



Unione europea
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*
Direzione Generale per le Politiche
Attive e Passive del Lavoro



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione pubblica



fse per il tuo futuro

Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Progetto PerformancePA

Ambito A - Linea 1 - Una rete per la riforma della PA

Leadership organizzativa

Autore: Vindice Deplano

Creatore: Formez PA, Progetto Performance PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Ottobre 2015

Scorre tranquilla la vita di Henry Ford

Vista da questo primo scorcio del XXI secolo, la vita di Henry Ford ci appare fin troppo tranquilla.

Anche il '900 si era presentato pieno di novità tecnologiche. Tra queste l'automobile che invadeva le strade di tutto il mondo, richiedendo un nuovo modo di produrre. Una produzione economica e di massa.

Henry Ford fu tra i primi a cogliere questa esigenza, nel 1908, con il Modello T e poco più tardi con la catena di montaggio.

Ma erano innovazioni dalla vita lunga: la Ford T fu prodotta con poche modifiche per quasi vent'anni, in 15 milioni di esemplari. Ancora più a lungo è durata l'organizzazione fordista del lavoro, fatta di retribuzioni relativamente elevate per l'epoca, mansioni ripetitive, disciplina assoluta e relazioni sindacali gestite in maniera spiccia.

E l'attenzione al cliente?

Henry Ford poteva permettersi di scrivere nella sua autobiografia "ogni cliente può ottenere una Ford T di qualunque colore desideri, purché sia nero".

Poi le cose sono cambiate...

Non ci sono più le organizzazioni di una volta

Quello che è accaduto negli ultimi decenni può essere descritto come una continua, vorticoso, accelerazione. Uno scenario dove il lavoro, i mercati, la cultura, le tecnologie e le competenze per gestirle cambiano con una velocità che non ha precedenti. Velocità destinata ad aumentare nel prossimo futuro.

Conseguenza principale: le organizzazioni che avevano come obiettivo la stabilità (o al massimo una crescita costante) oggi cercano faticosamente un nuovo tipo di equilibrio dinamico, fatto di adattamenti continui.

Quelle che avevano un confine ben definito cercano di "fare rete", con alterne fortune.

E tutte chiedono ai collaboratori una maggiore partecipazione.

Da capo autoritario a capo "democratico!"

Ai tempi di Henry Ford ad aziende e pubbliche amministrazioni bastavano capi sufficientemente autoritari, in grado di mantenere saldamente una rotta sempre uguale, gestendo in un modo o nell'altro la forte conflittualità interna.

Poi piano piano, soprattutto a partire dal secondo dopoguerra, le aziende si sono evolute, sostituendo progressivamente i capi che sapevano solo dare ordini con altri più moderni e "democratici":

- non impongono, ma negoziano gli obiettivi, per quanto possibile;
- sanno ricompensare le buone performance e sanzionare gli insuccessi.

Ma quando gli obiettivi sono più ambiziosi e, soprattutto, c'è bisogno di cambiare, il capo "democratico" non basta più.

Anzi è proprio il capo in quanto tale a mostrare i suoi limiti. Quello che serve è un leader.

Come Mario.

Storia di Mario: una guida in tempo di capi

Nome: Mario. Cognome: Tchou.

Oggi lo chiameremmo "figlio di immigrati extracomunitari", ma Adriano Olivetti vede in lui solo un giovane, brillante ingegnere elettronico. La persona giusta a cui affidare il Laboratorio di Ricerche Elettroniche.

Obiettivo, quasi impensabile per l'Italia del 1955: costruire un grande calcolatore.

Mario, come tutti i capi dell'epoca, ha i poteri assoluti di un monarca. In più è estremamente competente e dimostra straordinarie capacità manageriali e organizzative:

- assegna un compito e poi non interferisce;
- non dà ordini, ma indicazioni;
- valuta e rispetta le potenzialità di ciascuno, riconoscendone i meriti;
- crea un gruppo coeso;
- cerca di entrare in relazione con le grandi aziende europee del settore per proporre standard e linguaggi comuni.

E nel momento decisivo sa guardare lontano e rischiare: dopo due prototipi a valvole, convince tutti che la versione commerciale deve essere interamente a transistor, oggetto al tempo quasi misterioso.

Così nel 1959 presenta al mondo il primo vero calcolatore commerciale a transistor: il mitico Elea 9003.

Ma la storia di Mario ci colpisce per un altro motivo. Perché è una guida in tempo di capi e incarna perfettamente le capacità organizzative che oggi consideriamo essenziali.

Più di cinquant'anni dopo, sarà lui ad aiutarci a capire cosa significa "e-leader".

Il leader nell'organizzazione

Le capacità organizzative di un leader si manifestano in quattro aspetti, fortemente collegati tra loro:

- la **valorizzazione dei collaboratori** per stimolarne la partecipazione attiva;
- la **gestione del gruppo**;
- l'ampliamento del gruppo attraverso la **rete** che superi i confini organizzativi;
- la **condivisione di una visione**, costruita in modo partecipativo.
- Fin qui un leader "normale". All'e-leader è richiesto qualcosa in più, ovvero
- utilizzare le competenze, le energie e tutte le altre risorse per raggiungere un obiettivo specifico: **promuovere l'innovazione e il cambiamento**.

Un cambiamento che non riguarda solo l'esterno, ma investe profondamente l'organizzazione stessa e le persone che ne fanno parte. Compreso il leader.

E' evidente che la capacità di cambiare sé stessi è una delle soft skill individuali che caratterizzano un e-leader.

Parallelamente ai collaboratori si richiede un impegno diverso...

Cosa si chiede ai collaboratori

Quando le organizzazioni erano orologi, orologi meccanici naturalmente, bastava che ciascuna rotella facesse "il proprio dovere" perché il meccanismo funzionasse alla perfezione.

Oggi le cose sono cambiate, per diversi motivi:

- i collaboratori puntano a una migliore qualità della vita lavorativa e non ci stanno più a fare le rotelle;

- il mondo evolve tanto velocemente che ruoli e mansioni vanno continuamente reinventati;
- ormai sono le macchine a fare il lavoro ripetitivo e le persone contribuiscono non tanto col loro tempo, ma con l'intelligenza, l'energia e la creatività.
- Intelligenza, energia e creatività non possono essere semplicemente "comprate" con incentivi. Richiedono invece una partecipazione di tipo nuovo:
- forte identificazione col ruolo professionale
- senso di appartenenza all'organizzazione.

È del tutto evidente che nuovi collaboratori e nuovi leader sono due facce della stessa medaglia...

Valorizzare e delegare

Se i collaboratori sono persone e non rotelle di un ingranaggio, è importante che il leader **riconosca e valorizzi le individualità**.

Riconoscere significa innanzitutto conoscere, cioè **cercare un rapporto diretto con ciascuno**, tenendo conto delle attitudini al momento di distribuire gli incarichi.

Valorizzare è ancora più difficile, perché bisogna guardare al potenziale, spingere le persone a dare il meglio di sé e puntare sulla crescita.

"La mia impressione era che non gli interessasse affatto quello che avevo imparato e che sapevo, ma quello che potevo imparare a fare", racconta uno dei giovani ingegneri selezionati da Mario Tchou.

"Imparare a fare": con questo obiettivo in testa, il leader non dà mai niente per scontato e chiede continuamente soluzioni creative.

Ed è sempre pronto a delegare, esercitando comunque la funzione di supervisione e controllo, perché l'azienda con "un uomo solo al comando" funziona solo quando non ci sono problemi.

Il sistema gruppo

Non c'è solo il capo.

I collaboratori di un'organizzazione hanno relazioni soprattutto tra loro: costituiscono un gruppo che, di fatto, è un sistema complesso. E, come in tutti i sistemi, il suo comportamento è diverso da quello dei suoi membri presi uno per uno.

I gruppi, anche quando si formano intorno a solidi obiettivi lavorativi, tendono ad amplificare gli stati emotivi: possono fare miracoli o girare a vuoto senza apparente motivo.

In questo il leader può fare la differenza.

In che modo?

Innanzitutto, riconoscendo che il gruppo esiste...

Gestire il gruppo

Quando ripensano al Laboratorio di Ricerche Elettroniche della Olivetti, i collaboratori di allora parlano continuamente di un "gruppo", al cui interno il clima umano è "meraviglioso" e il lavoro "gioioso".

Mario Tchou è uno che nel lavoro di gruppo ci crede davvero, perché se ne sente parte come un *primus inter pares*.

Incarna uno stile di leadership composto da poche semplici regole:

- porre sé stesso come modello;
- comunicare sistematicamente col gruppo, per esempio indicando riunioni frequenti
- e poi, se necessario, proteggerlo.

Perché anche nella leggendaria Olivetti anni '50 i conflitti sono all'ordine del giorno. Ed è sempre Mario Tchou, raccontano i testimoni, che contro "beghe e invidie", "rappresentava la corazza che ci proteggeva dai meccanici di Ivrea, ostili verso l'elettronica".

Ma leadership vuol dire saper andare oltre il gruppo.

Fare rete

Fare rete significa creare legami, più o meno formalizzati, con l'unico obiettivo di scambiare informazioni o lavorare insieme per un obiettivo.

Ma vuol dire anche violare alcuni capisaldi della vecchia cultura organizzativa:

- le reti non hanno un centro;
- ignorano la struttura gerarchica;

- scavalcano i confini stessi dell'organizzazione;
- prescindono dal ruolo, dalle differenze culturali, dalla lontananza geografica.

Perché dovremmo farlo?

Vantaggi di fare rete

Il vantaggio di fare rete è solo uno, ma decisivo: raggiungere, in modo molto efficiente, obiettivi altrimenti impossibili.

Infatti, la rete si riconfigura velocemente in funzione delle esigenze e così può disporre di risorse illimitate.

Bisogna trovare un accordo? La rete è il terreno ideale per comunicare.

Servono informazioni, attrezzature, competenze particolari? Si chiedono alla rete.

Non sono disponibili? Si allarga la rete aggiungendo persone e organizzazioni.

Mario Tchou è un pioniere anche in questo. Cerca a lungo la cooperazione con le grandi aziende europee per definire standard comuni e mettere insieme ricerca e tecnologie. Sarebbe un punto di svolta per tutti, in un mercato prossimo al boom, ma le porte restano chiuse.

Fare rete non è da tutti: ci vuole una mentalità molto aperta.

E una visione comune...

Condividere la visione

Si dice che i leader dovrebbero saper "motivare". La motivazione, però, non può essere imposta e nemmeno suggerita. Deve nascere dall'interno.

Un leader può solo tentare di stimolarla.

È rimasto negli annali il discorso con cui Adriano Olivetti coinvolge i dipendenti nei nuovi grandi progetti:

"Nel campo dell'elettronica, ove soltanto le più grandi fabbriche americane hanno da anni la precedenza, lavoriamo metodicamente da quattro anni dedicandoci a un ramo nuovo... Noi non potremo essere assenti da questo settore per molti aspetti decisivo... Le calcolatrici elettroniche rendono possibile l'esistenza efficiente dei grandi organismi e procurano ai tecnici e operai italiani nuove occasioni di lavoro."

Un ramo nuovo, un settore decisivo, efficienza dei grandi organismi, occasioni di lavoro. Sono le parole d'ordine di un discorso intriso di futuro, una visione che viene condivisa rispondendo alle domande chiave:

- come funziona il mondo?
- cosa vogliamo ottenere?
- dove stiamo andando?
- chi siamo?

Ed eccolo lo stimolo alla motivazione: la proposta di un senso alla giornata lavorativa, che da un ripetitivo "svolgere un compito", diventa un passo verso un orizzonte che coinvolge gli individui, i gruppi e le reti.

Promuovere innovazione e cambiamento

Henry Ford rivoluzionò l'automobile, ma poi oppose per decenni a qualunque cambiamento.

Anche Mario Tchou aveva ottenuto la sua rivoluzione, con i due primi calcolatori italiani a valvole. Solo che invece di accontentarsi rimise tutto in discussione con l'idea di passare ai transistor.

In fondo l'essenza di un e-leader sta tutta qui:

- Non sedersi sugli allori, ma rimettersi in gioco anche da vincente.
- Cercare il meglio, anche quando le cose vanno piuttosto bene.
- Avere coraggio, perché più di tutte le tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno la potenzialità di cambiare alla radice il modo di lavorare, comunicare e pensare. Fino a coinvolgere la stessa identità di individui e organizzazioni.

Ed è evidente che, per individui e organizzazioni, cambiare il modo di concepire sé stessi e la propria funzione è la cosa più difficile che ci sia.

L'innovazione resiste

Mario Tchou visse una sola grande stagione.

Scomparve tragicamente nel 1961, poco dopo Adriano Olivetti, quando aveva solo 37 anni.

Senza una guida di quel livello e priva un adeguato supporto politico e sociale, l'Olivetti e con essa l'industria italiana ha perso la grande occasione di entrare da protagonista nel mondo dei computer.

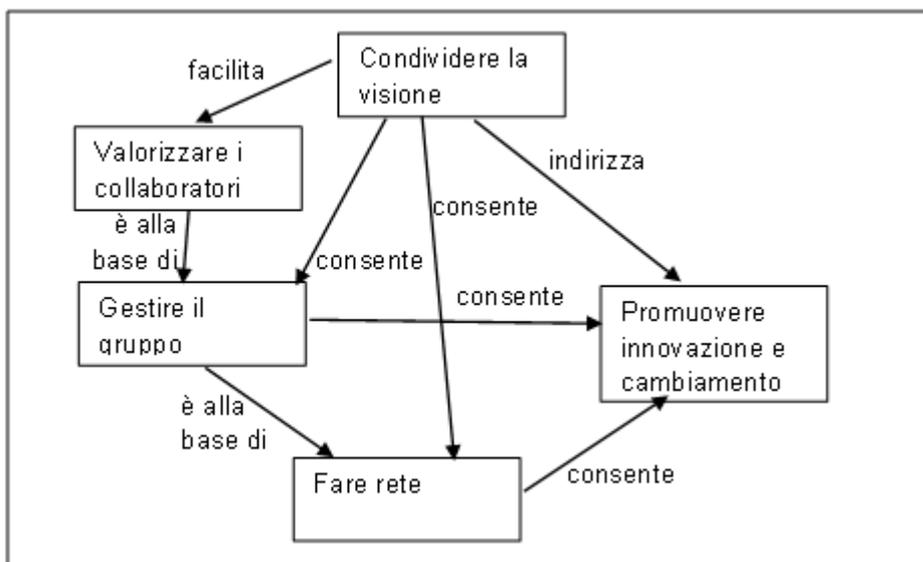
Così è facile pensare che qualunque tentativo di cambiare sia destinato a finire nel nulla. Invece questa storia dimostra che le idee e le innovazioni hanno vita insospettabilmente lunga.

In primo luogo perché lo "stile Olivetti" ha fatto scuola e ancora oggi se ne parla con ammirazione.

Uno stile fatto di **valorizzazione dei collaboratori** che è alla base della **gestione del gruppo**, che a sua volta si amplia fino alla creazione di estese **reti di collaborazione**.

Tutto questo finalizzato alla **promozione di una vera innovazione e di un vero cambiamento**.

Ed è permeato da una potente **visione condivisa del futuro**.



Ma non è questa l'unica eredità di Mario...

I figli di Mario

Dalla proposta di Mario Tchou di produrre transistor in proprio è nata la SGS, Società Generale Semiconduttori, che dopo alterne vicende oggi è il maggior produttore europeo di circuiti integrati.

Proprio alla SGS negli anni '60 si faceva le ossa un altro grande olivettiano, Federico Faggin, passato alla storia per aver realizzato il primo microprocessore, l'Intel 4004, diretto progenitore di quelli che animano tutti i nostri computer.

Vuol dire che il microprocessore, Faggin e, in fondo, tutti gli e-leader sono in gran parte figli di Mario.

Il giovane, brillante ingegnere, un po' italiano, un po' cinese.