NUOVI LEADER PER IL NUOVO MILLENNIO

AL MOMENTO CIRCOLANO OLTRE 350 DEFINIZIONI DI "LEADERSHIP" E UN'IMMENSA MOLE DI RIFLESSIONI SU UN TEMA FRA I PIÙ PROLIFICI E DIBATTUTI DEL SECOLO. E LA NUOVA ERA NON MANCHERÀ DI CONIARNE DI NUOVE.

di Raul Alvarez

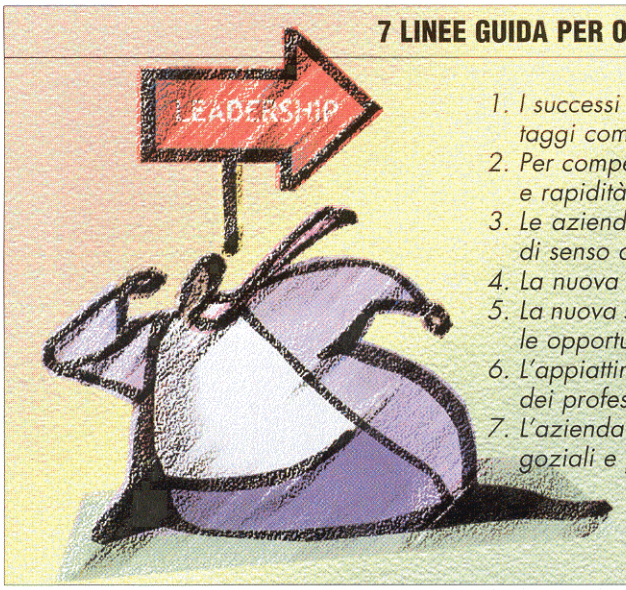
Molti si chiedono come saranno i leader del XXI secolo. In cosa si differenzieranno da quelli del passato e a quali principi si ispirerà la loro forza trainante. Impossibile prevederlo senza avere prima tracciato lo scenario in cui si troveranno ad agire.

Nuove regole per il nuovo mondo

Il nuovo millennio s'affaccia su un mondo imprevedibile. Futurologi e guru del management annunciano che siamo entrati nell'era della globalizzazione e della turbolenza, della complessità e del caos. Di conseguenza, le lezioni del passato non aiutano a orientarsi nel futuro. Il *principio causa-effetto* (di matrice newtoniana) con il quale fino a ieri avevamo interpretato la realtà, fatto previsioni, formulato strategie non regge più. Nuovi paradigmi scientifici, come la *teo-*

Leadership significa... esercitare un'influenza positiva sui collaboratori, attraverso una visione attraente del futuro, un atteggiamento positivo e una comunicazione appropriata, per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione utilizzando al meglio le abilità di ciascuno e organizzando adeguatamente le risorse.

7 LINEE GUIDA PER ORIENTARSI NEL NUOVO MONDO Fig. 1



1. *I successi del passato non sono più "una ricetta" per le scelte future e i vantaggi competitivi vanno rinnovati continuamente.*
2. *Per competere nell'era del caos occorrono persone con intuito, conoscenza e rapidità.*
3. *Le aziende "anoressiche" generano stress, incertezza per il futuro, perdita di senso di appartenenza.*
4. *La nuova materia prima è la conoscenza.*
5. *La nuova sicurezza sociale nasce da una "impiegabilità", garantita solo dalle opportunità di apprendimento offerte dall'azienda.*
6. *L'appiattimento delle gerarchie riduce il potere dei capi e aumenta quello dei professional rendendo più delicata la funzione di leadership.*
7. *L'azienda senza confini richiede leader con competenze interculturali, negoziali e pensiero sistemico.*

ria del caos, dimostrano che la vita non è una serie di eventi interconnessi che si susseguono secondo una catena ideale di cause ed effetti. Perciò il futuro non sarà una continuazione del passato bensì una serie imprevedibile, ma costante, di discontinuità. Navighiamo in un mare in tempesta dove i vecchi modelli manageriali, le vecchie mappe, portano fuori rotta. E chi insiste a seguirli è perduto. Gli esempi non mancano. Culture aziendali solide vengono spazzate via dagli ultimi arrivati (il caso Tiscali ha già fatto storia). Giganti apparentemente incrollabili battono la ritirata sconfitti da aziende piccole, con poca esperienza, ma dotate di coraggio, rapidità e capacità di interconnessione. Colossi come Ibm, General Motors, AT&T hanno fatto propria questa lezione trasformandosi in confederazioni di imprese piccole ed efficienti. Le aziende grandi imparano ad "agire in piccolo" e le piccole a "pensare in grande".

Il fitness aziendale reclama strutture sempre più piatte, collegate, libere da quegli appesantimenti, propri dei modelli monolitici del passato o dovuti a un personale spesso in esubero e oggi acquisibile (temporaneamente) anche all'esterno. È in questa logica che Ikea ha adottato la formula "il montaggio dei mobili a cura del cliente" e le banche hanno concepito gli sportelli automatici: ottimi sistemi per ridurre i costi facendo lavorare il cliente. Si profila l'organizzazione destrutturata, a rete o addirittura virtuale, con meno persone, più interconnessione. Ma a furia di tagli drastici e *reengineering* forzati, le aziende diventano anoressiche. E se da una parte la cura migliora l'efficienza, dall'altra non è immune da ricadute negative. Primo fra tutti lo stress dei sopravvissuti, compressi ora fra la paura di perdere il posto fisso e un lavoro straordinario in aumento per compensare le drastiche riduzioni di personale.

Dall'impiego all'impiegabilità

In questo scenario, valori tradizionali quali "la sicurezza" e "la reciproca lealtà" fra dipendente e azienda vengono meno e molti si chiedono come faranno i leader del XXI secolo ad attrarre le persone di talento e a fidelizzarle all'azienda. Non certo con le vecchie politiche di impiego. Oggi sono necessarie nuove forme di contratto sociale perché "la principale sicurezza non deriva più dal fatto di *essere impiegati*", come sostiene Rosabeth Moss Kanter, nota sociologa e consulente americana, "ma dall'*essere impiegabili*; e ciò dipende dall'opportunità offerta dall'azienda di poter accumulare skill e reputazione reinvestibili in nuove opportunità. Mansioni significative, su progetti significativi, oggi valgono più di promesse per il futuro o di benefici sociali derivanti dall'anzianità di servizio".

Nuova materia prima: la conoscenza

La nuova spinta motivazionale viene dall'offerta di un lavoro che consenta lo sviluppo di skill trasferibili. Ciò presuppone sistemi di gestione che promuovano lo sviluppo personale e l'apprendimento continuo. Per andare in questa direzione, i metodi oggi più accreditati sono: il lavoro di squadra; il feedback permanente del capo e la formazione *on the job*; automonitoraggio della propria crescita in azienda, tramite originali sistemi di autovalutazione quali il Development Center. In un mondo dove l'economia non dipende più da fattori geografici o dalla disponibilità di materie prime, la chiave del successo diventa perciò la disponibilità di "capitale intellettuale" e la creatività necessaria per saper ricreare nuovi vantaggi competitivi, quando i vecchi vengono acquisiti dalla concorrenza. La sfida dei prossimi anni si giocherà perciò sul terreno del know-how. Intuito, conoscenza e rapidità saranno le nuove leve del cambiamento.

La piramide rovesciata dai professional

Ma c'è un altro fattore con cui i leader dovranno fare i conti: il numero degli *operativi* (operai e impiegati a bassa qualificazione) diminuisce a vista d'occhio, e non solo nelle aziende high-tech o nel settore dei servizi avanzati, ma in tutti i comparti industriali. Di conseguenza cresce la schiera dei *professional*, ruoli caratterizzati da maggiori competenze e discrete dosi di autonomia. E non basta, con il diffondersi delle reti informatiche, i professional possono accedere in tempo reale a un'ampia gamma di informazioni un tempo riservate ai vertici. Questa nuova realtà rovescia la vecchia piramide aziendale, riduce le gerarchie, crea strutture piatte e ad alta intensità di conoscenza; ridistribuisce il potere rendendo inadeguata la vecchia leva del comando e del controllo, tipica dell'era industriale. Due le principali implicazioni di questo fenomeno: primo, le opportunità di sviluppo non saranno più privilegio dei soli manager, come in passato, ma dovranno essere ripartite con i professional, fonte della "ricchezza intellettuale" dell'impresa. Secondo, gestire i professional non sarà tanto facile perché la conoscenza conferirà loro maggiore autonomia. I leader dovranno imparare a dirigere dietro le quinte fornendo supporto, e guida solo se richiesta. Assistiamo a una sorta di ridistribuzione dei poteri acuita anche dal diffondersi di team autonomi e autosufficienti che, per diventare tali, vengono sempre più coinvolti in esperienze di outdoor training. È la moda del momento nella formazione alla leadership. Outdoor è una sorta di

viaggio "iniziatico" (talvolta in barca a vela o in alta montagna) che ha come protagonista il gruppo impegnato a diventare team. Immersi nella natura, coinvolti in esercizi stressanti e senza imposizioni di ruoli (il classico "qui comando io!") si lascia che sia la difficoltà dei compiti e le emozioni del gruppo a far sorgere "i leader naturali". Questa nuova visione del comando, centrata su una leadership "naturale" possibile a tutti i livelli, anziché imposta dal ruolo come in passato, riduce la vecchia funzione dei capi generando l'urgenza di reinventare il loro ruolo.

Immersi nella natura, coinvolti in esercizi stressanti e senza imposizioni di ruoli (come viaggi in barca a vela o escursioni in montagna), si lascia che sia la difficoltà dei compiti e le emozioni del gruppo a far sorgere "i leader naturali". Questa è la moda del momento: l'outdoor training.

L'azienda senza confini

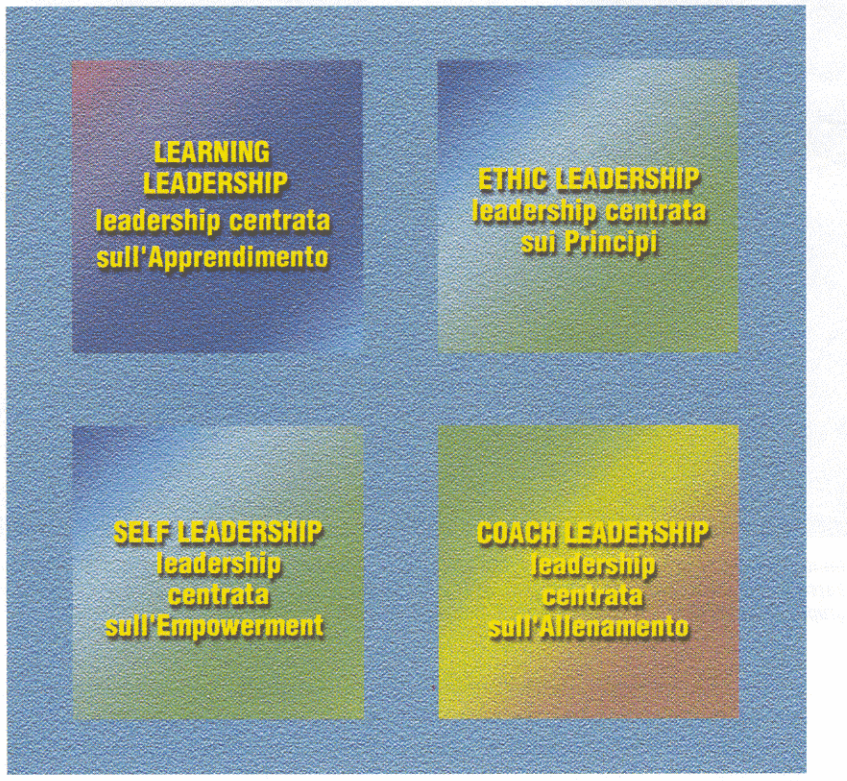
Con la globalizzazione, le aziende hanno cominciato ad attingere risorse dove costavano meno; a reperire capitali su scala internazionale; a produrre nei Paesi con il costo del lavoro più basso. Ciò ha generato scompensi. Infatti "una crescita rapida in Asia", spiega C.K. Prahalad, coautore del best seller *Alla conquista del futuro,* "a fronte di una crescita ridotta o inesistente in Europa occidentale e a un'improvvisa esplosione di nuove aziende tecnologiche negli Stati Uniti, produce squilibri geografici in termini di opportunità, che a loro volta porteranno a cambiamenti notevoli nella distribuzione delle risorse delle organizzazioni". Via via che le aziende entrano nel mercato globale (e aumenta la loro dipendenza da mercati, fornitori, dipendenti e investitori di culture diverse), i rapporti diventano sempre più stretti, tutti hanno bisogno di tutti, e le abilità negoziali e interculturali del leader diventano una leva del vantaggio competitivo. Ma per cogliere l'interdipendenza fra le parti di un mercato ormai globale occorre una visione più ampia, occorre un vero e proprio "pensiero sistemico". Da questo scenario emergono 7 linee guida per sapersi muovere agevolmente nel caos del nuovo mondo (vedi Fig. 1, pag. 10).

Nuove competenze e valori per guidare nel caos

Il successo dei futuri leader dipenderà anche dal possesso di valori e competenze oggi fondamentali. Anzitutto la capacità di rimettersi in gioco e riconoscere che la propria esperienza può essere insufficiente, o addirittura inadeguata, per rispondere alle nuove richieste del mercato. Per questo occorrono umiltà e coraggio, valori forti e trainanti che attivano alcune competenze cruciali. È dall'umiltà, infatti, che nasce l'autoconsapevolezza, quel livello superiore della coscienza, quel sapersi guardare dal di fuori, che indica "dove stiamo andando", "cosa possediamo" e "di che cosa abbiamo ancora bisogno per raggiungere la meta". Senza autoconsapevolezza non ci sarebbe crescita perché i problemi non si avvertirebbero in tempo o si continuerebbe ad affrontarli con le solite soluzioni. L'autoconsapevolezza accresce poi quella flessibilità senza la quale è difficile acquisire nuova conoscenza o aggiornare quella che già si possiede. Ma la coscienza che il proprio sapere possa essere superato procura ansia, e il dover cambiare continuamente genera stress. Per questo occorre autostima, cioè una profonda coscienza del proprio valore e una fiducia illimitata nelle proprie capacità di rinnovamento. Tutte competenze, queste, che fanno capo a quella forma superiore di intelligenza che è l'*intelligenza emotiva*. L'intelligenza del cuore o, a detta di molti,

IL CIRCOLO VIRTUOSO DELLE COMPETENZE COMUNICATIVE DELLA LEADERSHIP Fig. 2

I QUATTRO PILASTRI DELLA LEADERSHIP Fig. 3



"il cuore dell'intelligenza", perché è da lì che si sprigiona la capacità di influenzare positivamente i collaboratori. Ma come riuscirà un'azienda così destrutturata a creare una visione attraente del futuro? A mobilitare i talenti verso gli obiettivi? Ad accrescere le sinergie necessarie alla competizione globale? La risposta è una sola: attraverso una ridefinizione del concetto di "leadership". Si torna allora alla domanda iniziale: cos'è la leadership?

Che cos'è la leadership?

Per alcuni è una qualità innata. Per altri è una fra le tante abilità che si apprendono nel corso della vita. Per molti è una magia assolutamente inspiegabile. Ma per tutti la questione rimane ancora aperta. Dal nostro punto di vista, "leadership" è l'esercizio di un'influenza positiva sui collaboratori attuata attraverso una visione attraente del futuro, un atteggiamento positivo e una comunicazione appropriata, per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione utilizzando al meglio le abilità di ciascuno e organizzando adeguatamente le risorse disponibili (vedi Fig. 2, pag. 11). Ed ecco svelata la magia! Questo concetto di leadership non si discosta molto da quello del passato. Ma allora dove sta la novità? Nel modo di praticarla, ovviamente.

La nuova leadership sarà *FERVIDA*

Già nei primi anni '90, un astro della consulenza aziendale come Gareth Morgan annunciava: "Il leader del futuro dovrà essere capace di muoversi in un mondo di eguali, ai quali comanda solo perché si è dimostrato capace di offrire loro un sostegno, prestando opera di mediazione, mettendo a loro disposizione risorse e idee, risolvendo problemi, formando le squadre, infittendo e armonizzando i rapporti interpersonali, moderando o eliminando i contrasti". È con questa descrizione che Morgan disegnava con largo anticipo "il modello di leader" che stiamo ipotizzando: un comunicatore abile, fuori dalla torre d'avorio, immerso nella folla, capace di comandare in punta di piedi, di mediare e fornire supporto, di gestire il lavoro di squadra, di trasformare i conflitti in risorse e le emozioni in energie. Dunque una persona con una spiccata intelligenza emotiva. Ecco perché la leadership del XXI secolo dovrà essere presente ma discreta, passionaria ma concreta. In una sola parola, *FERVIDA*, una parola evocativa che sintetizza in 7 lettere le 7 qualità fondamentali richieste al leader di nuova generazione, che dovrà essere: Flessibile, Empowerizzante, Relazionale, Visionario, Informato, Deontologico, Apprenditivo.

F.lessibile

La flessibilità è un'abilità complessa e implica la capacità di guardare il mondo con mappe diverse da quelle consuete. Talvolta richiede persino il coraggio di spazzare via convinzioni consolidate e ricette abituali. Ma solo assumendo nuovi punti di vista possiamo scorgere le opportunità e imparare a convivere creativamente col caos. Un buon esempio di leadership flessibile lo fornisce Sidney Harman, leader della Harman International Industries, un'azienda che produce sistemi sonori di alta gamma: Harman è riuscito a migliorare la produttività del 30% utilizzando la creatività dei dipendenti anziché sottraendo forza lavoro all'azienda. Come ha fatto? La Harman praticava fori circolari dentro le casse di legno degli altoparlanti, pagando poi costi elevati per eliminare gli inutili dischi di legno prodotti da questa lavorazione. I dipendenti hanno proposto allora di trasformarli in quadranti da orologio o basi per tavoli, da vendere in negozi specializzati. Da allora, l'azienda ha cominciato a riportare all'interno attività delegate all'esterno. Inoltre, migliorando la produttività, Harman ha scoperto anche di disporre di altri 10.000 metri quadrati circa di spazio operativo. Così l'azienda ha deciso di utilizzare questi volumi per produrre in proprio i componenti che si procurava all'esterno. Ecco come una gestione flessibile e creativa può far raddoppiare il fatturato.

E.mpowerizzante

Empowerment è una filosofia di gestione delle risorse umane e, al tempo stesso, un insieme di tecniche per estrarre ricchezza dal talento dei propri collaboratori, rendendoli protagonisti del successo dell'impresa. Essa diventa sempre più un requisito irrinunciabile del leader di domani. Una leadership centrata sull'empowerment implica una maggiore responsabilizzazione dei collaboratori, ma, in compenso, conferisce più autonomia nelle decisioni, favorisce l'assunzione di rischi e autocontrollo nella verifica dei risultati.

Caratteristiche che ben si sposano con le aziende a rete che si affacciano sul nuovo mondo. Questa nuova forma di "partecipazione al potere" porterà i leader a svolgere un'azione prevalentemente di supporto, più che di comando. I capi diventano "allenatori" del cambiamento, coach che devono mettere i propri collaboratori uomini in condizioni di divenire "leader di se stessi". L'allenamento al self-development, accompagnato dalla promozione di una leadership diffusa a tutti i livelli dell'azienda, costituiranno un nuovo impegno dei capi, nonché un motivo di rigenerazione di questo ruolo (vedi Fig. 3).

R.elazionale

Comandare in "un mondo di eguali" non

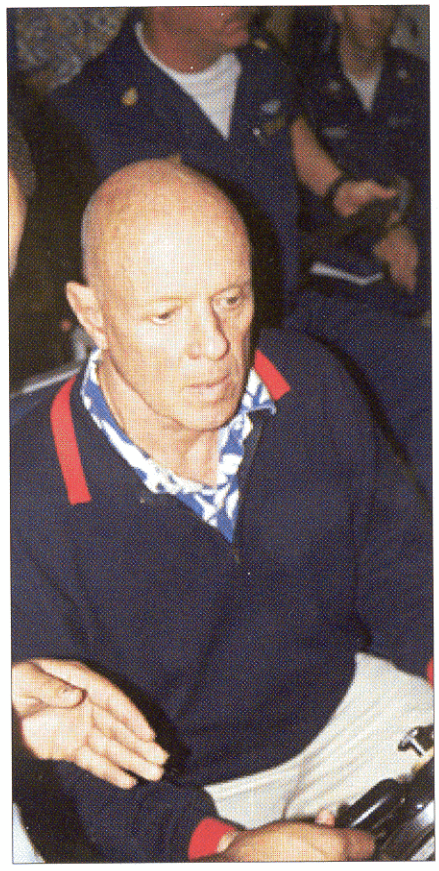
è semplice. L'appiattimento delle gerarchie rende tutti ipercomunicativi e ipersensibili. Ridisegnati i confini del potere in azienda tutti si sentono in diritto di affermare le proprie ragioni. Ma riuscire a dire la propria, stemperando i conflitti e mantenendo l'armonia nei rapporti, è difficilissimo. Per riuscirci occorre quella marcia in più che rende la comunicazione aperta al dialogo flessibile nel rapporto ma determinata negli obiettivi. In altre parole occorre assertività, una componente vitale della leadership, nonché una forma di comunicazione efficace oggi auspicata da molti, perché capace di attivare un circolo virtuoso di risorse relazionali indispensabili alle nuove aziende di domani (vedi Fig. 3).

V.isionario

Quanto più il mondo diventa incerto e imprevedibile, tanto più ci si aspetta dai leader una visione chiara e attraente del futuro. Un sogno ad occhi aperti da condividere con gli altri e per cui valga la pena impegnarsi. La visione risponde alla domanda: considerata la missione dell'azienda, le sue priorità e il modo in cui pensa di procedere (le strategie), come apparirà e come agiranno le persone quando sarà arrivata a compimento la missione? La "prefigurazione del futuro" che Kennedy fornì alla Nasa è un buon esempio. Kennedy evitò parole complesse e altisonanti come "Bisogna sviluppare nuove tecnologie in modo da inviare nello spazio sistemi sofisticati a propulsione capaci di...". Semplicemente definì la sua visione: "Inviare un uomo sulla Luna entro la fine della prossima decade e farlo tornare vivo". La visione è fonte di ispirazione a patto che sia comprensibile, mostri la strada da seguire, una causa per cui lottare, una motivazione accettabile ai sacrifici richiesti per realizzarla. I leader efficaci sapranno creare visioni ricche di significato e che pongano le persone al centro della strategia aziendale. Ma il segreto della sua efficacia è nella "condivisione". La visione non può calare dall'alto, deve sgorgare dal cuore delle persone, altrimenti genera disinteresse o scetticismo. "Per questo occorre assicurarsi che abbia valore per le persone che ne sono coinvolte, spiega Warren Bennis, esperto di leadership di fama internazionale. "I leader devono specificare quali sono i passi da compiere per integrarsi con quella visione, e poi ricompensare i collaboratori che compiono questi passi. Inoltre devono costruire dei circuiti di feedback, per poter verificare che la visione sia sempre valida, significativa e adeguatamente risonante". Se la visione resta un manifesto di intenti non serve a nulla. I leader dovranno perciò impegnarsi nella costruzione di una visione chiara, attraente e condivisibile. La difficoltà di questo impegno giustifica i sostanziosi investimenti attuati negli ultimi anni dalle aziende in consulenza e formazione su questi temi.

I.nformato

Secondo Peter Drucker, "il leader del passato era una persona che sapeva come comandare. Il leader del futuro saprà come chiedere". Uno dei compiti più complessi da gestire nei prossimi anni è la creazione e la condivisione di conoscenza. Per questo i leader dovranno cominciare a praticare l'arte dell'ascolto, dare e ricevere feedback in tempo reale. Ma non basta. Occorre anche imparare a gestire la ricchezza dei sistemi informativi. Infatti, con l'appiattimento delle gerarchie, la diffusione di informazioni un tempo riservate al vertice, il potenziamento delle reti e l'accelerazione nella trasmissione dei dati, ora il rischio di collassi informativi diventa frequente. Per prevenire il caos è bene coinvolgere tutti i collaboratori, perché i compiti ormai sono troppo complessi e le informazioni troppo distribuite per poter risolvere da soli tutti i problemi. Leader "informato" sarà perciò non colui che dispone di più dati, ma chi possiede le chiavi per saperli selezionare e leggere in modo mirato.



Stephen Covey, oggi uno dei massimi esperti di leadership.

D.eontologico

La competizione globale chiede alta qualità e bassi costi. Due requisiti irraggiungibili se in azienda manca una cultura fiduciaria che li sostenga. Dopotutto è proprio la fiducia che consente la creazione di partnership, dentro e fuori l'azienda. Ed è ancora la fiducia la fonte dell'empowerment dei collaboratori perché genera sicurezza nelle proprie capacità, autostima, responsabilità, orientamento al risultato. "Ma", come spiega Stephen Covey, oggi uno dei massimi esperti di leadership, "non si può creare una cultura altamente fiduciaria basata sulla più completa fiducia a tutti i livelli dell'organizzazione, senza essere pienamente orientati ai Principi. La fiducia deriva dai Principi". I Principi a cui si riferisce Covey sono quei valori etici, fondamentali e universali, che nessuno mette mai in discussione e che tutti condividono, almeno a parole. Valori quali correttezza, equità, integrità, coraggio, fiducia, sono oggi essenziali per dirigere aziende destrutturate, empowerizzate, ad alta intensità di conoscenza. Senza un'autentica fiducia nel potenziale umano si torna alla vecchia leva del comando e controllo che ostacola la responsabilizzazione e l'apprendimento. È per questo che molte aziende oggi si affrettano a stilare la Carta dei Valori. Il guaio è che spesso quei valori rimangono solo sulla carta! Per affrontare con successo le nuove sfide del mercato globale la leadership del futuro dovrà essere centrata sui Principi (vedi Fig. 3, pag. precedente).

Un caso esemplare di *ethic leadership* viene dal secolo scorso, ma è da prendere a modello, senza riserve, anche per il nuovo millennio: è quello realizzato da Jack Welch per la General Motors. Ci sono voluti undici anni per creare e diffondere un set di valori condivisi e per radicarli nel cuore dell'azienda. Ma la forza della sua visione, la perseveranza nell'azione e gli ingenti sforzi messi in campo hanno trasformato un'azienda paralizzata dalla burocrazia in uno dei più riusciti esempi di empowerment aziendale.

A.pprenditivo

Se la conoscenza è la materia prima dell'impresa, la capacità di apprendere diventa la sua chiave d'accesso. La sfida più significativa che si porrà ai leader del XXI secolo riguarderà quindi la ricerca di soluzioni per liberare il potenziale intellettuale delle organizzazioni. *Learning organization* diventa allora la parola d'ordine del nuovo secolo. Ciascuna organizzazione, se desidera promuovere la pienezza e la diversità delle capacità umane, dovrà perciò attivare la *Learning leadership* (vedi Fig. 3).