

Controllo e openness

Non tutta la leadership di cui ha bisogno un gruppo può essere erogata da una persona sola

25 novembre 2015



Sostenibilità

Ambiente

Economia

Società

Ultimi

Popolari



Essere buoni, paga (almeno nel curriculum)?

16 dicembre 2015



Avvocato di strada, tribunale di vita

16 dicembre 2015

La leadership non può più controllare. I collaboratori controllano, i clienti controllano. Un leader crea le condizioni perché altri controllino.

Ho aperto con questi tre statement il manifesto della **Open Leadership** e penso che questo cambierà le imprese. Questo è il **tempo dell'auto-organizzazione**, che nasce quando le persone sentono l'azienda come propria. Il nuovo leader sa agire, ma anche ritirarsi quando è opportuno. Mostra capacità di fare, ma anche capacità di non fare. **Quando Ottica Avanzi** ha costruito il suo **digital workplace** alcuni anni fa, la direzione dell'azienda sapeva che sarebbe stato un rischio consentire alle persone nei negozi di stare al computer a chattare coi colleghi o scrivere sui forum. L'azienda è stata capace di fare un passo indietro e fidarsi delle persone. I negozi sono raddoppiati in cinque anni, da quando esiste la piattaforma di collaborazione. La **crescita dell'azienda** è avvenuta anche grazie ad un nuovo modo di scambiare esperienze, conoscenze e metodologie di lavoro. La periferia ha preso il suo spazio, la leadership si è diffusa e ha cominciato a circolare.

Questo è un punto fondamentale: non tutta la leadership di cui ha bisogno un gruppo può essere erogata da una persona sola, dicevano i vecchi maestri. Ciò vale per un gruppo e vale ancora di più per un'organizzazione. Le sfide della openness sono due: la **separazione della leadership dal management** e la **diffusione della leadership per competenza**. Ce la faranno i capi a tollerarlo? Ce la faranno a tollerare di perdere un po' di potere (e di controllo) e a lasciare la leadership a chi ha più competenza su un tema specifico? Nella direzione operation di una grande banca ho costruito un piano che è durato un anno mezzo affinché 120 capi attività assumessero una funzione proattiva nella generazione di nuove opportunità e nel controllo diffuso del sistema. I piani di miglioramento hanno consentito efficienza operativa, incremento del servizio e miglioramento del clima. Come è stato possibile? Attraverso la facilitazione di reti di relazione, la fiducia e la responsabilizzazione conseguente.

La stessa banca ha adottato la Open Leadership per la **formazione di 4500 direttori di filiale**. Il modello di business prevedeva alcuni spazi volutamente non presidiati da procedure, ad esempio il rapporto tra filiali e delibera fidi. Uno spazio cavo in cui era lasciata all'autonomia dei direttori, alla loro capacità di negoziare, con i fidi, tempi e tassi da proporre ai clienti. Perché ciò avvenisse era necessario essere proattivi, fare networking. Non muoversi tra le procedure come tra il filo spinato, ma tracciare un sentiero in un ambiente sconosciuto. Il tutto in una banca! All'inizio molto disagio, poi sono arrivati risultati eclatanti grazie all'emergere di **individualità e talenti** da un lato, ma anche di una più **ampia solidarietà, integrazione tra reti** capaci di mettere insieme competizione e cooperazione. Definire solidi confini e lasciare che all'interno le persone si auto-organizzino: questa è la formula.

I capi reparto della progettazione di **Breton**, un'importante industria meccanica veneta, hanno imparato cosa significa perdere il controllo quando il nuovo direttore tecnico ha insegnato loro a progettare insieme, con la nuova piattaforma collaborativa, adottando una **metodologia agile-kanban**.

Basta con i silos, grandi e piccoli che siano. Basta con i disegni tenuti nelle proprie cartelle, con i saperi chiusi e autoreferenziali. Basta con la separazione tra ufficio tecnico e produzione. Basta con un potere che separa. È il tempo di un potere che integra. L'**ufficio tecnico**, per il quale abbiamo curato le comunità di pratiche tra progettisti, ha raddoppiato la sua produttività. Adesso stanno mandando a casa i concorrenti.

Ho capito delle cose dopo alcuni anni di ricerca e consulenza sul tema della **social collaboration in azienda**. Servono tre codici affettivi per rendere vincente un'organizzazione.

Serve il **codice paterno** che indica obiettivi molto sfidanti e regole del gioco chiare. Serve il **codice materno** per curare le persone, farle crescere e generare benessere. Serve il **codice dei fratelli**: quando gli altri due codici si fanno da parte i fratelli cooperano e competono perché è chiaro che alleandosi si daranno una mano per raggiungere gli obiettivi.

Questo vocabolario affettivo è dentro ad ognuno di noi. Serve un po' di fiducia e il coraggio di applicarlo in azienda.