

## LEADERSHIP

# I risultati dipendono dall'interazione tra singoli e team

Marina Capizzi

Negli ultimi decenni il grosso degli investimenti formativi si è concentrato sullo sviluppo della leadership dei manager. I programmi di leadership sono dedicati a questa popolazione e sono un capitolo imprescindibile nelle aziende. Ovvio, no? Si lavora sul mindset, sulla sfera emotiva, sui comportamenti. I modelli e gli strumenti per sviluppare la leadership dei capi sono diventati molto sofisticati e si avvalgono delle discipline di frontiera, ad esempio, delle neuroscienze. Tutto questo è molto utile: chi, nell'organizzazione, ricopre un ruolo di guida deve evolvere costantemente perché questo fa il mondo. Ma se vogliamo tenere le nostre organizzazioni davvero al passo con i tempi, siamo sicuri che sia sufficiente concentrare gli investimenti per lo sviluppo della leadership su questa popolazione? Perché questo schema di gioco ha dietro un'ipotesi molto precisa: in un'organizzazione è il capo che determina i risultati. Dicendo agli altri cosa devono fare (e se la sua leadership è evoluta, aggiungendo anche il perché); controllando (magari coinvolgendo i collaboratori); correggendo (e, si spera, dando anche *feedback*). Bene.

Siamo sicuri che questa ipotesi sia ancora valida? Nel mondo di oggi, un/una manager (assumiamo che siano manager bravissimi) hanno la visione e la conoscenza approfondita per dire ai collaboratori cosa fare? E può un /una manager passare il proprio tempo a controllare i collaboratori? Con quale effetto sulla loro presa di responsabilità e sull'auto controllo? E possiamo pensare ancora che, in un'azienda, l'unica e più importante fonte di apprendimento siano i propri responsabili? Non ci sono potenzialità di apprendimento potenti nell'interazione quotidiana con i clienti, nel confronto con i colleghi, nella costante attenzione a ciò che accade? La visione che i risultati siano determinati soprattutto dall'efficacia della leadership dei capi è obsoleta.

Oggi i risultati dipendono dalla qualità dell'interazione e dall'intelligenza che i singoli e i team mettono in campo a tutti i livelli dell'organizzazione, all'interno e con l'esterno. Dipendono dalla capacità che ciascuno ha di guidare s

e stesso e gli altri. Dunque, i risultati dipendono dalla leadership di tutti. Puntare solo sulla leadership dei capi significa alimentare illusioni antiche legate al modello gerarchico tradizionale: ad esempio, l'illusione che ciò che viene ordinato dal capo

venga poi effettivamente eseguito, che il capo sia la persona che conosce meglio le cose, che il capo possa controllare tutto, che nel modello gerarchico tradizionale possa funzionare la delega... e tante altre credenze di cui i mindset manageriali e le culture organizzative sono ricolmi. Tenere in vita queste illusioni significa lavorare per disconnettere le persone - manager e non - dalla realtà e, quindi, azzerare la capacità adattiva dell'organizzazione.

E allora cosa facciamo, smettiamo di fare formazione ai capi sulla leadership? No, smettiamo di farla solo a loro. La leadership è un patrimonio di risorse e competenze che va sviluppato insieme ai propri collaboratori. Quanti programmi di formazione hanno fallito sull'intento «prima formiamo i capi (sulle metodologie di lavoro, sulle competenze, sui valori...) così, poi, loro li trasmetteranno a cascata ai propri collaboratori»?

La leadership del vertice aziendale è indispensabile in termini di visione strategica, ma questa può essere costruita anche con il contributo di chi tutti i giorni lavora sul bordo, dove la domanda e l'offerta si incontrano (o non si incontrano). Tutto il management deve fornire una visione d'insieme ai propri collaboratori e *feedback* per guidarli, ma anche chi sta in basso deve aiutare chi sta in alto ad avere una visione d'insieme di ciò che non conosce direttamente e fornire *feedback*. E via così. Ma qual è allora l'essenza del ruolo del capo in questa epoca tutta nuova? Beh, in sintesi, il ruolo del capo è quello di abilitare la leadership di tutti. E qui nascono nuovi modelli di intervento non tanto formativi ma trasformativi che coinvolgono ognuno, manager e non, nello sviluppo della leadership diffusa.

Autrice di «Non morire di gerarchia» (Franco Angeli Editore)

© RIPRODUZIONE RISERVATA