

Neanche se è l'**imprenditore fondatore**. Perché quel modo di gestire l'azienda è radicato ma talvolta distante dalle giovani generazioni, che non riescono a sperimentare, rischiare. Un importante docente alla Kennedy School di Harvard propone la **soluzione**. Si chiama **leadership adattiva** | Chiara Cantoni

Un uomo solo al comando non funziona più

«**L**A LEADERSHIP NON COINCIDE CON IL FARE BENE IL PROPRIO LAVORO o ricoprire una carica di potere all'interno di un'organizzazione. È molto più facile che venga esercitata dal basso piuttosto che dai vertici aziendali».

Marty Linsky

(nel tondo), docente alla John F. Kennedy School di Harvard, per diversi anni firma del *Boston Globe* nonché segretario personale del governatore del Massachusetts tra il '92 e il '95, sfata alcuni luoghi comuni sulla più citata, e forse travisata, delle soft skill. Ne ha anche parlato al seminario Idea 2018 organizzato da Sistema Italia, associazione nata per divulgare in Italia il modello dell'adaptive leadership sviluppato a Harvard. Una prima guida sul tema, con tanto di strumenti diagnostici, casi di studio e fogli di lavoro, è il volume *La pratica della leadership adattiva*, scritto a sei mani con **Ronald Heifetz** e **Alexander Grashow** (FrancoAngeli editore).

Domanda. Professor Linksy, che cos'è la leadership adattiva?

Risposta. Il presupposto è che la leadership non sia una qualità innata né un tratto della personalità, bensì uno stile di gestione che si può acquisire e chiunque può esercitare: in famiglia, in azienda, in politica. Consiste nella capacità di mobilitare le persone allo scopo di affrontare sfide difficili, che richiedono l'adozione di cambiamenti adattivi. Il modello è ripreso dalla biologia evolutiva: proprio

come variazioni migliorative nel corredo genetico, frutto di tentativi e sperimentazioni, hanno consentito alle specie di sopravvivere in condizioni ambientali mutate, così persone, aziende, comunità sono chiamate oggi ad adattarsi a circostanze in rapida e continua trasformazione.

Si tratta allora di preservare il dna indispensabile alla continuità, accettando di sacrificare dogmi non più necessari. L'adattamento è sempre un equilibrio fra conservazione e perdita e la leadership ha a che fare con la gestione della perdita.

Per questo è impopolare.

D. È un tema centrale ma delicato in un tessuto di imprese, come in Italia, fatto di pmi il cui successo coincide spesso con la forza della tradizione o il carisma del fondatore.

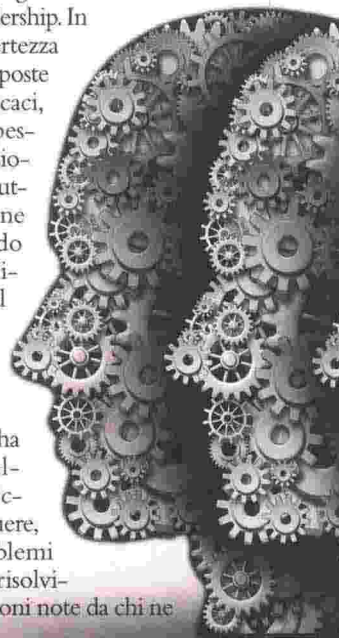
R. La capacità di tante piccole aziende, spesso a conduzione familiare, di produrre marchi divenuti globali è uno dei miracoli italiani. D'altra parte, emerge oggi il disagio di molti giovani talenti che avvertono l'invulnerabilità della tradizione come un limite all'espressione del loro potenziale. La cultura d'impresa dei fondatori è molto radicata in Italia ma talvolta anche distante dalle giovani generazioni, che si sentono depauperate del potere di intervenire, sperimentare, rischiare. Com'è possibile sviluppare il senso di appartenenza, se ci si aspetta sempre che la nuova guardia stia al suo posto e attenda in silenzio il momento giusto?

D. In una piccola azienda, però, i costi di

un tentativo malriuscito sono potenzialmente più alti e non sempre sostenibili. **R.** Sperimentare implica per definizione una parte di rischio e talvolta va male, bisogna accettarlo. Un leader con mentalità adattiva non zittisce le voci discordanti, incoraggia la pluralità di pensiero e lo spirito di innovazione, assicurandosi che un eventuale insuccesso non sia fatale ma, soprattutto, che l'errore fatto nel tentativo di testare nuove idee non venga punito. Il saggio ceo di una banca globale individuava regolarmente i responsabili dei fallimenti più clamorosi da cui si era appresa una lezione importante e li mandava in giro per le filiali del mondo a condividerla con i colleghi. I vertici aziendali hanno il compito di nutrire la leadership dei loro gruppi e incoraggiare la sperimentazione, facendo degli errori un'occasione di crescita. Ascoltando tanti giovani imprenditori, invece, si ha la sensazione che stiano diventando sempre più rilevanti i limiti dettati da quella stessa cultura che in passato ha prodotto cose meravigliose. Il paradosso è che molti talenti cercano la propria strada all'estero. La situazione è complicata ma può tradursi in opportunità: il momento è propizio per mettere in discussione alcuni dogmi acquisiti.

D. Per esempio?

R. La rapidità nel decision-making e nel problem-solving come attributi della leadership. In tempi di incertezza si vogliono risposte rapide ed efficaci, ma accade spesso che la pressione spinga a buttarsi nell'azione anche quando non si ha un'idea chiara del problema. I cambiamenti sono così rapidi che nessuno ha certezza delle risposte. Occorre distinguere, allora. I problemi tecnici sono risolvibili con soluzioni note da chi ne



Passaggio generazionale

ha le competenze. Ma le sfide adattive, caratterizzate da conflitti di valori, sono tanto complesse che bisogna ripensare la propria identità. Diagnosticarle richiede tempo e molta riflessione. L'errore frequente è dare risposte tecniche a sfide di natura adattiva. Pensiamo alla necessità di internazionalizzare un'azienda, o di innovarla, o di fonderla con un'altra: la dimensione tecnica pone alcune difficoltà, ma viene richiesto ben di più, bisogna rinunciare a parte del dna culturale, a prassi e prerogative.

D. Insomma, si deve distinguere l'autorità dalla leadership, la capacità di convincere e accompagnare le persone ad affrontare quel che eviterebbero volentieri.

R. Il manager che intende agire da leader deve andare oltre la propria autorità e sapere che dovrà sacrificare qualcosa. Servono dirigenti capaci di visione. Le organizzazioni sono per natura organismi conservatori, disegnati per preservare le regole e i valori che nel tempo hanno permesso di crescere e prosperare. La cultura aziendale è tale proprio perché

Ma uno che decida serve pure sull'Himalaya

Saper lavorare in squadra è in testa, indica l'ultimo rapporto del *Financial Times* sulle caratteristiche richieste a professionisti con Mba, insieme con la capacità di lavorare assieme a persone di specialità e provenienza diverse. *Superminds*, scritto da Thomas Malone del Mit, dice che tre fattori costituiscono la giusta intelligenza collettiva: capire lo stato emotivo degli altri, il grado di partecipazione di tutti, la proporzione di donne nel gruppo. Sennonché non sempre il meglio viene dal collettivo. Per Ethan Bernstein, Jesse Shore e David Lazer, accademici Usa, i risultati migliori si ottengono dove il ruolo individuale è ampio. Si evita l'effetto gregge. In *Friend & Foe*, Adam Galinsky della Columbia Business School e Maurice Schweitzer della Wharton School, scrivono che sull'Himalaya sono morti più alpinisti nelle scalate senza un singolo capocordata.

frutto di scelte passate vincenti e di sfide evolutive già affrontate; anche di fronte a scenari nuovi, l'establishment tenderà a tutelare lo status quo da qualunque conflitto, emarginando gli elementi di disturbo. Inoltre, le cariche più alte difficilmente hanno interesse a metterlo in discussione; perché mai un dirigente dovrebbe cambiare le regole che lo hanno posizionato al vertice?

D. Infatti nelle imprese uno dei temi critici è nel passaggio generazionale.

R. La leadership diffusa è essenziale alla realizzazione del potenziale adattivo di un'azienda e lo sviluppo di piani di successione ne è un chiaro indicatore. Purtroppo è più gratificante per i vertici esercitare l'autorità piuttosto che concedere spazio e autonomia. Risultato: al turn over

le nuove leve arrivano impreparate. Se dall'alto gli è negato spazio di manovra, possono però esercitare la leadership mobilitando le persone dalla base.

D. Non è quello che insegnano le business school...

R. Perché c'è l'intento di confondere leadership e autorità. Viene comodo definire leader colui che si dimostra un eccellente funzionario del sistema: tanto meglio svolge il compito, tanto più il sistema lo gratificherà concedendogli autorità. D'altra parte le business school insegnano a massimizzare il profitto, non a sviluppare il potenziale di dissenso. Generare profitto è importante, ma non salverà il mondo e non è neppure l'obiettivo di fronte alle odierne sfide adattive per le imprese.

D. Quando lo status quo non genera più profitto anche imprenditore e management sanno di dover cambiare...

R. Sì, i momenti di difficoltà sono un'opportunità per introdurre nuove idee, ma quasi sempre, fatta eccezione per congiunture specifiche come la crisi finanziaria, non bastano i tecnicismi, convocare gli esperti. Bisogna coinvolgere più persone, analizzarne le istanze e i timori. Comprendere i limiti della propria sfera di autorità, gli interessi delle fazioni coinvolte e le dinamiche di potere interne, per forgiare alleanze e valutare le mosse. Se, per esempio, il tema è promuovere l'avanzamento delle donne, forse è più utile sensibilizzare la figlia del ceo piuttosto che perorare con lui la causa della parità di genere. Ciò che possiamo fare per i giovani è aiutarli a sviluppare l'intelligenza del pensiero politico perché possano guidare il cambiamento dal basso. □

BRAIN LIGHT / IPA

