

NUOVI MODI DI CREARE LEADERSHIP TEAM INTERFUNZIONALI E AUTONOMI

I profondi cambiamenti delle forme organizzative, indotti dalla globalizzazione, dai mercati in evoluzione, dalle tecnologie digitali, richiedono nuove competenze.

Questo scenario ha generato l'esigenza di un'autorità partecipata, dove manager e leadership, capo come coach, leadership visionaria o ispiratrice sono le parole d'ordine.

AUTORI

Maria Giovanna Garuti

Partner ISMO e Psicologa del lavoro

Andrea Pallante

Partner ISMO ed esperto di HR management
e di Organizzazione

Leader e leadership sono concetti correlati, ma non necessariamente sovrapposti. Il leader è colui che rappresenta la testa di un gruppo, di un'organizzazione o di un partito; colui che guida e che sa esercitare un'influenza funzionale al raggiungimento di scopi collettivi. Quindi con il termine "leadership", soprattutto nel mondo anglosassone, si designa l'esercizio dell'autorità che nasce dal basso e non dalla posizione formale di un ruolo. È dunque corretto definire leader i politici eletti con consenso popolare, mentre il CEO di un'impresa è da considerarsi un capo.

I profondi cambiamenti delle forme organizzative indotti dalla globalizzazione, dalla veloce evoluzione-involuzione dei mercati e dalle tecnologie digitali richiedono sempre più competenze, diffuse e correlate, nonché autonomia e capacità di perseguire proattivamente compiti innovativi. Ciò ha creato l'esigenza di un'autorità partecipata, dove management e leadership, capo come coach, leadership visionaria o ispiratrice sono le parole d'ordine. Continua a essere in rilievo dunque, da un lato, il tema delle modalità e degli stili adottati nell'esercitare l'autorità; dall'altro lato, invece, si sviluppa il tema delle qualità specifiche dei leader. Eppure esiste un'altra modalità per affrontare la leadership, non dal punto di vista del leader e del singolo, bensì della relazione fra persone che, interagendo, si influenzano.

In particolare, senza entrare nel merito dei diversi approcci, per parlare di leadership – distinguendola dalle molteplici forme d'influenza quali la manipolazione, la seduzione e il gioco sporco sulle paure e le emozioni – la relazione fra le persone dev'essere connotata dalla reciprocità. Con il filosofo Martin Buber potremmo, anzi, affermare che reciprocità e autenticità relazionale sono la stessa cosa: "Il mondo ha per l'uomo due volti, secondo il suo duplice atteggiamento.

L'atteggiamento dell'uomo

mo è duplice per la duplicità delle parole fondamentali che egli dice. Le parole fondamentali non sono singole, ma coppie di parole. Una di queste parole fondamentali è la coppia io-tu. L'altra coppia fondamentale è io-esso". Il binomio io-tu istituisce, *ab origine*, l'umano, poiché egli è in relazione, fin dal principio del suo cammino nel mondo, con un 'tu' irriducibile a oggetto maneggiabile-manipolabile o riconducibile a sé.

La leadership è – e si esercita – nell'autenticità della relazione con l'altro, sentendone tutta l'influenza ed esprimendo la propria energia, ma anche nella consapevolezza della distinzione, dell'alterità e, quindi, nel profondo rispetto delle distanze. La leadership è una qualità relazionale che dovremmo adottare nei confronti degli altri umani, ma anche verso la natura e il Pianeta. Se il cambiamento climatico, la desertificazione e le profonde disuguaglianze che determinano flussi migratori inarrestabili sono fra le emergenze da affrontare nell'era che denominiamo Antropocene, forse dovremmo rapidamente cambiare il modello comportamentale e relazionale, improntato sull'io-noi-esso. Affinché il Pianeta non sia oggetto di conquista, di sfruttamento e di assoggettamento, ma un 'tu' con cui tentare una collaborazione sistemicamente sostenibile per tutti i viventi, i leader dovrebbero pensare in termini di sinergia di cervelli, di responsabilità e di esigenze. Non servono eroi, profeti e tanto meno demagoghi, ma stimolatori di una pluralità di cervelli e di sentimenti. A tal proposito citiamo un'espressione dello psichiatra Vittorino Andreoli: "È già tutto disegnato nei cervelli umani, si tratta solo di sintonizzarli e di usarli in modo che producano le qualità necessarie al legame". In quest'evoluzione potremmo essere utilmente aiutati dalle macchine che abbiamo creato e che continuiamo a perfezionare nei laboratori, con la loro potenza di calcolo e i loro cervelli di silicio e, in futuro, di carbonio che si connettono rapidamente e fanno rete, senza le 'imperfezioni creative' dell'uomo: le emozioni.

L'umanità 'aumentata' sarà quella che saprà utilizzare la relazione io-tu, lasciando alle macchine intelligenti quella io-esso, mantenendo su di sé la responsabilità e il discernimento. La tecnologia continuerà ad andare avanti: i robot si stanno allenando e noi? Per aumentare il cervello e la rete di cervelli, occorre cura. La leadership coltivabile da ciascuno nelle proprie relazioni o, meglio, la cura delle relazioni che sviluppino leadership diffusa, contrapponendosi a comportamenti massificati, alienati o dissociati, è la prospettiva per camminare nel futuro.

LEADERSHIP ORGANIZZATIVA

Le recenti evoluzioni, sia in termini di strutture sia di metodologie, cercano di favorire il passaggio dall'organizzazione verticale-gerarchica a quella agile. Un'impresa ben organizzata, ma destrut-

turata, pronta a cambiare velocemente, a operare in modo flessibile, a innovare prodotti e processi in accordo con le dinamiche del mercato e fortemente basata sul fattore umano: responsabilità e autonomia, motivazione e proattività, collaborazione e interfunzionalità.

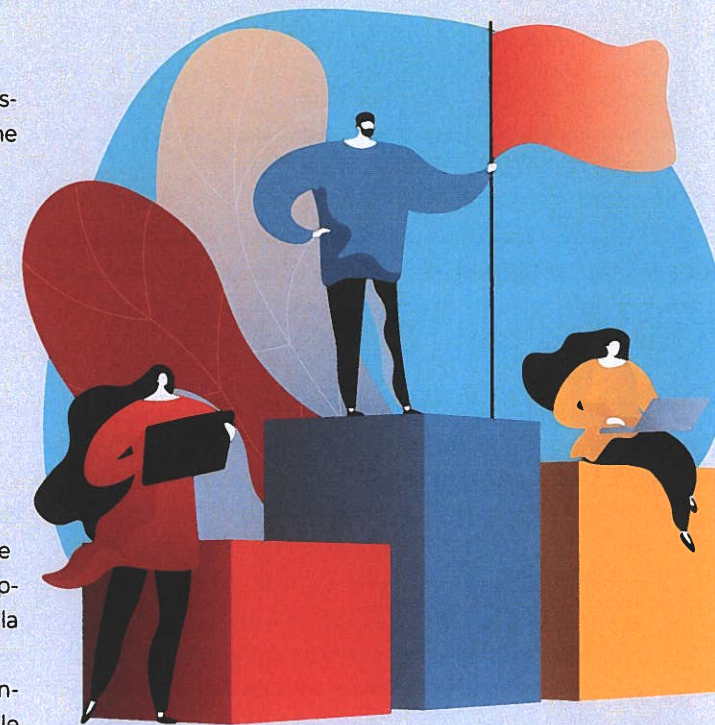
Un esempio emblematico, in tal senso, è rappresentato dall'approccio agile al Project management (definito nel 2001), che appoggia la sua efficacia sul concetto di team; in particolare su una rete di team interfunzionali autonomi e autoregolati, dove:

- scompaiono i tradizionali ruoli di capi con potere decisionale;
- le responsabilità e la leadership sono condivise, dunque chiunque abbia la capacità di vedere un problema e/o un'opportunità ha la possibilità e la responsabilità di esercitare la propria influenza, proponendo una soluzione;
- si costituiscono gruppi di persone preparate e molto ben integrate, in modo da riuscire a utilizzare appieno il potenziale di ciascuno;
- i manager hanno funzioni molto diverse da quelle tradizionalmente attribuite.

Questi approcci propongono una forte rottura con i modelli organizzativi esistenti, non solo nelle forme e nei meccanismi. Un informatico direbbe che si tratta di una rottura rispetto al 'software di base' dell'organizzazione: dal modello leader-follower si passa a quello leader-leader, cioè il 'gioco' della leadership descritto in precedenza. Rottura che comporta un allenamento per tutti gli abitanti delle organizzazioni, siano essi manager o professional. Per i manager si tratta di sviluppare una leadership attrattiva, che implementi forme di comunicazione, di coinvolgimento, di motivazione che facilitino e incoraggino la partecipazione diffusa.

Occorre, in questo senso, rivedere e approfondire il significato delle azioni di coinvolgimento. Spesso, infatti, ci si concentra molto sul far sapere e far comprendere cosa sta succedendo o cosa sta cambiando, in modo che siano tutti allineati. E questo è un compito che la tecnologia digitale assolverà sempre più facilmente e, senza dubbio, meglio di noi umani. Ma le esigenze delle organizzazioni agili richiedono altri livelli di coinvolgimento: per cominciare occorre passare dal far sapere e far capire al far sentire, una dimensione in cui il digitale non può e non deve arrivare.

È bene innanzitutto far sentire le persone importanti rispetto alle cose che stanno avvenendo o che occorre cambiare. Un'importanza non di forma, ma sostanziale, che lega la persona, creando un engagement di significato, forte e autentico. Significato che agirà come leva motivazionale per affrontare il faticoso processo di trasformazione personale che ogni cambiamento richiede. Occorre poi far sentire le persone parte di un progetto, assieme a colleghi con cui collaborare, favorendo l'inclusione, senza pretendere troppi allineamenti gerarchici che rischiano di produrre



compattanze fragili e una deresponsabilizzazione. Infine, è importante far sentire le persone co-autrici di quel progetto: spesso, infatti, si coinvolgono lavoratori nella realizzazione di progetti già definiti in tutti gli aspetti, dimenticandosi che le persone necessitano di autorialità. Le persone che abitano l'organizzazione dovrebbero essere il più possibile autori delle innovazioni e non meri esecutori delle volontà altrui o, peggio, oggetto di un cambiamento deciso e gestito da altri. Così si possono accendere e alimentare quelle autorità personali di cui si parlava poc'anzi, quelle più potenti ed efficaci.

Queste tre tipologie del 'far sentire' sono strettamente legate alla cura del sistema di relazioni umane, che si sviluppano all'interno del sistema organizzativo. Sempre prendendo spunto dall'approccio agile, nei team interfunzionali autonomi, non vi sono ruoli ben differenziati, ma si punta a una squadra cross-funzionale, capace di svolgere tutte le funzioni necessarie, evitando dipendenze da altre persone o team aziendali. È un modo diverso per interpretare il funzionamento organizzativo: non ruoli che delimitano i confini di intervento e la responsabilità dei singoli individui, il lavoro del team è co-operativo. Tutti sono (e si sentono) responsabili del raggiungimento degli obiettivi e vengono valutati nel loro insieme e sul livello di cooperazione reciproca. Quando si presentano le classiche aree grigie, il team lavora per coprirle pur non essendo attività definite a priori.

Tutto ciò potrà avvenire se ciascun componente si prenderà cura del sistema di relazioni, affinché nel team si sviluppi una vera leadership. Si tratta di creare, quindi, una qualità relazionale che consenta ai membri di:

- operare in piena fiducia e collaborazione;
- alimentare un sano e frequente processo di feedback reciproco;

- apprendere dagli errori commessi, così come dai successi;
- organizzare attività di scambio di esperienze e di know how;
- alimentare processi di condivisione.

Fattori non nuovi, ma che si sono trasformati da *nice to have factor* a elementi costituenti l'organizzazione stessa e fondamentali per il loro funzionamento nei contesti odierni e futuri. Occorre, dunque, coltivarli e svilupparli.

ALLENARE LA LEADERSHIP

Affrontare il tema della leadership, attraverso la lente delle relazioni, significa abbandonare le panoplie degli stili di leadership e la ricerca affannosa dei tratti distintivi del leader e concentrarsi sulle esigenze, sulla sofferenza umana e sulle qualità emergenti dagli aggregati e dai gruppi sociali, perché viene prima la relazione contestualizzata, da cui si originano le identità e la loro trasformazione nel tempo. Lo psicoanalista Christopher Bollas definisce la contemporaneità 'l'età dello smarrimento', il sociologo William Davies parla di 'stati nervosi' e di come l'emotività ha conquistato il mondo e certamente è nel vissuto quotidiano di molti, seppure per ragioni diverse, il senso di incertezza, precarietà, disorientamento. Le emozioni, amplificate anche dai social media, sono più contagiose dei pensieri ponderati e ragionevoli, corrono più veloci e quelle inquietanti sono ancora più veloci, perché sollecitano primitive istanze di fuga e di difesa. Il successo di leader forti, populistici o nazionalisti, integralisti o autoritari risponde, da sempre, anche a bisogni di sicurezza, di protezione e di forza, illusoria, che processi identificatori un po' paranoici garantiscono nel breve periodo.

La leadership potremmo considerarla il vero antidoto alla follia delle folle o, peggio, delle masse e la capacità di utilizzare le grandi possibilità del presente per lo sviluppo delle facoltà umane. Un potenziamento della specificità dell'uomo nel contesto delle nuove relazioni che comprendono gli algoritmi e le macchine intelligenti, per coloro che esercitano l'autorità e occupano posizioni di potere. Allenarsi all'esercizio di una leadership saggia o alla saggezza nell'uso della propria leadership comporta la fatica di non sottrarsi alle relazioni, con tutte le difficoltà e ambivalenze e l'impossibilità di un controllo dell'altro.

Se l'altro è un 'tu', sia esso prossimo o assente, non sarà possibile descriverlo, selezionarlo o profilarlo per poterlo manipolare. L'altro eccede sempre il mio possesso, non è riducibile alla mia volontà, non

può essere il mio specchio o il mio doppio. La relazione è sempre un'esperienza non solo di ascolto, ma di attenzione e di accettazione dell'alterità. È anche correre il rischio – e accettare la possibilità – di una mia trasformazione e non solo dell'altro, che mi può alterare, può far emergere lati di me che non sempre vorrei vedere; può produrre e, se la relazione è autentica, spesso produce destabilizzazioni identitarie. Il vero rischio della relazione non è il conflitto e neppure lo sperimentare sentimenti forti di attrazione o repulsione. "Colui che odia con immediatezza è più vicino alla relazione di colui che è senza amore e senza odio" (Buber, 1993).

Il vero demone della relazione è l'indifferenza. Stare nella relazione di fronte all'altro, dunque, è fatica e timore, è affrontare la difficoltà dei propri limiti e della propria potenza. Alcuni autori formulano l'ipotesi che, essendo la relazione vita, ma anche fatica del vivere, le possibilità offerte dalla tecnologia digitale costituiscano una via di fuga dal peso dell'altro e di confronto con il proprio sé: ovvero la connessione multipla, sempre disponibile, attivabile e disattivabile con un click. Essa assolve la funzione di fuggire al sentimento di solitudine e isolamento, senza pagare il prezzo della relazione. Ma la connessione non è conversazione e l'informazione non è comunicazione.

La dimensione virtuale, comportando una lontananza dei corpi, può – insieme con i vantaggi indubbi di velocità e ampiezza informativa – allontanare da sé e dagli altri, ridurre l'empatia e la presenza intesa come diretta esposizione alla relazione io-tu (Le Breton, 2016; Turkle, 2019); oppure può prestarsi alla manipolazione delle emozioni, come fanno i politici, gli esperti di marketing e i venditori di sogni a buon mercato. "Alcune ricerche dimostrano che su Twitter le bugie viaggiano più veloci dei fatti associati. Man mano che migliora la capacità dell'Intelligenza Artificiale di generare filmati falsi, aumenta la minaccia di contenuti digitali *fake*" (Davies, 2019).

Esercitare saggiamente la leadership significa, quindi, non cedere alla tentazione di dare alla macchina il potere della decisione ultima, che non spetta ai dati e alle informazioni, ma a chi sa interpretarli sottoponendoli a valutazioni che nascono dal dubbio, dalla ricerca di fonti, dall'interrogazione delle proprie emozioni e reazioni. Il rapporto con le macchine è di natura io-esso: sono aiutanti preziosi, ma non possono sostituirsi nell'esercizio del giudizio.

Ciò rende sempre più necessario sviluppare un'attitudine al pensiero scientifico, di cui la tecnologia è l'applicazione pratica. Il pensiero scientifico, come ha insegnato il filosofo Karl Popper, è abitato dal 'dubbio sistematico' della falsificabilità di ogni teoria. Le proposizioni, i pensieri e le teorie devono essere sottoposti a un processo di giustificazione, per poterne dedurre la plausibilità e la ragionevolezza; devono dialogare con altre ipotesi ed essere sottoposti alla verifica dell'errore, come mezzo per una nuova formulazione del problema. Affermare un pensiero logico,

dialogico e contemporaneamente operativo, è a fondamento di una leadership agile e aperta alla mutevolezza del contesto.

Il pensiero scientifico si nutre anche di osservazione, attenzione e immaginazione, che apre le porte al 'pensare ciò che non è ancora pensato'. Si nutre di ipotesi, di prove che non temono la falsificazione, l'errore e la messa alla prova della realtà. Il futuro si nutre soprattutto di immaginazione e di fiducia in se stessi e nelle possibilità di cambiamento. Tenere un atteggiamento fiducioso nel futuro non disarmato, ma ponderato, critico e responsabile verso altri, comprese le generazioni future, significa sviluppare attitudini contrapposte all'effimero, al tempo raggrumato sul solo presente senza storia, alla frenesia della corsa contro il tempo e in apnea: vita frenetica, multitasking e multiluoogo – o senza luogo – che social media, Internet e l'incalzare delle news propongono. Agilità e velocità non sono sinonimi di fretta, bensì di movimento, che per avere un senso richiede anche pause, soste e silenzi. La relazione efficace è come la musica, perché richiede di accordare strumenti diversi, senza coprire le voci di ciascuno e secondo ritmi, pause, attacchi che ne disegnano un'evoluzione, uno scorrere.

Al pensiero deve accompagnarsi un'educazione o rieducazione ai sentimenti, che non sono solo reattività prodotte da agenti biochimici che il nostro cervello primitivo produce se sollecitato o bombardato dal fiume di immagini cui viene sottoposto in modo sistematico. Sono gli effetti a breve termine dell'emozione e delle lacrime di fronte alla foto di un bambino morto sulle nostre spiagge, ma che difficilmente si traducono in azioni di solidarietà verso lo straniero vicino a noi o le difficoltà del prossimo. L'uomo è un essere olistico, fatto di corpo, cervello e mente e gli occorre una leadership interna capace di mediare, organizzare, far risuonare le corde della propria molteplicità.

Le emozioni nascono da una sollecitazione che arriva ai nostri sensori corporei che sono la vista, il tatto, l'udito e l'olfatto. Le sollecitazioni ridotte e depauperate, che passano da un unico canale, non vengono incorporate, non si fanno memoria profonda, non producono esperienza diretta. Solo partendo dalle sensazioni profonde è possibile un'interrogazione del vissuto, una narrazione di senso che diventa il nostro sentimento del mondo. La virtualità nasconde il corpo, rendendolo trasparente e riparandolo dai corpi degli altri, ma in realtà impoverisce l'esperienza. "L'uomo di oggi deve imparare a non consumare i sentimenti e buttarli nei rifiuti. È un errore definire il sentimento come parte del privato; al contrario è un risultato comune, è costituito da ciò che lega insieme l'intera comunità" (Andreoli, 2019). L'esercizio della leadership o di una relazione autentica è ciò che produce un sentire comune pur, a volte, nella differenza delle idee.

Sviluppare il sé nelle sue molteplici sfaccettature e dimensioni è fondamentale per lo sviluppo di relazioni integrate e sinergiche. Pensiero scientifico e sapere umanistico non sono divergenti,

ma complementari: per una buona leadership il sapere non può essere frammentato, ma deve saper cogliere le complessità dell'essere vivente nelle sue dimensioni soggettive, individuali, collettive e organizzative. Non è da confondersi la conoscenza specialistica, comunque necessaria, con il sapere: i Greci chiamavano *sophia* l'arte della vita buona, diversa dalla *téchne*, la maestria nel saper fare. Anche per i contemporanei è importante recuperare il senso di tale distinzione. Mondi, saperi, reti e relazioni complessi richiedono, per poter essere governati, non solo *téchne*, ma anche e soprattutto *sophia*, codici e linguaggi capaci di articolare e pronunciare pensieri complessi: se il linguaggio si impoverisce, i pensieri stessi si impoveriscono e le emozioni vincono sulla ragionevolezza.

Il modo relazionale fondato sull'io-tu, la coniugazione di saperi complessi per affrontare realtà complesse, anche in quanto globali e interrelate, e l'assunzione del rischio decisionale comportano anche quella che il sociologo Max Weber definiva 'etica della responsabilità'. Essa si esprime non in base ai principi morali di bene e di male definiti a priori, a volte in modo astratto e assoluto, ma in ragione delle conseguenze possibili nella vita sociale. Deve sempre valutare razionalmente il rapporto fra fini e mezzi, senza guardare solo ai propri scopi. Il filosofo Hans Jonas riprendeva tale concetto estendendolo nel tempo e nello spazio: "Le azioni vanno valutate per le conseguenze nei confronti dei contemporanei, ma anche di coloro che verranno".



BIBLIOGRAFIA

- Andreoli V. (2019), *L'uomo col cervello in tasca*, Solferino, Milano.
 Buber M. (1993), *Il principio dialogico e altri saggi*, San Paolo, Milano.
 Cingolani R. (2019), *L'altra specie*, Il Mulino, Bologna.
 Harari Y. N. (2018), *21 lezioni per il XXI secolo*, Bompiani, Milano.
 Le Breton D. (2016), *Fuggire da sé*, Cortina, Milano.
 Turkle S. (2019), *Insieme ma soli*, Einaudi, Torino.