

RONALD HEIFETZ / MARTY LINSKY
ALEXANDER GRASHOW

La pratica della
**LEADERSHIP
ADATTIVA**

STRUMENTI
E TATTICHE
*per trasformare
le organizzazioni
e le comunità*

TRADUZIONE ED EDIZIONE ITALIANA
A CURA DI STEFANO ZORDAN

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

RONALD HEIFETZ / MARTY LINSKY
ALEXANDER GRASHOW

La pratica della
**LEADERSHIP
ADATTIVA**

STRUMENTI
E TATTICHE

*per trasformare
le organizzazioni
e le comunità*

TRADUZIONE ED EDIZIONE ITALIANA
A CURA DI STEFANO ZORDAN

FrancoAngeli

Titolo originale:
The Practice of Adaptive Leadership.
Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World
Harvard Business Review Press, Boston, 2009
Copyright © 2009 Cambridge Leadership Associates.
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Leadership on the Line:
Staying Alive Through the Dangers of Change
Harvard Business Review Press, Boston, 2017
Copyright © 2017 Ronald Heifetz and Marty Linsky

Traduzione dall'inglese di Stefano Zordan

1a edizione. Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Presentazione , di <i>Francesco Profumo</i>	pag.	9
La leadership per la quarta rivoluzione industriale , di <i>Stefano Zamagni</i>	»	11
Prefazione all'edizione italiana , di <i>Stefano Zordan</i>	»	17
Prefazione	»	21
Introduzione	»	23
1. La teoria dietro la pratica	»	31
1. L'illusione del sistema che non funziona	»	33
2. Distinguere i problemi tecnici dalle sfide adattive	»	34
3. Distinguere tra leadership e autorità	»	37
4. Andare oltre la propria autorità	»	38
5. Accogliere il disequilibrio	»	40
6. Osservare, interpretare, intervenire	»	42
7. Sperimentare e accettare il rischio in modo intelligente	»	45
8. Impegnarsi completamente (<i>above and below the neck</i>)	»	46
9. Connettersi al proprio obiettivo	»	46
10. Prima di cominciare...	»	47
11. Vivere la vita come se fosse un laboratorio di leadership	»	48
12. Resistere alla tentazione di buttarsi in campo	»	48
13. Scoprire la gioia delle scelte difficili	»	49
2. La diagnosi del sistema	»	51
1. La tenacia dello <i>status quo</i>	»	52
2. Portare alla luce la cultura di un'organizzazione	»	57

3.	Il folklore	pag.	58
4.	I rituali condivisi	»	58
5.	Le norme di gruppo	»	59
6.	I comportamenti di default	»	61
3.	Le sfide adattive	»	65
1.	Distinguere elementi tecnici e adattivi	»	65
2.	Dipendenza dalle autorità	»	67
3.	Un modello diagnostico di base	»	68
4.	Ascoltare “la musica” sotto le parole	»	70
5.	Quattro archetipi di sfide adattive	»	70
6.	Altre modalità per riportare l’equilibrio	»	75
4.	Il panorama politico	»	79
1.	Ricercare i valori che determinano i comportamenti	»	80
2.	Fare attenzione alle alleanze	»	80
3.	La paura della perdita	»	82
5.	Le caratteristiche di un’organizzazione adattiva	»	85
1.	Notare l’elefante nella stanza	»	85
2.	Condividere il senso di responsabilità per il futuro dell’organizzazione	»	86
3.	Valorizzare l’autonomia di giudizio	»	87
4.	Costruire capacità per la leadership	»	87
5.	Rendere l’auto-riflessione una pratica consolidata	»	88
6.	Mobilitare il sistema	»	91
1.	Proporre interpretazioni alternative	»	93
2.	Prestare attenzione ai “movimenti a sinistra”	»	95
3.	Ripensare le interpretazioni di default	»	97
4.	Come generare molteplici interpretazioni	»	98
5.	Mettere alla prova le proprie idee	»	99
7.	Pianificare interventi efficaci	»	101
1.	Fase 1: Osservare dalla balconata	»	101
2.	Fase 2: Determinare la maturità del problema	»	102
3.	Fase 3: Identificare il proprio ruolo nel sistema	»	103
4.	Fase 4: Ripensare la propria interpretazione	»	103
5.	Fase 5: Essere pazienti	»	104
6.	Fase 6: Analizzare le fazioni che emergono	»	104
7.	Fase 7: Fare in modo di mantenere l’attenzione del sistema sul problema	»	104
8.	Agire in modo politico	»	107
1.	Espandere la propria autorità informale	»	107

2. Trovare alleati	pag. 110
3. Rimanere connessi con l'opposizione	» 112
4. Tenere sotto controllo le autorità	» 114
5. Assumersi la responsabilità per le perdite	» 116
6. Proteggere i dissidenti	» 116
9. Orchestrare il conflitto	» 121
1. Creare un "cuscinetto di protezione": il concetto di <i>holding environment</i> o "sfera di contenimento"	» 124
2. Selezionare i partecipanti	» 126
3. "Regolare la temperatura"	» 126
4. Restituire il lavoro al gruppo	» 128
10. Costruire una cultura adattiva	» 131
1. Vedere gli "elefanti nella stanza"	» 131
2. Osservare i modelli	» 132
3. Proteggere i "disturbatori"	» 133
4. Incoraggiare la condivisione di responsabilità	» 133
5. Incoraggiare l'autonomia di giudizio	» 134
6. Sviluppare la capacità per la leadership	» 135
7. Impiantare una cultura che favorisca la riflessione e l'ap- prendimento	» 135
8. Onorare chi ha il coraggio di rischiare e di sperimentare	» 136
9. Mandare i segnali giusti	» 137
10. Premiare l'assunzione intelligente del rischio	» 137
11. Incentivare una mentalità coraggiosa	» 138
12. Provare più esperimenti simultaneamente	» 138
11. Vedere se stessi come un sistema	» 139
1. Capire i propri default	» 140
2. Molteplici identità	» 142
3. Mappare il proprio senso di appartenenza	» 144
4. Quali gruppi di appartenenza valorizzate di più?	» 145
5. Dare un nome alle proprie identità meno evidenti	» 147
6. Prendere coscienza della propria sintonizzazione (<i>tuning</i>)	» 147
7. Prendere coscienza dei propri inneschi (<i>trigger</i>)	» 150
8. Bisogni fisiologici e "portare l'acqua" per conto d'altri	» 151
9. Espandere la propria banda larga	» 152
10. Comprendere i propri ruoli	» 154
11. Quali sono i vostri ruoli?	» 156
12. Identificare la propria sfera d'influenza	» 158
13. Chiarire i propri obiettivi	» 161
14. Dare priorità ai propri obiettivi	» 163
15. La storia che vi raccontate	» 165

12. Rimanere connessi ai propri obiettivi	pag. 167
1. Integrare ambizioni e aspirazioni	» 172
2. Impegnarsi con coraggio	» 175
3. Superare il passato	» 175
4. Affidarsi alla propria incompetenza	» 179
5. Riformulare le verità come supposizioni	» 180
6. Appassionarsi alle decisioni difficili	» 182
7. Darsi l'autorizzazione a fallire	» 184
8. Attrezzarsi per il viaggio	» 185
13. Ispirare per cambiare	» 189
1. Restare connessi con il proprio pubblico	» 190
2. Ascoltare con curiosità e compassione	» 191
3. Il silenzio è d'oro	» 192
4. Parlare col cuore	» 194
5. Gestire le proprie emozioni e quelle degli altri	» 195
6. Parlare musicalmente	» 195
7. Dare peso a ogni singola parola	» 197
14. Fare esperimenti	» 201
1. Assumersi più rischi	» 203
2. Andare oltre la propria autorità	» 205
3. Alzare la temperatura	» 207
4. Prendersi la propria parte di insuccesso	» 208
4. Mostrare la propria incompetenza	» 208
15. Avere cura di sé	» 211
1. Estendere la propria rete di supporto	» 211
2. Trovarsi dei confidenti	» 212
3. Soddisfare i desideri fuori dal lavoro	» 212
4. Affondare le proprie radici in diverse comunità	» 213
5. Crearsi una sfera protettiva (un <i>holding environment</i>)	» 214
6. Crearsi dei rifugi	» 214
7. Rinnovare se stessi	» 216
8. Avere un "portafoglio equilibrato"	» 216
9. Realismo della ragione, ottimismo della volontà	» 217
Glossario	» 219

Presentazione

di *Francesco Profumo**

Alla proposta di Stefano Zordan di scrivere in supporto all'edizione italiana dell'opera di Heifetz, Linsky e Grashow non potevo che rispondere con entusiasmo. Il tema della leadership – e dello sviluppo dei tratti che caratterizzano il leader – è infatti stato una costante della mia riflessione sia da accademico che da uomo delle istituzioni.

Il modello della leadership adattiva che viene qui presentato per la prima volta al pubblico italiano mi ha accattivato fin da subito per due sue caratteristiche che lo rendono particolarmente vicino alla mia sensibilità: 1) la sua origine nell'alveo della biologia evolutiva e 2) la sua enfasi sulla possibilità di acquisire, sviluppare e affinare le skill del leader, ossia sulla dimensione educativa della leadership. Cercherò pertanto di eviscerare meglio entrambi questi aspetti e di illustrare come essi - a mio modo di vedere - fanno di questo modello uno strumento valido per (ri)pensare e (re)insegnare la leadership nell'Italia dei nostri tempi.

Gli anni di insegnamento – e, in particolare, in una Torino sempre ricca di fermenti socio-politici – mi sono serviti da “bagno di realismo”, utile a evitare quell'arroccamento nella “torre del sapere” tanto tipico nella mia professione: ed è così che ho sviluppato un vivo interesse per la dimensione didattico-pedagogica o, in altre parole, per la leadership educativa. La mia carriera alla confluenza tra scienza applicata, accademia e impegno sociale mi ha dunque portato a riflettere spesso sulle qualità richieste a chi, indipendentemente dal suo ruolo, voglia avere un impatto sulla collettività, ossia esercitare la leadership.

Il modello di leadership presentato e analizzato in questo volume trae origine nell'applicazione delle teorie darwiniane dell'adattamento alla vita delle organizzazioni e dei sistemi sociali. Si può dunque dire che abbia una matrice scientifica, aspetto che già lo distingue da tanti altri paradigmi che si

* Presidente della Compagnia di Sanpaolo.

collocano più nel campo della para-psicologia, a volte addirittura assumendo toni di esaltazione del leader alquanto discutibili.

Se, quindi, l'origine scientifica del modello in questione oggettivizza (e qui parla l'ingegnere in me) i tratti della leadership, la natura pedagogica del framework lo rende estremamente universale, democratico, lontano da tante concezioni della leadership che la vedono come un affare per pochi eletti.

L'unione di queste due caratteristiche ha negli anni reso la teoria della leadership adattiva sviluppata all'Università di Harvard uno strumento apprezzato e utilizzato nei settori più diversi, dall'impresa alla politica, passando per il non profit. E questo in primis negli Stati Uniti, dove spopolano da tempo sia i teorici della leadership quale dote innata (e quindi quasi impossibile da acquisire, ma da celebrare), che i guru della leadership all'"acqua di rose", fai da te, che arrivano in certi casi a confondere il successo personale/professionale con la leadership.

Ma l'opera di Heifetz, Linsky e Grashow ha sin da subito (forse perché nata nel tempio della scienza politica internazionale per eccellenza, la scuola J.F. Kennedy di Harvard) riscosso successo anche in quei Paesi dove la riflessione sull'essenza della leadership, le caratteristiche proprie di chi la esercita, nonché le metodologie propedeutiche ad una leadership diffusa, sono ad uno stadio più germinale.

La leadership adattiva giunge ora anche al pubblico italiano, in un momento più che mai significativo, in cui la riflessione sulla leadership nelle sue innumerevoli sfaccettature permea il dibattito pubblico. Dalla leadership in campo educativo alla leadership politica, passando per quella imprenditoriale: sono tutti ambiti in cui si sente viva l'esigenza di rinnovamento, ma è altrettanto forte la percezione della mancanza di parametri di giudizio condivisi su cui innestare il cambiamento.

È proprio in questo senso che il modello harvardiano si rivela estremamente utile, in quanto offre degli strumenti oggettivi e facilmente accessibili per ripensare e ricreare quelle strutture che, ai vari livelli e negli ambiti più disparati, regolano l'esercizio della leadership, ossia il cuore della vita sociale. Ancor più che un problema di mancanza di azione e/o di difficoltà di implementazione di iniziative di cambiamento, la tanto discussa crisi di leadership è essenzialmente una questione educativa, nel senso ampio del termine: riguarda infatti la trasmissione difficoltosa di quegli strumenti necessari a interpretare la vita di un gruppo e a intervenire per supportare il cambiamento laddove necessario.

Ecco allora che un modello che enfatizza il *learning* – ossia un confronto continuo e democratico con e tra prospettive diverse – e, allo stesso tempo, lo ancora nella pratica dell'osservazione costante, quasi scientifica, delle dinamiche che regolano la vita di un gruppo, si rivela una risorsa assolutamente preziosa in questi tempi di importanti riconfigurazioni identitarie, in cui la leadership si misura sempre più in termini di facilitazione di iniziative sistemiche di cambiamento e sempre meno come azione calata dall'alto.

La leadership per la quarta rivoluzione industriale

di Stefano Zamagni*

Assai opportuna la decisione di Stefano Zordan di curare la traduzione in italiano del volume di Ronald Heifetz, Alexander Grashow e Marty Linsky uscito negli Stati Uniti nel 2009. Il libro, infatti, si raccomanda per una pluralità di ragioni. In primo luogo, per la chiarezza e completezza dell'esposizione, pienamente accessibile anche al non iniziato alle questioni organizzative. Secondariamente, e soprattutto, perché la tematica affrontata – come riconfigurare la funzione strategica della leadership nella stagione della rivoluzione digitale – è, nelle condizioni storiche odierne, di straordinaria attualità e rilevanza. Mi adopero di darne brevemente ragione in quel che segue.

Chi è il soggetto al quale si deve la responsabilità dello svolgimento della produzione, posto che quella del produrre è un'attività tipicamente umana – gli animali, infatti, non producono? L'imprenditore, è la risposta. Ma chi è l'imprenditore? Tre sono le caratteristiche fondamentali che contraddistinguono questa figura: la prima è la *propensione al rischio*. L'imprenditore è un soggetto che ama il rischio, ovviamente calcolato. Questo significa che l'imprenditore si muove all'azione non conoscendo ancora quale sarà l'esito della sua attività. È un po' come l'esploratore che avanza nel territorio pur non disponendo di alcuna mappa. Il burocrate, invece, si limita ad applicare una procedura, che è già a sua conoscenza prima ancora che inizi il suo lavoro.

La seconda caratteristica è la *capacità di innovare*. L'imprenditore non è tale se si limita a replicare quanto da altri è stato realizzato. Egli è dunque un soggetto che concorre a dilatare la frontiera delle possibilità produttive. In tal senso, l'imprenditore è un agente del mutamento. Innovare significa imporre

* Università di Bologna.

agli elementi nuove forme e nuovi ordini. Per creare novità occorre un pensiero che tenga insieme la materia e la forma, le strutture fisiche e le funzioni. Ma soprattutto occorre non avere paura del futuro; non temere che il ponte possa crollare. L'innovatore è un soggetto che nutre speranza, che non crede affatto che il futuro sia destabilizzante solo perché non è in nostro possesso.

Infine, c'è l'*ars combinatoria* (arte della combinazione). Al pari del direttore d'orchestra, l'imprenditore deve conoscere le capacità, i pregi e i difetti e soprattutto le motivazioni dei suoi collaboratori e ciò al fine di organizzare il processo produttivo in maniera tale da favorire l'armonia delle azioni individuali. Quando l'imprenditore difetta di questa arte, l'impresa diviene luogo di conflittualità, più o meno accesa, che conduce alla sub-ottimalità dei risultati e talvolta alla sua rovina. Si badi che la capacità di combinazione è un'arte e non una tecnica che si può apprendere da un qualche manuale di istruzioni. Ecco perché non tutti gli imprenditori sono egualmente bravi, come il libro che ora viene presentato al giudizio del lettore illustra assai efficacemente.

Chiaramente, questi tre attributi sono variamente presenti, e in varia misura, negli imprenditori del mondo reale. E infatti vi sono quelli di successo e quelli che non lo sono. Ciò dipende da una pluralità di fattori, di natura non solo personale, ma anche ambientale. Quel che è importante tenere presente è che tutti e tre questi elementi devono sussistere, in qualche modo e grado, nella funzione imprenditoriale. In caso contrario parleremo di burocrate, amministratore, dirigente o altro ancora. Perché, soprattutto oggi, è così importante insistere sull'*ars combinatoria*? La risposta ci viene dalla considerazione che ogniqualvolta persone diverse svolgono compiti tra loro interdipendenti, in conseguenza della divisione del lavoro, nasce un problema di coordinamento. L'interdipendenza può avere duplice natura: *tecnologica* o *strategica*. Nel primo caso, sono le caratteristiche stesse del processo produttivo a fissare le modalità con cui deve svolgersi il coordinamento. L'esempio tipico è la catena di montaggio e, più in generale, il sistema fordista. Nella "fabbrica" o nell'ufficio fordista, il coordinamento è presto realizzato: la gerarchia e un sistema di incentivi/punizioni bastano alla bisogna. La realtà di oggi, connotata dalla quarta rivoluzione industriale, invece, è dominata dall'altro tipo di interdipendenza, nel quale il comportamento di ciascun componente dell'organizzazione dipende, in gran parte, dalle sue aspettative circa le intenzioni e il comportamento degli altri. In tali casi, il coordinamento è un *meeting of minds* (un incontro di menti e non già un incontro di braccia) per dirla con l'economista americano Thomas Schelling.

Ebbene, la figura dell'imprenditore che ho tratteggiato corrisponde, esattamente, alla leadership adattiva di cui tratta il presente volume. Quali dunque le sfide più urgenti che chi svolge compiti di leadership deve oggi saper raccogliere? La prima sfida riguarda la ricerca dei modi per la gestione del conflitto interno all'organizzazione. Non bisogna infatti credere che all'in-

terno di un'organizzazione d'impresa o d'altro tipo non possano nascere conflitti solo perché tutti i soci condividono il fine dell'azione comune. Perché tale circostanza, se vale a scongiurare il conflitto di valori, non garantisce affatto che non possano sorgere conflitti sui modi di interpretazione di quei valori e soprattutto sui modi di tradurli nella gestione corrente dell'organizzazione. Si tenga presente, infatti, che l'interpretazione dei valori, cioè la determinazione dei criteri di giudizio sulla base dei quali si stabilisce se in una certa situazione i valori sono stati applicati o meno, è operazione storicamente determinata, perché dipende dagli "occhiali" (cioè dalle teorie) che usiamo per guardare la realtà. E gli occhiali hanno a che fare con le nostre sensibilità, con i nostri stati emotivi, con la nostra cultura specifica e così via. Guai dunque a sottovalutare tali aspetti, anche perché situazioni di conflitto nella vita di un'impresa sono assai più frequenti di quanto si pensi.

Nel mondo delle imprese, gli strumenti básicos per risolvere situazioni conflittuali sono, per un verso, il contratto (si tenga presente che la struttura formale di un incentivo è quella del contratto), e per l'altro verso, il ricorso al "giudice", cioè a una terza parte. Ma non sempre si può fare affidamento su questi due strumenti, se non in casi eccezionali o in situazioni limite. E allora? La risposta ci viene dalla considerazione che due sono le forme dell'obbedienza: quella che si dà alla norma (giuridica o sociale) e quella che si dà all'autorità, a chi riteniamo sia degno di autorità (e quindi se la merita!). La prima è un'obbedienza solo formale che non risolve a fondo il problema del conflitto; la seconda è l'obbedienza che diventa virtù, precisamente la virtù che modera l'autosufficienza. Ebbene, leader è chi sa trovare il modo di declinare questa seconda nozione di obbedienza. Solo l'autorità, infatti, è in grado di risolvere i conflitti basati sull'interpretazione dei valori che definiscono la mission dell'organizzazione. Si badi, però, a non confondere il principio di autorità con il principio gerarchico. Quest'ultimo, infatti, può risultare un meccanismo efficiente quando si tratta di conseguire obiettivi di routine. Incontra però difficoltà insormontabili nel realizzare obiettivi di innovazione. L'autorità infatti è il soggetto portatore della relazione di fiducia, della risorsa, cioè, di cui nessuna organizzazione può fare a meno. Quale ha da essere, allora, la forma della catena di comando affinché il fabbisogno di fiducia possa essere soddisfatto? Una risposta interessante ci viene dal lavoro del fisico ungherese Albert László Barabási che, con riferimento alle problematiche dei nuovi media, ha mostrato come sia necessario tener conto anche delle dinamiche immanenti allo stesso processo evolutivo di Internet e, in special modo, alle sue proprietà emergenti. Una delle più significative di queste ultime è quella che Barabási chiama tendenza alla "clusterizzazione": la rete è fatta, a un tempo, di legami forti (i cluster, cioè gruppi di amici tra cui c'è fiducia perché c'è piena conoscenza reciproca) e di legami deboli che connettono i cluster fra loro funzionando da veri e propri ponti. Senza questi legami deboli la rete non potrebbe funzionare

(C. Formenti, “Internet Community”, *Communitas*, 1, 2005). Possiamo trasferire questa immagine (per via di analogia) all’esperienza delle imprese: il ruolo strategico dell’autorità – ripeto, qui intesa come leadership – è quello di fungere da “connettore”. È così che si genera la fiducia generalizzata che, contrariamente a quanto accade con la fiducia particolaristica, produce capitale sociale.

Una seconda sfida è quella di trovare i modi di difesa nei confronti del rischio del *group-think*, che tende a colpire la più parte delle persone che fanno parte di un gruppo coeso e omogeneo, come, in generale, è quello che caratterizza i membri di una organizzazione. Costoro cercano l’unanimità di pensiero, fino al punto di non permettersi di prendere in considerazione opinioni alternative. Il *group-think* è sostanzialmente diverso dal consenso di facciata, perché nel primo caso il consenso dei membri è veramente reale e il pensiero converge su norme di comportamento che tutti, all’interno del gruppo, ritengono corrette. Chiaramente, un atteggiamento del genere si dimostra conveniente nel breve termine, in quanto favorisce la presa rapida delle decisioni ma, nella misura in cui esso riduce l’esercizio del pensiero critico, porta al conformismo e dunque limita, a lungo andare, la creatività dell’intero gruppo. Come si sa, per conservare la vitalità di un’associazione ci vuole creatività, vale a dire una forte abilità di leggere la *res novae* di questa nostra epoca e una altrettanto forte capacità di individuare il campo giusto su cui intervenire. Durante la lunga stagione della modernità, l’idea prevalente era che la creatività fosse una faccenda individuale: era sufficiente che una organizzazione avesse “un creativo” al proprio interno per riuscire ad affermarsi sul mercato. Se ne comprende la ragione solo capendo che quella industriale è stata una società basata, per quanto concerne la dimensione organizzativa, su tre principi. Primo, la struttura gerarchica del potere (per cui è “sufficiente” che pensino coloro che occupano le posizioni di vertice della piramide aziendale); secondo, la razionalizzazione delle procedure (per cui i comportamenti nell’organizzazione vanno depurati della dimensione emotiva e soprattutto relazionale); terzo, la standardizzazione non solamente dei servizi, ma anche dei linguaggi comunicativi. La novità dell’attuale fase storica è il superamento, ormai completo, di questo modo di concepire il funzionamento di una organizzazione, quale che essa sia. Ne deriva che la creatività individuale non è più sufficiente; occorre mirare alla creatività sistemica. Cosa comporta ciò? Che l’organizzazione stessa deve diventare creativa. Ebbene, l’organizzazione creativa non è compatibile con il *group-think*. È sintomo evidente che esso ha preso possesso dell’organizzazione quando tra i suoi membri emerge un senso illusorio di invulnerabilità; quando il responsabile (o il capo) viene tenuto all’oscuro o al riparo dell’esistenza di prove contraddittorie; quando coloro che non la pensano come la maggioranza vengono allontanati dai loro incarichi, oppure sminuiti nella considerazione che di essi ha l’organizzazione, e così via. Quando

questo accade il leader deve intervenire senza indugio, come gli autori di questo libro suggeriscono.

A ben considerare, la vera strozzatura che oggi frena il progresso di tante organizzazioni è l'assenza di prudenza da parte dei loro leader. È questa carenza a non consentire all'imprenditore di gettare un ponte tra i luoghi in cui si produce la nuova conoscenza e i luoghi in cui essa viene applicata. Quando si parla di burocratizzazione dei processi aziendali come fattore di freno del cambiamento possibile si fa esplicito riferimento alla mancanza di prudenza intesa come capacità di giudizio nei confronti delle *res novae*. Valga un solo esempio. La rivoluzione digitale, iniziata negli anni Settanta del secolo scorso, ha modificato e va modificando in modo radicale il contesto in cui opera l'impresa del nuovo millennio. Ma ecco il paradosso: nonostante la crescita enorme della potenza dei computer e una miriade di invenzioni tecnologiche, ormai a tutti note, la produttività generale non è aumentata in misura corrispondente. Una recente indagine dell'OCSE (*Productivity Trends*, OECD, Paris, 2014), utilizzando dati dei Paesi del G7, ha stimato che mentre nel ventennio 1970-1990, la produttività è aumentata, in media, del 2,6% all'anno, nel periodo 1991-2013, contraddistinto dal pieno ingresso delle nuove tecnologie nell'attività d'impresa, la produttività è salita, in media, dell'1,7%.

Parecchie sono le spiegazioni che sono state avanzate, ma non v'è dubbio che quella più plausibile sia quella che fa riferimento al cosiddetto "great war management problem". Gli anni immediatamente precedenti lo scoppio della Prima guerra mondiale registrarono un avanzamento strepitoso della tecnologia militare, mentre la strategia militare era rimasta basicamente la stessa della guerra del 1870. Oggi, la situazione è, *mutatis mutandis*, analoga: la tecnologia è cresciuta così rapidamente da superare le strategie d'impresa, divenute obsolete. Ciò corrisponde al fenomeno dello "spiazzamento dei fini" della burocrazia, di cui ha parlato il sociologo americano Robert Merton. Regole e procedure che inizialmente dovevano servire a prevenire il caos amministrativo diventano fini a se stesse. Si lavora come se il rispetto delle regole fosse un fine, anziché strumento per il fine che l'impresa intende perseguire. Questo accade quando l'imprenditore, tradendo la sua vocazione specifica, perde di vista, per difetto di prudenza, il bene al quale la sua opera è volta. Da tempo, la scienza comportamentale conferma, soprattutto dopo i pionieristici lavori di Daniel Kahneman e Amos Tversky, che le persone che devono prendere decisioni, come sono gli imprenditori *in primis*, danno più importanza alla paura di una perdita che all'opportunità di un guadagno o di una vincita. Posto di fronte alla medesima scelta, presentata in un caso in termini di rischio e in un altro in termini di possibilità, chi deve scegliere è indotto a scegliere la seconda opzione: spesso, la cornice colpisce più del quadro. La conseguenza è che si è più avversi al rischio quando si tratta di una possibile vincita, che non quando si tratta di tentare di rifarsi dopo una

sconfitta. In quest'ultimo caso si diventa avventati, fino alla rovina. Comprendiamo allora a cosa serve coltivare la prudenza...

Ha scritto Montesquieu che “non bisogna mai esaurire un argomento al punto di non lasciar nulla da fare al lettore. Non si tratta di far leggere, ma di far pensare”. Certamente Heifetz, Grashow e Linsky non hanno esaurito l'argomento al quale si sono dedicati con passione e competenza. Il lettore avrà dunque molto “da fare” e ancor più “da pensare”. Ma la linea di ricerca che qui gli viene offerta costituisce un sentiero pervio per andare oltre.

Prefazione all'edizione italiana

*di Stefano Zordan**

L'Italia, come il resto dell'Europa e del mondo occidentale, sta vivendo una fase di profonda crisi dei modelli: la crescente sfiducia nelle istituzioni nazionali si accompagna al diffuso disappunto verso alcune politiche sovranazionali, il tutto aggravato dalla consapevolezza che certi fenomeni globali che ci toccano da vicino spesso esulano dal nostro controllo. Quando i modelli di riferimento sono messi in discussione da più parti e a più livelli, il ripensare le responsabilità e le modalità dell'esercizio della leadership si rende dunque prioritario in molteplici ambiti del vivere sociale. Tale necessità crea indubbiamente forte incertezza, ma offre anche enormi opportunità di rinnovamento, che presuppongono, però, diagnosi precise e interventi mirati.

Il maggiore ostacolo a un'azione di leadership che voglia essere incisiva risulta essere, però, la scarsa sistematicità dell'analisi o diagnosi che deve precedere ogni intervento su un sistema. In particolare, nel nostro Paese, dove pur non mancano esempi di leadership vitale e efficace, la poca consapevolezza della dimensione sistemica inficia sul potenziale impatto di questi interventi. Assistiamo così al propagarsi della nota piaga del campanilismo o parrocchialismo, i cui effetti non solo evidentemente inibiscono la performance del sistema Italia nel suo complesso, ma, di conseguenza, indeboliscono anche i singoli sotto-sistemi, anche quelli più virtuosi.

Al fine di colmare questo grave scopenso diagnostico, ci vengono in soccorso le risorse proposte dal modello della leadership adattiva. Nata oltre trent'anni fa dall'intuizione di Ronald Heifetz e Marty Linsky, entrambi docenti alla Harvard Kennedy School, la leadership adattiva offre strumenti analitici e di intervento con cui concettualizzare e gestire il cambiamento

* Curatore dell'edizione italiana.

complesso con cui i vari sistemi sociali, dalla famiglia allo Stato nazionale, passando per l'impresa, si confrontano quotidianamente.

Il modello in questione trae ispirazione dalla biologia evolutiva darwiniana, in cui l'evoluzione dell'organismo è strettamente legata al benessere delle cellule che lo compongono. È dunque solo naturale che questa forma di leadership insista sulla necessità di aspirare a una visione sistemica, anche quando l'obiettivo contingente dell'azione di leadership è risolvere i problemi di un determinato gruppo, sia esso un comune montano, un'azienda di medie dimensioni o una ONG.

Sempre con lo scopo di aiutare chi si accinge a esercitare la leadership ad acquisire maggiore chiarezza analitica prima di buttarsi nell'intervento, il modello offre una distinzione fondamentale tra *problemi tecnici*, quelli le cui soluzioni sono facilmente individuabili e scientificamente applicabili, e *sfide adattive*, la cui risoluzione, complessa e graduale, richiede il coinvolgimento dei vari attori che compongono un sistema. L'adattamento descritto dagli autori, lontano dall'essere sinonimo di adagiamento passivo o cambiamento forzato, è dunque un processo di presa di coscienza del contesto che muta e di indirizzamento del sistema verso una nuova fase di stabilità. L'esercizio della leadership è pertanto visto come quel lavoro progressivo e inclusivo che aiuta un sistema ad abbracciare (e, solo a tempo debito, ridurre) l'instabilità prodotta dall'adattamento.

La confusione tra problemi tecnici e sfide adattive è un altro grave limite di molte azioni di leadership o presunte tali. Specialmente in momenti di confusione generalizzata e mancanza di *vision* chiara, la tentazione di risolvere problemi che richiedono adattamento ricorrendo a soluzioni tecniche dispensate da esperti si fa forte. Questa scorciatoia si rivela però spesso deleteria, poiché, non andando al cuore del problema, ma limitandosi a tamponarlo, non fa che aggravarlo. Anche in Italia non mancano esempi di questo fenomeno, dai governi dei tecnici ai passaggi generazionali in azienda gestiti senza ripensare il modello di governance.

La distinzione tra tecnico e adattivo è indissolubilmente legata a un altro binomio offerto dal modello in questione, quello tra leadership e autorità, due concetti spesso confusi, anche in molti corsi e manuali sul tema. La leadership adattiva può infatti essere esercitata anche da chi non detiene autorità e, anzi, la sua attuazione spesso trae beneficio dalla mancanza di un riconoscimento formale. L'esercizio della leadership adattiva si configura dunque come un'azione risolutiva che, richiedendo il coinvolgimento delle parti interessate dal problema che si sta cercando di debellare, non può limitarsi all'applicazione *top-down* di conoscenze tecniche o di decisioni prese da chi occupa posizioni di autorità. Ne consegue un ruolo di mobilitazione più che di decisione per colui o colei che si imbarca nella pratica della leadership.

Anche in questo caso il modello proposto dagli autori del libro può quindi arricchire notevolmente il dibattito sull'esercizio del potere nel nostro Paese, cominciando dal lessico: non è un caso, infatti, che la lingua italiana abbia

preso in prestito dall'inglese la parola "leader" per esprimere un concetto distinto da quelli indicati con i termini "capo" o, nel secondo dopoguerra, "duce", che pur etimologicamente si avvicina molto all'idea del guidare un esercito in battaglia, assumendosi i rischi del caso, che connota appunto la radice indoeuropea di "leader"...

Questo ci porta a evidenziare un altro tratto caratterizzante della leadership adattiva: la dimensione del rischio in essa insita. Essendo chiamato a mettere in discussione lo *status quo*, l'agente della leadership deve accettare l'incertezza e il pericolo che ciò comporta, nonché invitare gli altri membri di un sistema a fare lo stesso, esponendosi dunque alla loro resistenza. L'adattabilità e la crescita passano infatti per la capacità e la volontà di riconoscere le vulnerabilità propria e del sistema, atteggiamento spesso scoraggiato da altri modelli di leadership, che invece tendono ad accrescere l'ego dei loro adepti e ad assecondarli nell'auto-celebrazione dei loro successi. Anche in questo caso la proposta di leadership offerta dagli autori, e il relativo incentivo a un'assunzione consapevole del rischio che essa comporta, non può che configurarsi come una risorsa preziosa in un'Italia spesso immobilizzata dalla paura del domani.

Per queste e altre ragioni, il modello della leadership adattiva – presentato qui per la prima volta al pubblico italiano – non solo non ha perso la forza evocativa e il potenziale pratico che lo hanno contraddistinto nei molti anni di impiego negli Stati Uniti e in altri Paesi, ma assume significati tutti nuovi nel contesto socio-politico dell'Italia di questi anni turbolenti.