I risultati migliorano se la leadership è condivisa nel team

Strategia aziendale

Marina Capizzi

La gerarchia tradizionale è fondata sull'individuo. Gli obiettivi sono individuali, si valutano e si premiano risultati individuali, si considerano solo le potenzialità individuali. Anche la leadership continua ad essere considerata una caratteristica dell'individuo (quante volte ci siamo chiesti «leader si nasce o si diventa?») e i corsi di leadership sono dedicati solo ai manager. Ma non esistono prestazioni solo individuali e i risultati non sono generati solo dai capi. I prodotti e i servizi arrivano sul mercato grazie a una moltitudine appartenente a diverse funzioni. E quando si ottengono risultati eccellenti è sempre perché le persone hanno trovato un modo per lavorare insieme.

Purtroppo la piramide tradizionale rende strutturalmente difficile la collaborazione perché il potere decisionale aumenta salendo ed è allocato sui singoli ruoli, e questo crea frantumazione, scollamenti e molta burocrazia, rendendo le organizzazioni lente e inefficienti in alto e in basso. In alto, perché chi ha potere decisionale ma non vive direttamente problemi e opportunità con i clienti, privilegia logiche di parte e alimenta conflitti interni che ammazzano il dialogo, creano silos e fratture nei flussi di lavoro. In basso, perché le persone eseguono compiti parcellizzati di cui spesso non hanno chiaro il senso, e quindi si demotivano o trovano alibi o sono frustrate dalla mancanza di ascolto e dal non poter risolvere problemi e cogliere opportunità che vivono tutti i giorni con i clienti.

Questa impostazione fa acqua da tutti le parti, ma per le aziende investire sulla leadership dei capi continua ad essere più importante del modo in cui le persone realizzano insieme i risultati. Alcune imprese, però, hanno imboccato una strada diversa nell'allocazione del potere decisionale e nella concezione della leadership, spostando il focus dall'individuo al team e accorciando la distanza tra problemi, opportunità e decisioni. In pratica, investono su team auto-governati che decidono in autonomia ed esercitano una leadership di team. Questa, ad esempio, è la strada intrapresa da una nota multinazionale che opera per la salute e la nutrizione.

Ne ha parlato Bill Anderson in un'intervista a «Fortune» il 2 marzo. Il percorso è già in atto e porterà il 95% delle decisioni nelle mani dei team che svolgono effettivamente il lavoro. Il processo di budget annuale, ad esempio, è stato sostituito con sprint di 90 giorni gestiti direttamente dai team. Già 300 team operano in questo modo ma entro la fine dell'anno saranno decine di migliaia. Cosa ci si aspetta da questa trasformazione? La creazione di un contesto dinamico capace di adattarsi velocemente, dove le persone e le loro idee possano prosperare senza essere ostacolate dalla burocrazia. L'obiettivo è liberare energie e risorse per creare valore.

Anche importanti *major* della consulenza aziendale, che per decenni hanno avuto come focus solo la creazione di valore per gli azionisti e spinto i manager ad un approccio *command&control*, che ha alimentato una modalità di lavoro basata sulla competizione, ora invitano le aziende a reinventare il loro modello di business creando team autogestiti dove coltivare la collaborazione e la comunicazione autentica. E, come è nel loro Dna, propongono un modello di intervento predefinito per arrivare a questo risultato. Insomma, la nuova strada è ufficialmente aperta. Per ora sono poche le aziende che hanno deciso di intraprenderla, ma l'evoluzione della gerarchia tradizionale sarà per tutti la sfida dei prossimi anni. Non si tratta di un percorso facile, ma i risultati non tardano ad arrivare.

L'alleato più potente è il desiderio di benessere che ormai è diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione. I primi ad essere stanchi della gerarchia tradizionale sono propri i capi anche se, certo, non sono comodi in questo cambiamento. Ma nella modernità è strategico considerare il team come unità di base delle organizzazioni, e metterlo in condizioni di agire e di crescere. Si tratta di aiutare i manager a fare un passo indietro e i team a fare un passo avanti, ridefinendo entrambi il proprio ruolo e co-disegnando un percorso evolutivo che tenga conto delle caratteristiche e delle potenzialità di ogni azienda. Se le persone lavorano meglio insieme, i risultati migliorano. Siamo agli albori di una trasformazione dove siamo tutti pionieri, ma stiamo accumulando esperienze importanti per affrontare con sufficiente serenità questo salto evolutivo.

Autrice del volume «Non morire di gerarchia» (Franco Angeli)

© RIPRODUZIONE RISERVATA