

Keynote, Working Capital Milano
16 dicembre 2009, Università Luigi Bocconi

**“L'importanza del lavoro di gruppo, come si costruisce
un team di successo”**

Proviamo ad affrontare questo argomento in modo non tradizionale.

Vi voglio citare una frase attribuita a Gandhi, poco canonica e forse poco consona con questa università, ma penso possa essere un buono spunto per un'interessante riflessione sul tema di oggi:

- “ ... ci sono due tipi di persone:
- quelli che fanno il mestiere
 - quelli che si prendono il merito,
- ... cerca di stare nel primo gruppo ... c'è meno concorrenza ...”

Vi dico questo perché costruire un team di successo è un lavoro dannatamente difficile che richiede, attenzione, disciplina, umiltà e ... tanta, tanta pazienza.

Si tratta di un processo continuo che non sembra finire mai.

Bisogna fare una serie di semplici azioni che devono essere propriamente orchestrate una dopo l'altra. Ricordandosi sempre che in queste situazioni come in molti casi della vita non vale la proprietà commutativa della matematica,

Fare prima A e poi B non è uguale a fare prima B e poi A.

Poi alla fine, proprio per il tipo di processo iniziato, si realizza che non è tanto importante prendersi il merito, quanto vedere che il tutto funziona e genera due cose molto importanti: valore per l'azienda e crescita in professionalità di tutti i membri del team.

Tenterò di non essere assertivo, dogmatico o categorico, questo lo lascio fare ai professori, ma proverò a raccontarvi la mia esperienza personale facendo ipotesi e dando spazio alle vostre incertezze.

Io ho percorso buona parte della mia esperienza di lavoro come executive fino alla posizione di Presidente ed Amministratore Delegato di un grande gruppo USA.

Circa sei anni fa ho deciso, assieme a dei colleghi USA, di rimettermi in gioco ripartendo da zero alla guida di una start up nel mondo delle nanotecnologie.

Porto quindi nel mio bagaglio professionale l'esperienza della gestione dei due estremi.

Un grande gruppo internazionale molto strutturato e una start up che, da un punto di vista societario sicuramente è il massimo livello del “non strutturato” .

Vi potrà sembrare un paradosso ma tra le poche cose che non ho dovuto ridisegnare vi sono proprio le logiche e le tecniche legate al lavoro di gruppo.

Quattro sono i passaggi elementari che, muovendomi secondo un filo logico che va dall'esterno del problema al suo cuore, si rivelano fondamentali per disegnare un team di successo:

- Capire quali sono i motori del cambiamento che condizioneranno noi e le nostre imprese.
- Capire quali sono gli errori da evitare nella costruzione e gestione di un team di successo.
- Capire quali sono le cose da fare nella costruzione e gestione di un team di successo.
- Non dimenticarsi mai di investire continuamente nella propria "self leadership".

1) Capire i motori del cambiamento.

Per prima cosa bisogna comprendere e accettare che non esiste più da molto tempo "l'impiego a vita" ma bisogna lavorare duramente e con impegno sulla "propria impiegabilità a vita" e anche su quella delle persone che lavorano per noi.

Sta esplodendo il divario tra la conoscenza esistente e quella posseduta.

Cresce continuamente la quota di ciò che non si sa e soprattutto ... di quello che non si sa di non sapere. Paradossalmente ogni giorno siamo tutti un poco più ignoranti.

Per darvi anche un'idea numerica di questo incredibile vortice vi cito un personaggio molto rispettato a livello europeo, Jacques Attali che nel suo libro "Breve storia del futuro" sostiene che il sapere disponibile oggi raddoppia ogni cinque anni e che addirittura nel 2030 raddoppierà ogni 72 giorni.

Se quindi vogliamo concentrarci sul quali debbano essere le vostre caratteristiche principali come futuri leaders, dobbiamo concentrarci su i tre grandi motori del cambiamento che condizioneranno le vostre azioni e decisioni:

L'ACCELERAZIONE, intesa come progressiva riduzione dei cicli di vita, cioè del tempo utile di prodotti, processi, progetti. Conoscenze e competenze, come detto prima, non durano oramai più di cinque anni. Ciascuno nella propria vita dovrà rinnovare più volte le proprie conoscenze.

L'età professionale tenderà sempre di più a coincidere con l'età delle proprie conoscenze e competenze e sempre meno con l'età anagrafica.

GLOBALIZZAZIONE, ci dice che qualunque sia l'area geografica di ubicazione del nostro business tutto è conquistabile e dovunque si è attaccabili.

Come scrive il Prof. Lester Thurow dell'MIT:

"..la globalizzazione è come la torre di Babele, alcuni sono favorevoli altri contro ma nessuno tuttora sa esattamente cosa sia e dove ci porti..".

DISCONTINUITA' fa sì che il futuro non solo è diverso dal passato ma è sempre meno prevedibile.

Tutto questo all'interno di un grande "brodo primordiale" dove sempre più spesso le regole sono molto deboli o addirittura mancano

Il mestiere del leader non è mai stato così difficile.

Il leader oggi deve avere :

- Una grande capacità di visione del futuro resa necessaria dalla discontinuità
- Una grande rapidità realizzativa imposta dall'accelerazione.
- Una reale prospettiva internazionale richiesta dalla globalizzazione
- Un forte senso etico per la mancanza di regole e riferimenti a livello globale

Chi perde nello sport 1 a 0, o anche 2 a 1 non gioisce ma è di fronte ad una sconfitta fisiologica che creerà la voglia di migliorare. Quando si perde 20, 200, 2000 a zero non si tratta di una sconfitta ma di una disfatta. In questo caso bisogna saper cambiare radicalmente le regole del gioco oppure si verrà brutalmente riconfigurati.

Sconfitta e disfatta non sono sinonimi e non producono le stesse conseguenze.

Tocca quindi anche ai leaders, non solo ai politici, fare di tutto per assicurare nuovamente una situazione fisiologica nell'arena competitiva."

Il mondo sta cambiando in modo rapido e secondo schemi inattesi. Il futuro entra nelle nostre case in modi sempre meno prevedibili. La scadenza di un medicinale o le istruzioni di un nuovo cellulare. Se non lo comprendiamo, soprattutto se non aiuteremo gli altri che sono con noi a comprenderlo, ne saremo brutalmente travolti.

Sinceramente credo che il vostro principale compito, il compito dei capi di nuove imprese sarà quello di vincere le grandi sfide attraverso le vittorie degli altri, dei propri collaboratori, di quelli che vi stanno attorno.

La capacità di comunicare in modo semplice, conciso, sincero quello che accade e perché accade sarà un asset fondamentale per voi e per le vostre aziende.

A capo delle aziende non servono più generali esperti in "command and control" ma architetti, anzi meglio, allenatori esperti in "empowerment".

2) Sapere cosa evitare

Desiderare di vincere troppo (madre di tutti i problemi)

C'è un sottile confine tra l'essere competitivo e l'essere troppo competitivo. Voler sempre vincere all'interno del proprio gruppo denota un problema comportamentale ed una scarso rispetto delle capacità dei membri del gruppo.

Non passare le informazioni

Nell'era dei "Knowledge workers" l'informazione non solo è potere ma è anche acquisibile da molte fonti differenti. Cosa provate quando non siete informati in modo appropriato o siete l'ultima persona venire a conoscenza di un fatto importante?

Vi sono anche modi non intenzionali di non passare informazioni al team.

Quando si è troppo occupati per farlo.

Quando ci si dimentica

Quando si delega un compito a qualcuno ma non si impiega sufficiente tempo a spiegarlo.

Non sapere scusarsi

Chiedere scusa è così semplice e azzera immediatamente tutte le tensioni e incomprensioni se poi è il capo a dare il buon esempio è anche il modo di veicolare una cultura dove non si cercano le persone perfette che, per coloro che avessero dei dubbi, non esistono. In questo modo l'errore non è criminalizzato ma lo si trasforma in un'opportunità per fare crescere le persone.

Avere un gruppo di favoriti

Se non siamo più che attenti ci facciamo circondare da persone che sono il più possibile simili a noi. Viceversa qualsiasi gruppo ha bisogno disperato di investire sulla diversità dei membri del team e sulla critica costruttiva.

Non sapere ascoltare

Le persone che ci stanno attorno che per lo più sono cresciute in contesti di "command and control" tollerano molti comportamenti anomali ma sono profondamente colpiti e disturbati dall'incapacità di ascoltare

3) Sapere cosa imparare a fare

Capacità di ispirare gli altri

Imparare a generare emozioni contagiose che a loro volta attiveranno nuovi comportamenti e nuove attitudini ed emozioni. La conseguenza deve essere l'attivazione "dell'istinto del fare .. del fare assieme".

Capacità di attivare processi di depolarizzazione costruttiva

Imparare a calmare le tensioni e ad "evaporare" i conflitti quando dominano le differenze e i canali di comunicazione sono chiusi.

Molto importante è la capacità di reindirizzare l'energia distruttiva del conflitto verso il dialogo e la critica costruttiva.

Capacità di essere bio-empatici (morte ai workaholics)

Imparare a vedere e sentire le cose secondo l'ordine naturale.

Significa comprendere i propri limiti fisici e quelli degli altri (mangiare, bere, dormire lavorare).

Capacità di attivare una rapida generazione di prototipi

Capacità di creare semplici modelli di innovazione, sapendo che i primi fallimenti sono il giusto tributo al successo futuro.

Creatività altruistica

Capacità di seminare, nutrire e far crescere attività di cui beneficeranno altri sia interni che esterni all'azienda. In un mondo governato da una mentalità del tipo "problem solving" avere un vincitore significa soprattutto avere un perdente. Il mondo del lavoro futuro premierà contesti dove prevarrà sempre di più la logica delle vittorie condivise ("win win").

4) Non dimenticarsi mai la "self leadership"

La "self leadership" può essere assunta come il proprio punto di arrivo in questo cammino del cambiamento.

Io ho adottato quattro regole (prese in prestito dai Toltechi) che vi voglio raccontare, non perché penso siano la soluzione di ogni vostro problema, ma perché mi sono state molto utili in tutti i miei percorsi professionali.

1. Fate in modo di essere impeccabili con le parole: tutto inizia e tutto finisce con le parole. Concentrarsi per usarle nel miglior modo vi permetterà di veicolare la vostra energia nella giusta direzione.

2. Fate di tutto per non trasformare quello che vi accade attorno in un problema personale: se riuscirete a non farvi condizionare dalle opinioni e dalle azioni degli altri ogni vostra decisione sarà più saggia.
3. Fate di tutto per minimizzare il numero delle ipotesi precostituite: trovate sempre il coraggio di fare le domande ed esprimere liberamente quello che realmente volete.
4. Fate sempre, in ogni circostanza del vostro meglio: imparerete a conoscervi, accettarvi e ad imparare dai vostri errori.

Per concludere voglio lasciarvi con un messaggio di un personaggio senza dubbio poco accademico, Vince Lombardi.

Un signore che Mourinho... se lo sogna la notte!

L'Italo Americano Vince Lombardi, figlio del un macellaio napoletano Enrico Lombardi, è stato senza dubbio il più grande coach del football professionale Americano vincendo dal 1959 al 1970 con i Packers e poi i Redskins tutto quello che c'era da vincere.

Vince era uso dire:

“They call it coaching but it is teaching. You do not just tell them.....you show them the reasons.”

“in bocca al lupo”.

Giulio Cesareo