



Nathalie Brochstein Susan Parente Claudia Spagnuolo

LEADERSHIP DEVELOPMENT: DUE PROPOSTE PER SVILUPPARE L'AGILE LEADERSHIP

In questo articolo redatto in collaborazione con ILL (vedi nota finale), ci occupiamo di come sviluppare l'agile leadership e proponiamo i contributi di due autrici americane, entrambe esperte leader di approcci agili, che vogliono condividere con i lettori la loro conoscenza ed esperienza acquisita sul campo relativa al teamwork e alle caratteristiche che un leader agile dovrebbe avere o acquisire per essere e rimanere efficace.

Introduzione

Lo sviluppo della leadership continua a essere un tema importante in tutte le organizzazioni in questa "hybrid era" in cui i team mescolano lavoro in presenza e telelavoro. Quando si parla di leadership è utile imparare dall'esperienza, anche altrui, senza dimenticare che lo sviluppo della leadership avviene per il 70% attraverso l'esperienza sul lavoro, per il 20% attraverso il feedback e per il rimanente 10% attraverso la formazione formale, anche se post pandemia molto sta cambiando, come sottolinea anche la Harvard Business Review in un recente articolo intitolato "What Leadership Development Should Look Like in the Hybrid Era [1].

Il racconto di altri leader costituisce sempre un'importante strumento di crescita, ma per comprendere pienamente i casi reali che sono descritti è necessario un inquadramento generale che descriva il contesto in cui i team delle due autrici americane lavorano; pertanto, come autrice di questa parte introduttiva, cercherò di fornire qualche pillola sugli agile team.

Unicità dei team

Non ci sono manuali di istruzione per imparare a essere un

buon agile leader che "accompagna" un team agile altamente performante verso il proprio traguardo, questo perché quando si ha a che fare con gli "umani" le variabili in gioco sono sempre troppe e in continuo movimento. Bisogna sempre tener conto anche del contesto a cui queste persone sono esposte: i team e il loro equilibrio non solo mutano nel tempo, ma team differenti vivono e lavorano in contesti diversi e a loro volta restano molto fluidi ed esposti all'influenza di fattori interni ed esterni al team; pertanto, anche se alcuni elementi organizzativi e culturali possono sembrare simili in due team, gli elementi che rendono i team unici hanno spesso il sopravvento. Per questo è utile conoscere come persone con grande esperienza hanno gestito/guidato i loro team e quali personali *lesson learned* hanno acquisito in ambito di leadership, gestendo di persona e con successo gli innumerevoli fattori che influenzano il comportamento delle squadre agili.

Importanza delle soft skill e della leadership

Per questi e altri motivi le soft skill, e in particolare la leadership, sono temi emergenti, soprattutto grazie alla loro voca-

zione nel supportare i nuovi stili di gestione adattativi e fluidi, necessari a governare progetti potenzialmente caotici in contesti in continuo cambiamento.

Le competenze relazionali, inclusa la leadership, si configurano come competenze trasversali e personali: le competenze classificate come tali si distinguono dalle competenze tecniche e gestionali perché non legate a una specifica professione o lavoro, sono di norma trasferibili da un contesto all'altro, e oggi sono indispensabili per poter svolgere bene molte professioni. Anche l'Unione Europea ne sta riconoscendo sempre più l'importanza, tanto che nella "Raccomandazione del Consiglio del 22 maggio 2018 relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente" [1] le ha citate tra le competenze di base che devono acquisire i cittadini europei. Inoltre, proprio quest'anno, l'11 gennaio 2022, anche la Camera dei Deputati italiana ha approvato una legge sullo sviluppo delle competenze che non rientrano nelle abilità cognitive, nei programmi scolastici.

Il concetto di "servant leader"

Prima di lasciarvi alle testimonianze "dal fronte" ricordiamo

che negli approcci gestionali agili il leader è sempre un “servant leader”. Quando due parole di significato così diverso vengono affiancate, la prima percezione è di essere in presenza di un paradosso che deve essere sciolto [2]. Questo modello ha un forte orientamento al team e prevede che il primo compito del leader sia essere al servizio della sua squadra per rimuovere gli ostacoli che bloccano il raggiungimento degli obiettivi comuni, e favorire la formazione di un gruppo coeso che li aiuti a crescere/evolversi. Il significato dell’espressione “servant leadership” era già stato coniato nel 1970 dal ricercatore Robert K. Greenleaf [3] e riprende in qualche modo il modello di gestione utilizzato da Gesù di Nazareth, che non va considerato solo un modello spirituale, ma anche un leader influente ed efficace. Un chiaro esempio di questo modello lo troviamo in *Matteo 20 25-27*, in un discorso che Gesù fa ai suoi discepoli: «[...] Gesù li chiamò a sé e disse: “Come voi sapete, i capi dei popoli comandano come duri padroni; le persone potenti fanno sentire con la forza il peso della loro autorità. Ma tra voi non deve essere così! Anzi, se uno tra voi vuole essere grande, si faccia servitore degli altri. Se uno vuole essere il primo, si faccia servo degli altri”».

Il modello di leadership che viene descritto era rivoluzionario (allora, come oggi) ed è molto diverso da quelli ancora maggiormente utilizzati in Italia. Invece il mondo agile lo ha fatto proprio da tempo. È appena il caso di notare che fu anche l’unico stile di leadership proposto ai discepoli, mentre oggi si predilige un approccio multi-stile per adattarsi meglio al contesto e alle mutevoli esigenze del team. Questo è stato possibile perché a partire dalla fine del ‘900, in molte organizzazioni, si sono

create le precondizioni per la sua applicabilità operativa in ambito di gestione progetti e una maggior apertura nei confronti degli approcci team-oriented. Per questo motivo Greenleaf è da alcuni considerato un visionario, avendolo ipotizzato già alla fine degli anni Sessanta. Il modello fu poi ripreso da altri, in particolare da Spears alla fine del 1900 [4 e 5]. Nei suoi scritti, Spears ipotizza che un buon servant leader debba possedere 10 caratteristiche: ascolto, empatia, cura, consapevolezza, persuasione, concettualizzazione, lungimiranza, amministrazione, impegno e costruzione di comunità. Si tratta di prerogative poco richieste ai leader in quegli anni, ma che oggi vengono date in gran parte per scontate in ambito agile.

I due casi reali

Ed è in quest’ottica che vanno lette le testimonianze delle due agile leader americane, Nathalie Brochstein e Susan Parente (si vedano i box alle pagine 44 e 45), relative al teamwork e alle caratteristiche che secondo loro un leader agile dovrebbe avere o acquisire per essere efficace. Nel primo contributo, partendo dalla propria esperienza personale, Nathalie Brochstein illustra i tre principi che secondo lei sono oggi necessari per diventare un efficace agile leader. Nel secondo, Susan Parente propone di affiancare, in alcuni contesti, la servant leadership a un altro stile di leadership: la grateful leadership.

Bibliografia

- [1] Birkinshaw J., Gudka M., Marshall S. (2022). *What Leadership Development Should Look Like in the Hybrid Era*; HBR, hbr.org/2022/06/what-leadership-development-should-look-like-in-the-hybrid-era
- [2] Gazzetta Ufficiale dell’Unione Europea (2018/C 189/01). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=IT](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=IT)

- [3] Onofri S., Spagnuolo C. (2017). “I paradossi della leadership e l’innovazione”, *il Project Manager* n. 30. FrancoAngeli
- [4] Greenleaf R.K. (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press
- [5] Spears L.C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership*. John Wiley & Sons
- [6] Spears L.C., Lawrence M., Blanchard K. (2001). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century*. John Wiley & Sons

Nota

Si ringrazia ILL per l’autorizzazione alla traduzione e alla pubblicazione degli articoli presenti al sito: <https://blog.iil.com/>

Immagini

Le immagini sono rilasciate da Unsplash per usi commerciali e non commerciali (testo completo licenza: <https://unsplash.com/license>)

Nathalie Brochstein

CEO and Founder of Leading Clearly, ha guidato molte organizzazioni, dalle start-up alle aziende Fortune 100, attraverso la transizione da processi di project management obsoleti e pesanti a ecosistemi innovativi, efficaci e basati sul team. Il suo lavoro sfrutta i diversi punti di forza delle persone di un’azienda, trasformando le organizzazioni in organismi ad alto funzionamento, in cui ogni individuo ha un interesse acquisito nell’aiutare la maggiore prosperità collettiva. Relatrice alla conferenza *Agile & Scrum Online* di ILL.

Susan Parente

(PMP, PMI-ACP, CSM, CSPO, PSM I, CISSP, CRISC, PMI-RMP, RESILIA, ITIL, GL*CP, MS Eng. Mgmt.) È istruttore senior presso ILL, professore associato presso Post University, professore a contratto presso la Montclair State University e docente all’Università della Virginia. È autrice, mentore e insegnante focalizzata sulla gestione del rischio, insieme alla gestione di progetti tradizionali e agili. La sua esperienza è stata rafforzata dai suoi Master in Ingegneria Gestionale con specializzazione in Marketing of Technology presso la George Washington University, DC, insieme a una serie di certificazioni professionali. La signora Parente ha oltre 25 anni di esperienza nella conduzione di progetti di sviluppo di software e business nei settori pubblico e privato, tra cui un decennio di esperienza nella realizzazione di progetti IT per il Dipartimento della Difesa.

Claudia Spagnuolo

Consulente senior di project management, tradizionale e agile. Membro del gruppo di lavoro UNI per le ISO sull’Innovation Management (UNI CT/016 - GL89 Innovation management). Membro del Consiglio Direttivo di ISIPM. Ha lavorato in ambito IT su progetti di Identity & Access Management and Governance, progetti web-based, progetti di formazione e progetti editoriali. Docente accreditata e facilitatrice practitioner conduce anche sessioni di workshop pratici orientati all’apprendimento veloce e al long life learning basati sulle tecniche di *gamification*. E-mail: spagnuolo.cl@gmail.com

TRE PRINCIPI PER LA GESTIONE IN UN MONDO AGILE

Nathalie Brochstein

Oggi il ruolo del manager viene sostituito da quello dell'agile leader.

Ho iniziato la mia carriera come appassionata sviluppatrice di software, poi sono stata promossa manager del reparto di Ingegneria.

Guardando indietro con onestà ai motivi per cui sono stata scelta dall'alta dirigenza per la promozione, immagino che siano i seguenti:

- ero rispettata dai miei colleghi ingegneri perché ero una programmatrice decente;
- non borbottavo, né avevo un forte accento;
- non ero molto intimidatoria, né definivo le persone stupide.

Essenzialmente mi sono presentata al lavoro in orario, ho ascoltato il mio capo e ho cercato di fare la cosa giusta.

Era una promozione che includeva un aumento di stipendio, la presenza a riunioni strategiche e avevo la sensazione di essere diventata adulta.

Fino al momento in cui ho dovuto occuparmi della performance review. Mi è stato detto che dovevo valutare gli ingegneri assegnando loro una valutazione da 1 a 5. Questa valutazione avrebbe influito sulla loro retribuzione e avrebbe potuto iniziare un percorso che li avrebbe portati verso il licenziamento.

All'inizio, ho provato a dare a tutti 5, ma l'alta direzione mi ha detto severamente che qualcuno doveva pur meritare un 3. Ho riprovato, assegnando 4 a una persona, ma mi è stato detto che almeno un individuo doveva essere valutato con un 3.

Non dimenticherò mai quando dissi a un mio amico, durante un nostro faccia a faccia, che gli davo un 3. Mi ha rivelato che era tutto l'anno che soffriva di forti dolori alla schiena ed era in trattamento con Valium. Mi sono sentita una persona orribile.

In qualità di manager, ero stata coinvolta in un numero sempre maggiore di riunioni con i fornitori e non avevo tempo per partecipare alle sessioni di sviluppo del software. Quando mi sono unita a una di queste sessioni, ho notato che avevo perso il mio "margine di vantaggio" e che i miei colleghi programmatori non si sentivano al sicuro vicino a me. Addirittura, un giorno, un ingegnere che ammiravo moltissimo mi disse che pensava che badassi solo a me stessa.

Poi c'è stata la volta in cui un vicepresidente mi

ha chiamato nel suo ufficio per discutere dei ritardi e ha perso la pazienza. Ho fatto una passeggiata fuori dall'edificio, tremante, mi sono seduta su una panchina e ho pianto.

La gestione non era stata buona ma tornare alla codifica mi sembrava la cosa giusta. Quello che ho capito è che non ero più in grado di accettare ciò che veniva ordinato dai vertici e consegnarlo al reparto di ingegneria così com'era.

Ho iniziato a passare più tempo con la mia squadra. Non avevo più eleganti risposte ai problemi di programmazione. Mi sono presentata, zitta, e ho ascoltato. Quando l'alta dirigenza mi ha chiesto di fare qualcosa, ho chiesto perché. Ho iniziato a non essere d'accordo. Ho raccolto le idee che nascevano dal team. Ho abbracciato la loro passione e ho fatto del mio meglio per portare avanti le loro prospettive. Ho raccontato ai team di più sulla direzione strategica complessiva dell'azienda, prestando particolare attenzione al "perché". Ho chiarito i miei valori personali e ho iniziato a gestire con scopo definito e passione. Questo approccio era completamente diverso dai vecchi modi di gestire. Sono diventata un leader. Sono passata dall'essere persona non gradita a essere la persona che promuove un team con le migliori prestazioni aziendali e che amava lavorare insieme (Figura 1).

Oggi, quando insegno alle organizzazioni l'agilità, amo lavorare con i manager affinché diventino leader efficaci. Osserviamo insieme le squadre, cosa si frappona sulla loro strada e cosa le motiva. Come possiamo veicolare i loro messaggi al resto dell'organizzazione? Di quale messaggio hanno bisogno per sentirsi allineati al valore e allo scopo dell'organizzazione?



Figura 1 - Team motivato e appassionato.

GRATEFUL AGILE LEADER: LEADER AGILE RICONOSCENTE

Susan Parente

Sappiamo che la servant leadership si adatta in modo eccellente ai metodi agili. Ad esempio, in Scrum, lo/la scrum master è un servant leader al servizio dello scrum team. Quali altri stili di leadership possono essere utilizzati nell'approccio agile? La grateful leadership è uno stile di leadership leggermente più nuovo rispetto agli altri stili di leadership. Parla di fornire/dare un riconoscimento alle persone della tua squadra, relativamente a ciò che fanno e a come contribuiscono. Questo articolo stabilisce una connessione tra questo stile di leadership e la gestione dei progetti Agile.

«Come Judith W. Umlas (il fondatore della grateful leadership), anche Robert Greenleaf (il fondatore di servant leadership) sapeva che non puoi costruire una comunità/gruppo, tanto meno guadagnare la loro fiducia, senza riconoscere i colleghi, esprimere gratitudine e offrire "riconoscimento". Se Greenleaf fosse vivo oggi, credo che direbbe che non si può essere un servant leader senza essere un *grateful leader*». (Don M. Frick, Ph.D., autore della biografia autorizzata *Robert K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership*).

C'è un momento buono per applicare la grateful leadership nella gestione dei progetti Agile: durante le retrospettive del team, in cui i membri del team di progetto cercano di capire cosa hanno fatto bene e cosa potrebbe essere migliorato.

Come puoi utilizzare grateful leadership in modo che i membri del team possano sapere come sono migliorati e come possano imparare ad andare avanti?

La grateful leadership è chiaramente una grande sfida per i membri del team da utilizzare durante la retrospettiva, per dare un "riconoscimento" ai membri del team e ai loro contributi.

Anche la servant leadership è molto importante in agile. Lo scrum master dovrebbe essere un leader di servizio e un leader riconoscente, non un leader delegato o un leader direttivo. Quando mi sono imbattuta per la prima volta nella grateful leadership, ho subito pensato a quanto bene si possa fondere con la servant leadership e il suo essere al servizio al team. Questo è fondamentale per l'agile e anche nella

gestione dei progetti tradizionali: la servant leadership è uno dei miei stili preferiti di condurre il team. Uno dei motivi di questo è che a volte gestisco persone che guadagnano più denaro di me o qualcuno che ne sa più di me del lavoro che sta facendo. Come potrei gestire un esperto in materia utilizzando una qualsiasi modalità "direttiva"? Ad esempio, dicendo: "Sono responsabile e questo è ciò che devi fare..."

Se sai che qualcuno fa più soldi di te e loro ne sanno più di te del lavoro che stanno facendo, allora la servant leadership ha più senso.

Ciò che la servant leadership dice è: "Non posso fare quello che fai tu e abbiamo bisogno del tuo sostegno e sforzo, quindi come posso aiutarti ad avere successo, in modo che tu possa avere successo?"

Sfortunatamente, questo approccio è poco utilizzato in molti ambienti, ma è di grande aiuto in ambiente agile, e ritengo anche che portare la grateful leadership all'interno del team di progetto sia importante.

Ovunque si stia facendo stakeholder management, è appropriato che ci sia gratitudine e riconoscimento. Ad esempio, dicendo "grazie" al product owner per essere lì a porre domande, essere coinvolto e per voler sapere come vanno le cose all'interno del progetto. C'è così tanto di cui essere grati quando si lavora su un progetto!

Attraverso la crescita delle persone e lo sviluppo attraverso l'addestramento alla leadership, mi sono resa conto che quando manca il riconoscimento, manca qualcosa di importante. Se non mi sento riconosciuta, o se non riconosco gli altri, quando manca il riconoscimento, non sono motivata.

Io sono una di quelle persone che rimarranno fino alle 2 del mattino per completare un'attività o un deliverable, se necessario, per il mio cliente; tuttavia, se non mi sento apprezzata o riconosciuta per il lavoro che svolgo, non ho il desiderio di lavorare del tempo extra o di rinunciare al mio tempo libero. Posso fare qualcosa se mi sento apprezzato. Sono consapevole di quanto sia importante il riconoscimento per me; quindi, riconosco che è probabilmente importante per gli altri.

In sintesi, è difficile fare un lavoro quando non ti senti apprezzato. Ti sei mai sentito in questo modo? Sia la servant leadership, sia la grateful leadership consentono di influenzare le persone senza utilizzare autorità. Questi stili di leadership sono fondamentali per i progetti agili di cui potresti essere un membro del team, il product owner o persino il project manager.



Figura 2 - Agile meeting.