

## **Dal toporagno alla balena: la leadership ora è Open.**

Paolo Bruttini - [pbruttini@formadeltempo.com](mailto:pbruttini@formadeltempo.com)

Sessantacinquemilioni di anni fa un asteroide di dieci chilometri di diametro produsse un tremendo impatto sulla superficie terrestre al largo della costa dello Yucatan. Un'esplosione paragonabile a milioni di bombe nucleari generò una sequenza catastrofica di terremoti e tsunami che modificarono profondamente lo stato del pianeta. Le specie viventi che resistettero dovettero affrontare per secoli sia terribili glaciazioni, causate dall'impossibilità dei raggi solari di attraversare un'atmosfera densa di fumi e polveri, sia grandi siccità per il venire meno della protezione dell'ozono. I grandi rettili, i dinosauri, sparirono quasi completamente. Solo una parte di essi evolse dando origine agli uccelli. Altre specie invece riuscirono a sopravvivere nel contesto mutato: i mammiferi su tutti.

I nostri progenitori scampati alla catastrofe assomigliavano a toporagni. "Appena" quindici milioni di anni dopo sulla terra apparvero i pipistrelli e le balene. Come è stato possibile l'avvento di questa diversità? Oggi sappiamo che ci sono tre risposte 1) la pressione selettiva 2) lo spazio ecologico disponibile: ovvero il venire meno di molti grandi cacciatori rese possibile l'emergere di nuove specie 3) la mutazione dei geni regolatori dello sviluppo, i cosiddetti geni architetti (secondo la teoria Evo Devo). Se avvengono le mutazioni nei geni muratori queste hanno un basso impatto. Se invece accadono nei geni architetti il passaggio dal topo ragno alla balena diviene possibile.

### **Creiamo le condizioni per l'evoluzione.**

Alcuni parlano della crisi del capitalismo. Per altri il problema è solo la perdita di competitività dell'economia italiana ed europea. Affermare che la sostenibilità è una risposta agli interrogativi che attraversano tutti noi, significa portare la riflessione sulle condizioni che rendono possibile le dinamiche evolutive del Paese, delle imprese e dei singoli individui. Evoluzione significa creare le condizioni per cui la vita nel suo complesso possa affermarsi, al mutare delle condizioni conosciute. Dunque per progettare il nostro futuro bisogna accingersi a rispondere ad alcune domande fondamentali. In che modo è possibile generare quella biodiversità che rende possibile la vita? Quali sono le condizioni in cui la creatività emerge? In che modo le forze nuove, riescono a proporsi e a indicare nuove prospettive? Come è possibile generare speranza e fiducia? Credo che questi siano i temi di cui ci dobbiamo intensamente occupare.

### **Il nuovo è già qui.**

Ho cominciato ad occuparmi di Leaderless Organization nel 2008. All'epoca ci si domandava come l'emergente cultura peer to peer nella Rete, l'open source di Linux, wikipedia, il web 2.0, potessero cambiare le imprese. Si cominciava a parlare di wikinomics, dei modelli collaborativi, delle Enterprise 2.0 e di come quelle dimensioni andavano modificando i processi di costruzione del valore. La notizia che Boeing distribuiva ai propri fornitori il know how sui propri brevetti, nella prospettiva di accedere non solo ad economie più ampie di investimento ma ad una intelligenza collettiva generatrice di nuove possibilità, ha esemplificato l'aprirsi di una nuova stagione. Centinaia, migliaia di aziende hanno aperto



piattaforme di collaborazione all'interno ed all'esterno interpretando tre macro finalità : la riduzione dei costi, l'innovazione, il coinvolgimento del cliente. Queste nuove modalità del tutto nuove di collaborazione rendevano possibile condividere le conoscenze, creare nuovi prodotti, assistere al meglio i clienti.

### **Alcuni esempi.**

Cisco ha sviluppato gradualmente e sistematicamente una cultura di collaborazione tra i primi 400 manager worldwide, ciò grazie all'instancabile opera di un manager illuminato John Chambers. Best Buy, la catena americana di elettronica, ha saputo coinvolgere 2000 dipendenti, responsabilizzati nel dare risposte ai clienti, direttamente e senza mediazioni, via twitter ("Sono John, venga a trovarmi nel negozio di Denver sabato pomeriggio"). Whole Foods è una straordinaria case history nel difficile mondo della GDO, che esemplifica il quarto livello di innovazione di cui parla Hamel<sup>1</sup> ovvero l'innovazione manageriale. I dipendenti dell'azienda vivono per intero il primo dei valori dell'azienda "We Sell the Highest Quality Natural and Organic Products Available". Ciò avviene perseguendo la felicità dei collaboratori e la loro possibilità di auto determinarsi.

Procter and Gamble attraverso la piattaforma Innocentive ha avuto accesso ad un imponente numero di ricercatori (oltre 50.000) da affiancare ai 7.000 ricercatori interni. Innocentive, consente di accedere a risorse planetarie, per chi è disponibile a rendere pubblico parte del proprio know how, nella prospettiva, aprendosi, di sviluppare nuovi apprendimenti. Infatti come afferma Benckler il P2P è la modalità migliore quando l'oggetto di produzione è l'informazione o la conoscenza, quando il capitale umano e il materiale necessario per la produzione è distribuito invece che concentrato.

### **I nostri capi non ci stanno**

Sono 4, 5 anni che tengo corsi e conferenze su questi temi. In alcune imprese ho lavorato per la creazione di una cultura partecipativa, per un incremento della responsabilizzazione, per lo sviluppo dell'intelligenza collettiva. Ci sono stati successi e fallimenti. Si arriva in entrambi i casi ad un punto fondamentale che è la cultura del comando. "Non molleranno mai i loro spazi" disse una giovane HR manager riferendosi ad alcuni dirigenti attempati dell'azienda, del tutto indifferenti ai tentativi dei quadri di condividere conoscenze, al di là dei silos aziendali. Nelle scuole di management i manager hanno appreso la necessità del pieno controllo. Pazienza se questo comporta rigidità nel cogliere le opportunità che il business offre oppure una sostanziale difficoltà nella delega. Per generazioni i collaboratori sono stati esclusi dalla costruzione del senso organizzativo. Questo oggi deve cambiare.

### **Alla ricerca della Open Leadership**

Nell'ultimo anno e mezzo mi sono dedicato allo studio di una Leadership Nuova. Insieme ad altri tredici colleghi ed amici abbiamo studiato i più importanti e significativi trend nella letteratura internazionale. Abbiamo studiato la Ethical e la Authentic Leadership, prospettive ineluttabili dopo le macerie di Lehman Brothers. Abbiamo esplorato le caratteristiche della Distributed Leadership, una dinamica emergente nei sistemi aperti. Abbiamo approfondito la Engaging leadership che è ciò che rimane degli approcci carismatico trasformazionali caduti in disgrazia con il collasso finanziario del 2009. Allargando lo sguardo al mondo Lean e all'Agile software development abbiamo visto molte caratteristiche comuni, tanto da poter

---

<sup>1</sup> Hamel G., *Il futuro del Management*, Etas, 2008

costruire una prospettiva integrata che metta insieme tutti questi approcci. Il risultato ottenuto è l'**Open Leadership Manifesto**<sup>2</sup> un testo in 48 tesi pubblicato in italiano ed in inglese. Ogni tesi ha una letteratura di riferimento e tutti questi testi sono di libera consultazione nel sito dedicato.

Come funziona la Open Leadership?

L'idea di base della OL è che un sistema organizzativo è come un sistema vivente che deve mantenere alta la capacità di evolvere attraverso l'apertura con il mondo esterno. Un sistema evolve se è capace di mettere in campo un alto contenuto di intelligenza. Aumenta l'intelligenza se i collaboratori condividono la loro e se i capi ne consentono l'espressione. Questa è ciò che Pierre Levy e il MIT chiamano l'**intelligenza collettiva**. Le nuove organizzazioni così sorte sono in grado di attivare non solo dinamiche del tipo comando e controllo, ma anche **peer to peer**. Concretamente significa che i capi devono sapere essere collaborativi, ma anche che devono saper "non controllare", ovvero favorire processi auto-organizzativi nei collaboratori e astenendosi in tal caso dall'intervenire. Ciò ha molte implicazioni sul piano dei codici affettivi. Poiché è evidente che le organizzazioni tradizionali sono organizzate su codici verticali come il codice paterno e il codice materno. In altre parole ci sono organizzazioni un po' paterne in cui prevale o la performance o la regola; oppure organizzazioni materne in cui prevale la cura e la solidarietà. Del tutto nuove e da implementare sono le organizzazioni in cui si applica il codice dei fratelli, dei pari. Secondo questo codice, i valori emergenti sono il **gioco**, la **sperimentazione**, l'**innovazione**. Bisogna saper gestire anche sentimenti antagonisti, infatti nelle nuove imprese devono saper convivere le spinte competitive con le dinamiche collaborative (**coopetizione**). L'attenzione ai pari, alle relazioni tra i nodi della Rete contribuisce a costruire un patrimonio che è detto **capitale sociale**. Basti pensare a cosa sarebbe una squadra di calcio piena di campioni, ma slegati tra loro, senza uno schema ed un tessuto emotivo che li collega. Stare in rete significa pensare alla propria **reputazione**, alla coerenza, all'immagine che gli altri hanno di noi. Significa anche progettare le proprie azioni di networking, nella prospettiva di creare rapporti che potrebbero essere utili in futuro. Un altro concetto importante rimanda alla capacità di stare vicino al cliente, di proporre soluzioni semplici concrete in tempi che sono limitati e con possibili continui aggiustamenti. Questo significa essere **agili**. Come si è accennato sopra, il capo ha una funzione importante di **engagement** dei collaboratori e l'engagement dei collaboratori è possibile se il leader è interessato al loro lavoro, se è accessibile, se dà loro potere, se incoraggia domande. E' altrettanto importante la valorizzazione e gestione della **conoscenza**. Due sono le prospettive irrinunciabili in tal senso: dare valore alla conoscenza tacita e creare le premesse per la condivisione delle informazioni in piattaforme consultabili dai colleghi. Il potere dell'innovazione rimanda alla necessità di liberare le possibilità di sperimentazione, attivando implicitamente una cultura del **fallimento come fatto positivo**. Siamo da sempre abituati, specie nella nostra cultura, a considerare il fallimento come una dimensione riprovevole. Chi ha fallito è bollato e non più la possibilità di accedere a ruoli significativi, se non dopo un lungo purgatorio. Invece, come l'evoluzione dimostra, solo attraverso continui fallimenti si può giungere alla selezione di idee, o individui più adeguati al contesto. Il **benessere** infine è un valore guida, perché ormai è dimostrato che il benessere aumenta la performance.

---

<sup>2</sup> [www.openleadership.it](http://www.openleadership.it). Per aderire clicca "diventa firmatario"



La Open Leadership in definitiva non teme la competizione. Ha fiducia in se stessa e in quanti sanno emergere. È una leadership instancabile nella ricerca della biodiversità, attraverso la ricerca di quel gene architetto in grado di trasformare il toporagno in una balena. E' una leadership che non sta davanti a tutti, ma a fianco di chi può e sa primeggiare<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Questi contenuti sono sviluppati nel mio volume Bruttini P. (a cura di), *Città dei capi*, IPSOA, 2014.