

Serve leadership adattiva per superare e risolvere le crisi

Tommaso Di Sabato

UNIVERSITÀ DEL SALENTO LECCE (ITALIA)

ABSTRACT

Adaptive leadership is needed to overcome and resolve crises

Abstract Organizations can deal with emergencies, even those related to the COVID-19 pandemic if led by creative leaders, which is a prerequisite for the professional affirmation and development of everyone in the organization. The author emphasizes the importance of the work of Heifetz, Linsky and Grashow who, fully referring to the principles of Darwin's evolutionary biology, recalls the importance of "adaptive leadership", characterized by the ability to change ways of thinking and acting.

KEY WORDS: leader, leadership, change

SŁOWA KLUCZOWE: lider, przywództwo, zmiana

Nell'estate del 2009 Heifetz, Grashow e Linsky pubblicarono un saggio che, con riferimento alla pesante recessione e al vertiginoso crollo del PIL vissuto in quel periodo da numerose economie nazionali, evidenziava come dai dirigenti di azienda si dovesse pretendere un particolare impegno sia per affrontare le cause che avevano generato la crisi sia per costruire la capacità di prosperare in una nuova realtà, atteso che, ad avviso degli autori, «quando l'economia si riprenderà, le cose non torneranno alla normalità e sarà richiesta una diversa modalità di leadership»¹. Secondo i noti studiosi, infatti, nelle situazioni emergenziali i capi delle organizzazioni, oltre ad assolvere al compito di stabilizzare il contesto e prendere tempo, hanno il dovere di «usare la leadership per generare di più leadership nel profondo dell'organizzazione».

In quel contributo, inoltre, i ricercatori, superando gli steccati delle molteplici descrizioni dei profili di *leader* enunciate in dottrina, esprimevano la consapevolezza che «è un'illusione aspettarsi che un leader da solo troverà la strada migliore per il futuro», indicando in questo modo l'esigenza di ricercare nuove, efficaci metodiche comunicative e motivazionali in grado di coinvolgere le persone al lavoro.

Tanto, si badi bene, senza immaginare che nel quinquennio successivo si sarebbe sviluppata una ulteriore crisi, legata ai debiti sovrani e alle finanze pubbliche

¹ R. Heifetz, A. Grashow, M. Linsky, *Leadership in a (Permanent) Crisis*, «Harvard Business Review» 2009, July-August.

² In particolare si vedano: T. Di Sabato, *La resistenza al cambiamento e il ruolo del leader*, «Leadership & Management» 2019, del 2 aprile; V. De Giosa, T. Di Sabato, *Clima organizzativo e leadership: dal successo del singolo alla forza del gruppo*, «Leadership & Management» 2019, del 14 novembre.

³ Cfr. J.P. Kotter, *Il fattore leadership*, Milano 1989.

impegnate a sostenere i debiti dei sistemi bancari, a cui avrebbe fatto seguito lo stravolgimento dei sistemi organizzativi e produttivi conseguente alla violenta e grave pandemia da COVID-19 che il mondo intero vive ancora.

Proprio per questo che le considerazioni espresse dagli autori, oggi più che mai, meritano di essere meditate: è di tutta evidenza, in effetti, la urgenza di un cambio di passo verso una *leadership* adeguata ai processi di resilienza e di rinascita necessitati dalla complessità del momento. Da qui la scelta del presente approfondimento sull'argomento tema.

Nell'affrontare il tema della *leadership*, peraltro, vale la pena di ricordare che la dottrina ha prodotto tante definizioni quanti sono stati coloro che hanno tentato di chiudere il concetto entro una rigida categoria di significato.

Con riferimento anche a precedenti interventi inerenti alle diverse modalità di *leadership*, che questa Rivista ha già ospitato², appare quanto meno opportuno principiare dall'invito di Kotter a superare la possibile confusione tra i concetti di *management* e di *leadership* così da evidenziarne il rispettivo ruolo, per soffermarci su quello del *leader* così da mettere a fuoco quali caratteristiche richiedere a quello chiamato al cambiamento indispensabile a governare aziende ed enti nei momenti di incertezza quale quello che si sta vivendo con profonda sofferenza³.

Ebbene, mentre il *manager* è colui che fa le cose nel modo giusto, il *leader* è la persona che fa le cose giuste; i *manager*, dunque, spingono, in quanto «gestiscono» (*manage*), i *leader*, invece, attirano, poiché ad essi si chiede di «dirigere» (*lead*); in altri termini, risulta necessario che il *leader*, come sapientemente espresso nella lingua cinese, con il termine *ling-dao* (dove l'ideogramma *ling* indica la «testa», mentre quello *dao*, la «via», il «principio» inteso come valore) indichi la direzione da seguire per assicurare la sopra-vivenza dell'organizzazione (la sua esistenza come sistema) partendo dalla necessaria consapevolezza di dovere essere in grado di interagire con l'ambiente in continua evoluzione così da rivedere

costantemente le strategie, valutandone l'efficacia, al fine di fornire con adeguata flessibilità le risposte conseguenti.

In questa operatività giova la rappresentazione della organizzazione quale «sistema vivente» in quanto meglio di altre si presta al concepimento e alla realizzazione di progetti complessi e unitari che le permettono di essere pronta a rispondere alle sollecitazioni verso il cambiamento, poiché al pari dell'organo vivente, risulta presidiata da un processo dinamico, sensibile ai problemi e in grado di produrre reazioni.

Al *leader*, che nella metafora organicistica corrisponde al *ling* (la testa), allora, è richiesta quella capacità di indicare il *dao* (la via) avvalendosi di una creatività, che risulta essere la più potente fonte di energia e di motivazione al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

La creatività, infatti, va intesa come il luogo di relazione in grado di offrire l'occasione per l'affermazione professionale e la crescita di tutte le persone che sono nell'organizzazione; esse, vivendo rapporti interpersonali, sono incoraggiate ad adattarsi alle mutevoli richieste del mercato modificando le proprie competenze (possedute e acquisite) in funzione delle necessità e con le modalità che valutino più convenienti.

Si deve a Bass l'asserzione che la *leadership* altro non è se non un tratto soggettivo della personalità, mezzo per raggiungere determinati risultati, strumento di persuasione e di influenzamento delle persone al lavoro⁴. Questa precisazione discende da quella «*leadership trasformativa*», argomentata appunto da Bass come snodo del riconoscimento del valore delle persone al lavoro⁵, esitata alla fine degli anni sessanta del XX secolo dalla consapevolezza che «l'approccio contingente», esplicitato in diverse teorie e modelli definiti «transazionali» costituisse un filone di ricerca superato, atteso che non aveva in debita considerazione la necessità che al *leader* si dovesse domandare di dare vita anche a un cambiamento sociale atto a influenzare la crescita umana e professionale delle persone.

4 F. Bochicchio, T. DiSabato, *Apprendimento e cambiamento nelle organizzazioni*, Tricase 2018.

5 M.B. Bass, *Psicologia e guida degli uomini nelle organizzazioni*, Milano 1975.

6 V. De Giosa, T. Di Sabato, *La creatività come presupposto per governare l'organizzazione flessibile*, «Leadership & Management» 2019, del 2 luglio.

7 R. Heifetz, M. Linsky, A. Grashow, *La pratica della leadership adattiva*, trad. S. Zordan, Milano 2018.

Una tale operatività dimostra come al *leader*, viepiù in costanza di situazioni critiche, si debba domandare di essere un innovatore dimostrando che non ha paura del futuro e sa intervenire per gestire cambiamenti complessi anche correggendo propri errori di valutazione o di progettazione.

Si delinea a questo punto quella distinzione tra «capacità tecniche» (proprie dei problemi di cui si conosce la soluzione) e la *leadership* in grado cioè di accettare l'incertezza e la conflittualità accogliendo eventuali disequilibri.

Si tratta di una capacità legata all'intelletto e, dunque, all'inventiva e allo spirito d'iniziativa, che non può prescindere dalla consapevolezza del dovere operare dando spazio all'attitudine a produrre le possibili soluzioni per un dato problema, in particolare per un problema che non preveda soltanto una risposta corretta⁶.

A questo *leader*, tuttavia, occorre innanzitutto una *vision* chiara da cui discendano vuoi l'accettazione delle incertezze e del pericolo, stante la matura consapevolezza della vulnerabilità propria e del sistema governato, vuoi la indipendenza dall'autorità in modo da affrontare le sfide della crisi, la soluzione delle quali, sicuramente complessa, si appalesa graduale e, soprattutto, comporta il coinvolgimento delle persone al lavoro verso le quali sarà indispensabile assicurare sia una corretta comunicazione che un articolato, proficuo percorso formativo, funzionale ad adeguare le conoscenze ma pure a stimolare alla consapevolezza del singolo ruolo.

Quasi a rispondere al bisogno espresso nell'articolo da cui prende le mosse il presente contributo, in un loro successivo studio Heifetz, Linsky e Grashow, facendo pieno riferimento ai principi della biologia evolutiva di Darwin per confermare il paragone tra l'organizzazione e il «sistema vivente»⁷, supportano la esigenza che il *leader* al quale si richieda di fronteggiare l'emergenza posseda *leadership adattiva*.

In quel lavoro gli autori forniscono una vera e propria guida di concreto ausilio a portare le persone al lavoro

fuori delle loro zone di comfort e affrontare le sfide più difficili per il successo della organizzazione. I concetti, le metodiche e gli strumenti esposti dai tre ricercatori tracciano la via per mobilitare e indirizzare le energie efficaci a «generare di più leadership nel profondo dell'organizzazione» per superare e risolvere le crisi.

Si badi bene però che nei tratti indicati per caratterizzare la *leadership adattiva* non c'è nulla di nuovo, rispetto al passato, in quanto è intrinseco alla natura di questo professionista di essere capace di assumere i rischi, di definire le priorità dell'azione, di velocizzare le decisioni, di parlare alle persone in modo empatico e, soprattutto, di guardare al futuro; va da sé, quindi, che per fronteggiare e superare le crisi, anche quella dei nostri tempi, non occorre un *leader* eccezionale, dotato di super poteri: è indispensabile semplicemente essere un *leader* abile a governare la organizzazione, capacità che oggi va agita in spirito di «metànoia»⁸.

⁸ Col significato di «profondo mutamento nel modo di pensare, di sentire, di giudicare le cose» – traslitterazione del greco μετάνοια [derivato di μετανοέω «cambiar parere», composto di μετα- «meta-» e νοέω «intendere, pensare»] – <https://www.treccani.it/vocabolario/>.

BIBLIOGRAFIA

- Bass M.B., *Psicologia e guida degli omini nelle organizzazioni*, Milano 1975.
- Bochicchio F., Di Sabato T., *Apprendimento e cambiamento nelle organizzazioni*, Tricase 2018.
- De Giosa V., Di Sabato T., *Clima organizzativo e leadership: dal successo del singolo alla forza del gruppo*, «Leadership & Management» 2019, del 14 novembre.
- De Giosa V., Di Sabato T., *La creatività come presupposto per governare l'organizzazione flessibile*, «Leadership & Management» 2019, del 2 luglio.
- Di Sabato T., *La resistenza al cambiamento e il ruolo del leader*, «Leadership & Management» 2019, del 2 aprile.
- Heifetz R., Grashow A., Linsky M., *Leadership in a (Permanent) Crisis*, «Harvard Business Review» 2009, July–August.
- Heifetz R., Linsky M., Grashow A., *La pratica della leadership adattiva*, trad. S. Zordan, Milano 2018.
- Kotter J.P., *Il fattore leadership*, Milano 1989.
-