

STEFANO ZORDAN, DA IVREA CON PASSIONE

AD HARVARD PENSANDO ALLA STORIA DI ADRIANO OLIVETTI. ECCO LE RICETTE DI UN GIOVANE ITALIANO MOLTO INTERNAZIONALE PER CONDURRE UN'IMPRESA COME FOSSE UNA COMUNITÀ

di Carla De Meo

La "case history" di Stefano Zordan, 26 anni, ha inizio da un luogo preciso. E forse senza quel luogo non ci sarebbero stati gli sviluppi successivi che lo hanno portato all'adozione della teoria della leadership adattiva, come allievo di Marty Linsky prima, e suo assistente di corso poi, a Harvard. Il luogo è Ivrea. Da qui andrà in Irlanda, poi negli Stati Uniti, per fare ritorno a fine 2017 nella terra di Adriano Olivetti. "Il territorio mi ha segnato. A Ivrea l'ambiente è sempre stato particolare. Fin da piccolo respiravo un'aria diversa. Sembrava di vivere dentro una bolla speciale. E mi ha spinto a interessarmi all'idea di spazio e a come un'azienda può produrre ricadute positive o negative sul territorio. Fino ad arrivare al pensiero di Adriano Olivetti, alla sua filosofia legata alla produzione".

È questo il background umano che impedisce a Stefano Zordan di scegliere studi tradizionali. Va in Irlanda,

attirato dalla laurea in Geografia e Teologia, per unire spazio e pensiero. E si laurea con una tesi sulla filosofia pratica di Olivetti. Poi la richiesta per un master in America. Sono pronti ad accoglierlo con una borsa di studio Yale, Columbia e Harvard. Zordan sceglie Harvard con un master in Etica Politica. Ed è qui che avviene l'incontro che lo porterà al centro della leadership adattiva.

Come è avvenuto l'incontro con la teoria della leadership adattiva?

È stato un caso. Mi ero iscritto a un corso sulle politiche del cambiamento. Da subito si rivela un estratto da L'Attimo Fuggente. Nel corso accade di tutto. Io avevo 22 anni. Eravamo un'ottantina, tutti più grandi di me e tutti super competitivi, nello sforzo di esercitare la propria leadership. La sliding door si è aper-

ta quando il mio professore, Marty Linsky, tra i più importanti teorici al mondo di leadership adattiva, mi fa salire sul palco per 40 minuti. E io li intuisco che si può usare la leadership anche attraverso la vulnerabilità. È il punto di svolta della mia storia professionale. L'anno successivo vengo assunto come assistente del corso: ora ero io a gestire gli aspiranti leader. Successivamente mi sono iscritto al network internazionale che condivide le teorie di Linsky e Ronald Heifetz e nel frattempo ho proposto di tradurre in italiano il libro che promuove in tutto in mondo il metodo ma non ancora distribuito in Italia. L'università di Harvard mi concesse la licenza per farlo e Franco Angeli lo pubblicò.



E lei rientra in Italia, perché?

Dopo il 2016 era più difficile ottenere il visto in America. E io un Paese lo avevo. Così rientro a fine 2017, a Ivrea. E insieme a cinque persone, ex olivettiani, fondo Sistema Italia per insegnare la leadership adattiva in Italia e non solo.

Qual è il concetto alla base della teoria della leadership adattiva?

Le sfide complesse con cui le organizzazioni si devono confrontare sono viste spesso come tecniche: ci si affida all'esperto. In realtà questo approccio non fa che peggiorare il problema. Il più delle volte la soluzione non è ancora chiara, le fazioni coinvolte hanno differenti visioni, addirittura non si ha neppure coscienza del problema. Ecco che allora ci vogliono soluzioni adattive nelle quali tutto il sistema viene coinvolto nella risoluzione. Il libro degli studiosi americani è una specie di "manuale da campo". Aiuta nella prima fase della diagnosi e successivamente nell'individuare tecniche di soluzione. Cercando di uscirne vivi... Gli ultimi capitoli affrontano infatti metodi di sopravvivenza personale. Perché il sistema cercherà di annientarti.

Siamo abituati a pensare alla leadership come a un esercizio di vertice. Invece lei parla di leadership diffusa...

È un modello molto versatile. Bisogna capire qual è la versione di leadership più adatta alla situazione. Non necessariamente è estesa a tutti, può interessare anche solo i gruppi direttamente coinvolti. Nel testo si afferma che è un continuo andare dal "palcoscenico alla balconata". Significa lavorare contemporaneamente sul cam-

“Leadership significa dare direzione, orientamento e guida”

po, sul palcoscenico dunque, ma poi tornare sempre in balconata e vedere cosa è accaduto.

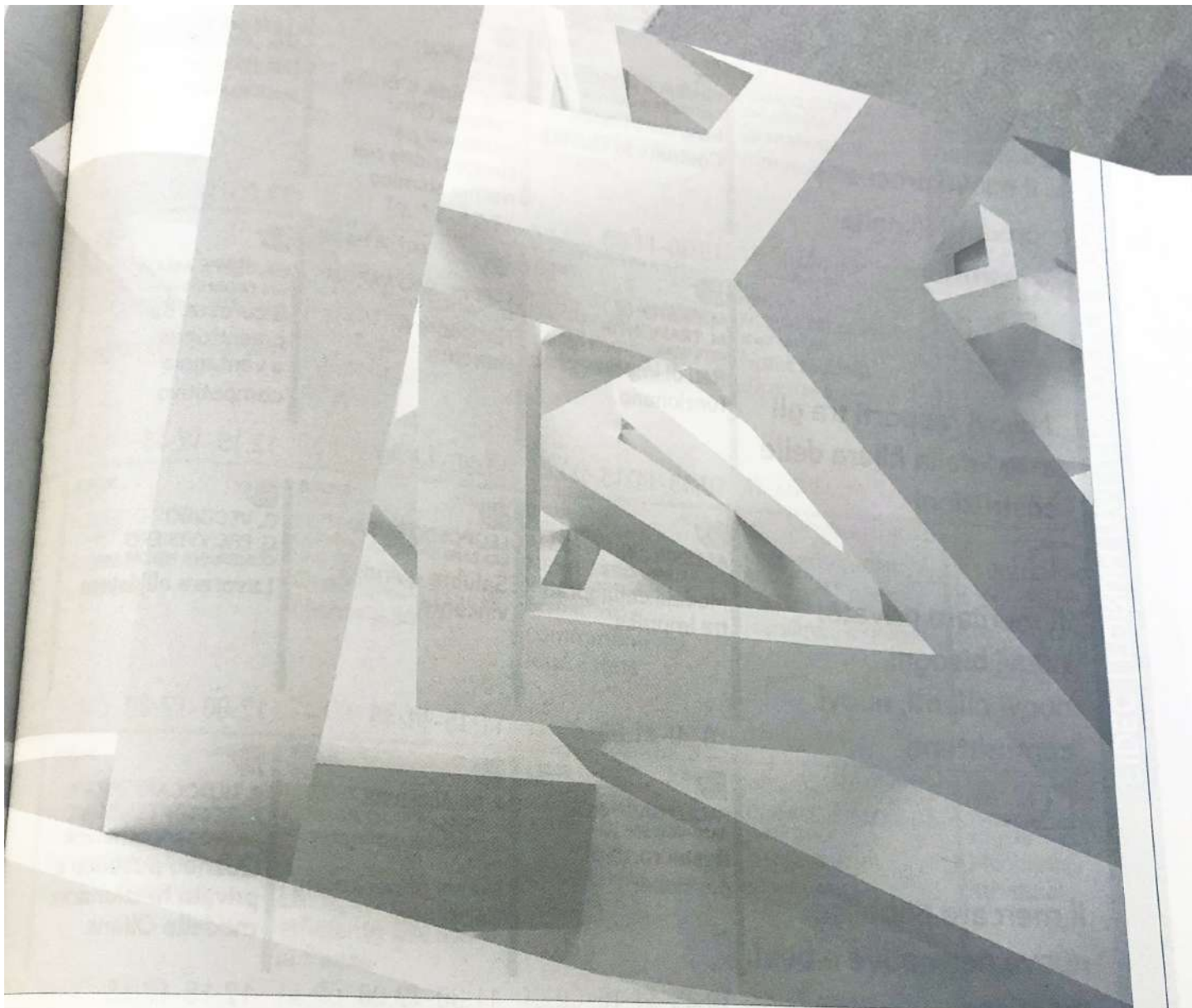
È una teoria vicina alla mentalità italiana e, dunque, di più facile applicazione?

Noi italiani siamo molto adattivi. Sappiamo sopravvivere in condizioni impensabili per gli americani. Ma siamo poco diagnostici perché molto individualisti. Non abbiamo quindi una visione sistemica. Ci manca la capacità di vederci all'interno di un sistema più grande e poi di fare sistema.

Come si conduce una comunità, una azienda a un fine condiviso?

Sembrerà banale ma non lo è affatto. Nel momento della diagnosi è fondamentale anche l'ascolto. Cercare di capire sempre insieme.

Ritorniamo al concetto di leadership non



disgiunta dalla vulnerabilità: oggi il trend non sembra questo...

Purtroppo è così. Lo vediamo nei politici ma pure nei loro followers che vogliono politici non vulnerabili: cercano persone forti.

Ed è un'illusione. Da una parte, il Movimento 5 Stelle si propone come un'élite integra, onesta. Dall'altra, la Lega propone il classico stereotipo del Noi contro gli Altri. La grande polarizzazione: gli altri come nemici, corrotti, noi come puri. Non si ammette mai "abbiamo sbagliato".

E tutto questo si applica anche all'ambiente. Abbiamo visto i disastri ambientali delle ultime settimane. Bisogna avere il coraggio di dire "abbiamo costruito dove non si poteva". E invece si rovesciano le responsabilità su fattori esterni che non c'entrano, dall'Europa agli ambientalisti...

Qual è allora l'importanza della leadership

adattiva nella realizzazione delle grandi opere, tema di grandissima attualità?

Leadership significa dare direzione, orientamento e guida. E, soprattutto nel caso di opere complesse, dove la maggior parte di noi non può capire le implicazioni di un progetto, non bisogna mai far venire meno direzione, orientamento, guida. I progetti vanno spiegati alla comunità, non devono mai essere calati dall'alto.

Lei è giovanissimo ma qual è la sua visione del futuro?

Sono molto positivo, ottimista. Non posso far altro che impegnarmi. Perché non concepisco quanti in Italia si limitano a lamentarsi. Ci sono tantissime cose da fare. C'è tanto spazio per buttarsi e fare cose interessanti, belle. Molto più che negli Stati Uniti. Le potenzialità sono immense.