

Holacracy & co: una questione di autonomia, lavoro di squadra, collaborazione e soprattutto leadership

7.3.2018

Ecco a voi di nuovo la proposta di una soluzione che sa di «miracolo» – un approccio in grado di rivoluzionare il management.

Da decenni, varie aziende e istituzioni in diverse regioni del mondo sperimentano e applicano differenti forme di organizzazione, gestione e conduzione, con più o meno potere, autonomia, responsabilità e collaborazione.

Le nuove tendenze meritano molta attenzione. Anche se dalla storia possiamo imparare molto: nuovi sviluppi e nuovi approcci, infatti, non cancellano in alcun modo il passato e tanto meno le sue ripercussioni positive. È importante trarre il meglio da ogni esperienza e da ogni epoca e farne tesoro secondo le esigenze dell'azienda, del mercato e dei singoli individui.

Tra le «nuove» tendenze del momento, la più citata è l'olocrazia che, secondo Wikipedia, è «una tecnologia sociale o un sistema organizzativo di governance, nel quale l'autorità e le decisioni sono distribuiti nell'ambito di una olarchia di gruppi auto-organizzati, anziché fissati in una gerarchia di tipo manageriale.»

Negli ultimi mesi ho letto diversi articoli, ho visto diversi video e ho partecipato a conferenze su questi approcci. Se ci guardiamo intorno e analizziamo le esperienze attualmente in corso, possiamo constatare una grande varietà di scenari in merito all'autonomia dei singoli, la maturità delle aziende, la collaborazione all'interno dei team e tra i diversi team, e il tipo di leadership.

Alcune aziende fanno marcia indietro, temporeggiano, si ridefiniscono. Vediamo perché.

L'autonomia

L'autonomia riguarda l'individuo e la sua personalità. Non tutti vogliono/possono essere autonomi. Mentre all'interno di un'azienda di informatica la maggior parte degli individui preferisce avere un alto grado di autonomia, in un'azienda di produzione, al contrario, il grado di autonomia desiderato è minimo e diverso.

Alcune persone non vogliono prendere decisioni o non sono pronte ad assumersi le possibili conseguenze.

La definizione di strutture e approcci, in cui le decisioni vengono prese a livello collettivo, spesso non fa altro che spostare il problema e a volte, in caso di errori, porta le persone a sottrarsi alle proprie responsabilità con risposte tipo: «abbiamo deciso così!»

La questione della responsabilità personale non deve essere sottovalutata.

Recentemente due manager mi hanno parlato di una specie di selezione «naturale» per cui, le persone che non riescono a inserirsi in nuovo sistema di ripartizione delle responsabilità, lasciano l'azienda. Nei casi da me raccontati si tratta di circa il 15% del personale.

Non abbiamo forse una responsabilità sociale che ci induce a sostenere e a rafforzare l'autonomia dei nostri collaboratori e ad aiutare le persone meno autonome ad avere un lavoro? È una questione di etica e di leadership!

LP3 AG,

Sede principale: General-Dufour-Strasse 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

www.lp3leadership.com

david.fiorucci@lp3leadership.com

CHE-347.044.325

La maturità dell'azienda

Questi nuovi approcci richiedono tempo e non possono essere introdotti da un giorno all'altro: vanno preparati e fanno parte di un percorso. Per questo percorso ci vuole una guida, qualcuno che faccia da traino. E ci vuole una leadership.

La maturità di un'azienda dipende infatti dalla sua visione, che deve essere chiara, conosciuta e condivisa. L'azienda deve aver definito i valori in linea con la propria visione. Questi valori devono essere tradotti in principi di comportamento e di direzione chiaramente osservabili. Le strutture disponibili, i processi e gli strumenti devono essere adattati e predisposti di conseguenza. Solo così la coerenza e la congruenza sono garantite.

Su questa base è possibile definire un quadro chiaro in cui i collaboratori possono sperimentare una maggiore autonomia.

La maturità di un'azienda va di pari passo con le funzioni di role model dei suoi manager e dei suoi quadri, i quali mettono in pratica quello che raccomandano agli altri e sono integri. Questa è la chiave di volta per creare una nuova cultura.

Team e collaborazione tra i team (partner)

Anche se all'interno di alcune aziende le «funzioni» scompaiono e vengono sostituite dai «ruoli», gli individui rimangono pur sempre esseri umani, con le loro emozioni, paure, affinità, unicità, interpretazioni e aspettative.

Vi faccio un esempio prendendo spunto dalla digitalizzazione, un fenomeno che attualmente è sulla bocca di tutti. Io sostengo due cose:

1. In primo luogo, che nessuno sa cosa significhi realmente «digitalizzazione» per la propria azienda o istituzione, a tutti i livelli. In diversi workshop con manager di grandi aziende o PMI, in effetti, ho potuto constatare che nessuno sapeva cosa avrebbe comportato concretamente la digitalizzazione per loro.
2. In secondo luogo, che solo le aziende che puntano sulla collaborazione all'interno dei team e tra i diversi team (partner) avranno successo in futuro. Infatti, solo la forza che nasce da questo approccio, dalla coesione, dall'aiuto reciproco e dalla fiducia, permetterà, al momento opportuno, di risolvere i problemi che si porranno.

Ponete l'accento sulla collaborazione tra i team, la fiducia e lo scambio reciproco. Abbattete le barriere e le fortezze, e gettate le basi per il vostro successo futuro.

La leadership

In conclusione, ci stiamo allontanando sempre di più dal concetto di «capo» per avvicinarci a quello di «leader».

I team che si auto-organizzano vanno bene, ma in quale direzione devono andare, chi li guida, chi funge da bussola o indica loro la strada (visione), chi li ispira (role model), chi stabilisce il quadro di riferimento (valori, regole: fiducia/controllo)?

A me piace dirigere, sviluppare, accompagnare stimolare, ispirare, creare movimento.

LP3 AG,

Sede principale: General-Dufour-Strasse 18, 2502 Biel/Bienne

+41 78 818 40 18

www.lp3leadership.com

david.fiorucci@lp3leadership.com

CHE-347.044.325

Per me leadership significa: capacità di creare un movimento («momentum»), di mettere in moto le persone verso un obiettivo comune e una visione interessante, attraverso elementi stimolanti, creativi e ispiratori; potere legittimo (autorità).

Conosco molti CEO e dirigenti aziendali che condividono valori e ideali simili: sono fonte di ispirazione per i loro collaboratori che sono molto felici di partecipare al movimento innescato, di far parte di questa storia e di questo viaggio.

Così possiamo creare un quadro preciso e chiaro, senza dover scrivere una «costituzione» complessa che nessuno leggerà. Cerchiamo di restare semplici e fare in modo che tutti capiscano, in modo da potere aderire a un disegno comune a tutti i livelli.

Inoltre, attraverso la delega, possiamo soddisfare il bisogno di autonomia dei collaboratori, in base al loro livello e al loro desiderio di responsabilità. Ecco cosa si intende per management situazionale. Quando deleghiamo dobbiamo tenere sempre conto delle componenti «compiti», «competenze» e «responsabilità», ed essere congruenti.

In sostanza, per decidere in merito all'acquisto di una nuova sedia da ufficio, come direttore o dirigente tocca a voi firmare la richiesta di acquisto o ci vuole il visto di altre persone preposte? Oppure lasciate questo spazio di manovra al collaboratore che, per esempio, per un importo inferiore a CHF 500.-, può decidere autonomamente?

Vedrete che piccoli dettagli come questo possono fare grandi cose all'interno dell'azienda. I collaboratori non prenderanno la sedia più costosa, ma quella più adatta – e questo vi farà risparmiare denaro e rafforzerà la fiducia in seno all'azienda, così come l'impegno e il grado di identificazione da parte dei collaboratori.

Preparate la vostra azienda alle sfide del futuro, puntate sulla leadership, sulla collaborazione tra i team e sulla loro forza, create senso e prendeteci gusto.

Autore: David Fiorucci
www.lp3leadership.com