

LA LEADERSHIP NELLA SOCIAL ORGANIZATION



Alessandro Donadio
Autore del Blog
“Metaloghi
organizzativi 2.0”.
Esperto di digital
transformation
e social HR

di Alessandro Donadio

Le competenze di leadership sono divenute, da tempo, il Santo Graal delle organizzazioni. Si definiscono, si mettono in formazione, sono il centro di programmi di sviluppo e di trasformazione culturale.

Questa dimensione comportamentale è cresciuta man mano che si è data per acquisita la complessità organizzativa che ruota, di fatto, intorno alle persone. Non

può più bastare quindi coordinare, misurare, governare, ma è necessario motivare, indirizzare, influenzare, e ancor più, liberare.

La letteratura sul tema non è certo nuova e ha attraversato tutto il secolo scorso in un *continuum* fra tesi più legate a un'idea carismatica e innata di leadership, ad altre maggiormente “comportamentali”, quindi sviluppabili.

Nell'accezione più moderna la leadership va intesa come una costellazione di competenze che comprende:

- *capacità di osservazione e lettura* della realtà non convenzionali, che si esprimono come un'attitudine a “vedere oltre”, a costruire visioni di quello che può essere e non solo di quello che è;
- *capacità di trasmettere* queste visioni al team, producendo suggestioni che siano motivanti e generative;
- *capacità relazionali* che consentono di creare

un clima abilitante per il team e spazi di ascolto per gli individui;

- *propensione allo sviluppo* inteso come occasione per le persone del team di apprendere continuamente, crescere in competenze ed esperienze.

I mix di questi cluster di capacità possono essere anche molto diversi a seconda degli stili personali e dei background di ognuno. Ma il tema comune, la *purpose* della leadership contemporanea potremo dire, è quella di contribuire a costruire contesti cognitivi ed emotivi capaci di rendere le persone agenti proattivi e generativi.

Emerge quindi una declinazione non più strettamente caratterizzata da logiche d'influenzamento nel rapporto fra *leader* e *follower*, ma più come forma di servizio che consente alle persone di cre-

scere in consapevolezza e autonomia.

Volendo muovere ulteriormente verso un'interpretazione più moderna della leadership, potremmo dire che le organizzazioni hanno oggi bisogno di una forma diffusa di questa competenza.

In questo paradigma di leadership diffusa sta la migliore forma di fronteggiamento al contesto di complessità in cui versano le organizzazioni moderne, in cui la capacità di fare *problem solving* situato e micro *innovation* sono le leve di resilienza più importanti.

In questo contesto di pratica diffusa non sparisce certo il ruolo del capo/leader, che invece diviene il vero elemento di sviluppo di questa capacità nel proprio team. Agendo attraverso l'accompagnamento, lo stimolo, l'ascolto, la facilitazione, questi costruisce esperienze in cui le persone crescono in questa competenza.

NUOVO CONTESTO: LA SOCIAL ORGANIZATION

Difficile articolare un discorso di senso sulla leadership fuori da una riflessione sui contesti in cui questa si esplica.

Le organizzazioni sono storicamente interpretate come delle strutture caratterizzate da solidità e prevedibilità. Il contenitore organizzativo deve, di fatto, attutire gli urti provenienti dall'ambiente esterno e generare attività e flussi di lavoro standardizzati al punto da abbassare il più possibile ogni forma di deviazione e scarto.

Robustezza e prevedibilità sono dimensioni che vengono però meno oggi con una velocità altissima. Un brillantissimo autore, **Nassim Nicholas Taleb**, ci ricorda come sistemi solidi, per quanto forti, mantengano sempre e comunque un punto di rottura. Mentre sistemi fluidi sono, contro-intuitivamente, *antifragili*, cioè resilienti ed adattabili (Nassim N. Taleb 2013).

Circa la prevedibilità, l'esperienza prima personale e poi organizzativa ci dice come il contesto attuale sia caratterizzato da un altissimo tasso di variabilità, che non consente predizioni su cui basare modelli di medio lungo termine pienamente affidabili.

Questo non vuol però dire che siamo approdati nella terra dell'ineffabile, ma piuttosto che le organizzazioni devono ripensarsi profondamente, liberando forme organizzative appunto più fluide e adattabili.

Vi è quindi una prima ragione intuitiva che spinge le organizzazioni a muoversi verso modelli di social organization, ed è di tipo adattiva: il contesto esterno imprevedibile e veloce chiama a

modelli che abbiano la stessa reattività.

La seconda è collegata alla prima ma con chiave più proattiva. Il *Valore* interno alle organizzazioni non riesce a liberarsi al meglio in contesti in cui il comando e controllo sono ancora forti. La social organization, in effetti, dispiega una energia in termini di collaborazione che aumenta la capacità di problem solving, innovazione, costruzione di knowledge collettivo.

Innegabile come il vero potenziale in questo processo di "fluidificazione" delle organizzazioni, siano le persone. Se queste, nel "modello struttura" che abbiamo prima descritto, erano in qualche modo costrette a rendersi esse stesse *liquide* per potersi adattare alla standardizzazione organizzativa, oggi possono diventare maggiormente proattive e garantire quella forma di resilienza di cui abbiamo bisogno.

Se quindi la persona è il vero elemento adattivo delle organizzazioni per le attitudini che abbiamo detto, le social technologies ne sono la leva abilitante per eccellenza.

La caratteristica di questi ambienti è quella di connettere le persone su meta-luoghi organizzativi in cui queste possono supportarsi, scambiare sistematicamente, produrre valore visibile.

Le dimensioni "liberate" da quella che chiamiamo qui Social Organization sono:

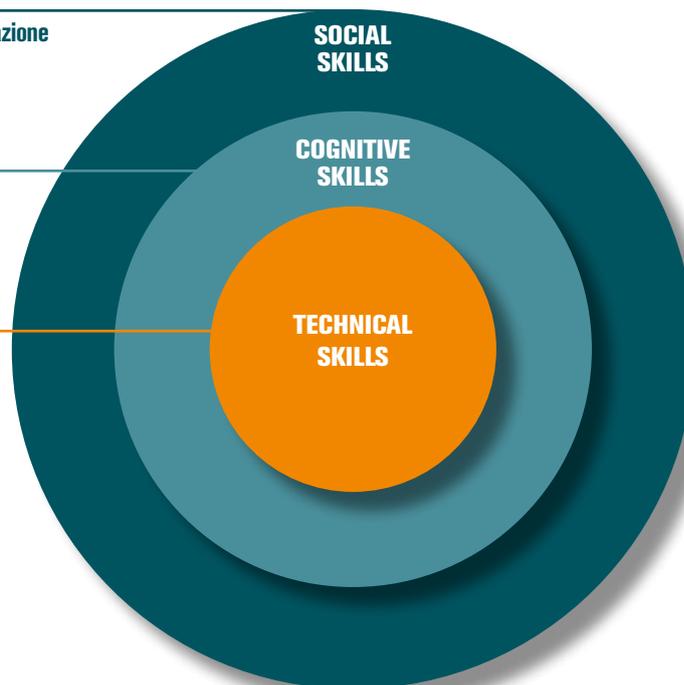
- la **conversazione**, base di ogni interazione umana e veicolo non solo di mutua conoscenza ma anche di costruzione di relazioni forti che diventano funzionali alla produzione di valore tangibile;
 - la **collaboration**, che è una pratica sociale prima ancora che organizzativa caratterizzata da propensione ad aggredire problemi in modo collettivo a seconda delle competenze necessarie e disponibili nel sistema;
 - **collaborative knowledge**, che esalta una dimensione da sempre ricercata nelle organizzazioni moderne. Non solo sul lato della propagazione di quello che l'organizzazione sa, ma soprattutto nella costruzione continua di sapere fresco che emerge proprio da attività di problem solving quotidiane.
- Parliamo qui di organizzazioni che hanno costruito un *digital workplace* basato su *community* organizzative, *tool* collaborativi, *social intranet*, che consentono ad ognuno di cercare e trovare persone e contenuti che li possono aiutare a produrre valore.
- La social organization è infine definibile come *una piattaforma culturale, manageriale e tecnologica, che abilita le persone alla produzione di valore organizzativo attraverso connessione e conversazione permanente.* ➤

COMPETENZE DEL LEADER ABILITANTE NELLA SOCIAL ORGANIZATION

Attitudine alla raccolta e messa a disposizione delle informazioni; alla integrazione e connessione di risorse e persone. Supporto alla conversazione nell'ottica di generare esperienze di collaboration

Comprensione testi e capacità di scrittura. Abilità di analisi e comprensione dei significati espliciti e impliciti del testo

Competenze di utilizzo dei vari social e digital tool



LA LEADERSHIP COME LEVA ABILITANTE

La social organization richiede, con ancora più forza, la necessità di pensare a forme di leadership diffusa come quella di cui abbiamo detto all'inizio. Non si tratta però solo di acquisire una nuova concezione di questo ruolo, ma anche e soprattutto di fondarlo su nuove competenze che sono necessarie al fine di diventare reali agenti abilitanti.

Intanto, quali sono i modelli di azione che il leader deve produrre nella social organization:

- **Design.** È lo stadio basic della competenza abilitativa e si sostanzia nella capacità di immaginare ambienti social e digital che siano utili al team/community. Non si tratta di scrivere codici, ma di avere consapevolezza di come alcuni tool possano generare azioni coerenti con la mission del gruppo. Forum e blog, per esempio, producono modelli d'interazione molto diversa e vanno conosciuti nella loro potenzialità - e limiti - se si vogliono abilitare modelli di collaboration.

- **Catalyze.** Le persone sono naturalmente connesse in questi contesti, ma non immediatamente in grado di interagire in forma focalizzata. In questo senso l'azione del leader abilitante è quella di creare collegamenti di senso fra persone e fra queste e i contenuti. Si tratta di focalizzare le dinamiche di scambio, aiutando le persone a trovarsi e a trovare informazioni necessarie. Creare esperienze

di scambio di conversazioni dalle quali possono nascere innovazione, *problem solving*, opportunità.

- **Facilitate.** L'ultimo stadio di questa azione abilitativa è il supporto alla creazione di valore tangibile per l'organizzazione e per le persone implicate. Valorizzando di fatto le conversazioni e interazioni che hanno prodotto dei risultati, raccontandole e portandole a conoscenza di tutti. Lo *storytelling* così prodotto diviene il veicolo di trasmissione dell'eccellenza prodotta e porta al riconoscimento degli apporti dei singoli e dei network.

Queste tre azioni abilitanti chiedono con tutta evidenza l'acquisizione di competenze non solo tecniche, ma anche trasversali in un contesto che non è più solo fisico.

Nello schema in alto, si vedono tre "livelli" di competenze che costruiscono le basi comportamentali del leader abilitante nella social organization.

1. **Technical.** Pur sostenendo che non si tratta di una mera evoluzione tecnologica ma culturale, non possiamo negare che la tecnologia sia la leva di fondo. È quindi evidente che nessun leader può pensare di abilitare stando fuori da questo ecosistema, anzi. Deve saperlo "navigare" al meglio, conoscerlo, dominarlo prima per sé. La conoscenza quindi e l'abilità d'uso dei social tool è precondizione assoluta in questo contesto.

2. **Cognitive.** Le transazioni conversazionali sono la chiave di questo modello. Qui siamo già sul

“Ridefinire le organizzazioni vuol dire non solo creare processi nuovi o acquisire tecnologie social, ma anche immaginare modelli di governance tutti nuovi”

piano di una competenza trasversale, necessaria quindi a generare una migliore e più efficace azione di leadership. Nei contesti digitali perdiamo la dimensione non verbale per esempio, e non abbiamo altro riferimento rispetto al testo scritto. Questo deve quindi essere letto con attenzione e capacità di analisi.

3. Social. Questa è la più alta competenza, quasi una *purpose* del leader nella social organization. Si tratta della capacità di produrre conversazioni, generare occasioni di scambio, sollecitare collaborazione continua. Un'attitudine come potrebbe sembrare a prima vista, ma in realtà nei contesti digitali anche una competenza come quella che fuori dalle organizzazioni si chiama di *community management*.

LEADERSHIP E SOCIAL ORGANIZATION: UN PERCORSO DI SVILUPPO COMUNE

Per chiudere, una riflessione più di paradigma può essere utile.

In chiave tradizionale la leadership è una delle leve “gestionali” organizzative, necessarie a produrre un migliore e più efficace funzionamento delle organizzazioni.

Anche nel contesto che abbiamo qui descritto questa funzione non viene meno, anzi. Ma si arricchisce di un ulteriore elemento: la ridefinizione

delle organizzazioni stesse.

Come detto queste devono fluidificarsi, rendersi maggiormente collaborative, capaci di liberare le energie e la creatività umana. Vuol dire quindi non solo creare processi nuovi o acquisire tecnologie social, ma anche immaginare modelli di governance tutti nuovi.

Vuol dire alleggerire il peso delle azioni di “comando e controllo” per esempio. Così come concepire una partecipazione sempre più alta delle persone ai processi decisionali; operativi certo, ma anche strategici. Vuol dire dare cittadinanza a forme d’innovazione anche molto radicali che vengono dal basso e che possono stravolgere, generando opportunità nuove. Infine vuol dire costruire modelli di riconoscimento del valore e del talento che non premiano solo l’azione e l’efficacia in sé, ma anche il contributo indiretto, la proposizione, il supporto dato ai colleghi: in una parola la social collaboration.

Questo cambiamento chiede al leader contemporaneo di ripensare se stesso in un ruolo che non è più di *deus ex machina* tradizionale, ma di regista, coaching, designer.

Dall’altra di essere vero agente di cambiamento che incide sul sistema cambiandolo nella sostanza. ■