il sistema verso situazioni vicine al caos.

Le azioni che incoraggiano le novità sono tre: regole semplici, *swarm behavior* traducibile come 'comportamento di sciame' e promozione di interazioni non lineari e di connessioni emotive fra le persone. Il comportamento *swarm like* è basato sul concetto di *swarm intelligence* o intelligenza distribuita fra i membri di un gruppo. Gli insetti sociali come le api, le termiti o le formiche lavorano senza supervisione e riescono a raggiungere ottimi risultati attraverso comportamenti all'apparenza caotici che emergono da individui i quali collettivamente seguono regole semplici. Le interazioni non-lineari, infine, riguardano le interconnessioni fra le persone. I leader incoraggiano le connessioni emotive, essenziali per l'emergenza dell'innovazione. Qualunque cosa capace di attivare le interazioni,

attiverà il potenziale creativo e l'abilità di adattamento del sistema.

Il terzo meccanismo è il *sensemaking*: richiede leader capaci di agire da produttori di senso. I leader danno significato ai cambiamenti che avvengono all'interno dell'organizzazione spiegando a tutti come le cose potrebbero essere migliorate. Leggono il contesto, interpretano i problemi, attivano i comportamenti emergenti e influenzano i processi decisionali. I leader divengono catalizzatori assumendo il ruolo di *tag*, direzionando l'attenzione verso le cose rilevanti e verso i veri significati delle azioni.

OLTRE GLI SCHEMI

Rompere i modelli esistenti, creare disequilibrio, accettare l'incertezza, promuovere comportamenti di sciame, ricercare regole semplici, incoraggiare relazioni emotive, interpretare le correlazioni tra gli eventi, creare un linguaggio comune, dare significato alle azioni: ecco l'identikit dei leader che 'accendono' le organizzazioni.

detoni@uniud.it

MECCANISMI UTILIZZATI	AZIONI INTRAPRESE	PROPOSIZIONI	IMPLICAZIONI MANAGERIALI
Rompere i modelli esistenti	<ul style="list-style-type: none"> • Creare ed evidenziare i conflitti • Perdonare l'incertezza 	I leader attivano i "futuri emergenti" rompendo i modelli attuali, attraverso l'uso del conflitto e dell'incertezza; laddove i leader tradizionali creano "futuri conoscibili" minimizzando la discussione ed eliminando l'incertezza.	<ul style="list-style-type: none"> • I leader destabilizzano piuttosto che stabilizzare le organizzazioni.
Incoraggiare le novità	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilire regole semplici • Incoraggiare comportamenti <i>swarm like</i> • Promuovere interazioni non lineari 	I leader divengono attivatori dell'emergenza e dell'auto-organizzazione incoraggiando l'innovazione attraverso le tre azioni descritte; laddove i leader tradizionali operano come controllori dirigendo attraverso il comando ed il controllo.	<ul style="list-style-type: none"> • I leader incoraggiano l'innovazione piuttosto che innovare.
Agire da <i>sensemaker</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Creare correlazioni attraverso il linguaggio • Accettare il ruolo di <i>tag</i> 	I leader divengono attivatori dell'emergenza e dell'auto-organizzazione agendo da <i>sensemaker</i> attraverso le correlazioni e divenendo dei <i>tag</i> ; laddove i leader tradizionali operano da controllori mediante ordini.	<ul style="list-style-type: none"> • I leader interpretano gli eventi emergenti piuttosto che direzionarli. • I leader gestiscono le parole piuttosto che le persone.