

Dipartimento  
di Scienze Politiche

Cattedra: Leadership nelle organizzazioni pubbliche

## LA LEADERSHIP ADATTIVA

L'importanza della leadership nel trasformare le  
organizzazioni e le comunità.

---

Simone Tani

RELATORE

---

Aldo Paparo

CORRELATORE

---

Sara Teti

CANDIDATO

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	4
<b><i>CAPITOLO I: LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI.</i></b> .....	5
1.1 CENNI STORICI SULLO STUDIO DELLA LEADERSHIP.....	5
1.2 TEORIE NEL MONDO DELLA LEADERSHIP.....	12
1.3 STILI DI LEADERSHIP.....	20
<b><i>CAPITOLO II: LA LEADERSHIP IN UN CONTESTO DI CAMBIAMENTO E CRISI.</i></b> .....	26
2.1 LEADERSHIP E CAMBIAMENTO .....	26
2.2 LEADERSHIP E CRISI.....	33
2.3 LEADERSHIP E TEMPO.....	38
<b><i>CAPITOLO III: LA LEADERSHIP ADATTIVA COME PARADIGMA DI COMPrensIONE E INTERVENTO SUL CAMBIAMENTO.</i></b> .....	45
3.1 LA PRATICA DELLA LEADERSHIP ADATTIVA.....	45
3.2 L'ADATTABILITÀ ORGANIZZATIVA .....	56
3.3 INTRAPRENDERE IL CAMBIAMENTO ADATTIVO.....	63
3.4 LA LEADERSHIP DI SÉ STESSI.....	72
<b><i>CAPITOLO IV: ESPERIENZE DI LEADERSHIP LETTE ALLA LUCE DELLA LEADERSHIP ADATTIVA. ALCUNI CASI.</i></b> .....	79
4.1 PANDEMIA E ADATTABILITÀ: LE ESPERIENZE DELL'ANNO APPENA TRASCORSO.....	79
4.2. LIVELLI DI ADATTABILITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI: RISULTANZE DELL'INDAGINE PRATICA CONDOTTA .....	84
4.3 ESPERIENZE DI LEADERSHIP: VOCI DAL CAMPO.....	90
<b>CONCLUSIONI</b> .....	93
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	96
<b>ALLEGATI INTERVISTE</b> .....	100
a. INTERVISTA CON IL DOTT. CARLO CIPICIANI (Direttore Regionale Risorse, Programmazione, Cultura e Turismo della Regione Umbria).....	100
b. INTERVISTA CON IL DOTT. ROBERTO LEONARDI (Segretario Generale FITS, Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore).....	110
c. INTERVISTA CON LA DOTT.SSA FEDERICA ANGELANTONI (CEO presso Archimede Solar Energy S.r.l.).....	115
d. INTERVISTA CON IL DOTT. CESARE CERASO (COO Isa S.p.A.).....	122
e. INTERVISTA CON LA DOTT.SSA ILARIA CAPORALI (AD Liomatic S.p.A.).....	130
f. INTERVISTA CON IL DOTT. ANDREA ROMIZI (Sindaco di Perugia).....	138
<b>RIASSUNTO TESI</b> .....	145

## RINGRAZIAMENTI

*Vorrei ringraziare chi, con pazienza e interesse, ha contribuito alla realizzazione di questa tesi.*

*Un ringraziamento particolare va al mio relatore, Prof. Simone Tani che mi ha seguito, con la Sua infinita disponibilità e attenzione nella realizzazione dell'elaborato, fin dalla scelta dell'argomento.*

*Grazie anche al mio correlatore, Prof. Aldo Paparo, per la sua gentilezza, cortesia e per i suoi preziosi consigli.*

*Vorrei ringraziare ed esprimere la mia gratitudine a tutti coloro che si sono mostrati disponibili ad essere intervistati e a farmi partecipe delle loro molteplici esperienze, che fanno parte integrante del presente elaborato. Grazie. Mi siete stati di ispirazione. In particolare: Dott.ssa Federica Angelantoni (CEO presso Archimede Solar Energy S.r.l); Dott.ssa Ilaria Caporali (AD Liomatic S.p.A.); Dott. Cesare Ceraso (COO ISA S.p.A.); Dott. Carlo Cipiciani (Direttore Regionale Risorse, Programmazione, Cultura e Turismo della Regione Umbria); Dott. Roberto Leonardi (Segretario Generale FITS, Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore); e infine il Sindaco di Perugia, il Dott. Andrea Romizi.*

*Ringrazio, inoltre, la Confindustria di Perugia nelle persone del Dott. Nicola Modugno, Dott.ssa Alice Lucarelli e Dott.ssa Claudia Bortone per il tramite che mi hanno gentilmente offerto, affinché potessi procedere speditamente nel lavoro di ricerca dei contatti nel mondo del lavoro.*

*Un ringraziamento sentito va all'Agenzia Umbria Ricerche (AUR) di Perugia in cui ho svolto un tirocinio formativo, per l'ospitalità e la gentilezza con cui mi hanno accolto e per avermi fornito l'opportunità di acquisire preziose esperienze sul campo che ritengo utili per il mio lavoro futuro.*

*Grazie a tutti voi per avermi accompagnata in questo percorso di crescita personale e professionale.*

*Ringrazio poi la mia amica Alice, per avermi aiutato a superare i miei momenti di tensione e di sconforto con la sua meravigliosa spensieratezza e Michele per essermi stato compagno di viaggio in questo splendido percorso.*

*Dedico alla mia famiglia questa tesi per il supporto e l'aiuto amorevole che mi hanno sempre dato.*

## INTRODUZIONE

Ogni gruppo o società ha bisogno di essere governato per sopravvivere e per vedere i suoi membri prosperare. Ogni sistema, dunque, ha bisogno di una guida per formulare regole, procedure e azioni quotidiane che consentano di affrontare i conflitti, cogliere opportunità e rispondere alle sfide che interessano ogni comunità, garantendo il miglior funzionamento possibile. Pertanto, trovare un modo per compiere tutto ciò è il lavoro della leadership.

Non esiste una definizione univoca di che cosa si intenda per leadership, gli studi a riguardo sono moltissimi. Possiamo da un'analisi etimologica della parola leadership estrarre una definizione analitica.

Il termine leadership deriva dall'espressione inglese "to lead" che significa guidare, dirigere, condurre. Un leader, quindi, è colui che guida, che esercita autorità, che orienta, motiva e conduce un gruppo con lo scopo di raggiungere degli obiettivi rilevanti per il sistema.

Oggi più che mai la società è scossa da grandi trasformazioni, si pensi alla globalizzazione, alle nuove tecnologie, alla recente crisi economica e da ultimo ai differenti e molteplici effetti causati dalla pandemia mondiale dovuta alla diffusione del virus SARS-CoV-2 ancora in atto; per questo motivo in un mondo sempre più complesso, la leadership deve prestare sempre più attenzione agli aspetti dinamici e contestuali.

In effetti, non vi è mai stato un momento così difficile nella storia umana caratterizzato da cambiamenti così rapidi e da una costante incertezza sul futuro. In tempi come quelli di oggi la capacità più rilevante e fondamentale per la sopravvivenza e per il successo risulta essere proprio l'adattabilità a realtà sempre diverse e nuove. Non a caso nell'attuale periodo termini come resilienza sono diventati sempre più di uso comune.

A fronte di ciò l'obiettivo di questa tesi è proprio lo studio di quel filone della leadership chiamata leadership adattiva. Tale modello trae origine nel più ampio contesto di applicazione delle teorie Darwiniane e quindi dell'adattamento a realtà sempre nuove.

Il presente lavoro di tesi si articolerà nel modo seguente: nella prima parte analizzeremo l'importanza della leadership per le organizzazioni e le varie scuole e teorie chiave che hanno analizzato il tema. Successivamente parleremo del rapporto che intercorre fra la leadership e il cambiamento in un contesto di crisi.

Nel terzo capitolo incentreremo la nostra attenzione sulla leadership adattiva come paradigma di comprensione e di intervento sul cambiamento.

Infine, forniremo la testimonianza di alcune esperienze di leadership lette alla luce della leadership adattiva, selezionando alcune figure di riferimento, in modo da comprendere l'effettiva portata e i risultati che tale filone ha ottenuto nel corso del tempo.

# ***CAPITOLO I***

## ***LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI.***

### **1.1 CENNI STORICI SULLO STUDIO DELLA LEADERSHIP**

La leadership è una tematica che da sempre, soprattutto negli ultimi decenni, ha destato l'attenzione di numerosi studiosi sia nei settori delle scienze psicologiche e sociologiche, sia, con approfondimenti di livello pragmatico, nel mondo aziendale e organizzativo.

Dare una definizione di cosa sia la leadership è qualcosa di estremamente complicato. Il termine deriva dall'inglese *to lead* che significa dirigere, condurre, esercitare autorità<sup>1</sup>. Si fa, dunque, riferimento alla capacità di un individuo di saper guidare un gruppo di persone e di condurre una squadra al raggiungimento di determinati obiettivi.

A sua volta il termine inglese proviene dall'Antico Sassone "leiten", che ancora oggi in tedesco significa condurre. Se guardiamo all'Italiano condurre deriva dal latino "cum" e "ducere" che insieme stanno a significare il verbo portare con sé, dirigere. Di fatto la parola leadership etimologicamente vuol dire: guida, direzione, conduzione, da cui il significato di leader come una persona che sia in grado di guidare il gruppo.

Nonostante l'etimologia della parola risulti condivisa da molti, al contrario, la ricerca di una sua compiuta definizione ha dato adito a molteplici e differenti punti di vista e gli studiosi che si sono susseguiti nel corso del tempo non hanno mai trovato un'interpretazione univoca.

In linea generale la leadership rappresenta la capacità di motivare le persone a realizzare un obiettivo comune. Questa definizione, tuttavia, non riesce ad esprimere l'intero potenziale e i compiti di un leader. Tale insufficienza è facilmente rilevabile passando brevemente in rassegna alcune definizioni sintetiche elaborate nel corso della storia.

"Esercitare la leadership è commerciare la speranza" (Napoleone Bonaparte); in base a questa definizione il compito principale di un buon leader è quello di infondere ottimismo, impegno e una sorta di guida per permettere ai follower un certo grado di progresso.

La leadership può inoltre essere analizzata in riferimento ad una relazione con il gruppo. In tal senso la leadership è "una relazione interpersonale all'interno della quale gli altri si adeguano, non perché

---

<sup>1</sup> Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow e Stefano Zordan (2020). *La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità*. Milano: FrancoAngeli. Nell'opera l'autorità viene definita come: potere delegato da un soggetto ad un altro in modo più o meno formale in cambio di direzione, protezione e ordine;

devono, ma perché vogliono” (Robert K. Merton). In tale definizione è la persuasione propria di un leader che fa la differenza.

“Un leader è un individuo in grado di influenzare, motivare e rendere gli altri capaci di contribuire all’efficacia e al successo dell’organizzazione della quale sono membri” (Robert House); questo comporta che una buona leadership si focalizza non solo sull’individuo all’interno dell’organizzazione ma ha come obiettivo anche il risultato.

Infine, una definizione interessante è quella che riesce a slegare il concetto di leadership da quello di autorità come figura che non sbaglia mai e che sa tutto. “Leadership, infatti, significa deludere le persone in una maniera che possono sopportare” (Ronald Heifetz). Essere un buon leader non significa non sbagliare mai, ma al contrario essere leader è imparare dagli errori.

Tutte queste definizioni ci fanno comprendere quanto sia versatile e difficile da descrivere e contestualizzare il fenomeno della leadership. Tuttavia, dalle innumerevoli definizioni è possibile intravedere un tratto comune: intendere la leadership come un processo dinamico in grado di creare un’influenza persuasiva su altre persone per poterle guidare e facilitare, perciò, l’ottenimento di un obiettivo comune. Tra le varie enunciazioni passate in rassegna potremmo adottare come sintesi la definizione degli studiosi P. Hersey e K. Blanchard: *la leadership è il processo volto ad influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi comuni in una determinata situazione.*

La nascita del concetto di leadership convenzionalmente viene collegata al sociologo tedesco Max Weber, uno dei primi a studiare l’aspetto carismatico<sup>2</sup> di alcune personalità dotate di leadership, sostenendo come tale caratteristica fosse fondamentale per la guida di qualsiasi gruppo verso un obiettivo comune. Egli definisce il carisma come *una certa qualità della personalità di un individuo, in virtù della quale egli si eleva dagli uomini comuni ed è trattato come uno dotato di poteri o qualità soprannaturali, sovrumane, o quanto meno specificamente eccezionali. Questi requisiti sono tali in quanto non sono accessibili alle persone normali, ma sono considerati di origine divina o esemplari, e sulla loro base l’individuo in questione è trattato come un leader [...].*<sup>3</sup>

Nella visione dell’autore una buona leadership deve comporsi di due elementi: una sorta di passionalità insita nel leader ma anche una forte capacità di giudizio. Un leader carismatico, inoltre, è in

---

<sup>2</sup> Max Weber (1920) in “Theory of Social and Economic Organization.” Ristampa: Max Weber (1947), “Theory of Social and Economic Organization”. New York, Oxford University Press; Il sociologo ha introdotto il concetto di carisma all’interno delle scienze sociali nel 1922;

<sup>3</sup> Max Weber (1920) in “Theory of Social and Economic Organization.” Chapter: “The Nature of Charismatic Authority and its Routinization”; Ristampa: Max Weber (1947), “Theory of Social and Economic Organization”. New York, Oxford University Press;

grado di influenzare e persuadere un gruppo di persone, stabilendo un rapporto affettivo con i componenti dello stesso.

In passato la figura del leader era considerata divina, un modello di vita che tramite la parola e tramite gli esempi personali riusciva a influenzare i modi di agire di una particolare collettività. Lo stesso Platone, nella Repubblica,<sup>4</sup> afferma che “vi è chi -essendo nato e educato per questa funzione- deve “comandare, guidare e governare” gli altri perseguendo il bene della polis.”

Si pensi, inoltre, al filosofo Aristotele, che sostiene la necessità di coltivare una buona leadership per il bene della collettività. Nella cultura greca e latina, l'interesse per i grandi leader politici e militari è tema assiduo. Ma solo nel 69 d.C. la *Lex de imperio Vespasiani* legittimò l'assoluto potere personale dell'imperatore romano; ci riferiamo ad esempio alla figura carismatica di Giulio Cesare.

Notiamo come anche le grandi storie del passato come la *Chanson de Roland*, l'*Iliade*, *Don Chisciotte* abbiano notevoli riferimenti letterari al concetto di leadership.

È con Machiavelli che in Italia si inizia a parlare del ruolo della leadership. Con il Principe (1513), Machiavelli esprime l'importanza di una buona guida che sia in grado di impegnarsi nel dirigere il popolo, di esercitare il potere, di mantenere una certa autorità.

Da ultimo, il ventesimo secolo è stato portatore di esempi di leadership arrivati a totalizzare la vita politica di determinate nazioni: Italia, Germania, Russia sono state soggette a dittature totalitarie che trovavano nella figura del leader con poteri assoluti la propria rappresentazione fisica e ideologica.

In simile contesto, vi è da osservare come anche la psicologia contribuì allo studio e sviluppo della leadership e i sistemi totalitari menzionati attinsero da molte delle opere concluse nel 1800 al fine di gestire e incrementare il controllo delle masse per le proprie finalità politiche.

Tuttavia, è agli inizi del 1900 che si sviluppano nuove ricerche sulle basi della leadership, andando a indagare sull'importanza dei tratti e delle caratteristiche che i leader sembrano avere in comune attraverso lo sviluppo di alcuni test sulla personalità che, ciononostante, si rilevarono obsoleti poiché non risultavano utili in situazioni variegata, quando i tratti e le caratteristiche erano molteplici. Di conseguenza gli studi successivi si concentrarono sul contesto attraverso l'analisi di alcuni fattori sottostanti il comportamento che un leader dovrebbe tenere in situazioni dove la leadership è più richiesta.

Di nota importanza è nel 1921 la “*Psicologia delle masse e l'analisi dell'Io*” con cui Freud introduce l'importanza della folla per l'Io inconscio. Quello che si evince da tali studi è il fatto che le persone facenti parti di una folla provano un senso immediato di intimità e di identificazione con lo stesso tale per il quale si crea un gruppo.

---

<sup>4</sup> Platone (IV sec a.c) in “Leggi” (Νόμοι);

Il concetto di gruppo viene ripreso anche da Turner nel 1982, il quale considera gruppo un insieme di individui che interagiscono e allo stesso dipendono gli uni dagli altri per il raggiungimento di una missione comune: un gruppo è tale solo se questi individui si considerano membri e quando la sua esistenza è riconosciuta da almeno un altro individuo.

La leadership, perciò, viene utilizzata più come un processo che come un evento e più come una dinamica di gruppo piuttosto che un artefatto di individui. Siamo abituati a pensare la leadership come un evento individuale, ma in realtà è strettamente collegata alla dinamica di gruppo. Ciò ci porta a due considerazioni: la leadership è un processo relazionale e in secondo luogo una buona leadership significa, oggi più che mai, saper guidare gli altri, il gruppo per l'appunto.

Essere leader richiede una sorta di collaborazione con i propri follower, questo vuol dire che deve necessariamente instaurarsi una relazione di fiducia e di condivisione verticale. La leadership per funzionare deve essere spontanea, libera, accettata e non forzata dal rapporto di potere, altrimenti potremmo parlare di gerarchia, di comando, come ad esempio è accaduto nel passato con i regimi dittatoriali/totalitari che tutti noi conosciamo. Essere leader non significa essere un dittatore, quello che conta è quella che definiamo autorità informale o autorevolezza.

La leadership, infatti, non è una persona o una posizione. È una complessa relazione etica tra persone basata sulla fiducia, sull'impegno, e su una visione condivisa di ciò che è buono e giusto. Di fatto per comprendere cosa sia la leadership bisogna andare ad analizzare la componente umana alla base della relazione, quindi non solo le caratteristiche del leader ma anche quelle dei follower.

Tale approccio è interessante perché, ribaltando la prospettiva tradizionale, focalizza l'attenzione e la comprensione del fenomeno non tanto sulla figura del leader quanto sul rapporto sociale e di gruppo che lega quest'ultimo ai suoi seguaci.

La tematica fondamentale da comprendere è il perché si crea questo tipo di relazione e fino a che punto. In linea generale parliamo di lealtà incondizionata quando la relazione fra leader e follower è molto forte. Chi è parte di un gruppo crede molto nella figura di un leader, che solitamente si caratterizza per un elevato carisma e che porta a considerare il leader quasi come una figura superiore a tutti. Tale lealtà incondizionata può sfociare negativamente nel cosiddetto effetto gregge, in cui tutti seguono una determinata personalità carismatica, senza minimamente considerare la direzione giusta o sbagliata che sta prendendo il leader e il modo in cui utilizza il potere; d'altra parte, la lealtà incondizionata potrebbe essere positiva perché di fatto instaura un legame molto potente e un rapporto di estrema fedeltà.



Il concetto di autorità, intesa come potere legittimato quindi riconosciuto legittimo dai sottoposti, è presente anche negli studi di Max Weber, in particolare sotto forma di tre tipologie o idealtipi<sup>5</sup>: autorità basata sulla tradizione, autorità carismatica e autorità legale-razionale.

Nella prima tipologia ciò che si considera è appunto la tradizione, l'idea di fondo è quella di seguire una determinata persona perché si sono seguiti i suoi predecessori, tipico di tale rapporto è quello che si instaurava in passato con le monarchie. La relazione di potere, quindi, esiste perché è sempre esistita secondo una sorta di tradizione.

L'autorità carismatica, invece, è totalmente differente. Quello che conta nel rapporto è l'individuazione di alcune caratteristiche o doti straordinarie del leader come la saggezza, il carisma, l'eroismo, che portano i follower ad affidarsi completamente a tale figura, proprio per questo motivo il rischio è quello di costruire una relazione fondata su una leadership incondizionata e cieca.

Infine, l'autorità legale-razionale strettamente collegata alla valutazione tipica di una democrazia. I leader sono seguiti perché dimostrano di essere abili e impegnati per il bene della collettività, quello che conta quindi è la meritocrazia. L'autorità legale-razionale è quella che sempre di più si sta diffondendo nel mondo odierno, soprattutto all'interno delle organizzazioni pubbliche. Tale potere si legittima attraverso le procedure e tramite l'applicazione delle regole e trova, quindi, il proprio fulcro operativo nelle leggi.

Al di là di tali classificazioni quello che conta per una buona leadership è la creazione di una relazione forte e duratura che potrebbe essere facilitata dalla nascita di una sorta di identità sociale.

Questa permette alle persone di potersi identificare in quello che chiamiamo gruppo; ciò comporta che la relazione che si instaura fra questi sarà sicuramente molto potente e si caratterizzerà per una condivisione unanime degli obiettivi. I leader raggiungono una maggiore efficacia riguardo alla propria leadership quando riescono a indurre i propri follower a considerarsi come un gruppo sociale.

Di conseguenza, sempre di più, si è iniziato a considerare i fenomeni di leadership come dei fenomeni che prescindono dal singolo leader ma che invece si caratterizzano per quella che chiamiamo *governance* collaborativa o leadership condivisa.

Quest'ultimo paradigma si caratterizza per un coinvolgimento nelle decisioni di tutto il gruppo interessato, affinché tutti possano esercitare delle decisioni e delle prese di responsabilità, in relazione al perseguimento di un determinato obiettivo condiviso. Tale leadership, definita anche multilaterale o orizzontale, si caratterizza per una collettivizzazione delle responsabilità fra le persone all'interno di un determinato sistema e si pone opposta a quella che conosciamo come verticale, dove quello che conta è la gerarchia che risiede in un individuo solo piuttosto che nel gruppo e in una limitata partecipazione.

---

<sup>5</sup> Weber M., (1961), "Economia e società", Edizioni di Comunità, Milano;

All'interno della *governance* collaborativa è possibile combinare più attività di leadership complementari, unire più competenze ed esperienze per gestire situazioni complesse, affinché si possa creare un particolare gruppo di persone, ognuna con una tipologia di *skills* diversa, che lavora insieme per portare avanti un obiettivo condiviso. In simile prospettiva è evidente come ciò che conti nella leadership condivisa è la complementarità dei membri: ogni membro è necessario all'altro per raggiungere i progressi e gli obiettivi che una determinata organizzazione si è posta. Lo scopo è quello di sfruttare il proprio senso comune di interdipendenza.

Un possibile rischio, tuttavia, di questa tipologia di leadership è il rischio del pensiero di gruppo<sup>6</sup> o "groupthink".

La leadership condivisa, infatti, crea un gruppo notevolmente coeso grazie anche all'identità sociale sopra richiamata, ma il rischio, nonostante il vantaggio di una maggiore rapidità nelle decisioni, è quello di creare una squadra che porti le persone a mettere da parte i loro pensieri e la loro coscienza critica per adottare l'opinione che ha il resto del gruppo; ciò a lungo andare porta al conformismo e riduce la creatività dell'intera organizzazione. È noto, infatti, che, soprattutto nella nostra epoca, un'organizzazione riesce a resistere se all'interno di essa vi sono persone creative che riescono a gestire e ad interpretare la necessità di innovarsi e il momento, oltre che il campo giusto, in cui intervenire. Al contrario se è il pensiero unico di gruppo che sovrasta la creatività dell'organizzazione vi saranno alcuni segnali che un buon leader deve interpretare ed eventualmente intervenire.

Ci si riferisce in particolare a un senso illusorio di invulnerabilità all'interno del gruppo o ad esempio quando coloro che non la pensano come la maggioranza e che quindi esprimono un certo dissenso vengono isolati e sminuiti.

La nozione di leadership, quindi, nel corso degli anni ha subito delle forti modifiche.

Inizialmente era notevolmente connessa al concetto di gerarchia, la funzione di leader veniva espletata dal singolo o al massimo da un piccolo numero di persone. Quello che risultava fondamentale era il rispetto di regole e procedure ben precise con lo scopo di avere riguardo il più possibile della legge. Parliamo in tal caso di vecchia leadership amministrativa pubblica.

La complessità del mondo moderno ha indotto un'evoluzione del concetto e del modo di esercitare la leadership, aprendo il campo a nuovi paradigmi e modi di intendere il ruolo di leader.

Negli anni 80' e 90' nasce il movimento del *Reinventing Government* che aveva come obiettivo quello di sostituire l'aspetto gerarchico piramidale della leadership con la competizione. In particolare, grazie al *New Public Management*, concetto articolato da David Osborne e Ted Gaebler nel loro libro

---

<sup>6</sup> Irving L. Janis (1982) in "Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes;" Boston: Houghton Mifflin. Il concetto di groupthink viene espresso ed utilizzato per la prima volta in quest'opera;

*Reinventing Government* del 1992, si cerca di eliminare la gerarchia e di sviluppare la competizione attraverso dei veri e propri meccanismi di mercato all'interno di una particolare organizzazione. I cittadini sono trattati come clienti e i ruoli amministrativi sono semplificati convertendo le scelte politiche in scelte di mercato. Questo approccio, infatti, si concentra sui risultati, sulla *performance* dell'organizzazione e promuove la concorrenza all'interno e all'esterno del governo, che viene considerato come una vera e propria azienda. Inoltre, l'organizzazione è sempre soggetta a stimoli ed incentivi con il fine di renderla sempre più performante e soddisfacente per l'utente.

Dall'inizio degli anni 2000 si sviluppa una nuova formula di intendere la leadership, focalizzando l'attenzione su una collaborazione orizzontale fra governi, mercato e cittadini. L'idea era quella di limitare la gestione del governo come un'azienda di mercato; in questa nuova ottica la collaborazione diviene un *must*. Inoltre, si sviluppano le *partnership* tra pubblico e privato e il governo viene sempre di più considerato come un importante protagonista del *problem solving* sociale.

Oggi ci troviamo in un ambiente governativo strutturato a *network*, che si caratterizza per la crescita di forme di leadership collaborativa e condivisa in un sistema sempre più competitivo. Definiamo l'attuale fase come la nuova era della *public governance* che sempre di più si trova a dover affrontare delle sfide interne ed esterne molto più complicate di altri tempi. La leadership della *new public governance*, oltre che stimolare la cooperazione e la collaborazione, si concentra molto sullo sviluppo di relazioni con altre organizzazioni con il fine di rappresentare l'anello di congiunzione fra persone e molteplici organizzazioni.

In conclusione, in un mercato odierno in rapida evoluzione, risulta necessario per la sopravvivenza di qualsiasi organizzazione o sistema capire come ottenere risultati sempre più innovativi.

Pertanto, sarebbe preferibile utilizzare una *governance* condivisa soprattutto in tutte quelle organizzazioni dotate di più linee di mercato e settori diversificati. Infatti, attraverso una leadership condivisa, governare e mantenere l'organizzazione più competitiva sarà sicuramente un lavoro meno arduo da portare a termine.

## 1.2 TEORIE NEL MONDO DELLA LEADERSHIP

La leadership costituisce un filone di studio molto interessante per numerosi studiosi; ciò ha portato all'approfondimento di tale argomento in tutte le sue sfaccettature a partire da un diffuso interesse per quello che sono le teorie che stanno alla base di quella che definiamo leadership.

Le teorie della leadership, infatti, sono delle scuole teoriche utilizzate per mettere in risalto i caratteri propri del fenomeno in oggetto e spiegare perciò perché alcuni individui diventano leader. Queste enfatizzano i tratti e si concentrano sulle caratteristiche personali che definiscono un leader efficace.

I primi studi<sup>7</sup> per comprendere il fenomeno si sono focalizzati sulle qualità e sulle caratteristiche degli individui, considerando leader coloro che possedevano delle abilità innate; sotto questo approccio, che potremmo definire universale, leader ci si nasce e non ci si diventa. La teoria si basa sull'assunto che esista un percorso ideale di leadership determinato da una serie di comportamenti che sono ottimali e perfetti in quasi tutte le situazioni.

Parallelamente sono nati studi<sup>8</sup> contrari in cui si sostiene l'importanza di alcuni tratti innati propri della persona ma che, anche le variabili in gioco ed il contesto, possano influenzare e giocare un ruolo importante in quello che è avere una buona leadership. Chiamiamo tale approccio contestuale, proprio perché si ritiene che siano le situazioni cruciali in cui il leader si trova a determinare il suo comportamento e lo stile più appropriato da mettere in campo.

Nel mondo della leadership possiamo individuare alcuni grandi periodi.

Secondo la Teoria del grande uomo, la storia è la conseguenza di alcuni individui che hanno lasciato un'impronta decisiva con le loro abilità o doti personali. La *Great Man Theory* considera i leader come delle persone con tratti e capacità ideali per guidare, come ad esempio il carisma, la capacità comunicativa, la forza, le abilità sociali. Consideriamo padre fondatore della teoria Thomas Carlyle (1795-1881), secondo cui "la storia del mondo non è altro che la biografia dei grandi uomini".

La Teoria del grande uomo pone l'enfasi sull'emergere di grandi figure che hanno avuto un impatto sociale molto importante e sostiene in maniera decisa che tale capacità di guidare è innata: i migliori leader non imparano ad esserlo ma ci nascono, la dote di leadership è intrinseca. Di conseguenza la teoria del grande uomo fa riferimento ai leader come a dei veri e propri eroi destinati a ruoli di comando.

---

<sup>7</sup> Per una rassegna delle teorie sulla leadership si veda il contributo di: Adinolfi p. (1998), "Teorie della leadership", in Cafferata R. (2000), (a cura di) *Management e organizzazione aziendale*, Aracne, Roma;

<sup>8</sup> Per una trattazione più approfondita si fa riferimento a: Alimo-Metcalfe B., Alban-Metcalfe R.J. (March 2001), "The development of a new transformational leadership questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*;

Successivamente intorno agli anni 50' vennero portati avanti alcuni studi<sup>9</sup> sulla componente neurologica del cervello umano, con il fine di indagare se potessero esserci alcune caratteristiche fisiologiche dell'individuo che avrebbero comportato una predisposizione naturale verso il ruolo di leader.

Sotto questa corrente ideologica nasce quella che conosciamo come teoria dei tratti. Essa pone l'enfasi sui tratti individuali, sulle caratteristiche e sulle competenze di un individuo. Gli studiosi analizzano le caratteristiche fisiche come potrebbe essere l'aspetto, l'altezza o anche i tratti demografici, l'istruzione, il contesto familiare etc., soprattutto per prevedere quale potrebbe essere una leadership efficace.

La teoria dei tratti venne formulata nella seconda metà dell'800 da *Francis Galton* nella sua opera *Hereditary Genius* (1869). Fu la prima opera scritta secondo una prospettiva ereditaria. Il suo studio tramite l'analisi di trecento famiglie diverse ha portato alla postulazione di quello che viene considerato come il primo studio statistico serio sull'eredità dell'intelligenza. Confrontando e analizzando biografie di persone che l'autore considerava "illustri", notò come l'eccellenza intellettuale fosse misurabile statisticamente ed ereditabile.

Secondo lo studio, quindi, la leadership è un carattere genetico: le persone che la posseggono la hanno in maniera innata o più precisamente il possesso di alcune caratteristiche personali possono prevedere il successo e il raggiungimento di una buona leadership.

L'approccio della teoria innatista, nonostante ancora condivisa da molti<sup>10</sup> (ad esempio Dansereau, Yammarino e Markham), soffre di alcune lacune. Per prima cosa il leader viene considerato come un qualcosa al di fuori del contesto in cui si trova e dell'ambiente in cui opera. In realtà, nonostante alcuni tratti o qualità innate consentirebbero certamente di facilitare la formazione di un leader, se non sviluppate in un contesto prestabilito e in maniera efficiente, potrebbero non emergere mai e quindi impedire la "trasformazione" di un individuo comune in un leader.

Da alcuni studi<sup>11</sup> portati avanti nel 2000, inoltre, si è riuscito a dimostrare come il ruolo della cultura, dell'etnia, della religione, del sesso influenzino e condizionino la percezione della leadership e il suo sviluppo.

L'approccio non considera neppure il rapporto con il gruppo con cui il leader interagisce giorno dopo giorno. La teoria innatista, infatti, considera un leader efficiente e riconosciuto come tale in qualsiasi

---

<sup>9</sup> Per un'analisi più approfondita si fa riferimento a: Mann R.D. (1959), "A review of the relationship between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin*, n. 56 e Stodgill R.M. (1948), "Personal factors associated with leadership: a survey on the literature", *Journal of Psychology*, n. 25; Stodgill R.M. (1974), "Handbook of leadership: a survey of theory and research", Free Press, New York;

<sup>10</sup> Per un approfondimento sulla tematica si veda l'analisi multidimensionale svolta da Dansereau, Yammarino e Markham (1995) in Dansereau F., Yammarino F.J., Markham S.E. (1995), "Leadership: multiple level approaches", *Leadership Quarterly*, 6 (2);

<sup>11</sup> Per un maggiore approfondimento si fa riferimento a Brodbeck et al. (2000), "Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, March;

momento del percorso; in realtà un leader dovrebbe conquistare la fiducia dei propri follower, intraprendendo un vero e proprio approccio relazionale fondato su un sentimento che si ottiene solo nel tempo.

Un altro limite concettuale risiede nel fatto che secondo questa teoria una buona leadership viene misurata secondo dei criteri statici e schematici che non potranno mai a pieno cogliere le varie sfumature del fenomeno.

Successivamente, tra il 1960 e il 1970, negli Stati Uniti si sviluppa una nuova corrente che pone l'enfasi sulle variabili situazionali con cui i leader debbono avere a che fare, la cosiddetta teoria della contingenza.

Secondo tale teoria non esiste un tipo di leader e quindi di leadership migliore o una migliore organizzazione; in realtà il successo e la positiva interrelazione fra leader e propri seguaci è per lo più dovuta da alcune variabili contingenti interne ed esterne.

Più precisamente la teoria pone l'attenzione non tanto sull'efficienza di un particolare stile di leadership, quanto sul saper utilizzare varie tipologie di stile in base al contesto e alla situazione.

Questo nuovo approccio, infatti, nasce con l'obiettivo di colmare le precedenti lacune insite nella teoria dei tratti. Il punto centrale è che un buon leader deve svolgere funzioni diverse a seconda della situazione in cui si trova. L'attenzione viene posta quindi non più sulle qualità dell'individuo leader quanto sulle situazioni ambientali e sulle variabili legate ai follower, come le loro caratteristiche.

In questo senso un bravo leader è in grado di adattare la propria leadership anche in base a quello che sono i bisogni dei suoi seguaci al fine di far fronte alle esigenze che il tipo di gruppo richiede.

Alcuni studiosi, infatti, come Hodgson e White sostengono che per una buona leadership non sia solo sufficiente avere delle doti innate ma che sia molto importante raggiungere un buon equilibrio fra condotta, bisogni e contesto.

Inoltre, un leader è sempre di più influenzato non solo dagli aspetti interni propri di un gruppo quanto anche da alcune variabili esterne, che, oggi più che mai, mettono alla prova una leadership apparentemente efficace: crisi economiche, sanitarie, ovvero un ambiente sociale instabile e precario.

In sintesi, la teoria della contingenza suggerisce la necessità per una buona leadership di saper combinare le moltissime variabili chiavi che si presentano ad un leader.

A tale filone si riallaccia la simile teoria situazionale, sviluppata nel 1969 da Paul Hersey e Ken Blanchard. Secondo questa teoria la leadership è un rapporto relazionale e in quanto tale la leadership va letta alla luce della relazione con il gruppo da guidare. È certo che la leadership si manifesti in rapporto a un gruppo e quindi un buon leader è colui che sa adattare la propria leadership secondo le esigenze del

gruppo che deve dirigere. Non basta perciò avere delle qualità innate, se poi queste non riescono a manifestarsi nella relazione con i propri followers.

Il focus, quindi, andrebbe concentrato sulle caratteristiche del gruppo e sulla sua maturità. In particolare, per i due studiosi sopra richiamati la teoria situazionale si compone di due elementi portanti: lo stile della leadership e il grado di maturità dei followers. Intendiamo per maturità del gruppo la capacità delle persone di assumersi la responsabilità di svolgere un determinato compito e di portarlo a termine. Hersey e Blanchard hanno classificato la maturità del gruppo in quattro sottoclassi.

Nel primo caso il gruppo non ha la maturità necessaria per portare avanti alcun progetto; nel secondo caso i membri di un *team* sono ambiziosi e intenzionati a portare avanti il lavoro, ma purtroppo mancano di capacità; nel terzo caso vi è la capacità del gruppo ma il non voler prendersi delle responsabilità e in conclusione un gruppo ha positivamente la voglia e l'impegno nel prendersi le responsabilità del lavoro ed ha anche le capacità di poterlo fare.

La teoria, quindi, suggerisce l'adattare alcuni stili diversi di leadership a seconda della maturità dei propri seguaci. Se ci troviamo, ad esempio, in una situazione di poca maturità, uno stile prescrittivo o direttivo sarà meglio utilizzabile nelle relazioni con seguaci non in grado di portare a termine il proprio lavoro e di assumersi delle responsabilità; sarà cura, perciò, del leader indicare perfettamente quali sono gli obiettivi, le tempistiche e le tattiche da utilizzare.

Al contrario uno stile persuasivo, volto a dare fiducia al gruppo sarà lo stile migliore da utilizzare in presenza di un gruppo con poche capacità ma tanta voglia di fare. In tal caso un buon leader dovrà sostenere i propri follower instaurando un clima di fiducia e di chiarezza, volta ad un miglioramento del proprio *team*.

In presenza di una maturità medio-alta il leader potrà attuare uno stile, che potremmo definire partecipativo, che sia in grado di coinvolgere il più possibile nelle decisioni il proprio gruppo. In tal caso il leader sarà meno autoritario e più di sostegno e di supporto nel momento del bisogno.

In conclusione, se il gruppo possiede elevate competenze, esperienze e un'elevata maturità il leader può scegliere di delegare, lasciando spazio e autonomia ai propri seguaci, mantenendo la responsabilità di supervisionare i compiti.

L'efficienza del leader sarà quindi proprio quella di adattare il proprio stile di leadership in base alla maturità dei propri followers.

Nonostante la teoria della contingenza insieme a quella situazionale siano riuscite a superare quella che era la teoria dei tratti, anche queste hanno alcuni elementi critici.

Innanzitutto, non spiegano il perché una persona piuttosto che un'altra divenga leader e in secondo luogo non riescono a far comprendere il come e il perché un individuo riesca a mantenere nel tempo una buona leadership.

Intorno agli anni 30' grazie ad alcuni studi dello psicologo J.B. Watson nasce la teoria comportamentale. Egli dimostrò che tramite degli stimoli adeguati i comportamenti e i modi di agire delle persone potevano essere modificati. In sostanza la teoria sostiene che le qualità virtuose di un leader non siano innate ma il frutto della combinazione di fattori come l'apprendimento e l'esperienza che ogni individuo nel corso della propria vita migliora e sviluppa.

Questo vuol dire che i limiti, definiamoli caratteriali, possono essere superati attraverso l'apprendimento, lo studio e l'esperienza grazie a degli stimoli adeguati. Ciò porta a una conclusione totalmente differente dalle teorie precedenti: leader non ci si nasce ma ci si diventa.

L'approccio risulta importante perché sottolinea come le capacità di essere un buon leader possano essere apprese tramite l'osservazione e l'insegnamento, così come succede per altri comportamenti. Tutto ciò porta alla conclusione che ci possa essere una continua evoluzione e un continuo miglioramento verso modelli di leadership più efficienti.

Tuttavia, anche l'approccio comportamentale mostra dei limiti: l'attenzione viene posta solamente sul singolo tralasciando tutte quelle componenti fondamentali come il rapporto relazionale con il gruppo e dunque la dinamica sociale che sostiene la leadership.

Negli anni Novanta si afferma una nuova teoria, quella trasformazionale, che si adatta all'esigenza di molte organizzazioni di saper sopravvivere al cambiamento. L'enfasi di questa teoria si fonda sulla necessità di avere alla guida delle figure carismatiche in grado di poter guidare le persone nel processo di cambiamento, in condizioni ambientali mutevoli.

Consideriamo padri fondatori della corrente James Burns e poi successivamente Bernard M. Boss.

Quest'ultimo attraverso vari studi dimostrò l'importanza di una figura che motivi i propri collaboratori e che li porti al raggiungimento di un determinato obiettivo, ispirandoli. Per fare ciò è necessaria una forma di leadership che sia proattiva al cambiamento e che inoltri sviluppi una relazione di fiducia e stima reciproca. In tal caso un buon leader è colui che conduce i propri seguaci verso il cambiamento e, dato che il cambiamento non è mai quasi visto come qualcosa di conveniente, il leader deve esercitare il proprio potere in maniera empatica, comprendendo i bisogni di chi gli sta a fianco e soprattutto ponendosi come modello, da qui l'importanza di una dote innata quale il carisma.

La teoria sembrerebbe superare le lacune delle precedenti teorie: infatti concentra l'attenzione non solo sulla figura del leader ma piuttosto sull'importanza della relazione che questo ha con i propri seguaci, al fine di adottare comportamenti differenziati in base alla persona con cui interagisce. Inoltre,



sembrerebbe superare la teoria situazionale poiché sostiene che una volta fatto proprio tale metodo trasformativo, si sarà padroni di ogni situazione, anche quelle più difficili.

Il modello di Bernard B. Moss è anche conosciuto come il modello delle quattro I, corrispondenti ai quattro comportamenti costitutivi della leadership trasformativa.

Parliamo di motivazione ispirata (*inspirational motivation*), quando il leader introduce la nuova *vision*, genera impegno ed energia verso la nuova missione proponendola al gruppo. L'obiettivo è quello di coinvolgere il più possibile i propri *follower* con il fine di generare in loro una sorta di responsabilità e impegno. Quest'ultimo è di fondamentale importanza perché rappresenta il processo mediante il quale viene data la possibilità ai propri membri di prendere delle decisioni e di assumersene la responsabilità.

Tutto ciò porta ad un maggiore coinvolgimento e viene data la possibilità agli individui di esprimere le proprie idee e di dimostrare le proprie capacità, migliorando sé stessi ma anche la creatività intellettuale di un particolare sistema o organizzazione.

Di seguito la considerazione individuale (*individualized consideration*), con cui si cerca di concentrarsi sul focus della missione, ribadendo quali siano gli obiettivi e i risultati finali. Accanto a questa si accompagna la stimolazione intellettuale (*intellectual stimulation*) volta a migliorare e sviluppare la creatività del gruppo di lavoro: aumentano le occasioni di approccio creativo e di risoluzione dei problemi fuori dal normale.

Infine, si parla di influenza idealizzante (*idealized influence*) perché colui che ha leadership si comporta ed è punto di riferimento e modello per tutto il *team*. Il leader in questione è carismatico e convinto della propria *mission* e cerca di comportarsi come un esempio per tutti gli altri.

È proprio ricollegandoci al concetto di esempio per gli altri che possiamo parlare di un'altra tipologia di studi sulla leadership, quella che conosciamo come *servant leadership*. Il concetto venne sviluppato in un saggio del 1971 di Robert Greenleaf, *The Servant as Leader*. Secondo la teoria i leader più efficaci sono coloro che si impegnano per servire i propri seguaci. L'enfasi viene posta sulle responsabilità etiche del leader verso i followers e quindi anche a una maggiore attenzione verso le necessità e i reali bisogni del gruppo. Ciò sta a significare che obiettivo di questa tipologia di leadership è quello di creare un clima di fiducia reciproca, di collaborazione e di empatia. Infatti, la teoria analizza come nel momento in cui si crei un clima positivo nella squadra, dove i bisogni dei seguaci siano realmente ascoltati, allora questi ricambieranno con un maggiore spirito di squadra e con un coinvolgimento molto più profondo in quello che è la *mission* del gruppo.

Un buon leader, quindi, oltre ad essere soggetto carismatico deve anche comportarsi nella maniera più etica<sup>12</sup> possibile. Le azioni che compie non devono essere solamente volte alla direzione e alla guida, ma piuttosto è l'etica che dovrebbe guidarlo nelle decisioni intraprese. Una guida, infatti, è fatta per il bene del team non per il proprio vantaggio/interesse o per quello dei propri amici.

Una leadership carismatica senza etica rischia di diventare un mezzo al servizio degli impulsi umani di prevaricamento di alcuni soggetti a danno di altri.

Di fatto vi sono numerosi casi di leader che abusano della propria posizione o prestigio, utilizzando tale gerarchia come mezzo per raggiungere dei fini personali; o ancora l'abuso di potere si colloca anche nel concetto di delega, quando questa viene affidata a persone non meritocratiche di averla, ma semplicemente per favoritismi.

Un'altra circostanza in cui si potrebbe verificare un abuso di potere riguarda il caso in cui ci si trovi in presenza di un leader narciso; in tal caso l'ego avrebbe la forza di prendere il sopravvento sulle decisioni da attuare che verranno deliberate senza alcuna ponderazione e obiettività. A volte può accadere che un leader narciso utilizzi la reputazione della propria organizzazione per dare visibilità alla propria figura.

Vi sono poi leader che con i loro comportamenti e modi di fare creano all'interno del gruppo un clima che potremmo definire tossico e invivibile, fonte di reazioni a catena di tipo negativo che coinvolgeranno ogni soggetto nell'ambito lavorativo, a scapito di quella concezione di gruppo richiamata sopra.

Un punto fermo è la forte correlazione tra leader e gruppo, di conseguenza nelle teorie più recenti è il gruppo stesso che diventa protagonista del fenomeno della leadership. Per questa ragione negli ultimi anni si è iniziato a parlare di leadership sfaccettata, nella quale l'enfasi viene posta su una leadership orizzontale e distribuita volta a garantire una maggiore collaborazione, condivisione di responsabilità e di decisione all'interno del gruppo. La leadership orizzontale vede una gerarchia ridotta o assente, enfatizza il potenziamento e la valorizzazione dei follower e soprattutto è più aperta alla partecipazione. Molti studi hanno dimostrato come le organizzazioni più resilienti scelgano un team di persone che sia in grado di gestire i cambiamenti e le novità all'interno di qualsiasi situazione. Il vantaggio della teoria del gruppo è la possibilità di poter contare su una varietà di conoscenze, esperienze, competenze, attitudini che sicuramente aiuteranno l'organizzazione a superare le prove che gli si pongono davanti.

---

<sup>12</sup> Dizionario Oxford definisce Etica come: *"principi morali che regolano il comportamento di una persona o lo svolgimento di un'attività;"*

In conclusione, possiamo sostenere che le teorie sulla leadership hanno contribuito a formare i tipi di governance che esistono ancora oggi. Inoltre, molti aspetti possono essere utilizzati con il fine di migliorare le capacità di leadership di ognuno di noi.

### 1.3 STILI DI LEADERSHIP

Quando parliamo di leadership, parliamo necessariamente di stili di leadership dato che lo stile che un leader adotta rappresenta la sintesi di quello che sono i suoi tratti, la sua esperienza e competenza e infine i suoi comportamenti dati dalla formazione.

Inoltre, analizzare quelli che sono definiti gli stili risulta agevole poiché si concretizzano in comportamenti tangibili ed includono tutta una serie di variabili caratteriali esibite dal leader.

Bisogna premettere prima di iniziare a parlare di tale classificazione che non esiste uno stile migliore di un altro. Infatti, un determinato stile sarà efficace in determinati contesti e con alcune persone, mentre in altre situazioni potrebbe essere meno efficace. Gli stili, dunque, vanno coniugati in base alla situazione e al contesto in cui un leader si trova. Sono pochi i leader che utilizzano sempre la stessa tipologia di stile, ma piuttosto gli stili si sovrappongono e si combinano per giungere a quelli che potremmo definire degli stili ideali.

Lo scopo di ragionare sulle varie tipologie di stile non è quello di siglare una classificazione o un elenco, quanto quello di indagare e comprendere le dinamiche che stanno dietro alla scelta di quale stile utilizzare.

Definiamo il termine stile come una particolare modalità di espressione o consuetudine di comportamento o più in generale lo stile è un modo con cui qualcosa è fatto, portato avanti ed eseguito.<sup>13</sup>

Dunque, lo stile della leadership è la modalità con cui un leader si avvicina agli altri per interagire con i propri follower e per portarli al raggiungimento di un obiettivo comune.

Generalmente possiamo dividere gli stili in due macrocategorie, che dipendono dalla relazione che un leader decide di instaurare con il proprio gruppo piuttosto che sui compiti da svolgere. Vi saranno perciò dei leader più partecipativi e collaborativi che prediligeranno un clima di fiducia e collaborazione con i propri seguaci e al contrario vi saranno dei leader con un'impronta più direttiva e autocratica.

Gli stili che potremmo analizzare sono moltissimi, tendenzialmente si dividono in dieci tipologie che affronteremo di seguito.<sup>14</sup>

Sulla fine degli anni 30' gli studiosi Kurt Lewin, Ron Lippitt e Robert White condussero una serie di esperimenti su attività ricreative e di doposcuola in gruppi di ragazzi di 10 anni. Il loro scopo, in un clima quale quello della Seconda guerra mondiale, era analizzare la superiorità ad ogni livello dei sistemi democratici su quelli autoritari.

---

<sup>13</sup> Definizione tratta dal dizionario Merriam-Webster;

<sup>14</sup> Montgomery Van Wart (2017). "Leadership in public organizations. An Introduction." Third Edition. Routledge;

Per questo motivo nacque quello che definiamo stile permissivo o anche detto *laissez-faire*, contrapposto a quello direttivo o autoritario. Lo stile del “lasciar fare” si caratterizza per un’ampia passività e indifferenza del leader verso gli obiettivi dell’organizzazione. I membri del gruppo godono di grande autonomia e indipendenza e fanno perfettamente quali sono i compiti che dovranno portare a termine. La partecipazione del leader è ridotta a zero se non al limite, comportando oltre che una passività nelle decisioni, anche un mancato intervento e giudizio in quello che sono le responsabilità di un qualsiasi sistema. In questa ottica vi è un basso controllo del leader, delle basse aspettative di performance e una bassa motivazione dei collaboratori. In presenza di un problema sta al gruppo attuare quello che definiamo problem solving, il capo interviene solo se sollecitato.

Questo stile di leadership, dunque, presuppone che il gruppo sia in grado di procedere indipendentemente da un capo. Il leader decide di non intervenire o perché si presenta come molto lascivo o perché ritiene tale scelta utile per non creare problemi. Tuttavia, lo stile permissivo può portare a una produttività bassa oltre che a un clima caotico e conflittuale. Inoltre, utilizzando tale stile si rischia di perdere di vista quali siano gli obiettivi rilevanti, anche a causa di una mancata coesione dei membri della squadra. Lo stile funziona bene solo in presenza di un gruppo capace e che dispone delle informazioni e dell’esperienza necessaria per lavorare in autonomia; al contrario se attuato con persone inesperte genererà solamente confusione e smarrimento.

Al contrario vi è una tipologia di stile fortemente direttivo o autoritario. In tal caso il leader controlla tutto, dà chiare direttive e assume tutte le decisioni. Il capo chiede ai collaboratori di seguire determinate regole e procedure senza motivazione alcuna, inoltre organizza il lavoro senza consultarsi con i propri subalterni. Il controllo da parte del leader è elevatissimo ed il focus si concentra sulla pianificazione, il monitoraggio dei propri seguaci e la divisione dei ruoli. Questo stile permette di ottenere una produttività elevata, ma rischia anche di creare una forte dipendenza da quella che è la figura del leader, instaurando un rapporto in cui la fiducia è molto limitata. Inoltre, potrebbe instaurarsi nel gruppo un’aggressività e apatia interna oltre che una debole coesione sociale che rischia di rendere le persone profittevoli solo in presenza del leader. Lo stile può essere utilizzato quando vi è la necessità di istituire organizzazioni appena nate e che devono imparare, oppure quando è necessaria una pianificazione dettagliata per evitare problemi organizzativi o di cattiva gestione delle risorse. Generalmente uno stile direttivo è considerato appropriato in situazioni di emergenza o di crisi che richiedono la presa di decisioni nel minor tempo possibile.

Di seguito analizziamo due tipologie di stili molto simili, che per comodità verranno raggruppati in un unico stile: lo stile che supporta e quello partecipativo.

Uno stile di questo tipo si focalizza sui comportamenti orientati ai collaboratori, creando un clima positivo amichevole e di ascolto dei propri follower. Il leader consulta, sviluppa, motiva e tiene conto delle idee dei propri collaboratori. Con lo stile che supporta si enfatizza l'ascolto, l'empatia e la gestione dei conflitti, con quello partecipativo si prevede un coinvolgimento dei follower in quelle che sono le decisioni da attuare. Tale approccio stimola la discussione e la capacità critica dei membri di un team, stabilendo un ambiente creativo e amichevole; inoltre sviluppa una forte coesione del gruppo e garantisce una proficua motivazione verso gli obiettivi.

Le persone, dunque, lavorano meglio, si sentono più appagate ed entusiaste. Attraverso tale stile, il leader esprime fiducia nei propri collaboratori e si riserva di prendere lui l'ultima decisione. In conclusione, lo stile partecipativo favorisce un ambiente sereno, comunicativo e di discreta produttività. Tuttavia, potrebbe verificarsi un'eccessiva attenzione ai bisogni personali del team e alla partecipazione di tutti e ciò può portare a problemi di efficienza della gestione del tempo e dell'organizzazione.

Con lo stile delegante il leader lascia che i suoi collaboratori siano autonomi nell'organizzazione delle attività, vi è quindi una relativa libertà dei subordinati nelle decisioni e un monitoraggio diradato.

Lo scopo è quello di lasciare una sorta di libertà e indipendenza ai propri collaboratori con il fine di aumentare l'impegno e la produttività generale. Per far sì che la delega funzioni, tuttavia, vi sono delle condizioni da rispettare. I follower devono essere educati, motivati e abituati ad esperienze di questo tipo, devono aver interiorizzato approfonditamente gli obiettivi della *mission* e il lavoro deve essere programmato in modo che si creino il minor numero di problemi possibili. Per il successo di tale stile il gruppo deve essere coeso e le norme e le procedure devono essere chiare, con il fine di non creare confusione. Lo stile che delega può assumere sostanzialmente due sfumature. Nel primo caso i delegati hanno maggior potere e il leader mantiene lo stesso livello di controllo e monitoraggio; nel secondo caso i subordinati hanno un vero e proprio potere decisionale, una maggiore responsabilità che comporta una vera e propria delega. In tal caso il leader effettuerà un controllo e un monitoraggio post performance.

Con lo stile orientato ai risultati, il focus è sulla collaborazione, sulla chiarezza dei compiti e sul miglioramento dell'organizzazione e della sua performance. Questo tipo di leadership è orientata alla produzione e al raggiungimento di obiettivi sempre più sfidanti. Il leader definisce gli obiettivi, delega, gestisce l'innovazione e la creatività. Inoltre, l'eccellenza viene perseguita ed enfatizzata instaurando perciò un clima di estrema fiducia verso i follower che sicuramente faranno bene. Tuttavia, lo stile potrebbe creare un'eccessiva competizione, oltre che una pressione smisurata sui propri subordinati che finirebbe per minare la coesione interna del gruppo.

Simile allo stile orientato ai risultati, vi è quello ispirazionale. I due si somigliano molto. Entrambi si concentrano sul cambiamento e sulle alte aspettative: lo stile orientato ai risultati è più individuale,

mentre quello ispirazionale è più di gruppo. Infatti, tale stile si concentra molto su quei processi di cambiamento che riescono a portare avanti la cultura dell'organizzazione e le persone al suo interno. Lo stile che ispira permette di produrre nuove idee, stimola intellettualmente, esprime confidenza nel gruppo e rafforza gli obiettivi motivazionali. Il compito del leader è quello di gestire l'innovazione oltre che motivare il team al raggiungimento di determinati scopi. Tuttavia, un possibile rischio potrebbe essere quello di creare una forte dipendenza dal carisma del leader. Infatti, la figura del leader è vista come un qualcosa di ispiratore: egli pianifica strategicamente e prende le decisioni, gestisce il cambiamento organizzativo, motiva e articola la visione oltre che i partners.

Il tema del cambiamento è presente anche nello stile che definiamo strategico. La leadership strategica si riferisce al potenziale che un leader possiede nell'esprimere una visione strategica per la sua organizzazione. Lo stile, infatti, si basa su una buona capacità di apprendere, di cambiare e implementare efficacemente le novità che ogni organizzazione dovrà affrontare. I leader di questo tipo creano la struttura strategica, allocano le risorse efficacemente ed esprimono la visione di insieme, attraverso un'articolazione di quella che è la strategia a livello di obiettivi, di mezzi e di collaboratori. La leadership strategica raccoglie quelle che sono le sfide al cambiamento sia nella visione che negli obiettivi dell'organizzazione.

Un leader strategico è orientato al futuro; è un individuo flessibile, pronto a cambiare se la situazione lo richiede. Ciò vuol dire che non ha paura del cambiamento, ma piuttosto pianifica strategicamente e prende decisioni su quello che significa gestire un cambiamento organizzativo, anche se questo comporta la sostituzione della vecchia *vision* con una nuova.

Tuttavia, questa tipologia di leader deve valutare attentamente la necessità, il grado e il tempismo del cambiamento altrimenti questo potrebbe mettere a repentaglio il futuro dell'organizzazione e trasformare un possibile miglioramento in una applicazione scorretta di quello che è la leadership strategica.

In conclusione, parliamo di stile collaborativo e combinato. Il primo pone l'attenzione sulla collaborazione. Elemento chiave dello stile è il lavorare insieme: ciò comporta una maggiore attenzione nella creazione di un clima di fiducia e di comunicazione piuttosto che di controllo. L'obiettivo rimane quello di collaborare creando delle forti reti di *network* e *partnership* volte ad ottenere una reciproca soddisfazione degli interessi.

Le difficoltà di tale stile sono quelle di riuscire a creare, facendolo persistere nel tempo, un clima di fiducia e un gruppo coeso, attraverso il mantenimento degli impegni presi e con una maggiore chiarezza delle aspettative dei collaboratori; inoltre, vi è una diminuzione del controllo che potrebbe generare caos.

Di conseguenza risulta necessario lo sviluppo di nuove regole volte ad impostare in lavoro in maniera differente, ma sempre garantendo l'efficacia del sistema.

Quando parliamo di stile combinato, invece, si intende l'utilizzo di più stili simultaneamente. Non esiste uno stile migliore dell'altro, perciò, l'utilizzo di uno stile combinato risulta ottimale in presenza di situazioni variabili. Gli stili, infatti, vanno modificati e scelti in base al contesto, alla persona e alla situazione; uno stile direttivo può avere una parte delegante o una parte orientata ai risultati, o ancora uno stile che supporta può avere aspetti partecipativi e ispirazionali.

Più recentemente, grazie ad alcuni studi portati avanti dallo scrittore, psicologo e giornalista Daniel Goleman, si sono identificati sei diversi stili di leadership che ogni leader adotta a seconda della propria personalità e della cultura aziendale dell'organizzazione.

Si parla di stile visionario quando il leader esprime la *vision* e riesce a condurre il gruppo verso un obiettivo comune. Secondo questa prospettiva il leader deve essere un leader che ispira, che crea empatia e coinvolgimento, affinché si possa creare una sorta di sogno condiviso da tutta l'organizzazione. Tale tipologia di leadership è adatta in presenza di situazioni di cambiamento radicale che richiedono una nuova *vision* e una direzione chiara da seguire. Caratteristica del leader visionario, infatti, è la creazione di un ambiente positivo nonostante un momento delicato quale potrebbe essere una situazione di cambiamento; inoltre, quello che caratterizza più di tutto tale tipologia di stile è l'identificazione di una direzione chiara che, grazie al carisma posseduto dal leader, diviene una direzione che tutto il team riesce a visualizzare e seguire.

Un leader formatore, invece, è un leader che motiva, ascolta, consiglia. Lo stile "coach" crea un ambiente confortevole e molto efficace nel miglioramento delle prestazioni e delle competenze individuali di chi sta dentro l'organizzazione. L'obiettivo è quello di connettere le esigenze personali con quelle dell'organizzazione con lo scopo di aumentare la produttività e l'efficacia sia del gruppo che del sistema in cui si opera. Il coaching fa emergere le potenzialità di ogni singolo membro del team con il fine di migliorare la performance.

Si parla di stile armonizzatore quando obiettivo del leader è creare armonia con il fine di prevenire e quindi eliminare i conflitti all'interno del team. Ciò viene realizzato attraverso lo sviluppo delle relazioni interpersonali nel gruppo: si rafforzano le relazioni, si saldano eventuali fratture e si crea la giusta motivazione. Un leader che sia in grado di fare tutto ciò deve avere delle forti capacità comunicative e relazionali da utilizzare nello sviluppo di connessioni tra le persone. Lo stile armonizzatore viene utilizzato soprattutto in periodi di forte stress per l'organizzazione o in caso di spaccature all'interno del gruppo.



Lo stile democratico si caratterizza per un coinvolgimento da parte del leader dei propri collaboratori. Le decisioni vengono prese in maniera partecipativa e democratica, ascoltando il parere di tutti. Un leader di questo tipo valorizza ogni singolo membro del gruppo, ascoltandone i consigli. Ciò crea indubbiamente una maggiore partecipazione dei collaboratori ma anche una maggiore responsabilizzazione nelle decisioni che vengono stabilite insieme.

L'approccio crea un clima positivo, collaborativo e di fiducia; grazie a ciò risulta molto semplice per il leader ottenere consenso e instaurare un ambiente proficuo per la produttività dell'organizzazione.

Gli stili descritti fin ora sono considerati ottimali per la performance di una qualsiasi azienda.

Nonostante ciò, Goleman descrive altri due stili di leadership che potrebbero risultare efficaci solamente per un breve periodo di tempo e in situazioni particolari.

Ci riferiamo allo stile regolatore e a quello comandante.

Per quello che riguarda il primo ci troviamo in presenza di un leader che ama profondamente il successo, esige la perfezione e un lavoro rapido dai propri collaboratori. Ciò lo porta ad essere molto determinato e di conseguenza poco empatico con il gruppo. Lo stesso Goleman suggerisce che tale tipologia di leadership può danneggiare nettamente la coesione del gruppo e potrebbe far sentire il team inadatto nel proprio lavoro. Il leader regolatore risulta profittevole in situazioni in cui si cerca il successo in maniera rapida e quando è accompagnato da collaboratori motivati e competenti.

Lo stile comandante o autoritario si caratterizza nella figura di un leader che impone la sua visione e non ammette obiezioni. Questo stile risulta funzionale in situazioni di crisi e di emergenza, quando quello che serve sono direttive chiare e capacità rapida di agire. In linea generale, tuttavia, uno stile volto all'autorità crea tensione nel gruppo e di conseguenza diminuisce la produttività dell'organizzazione.

In conclusione, queste classificazioni sicuramente ci permettono di comprendere al meglio le dinamiche dietro alla scelta di un particolare stile. Tuttavia, una leadership efficace è quella capace di utilizzare tutti gli stili disponibili in base alla situazione e al contesto in cui ci si trova.

## ***CAPITOLO II***

### ***LA LEADERSHIP IN UN CONTESTO DI CAMBIAMENTO E CRISI.***

#### **2.1 LEADERSHIP E CAMBIAMENTO**

Se è relativamente facile diventare leader in un ambiente stabile e ottenere sempre più risultati ogni anno, diventare leader e permanere in tale posizione in una situazione di complessità, competitività e cambiamento è un'altra cosa. Di fatto, ci troviamo in un mondo dove i cambiamenti e le incertezze sono ostacoli quotidiani. Le organizzazioni, le aziende o qualsiasi sistema in generale sono sempre più occupate nel ricercare, ripensare o ridisegnare il proprio *status quo*. In questo contesto diventa necessaria una figura di un leader flessibile in grado di poter cambiare il proprio *modus operandi*, giocando quindi un ruolo di rilievo in quello che è considerato il cambiamento adattivo di un particolare sistema.

Ciò che serve è uno stile di leadership evolutivo e innovativo, l'essere in grado di presentare una chiara visione della direzione da seguire, mantenendo un atteggiamento aperto e costruttivo alle novità così da trasformare qualsiasi tipo di problema in un'opportunità di crescita e mobilitare in tale progetto tutte le energie di chi compone l'organizzazione. Tale stile comporta un'adeguata capacità di coordinazione con i propri dipendenti anche a livello emotivo, affinché il cambiamento possa toccare tutte le componenti di un'organizzazione sia interne che esterne.

In un contesto come quello odierno un'organizzazione sopravvive ed è determinata non più solo dall'ambiente in cui agisce o dalle norme comportamentali che caratterizzano la stessa: ciò che infatti diventa rilevante è la spinta innovativa ed evolutiva all'interno del suo sistema<sup>15</sup>. Infatti, il mercato sta cambiando, l'ambiente si sta evolvendo e la sua visione sta diventando sempre più ampia e globalizzata.

Le pressioni interne ed esterne spingono l'azienda verso un nuovo ambiente e verso un nuovo apprendimento, si pensi alle nuove tecnologie per trovare nuovi mercati; per questo motivo occorre riorganizzare ruoli e responsabilità e introdurre nuove regole e procedure.

Il cambiamento organizzativo è diventato un processo strategico indispensabile per rimanere nel mercato, e questo processo è diventato sempre più competitivo e discontinuo. Pertanto, per il leader di un gruppo dirigente o di un'organizzazione, sapere come gestire il cambiamento è un'abilità strategica. Oggi i capi- leader che non riescono ad affrontare il cambiamento sicuramente non riusciranno a mantenere il comando dell'organizzazione. Inoltre, la mancanza di innovazione può essere un ostacolo poiché rende

---

<sup>15</sup> Ronald Heifetz and Marty Linsky (2017). "Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Change." Boston: Harvard Business Review Press;

confuse le persone all'interno del sistema sulla nuova direzione da attuare ma soprattutto impedisce lo sviluppo oltre che dell'organizzazione anche delle persone all'interno della stessa.

Come sopra richiamato, quindi, la necessità di interagire con organizzazioni internazionali comporta la modifica tempestiva delle politiche aziendali per mantenere la propria competitività sul mercato. Oggi le aziende cercano persone in grado di rispondere ai cambiamenti che siano flessibili nel modificare il loro comportamento. Risulta ovvio come il successo, soprattutto in un mercato globalizzato, dipenda da una buona capacità di leadership che sia in grado di supportare tutto ciò.

Alcuni studi<sup>16</sup>, infatti, hanno dimostrato come le imprese tendano a preferire quei capi azienda che nella loro carriera hanno dimostrato di essere abili nella gestione delle crisi e del cambiamento, soprattutto in quei contesti dove i cambiamenti sono all'ordine del giorno, si pensi a quelle determinate organizzazioni condizionate dall'innovazione tecnologica, dal mutare repentino delle idee.

Dunque, la figura di un leader capace di condurre tale cambiamento e di mantenerlo nel corso del tempo è fondamentale. È necessario, infatti, che il soggetto che “comanda” abbia delle caratteristiche importanti per l'organizzazione, ma soprattutto per coloro che lavorano o collaborano con la stessa. In un'ottica di cambiamento risultano indispensabili alcune caratteristiche o tratti del leader: si pensi a tutte quelle abilità personali come l'audacia, il coraggio, l'essere creativi, l'aver una buona capacità nel risolvere i problemi, il mettersi in gioco anche affrontando le molteplici responsabilità che possono sopraggiungere. Tuttavia, ciò che risulta molto importante anche per creare una “narrazione” efficace che possa convincere le persone della necessità del cambiamento è la capacità di conquistare il rispetto e la fiducia dei partner o dei collaboratori all'interno del sistema. Se c'è fiducia, anche riprendendo la teoria del comportamento pianificato di Ajzen (1991), le persone saranno sicuramente più motivate a mutare il proprio comportamento e soprattutto quando l'intero sistema avrà attitudini positive verso il cambiamento, tutte le persone presenti all'interno dell'organizzazione saranno più propense a “salire a bordo” e quindi ad accettarlo<sup>17</sup>.

Un buon leader oltre ad avere delle buone competenze professionali, deve essere in grado di coinvolgere l'intero gruppo nel cambiamento, di ascoltare l'entusiasmo o al contrario l'opposizione alla modifica dello *status quo*. Questo comporta lo sviluppo di un'empatia assolutamente necessaria per veicolare scelte e ottenere la fiducia dei propri collaboratori nel portare avanti modifiche del sistema.

---

<sup>16</sup> Basheer M. Al-Ghazali (Article publication date: 28 September 2020). “Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model.” *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 41 No. 8, pp. 993-1013;

<sup>17</sup> Fishbein, M. e Ajzen, I. (1975). “Credenza, atteggiamento, intenzione e comportamento: un'introduzione alla teoria e alla ricerca.” Reading, MA: Addison-Wesley. Autori della nota teoria dell'azione ragionata e di come l'influenza sociale determina le nostre scelte. Si pensi al riguardo alla cosiddetta influenza sociale che ognuno di noi ha nel momento in cui entra in contatto con un gruppo. Tale influenza determina l'uniformità all'interno del gruppo e il conformismo;

A tutto ciò risulta necessario collegare l'ambito della comunicazione, aspetto centrale rispetto a quanto riportato prima. Mi riferisco in questo a tutti quei processi tipici della comunicazione e ai suoi tre livelli: verbale, para verbale e non verbale. Un grande leader, infatti, è colui che orienta la propria comunicazione alla persuasione dell'altro facendo sì che si possano vedere molteplici punti di vista e quindi portare il sistema a innovarsi continuamente, senza dare mai nulla per scontato.

Una volta capita la necessità di un cambiamento vi sono alcuni passi che un leader necessariamente deve seguire. Vi sono numerosi studi<sup>18</sup> che analizzano come sarebbe meglio forgiare tale cambiamento; riprendiamo la cosiddetta teoria o modello del cambiamento di Kurt Lewin<sup>19</sup>. Tale teoria risulta ottimale per lo scopo di questa tesi perché riprende quelle che sono le teorie biologiche dell'adattamento<sup>20</sup> degli organismi ai cambiamenti. Tutto ciò si ricollega perfettamente a quel filone della leadership adattiva, della quale parleremo nel capitolo successivo e che è tema principale della tesi.

La teoria di Lewin studia come tali organismi riescano ad adattarsi alle pressioni ambientali e che quando ciò accade per molto tempo, essi resisteranno a qualsiasi cambiamento che possa interrompere l'equilibrio fino a quel momento raggiunto.

L'autore sostiene che qualsiasi cambiamento di un sistema debba passare da tre fasi ben distinte: l'*unfreezing* (scongelamento); *moving/changing* (cambiamento); *refreezing* (ricongelamento).

Nella prima fase ciò che risulta necessario per avviare un cambiamento è la destabilizzazione dell'equilibrio esistente, la modifica dello *status quo* e l'uscita dalla propria *comfort zone*. Per fare ciò è importante dare un senso di urgenza, un buon leader dovrebbe sviluppare una narrativa persuasiva per convincere chi gli sta sotto che sia necessario tale cambiamento e che ci saranno nel futuro dei risultati.

Quello che è importante in tale fase è il comprendere la necessità della modifica; per fare ciò serve un leader che sia un buon comunicatore ma anche un buon ascoltatore. Infatti, a nessuno piace modificare i propri equilibri o superare le proprie abitudini ricorrenti. È una fase interessante ma anche molto pericolosa perché vi è la presenza costante della perdita, il rinunciare a qualcosa che ci è caro. Tutto ciò porta le persone a ritrovarsi in uno stato di incertezza e di confusione, che potrebbe ostacolare la trasformazione. Lo scongelamento consiste nella pressione che induce l'organismo a resistere alle mutate

---

<sup>18</sup> Per un maggiore approfondimento su tali studi si rimanda a: Kotter J. P. (2003), "al cuore del cambiamento. Come le persone cambiano le organizzazioni." Etas Libri;

<sup>19</sup> K. Lewin (1951), "Field Theory in social science", Harper & Row, New York;

<sup>20</sup> Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow e Stefano Zordan (2020). "La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità", Milano: Franco Angeli. Nel libro l'adattamento viene definito come: condizione grazie alla quale un organismo ha successo in un ambiente mutato o comunque sottoposto a stress. Il processo adattivo è fatto di conservazione e innovazione, poiché porta il sistema a preservare solo il meglio delle sue tradizioni, della sua identità e della sua storia;

condizioni. Se la pressione è troppo elevata si avrà l'effetto opposto al cambiamento e una resistenza conservatrice a quello che è lo *status quo* del sistema.

Quando parliamo di *moving* o *changing* intendiamo l'inserimento di nuovi approcci nell'organizzazione. In questa fase vengono apportate le modifiche rilevanti al sistema tramite una buona strategia. Lewin parla a tal riguardo di approccio iterativo nel quale il leader e i propri collaboratori, in un costante confronto, cercano e selezionano nuovi approcci fino ad arrivare a quelli di maggior successo.

L'aspetto comunicativo in tale fase risulta determinante. Un buon leader deve essere capace di ascoltare e di fornire i dovuti chiarimenti in ciò che si sta modificando.

L'ultima fase è quella che ha come scopo il mantenere tali nuovi comportamenti o modifiche nel tempo. Letteralmente si parla di ricongelamento dopo il cambiamento (*refreezing*), il fine infatti è quello di ricreare un buon equilibrio organizzativo, immagazzinando i nuovi concetti o la nuova cultura dell'organizzazione. La teoria risulta utile per capire al meglio i passi che qualsiasi sistema si trova ad affrontare.

Il *change management* <sup>21</sup>, dunque, non è una competenza esclusiva del leader ma come abbiamo visto tutti i componenti di un sistema devono collaborare per far avvenire una sorta di cambiamento.

Ovviamente un leader che comunichi in modo chiaro quello che potrebbe essere la sua *vision* aiuta tutti gli altri a capire il perché sia necessario introdurre un cambiamento o dare una svolta all'organizzazione. Coinvolgere le persone in ciò garantisce una buona collaborazione e buona motivazione in tali situazioni. Inoltre, risulta fondamentale introdurre all'interno della propria organizzazione una mentalità aperta al cambiamento organizzativo, anche lasciando il giusto spazio a nuovi strumenti, nuove proposte che possono arrivare dal basso, condividendo ed espandendo le varie idee. Il cambio dello *status quo* avrà sicuramente degli ostacoli, ma è proprio in tali momenti che il sistema apprende nuove cose. Un buon leader deve essere in grado di gestire tali emozioni che siano positive e negative e volgerle sempre al meglio per l'organizzazione.

Tuttavia, può accadere che nonostante ci sia la presenza di un leader adatto e predisposto al cambiamento, l'intero sistema crei delle opposizioni. Queste possono essere dovute ad un malfunzionamento nell'aspetto comunicativo (ad esempio l'uso di un linguaggio verbale o di un atteggiamento troppo diretto), o addirittura a causa di negativi riflessi legati all'emotività, quando ad esempio questa viene messa eccessivamente in primo piano e rischia, quindi, di oscurare la risposta più profonda che il sistema dà al cambiamento repentino dell'organizzazione.

---

<sup>21</sup> Per una più approfondita analisi in merito al *change management* si rimanda a: Floris P. L. (2006); "Leadership and Change management. Leadership: non il successo di un singolo ma la forza di un gruppo." Franco Angeli;

Alcuni studi<sup>22</sup> al riguardo, inoltre, hanno dimostrato come le gerarchie e le barriere all'innovazione sono due temi ricorrenti che ostacolano il cambiamento e l'innovazione.

Per quanto riguarda la prima tematica sono stati sollevati diversi e importanti punti su come la gerarchia all'interno di un'organizzazione intralci e renda difficile un qualsiasi cambiamento. Si è visto come di fatti la leadership sia indipendente da qualsiasi posizione formale di autorità. Si pensi infatti a tutte quelle figure, chiamate leader informali, che nonostante non abbiano alcuna posizione rilevante di autorità e di gerarchia hanno contribuito a produrre innovazioni all'interno del sistema. Tuttavia, come è anche stato sottolineato in tali studi, spesso chi porta avanti l'innovazione rompendo quelle barriere che la ostacolano, sono sempre leader con posizione di autorità e quindi quelli che definiamo formali, sicuramente anche perché detengono le giuste risorse per far cambiare il sistema.

Vi sono poi una serie di altre barriere all'innovazione. Certamente il fattore tempo, poiché spesso questo risulta breve o addirittura nullo e tale aspetto, congiunto alle resistenze rappresentate dalla politica interna dell'organizzazione, giocano spesso un ruolo importante nel soffocare la novità.

Può accadere, inoltre, che nonostante gli sforzi dell'organizzazione, il leader si renda conto dell'urgenza di una modifica del sistema ma che poi nel quotidiano rimanga cristallizzato in ciò che faceva prima, senza quindi portare avanti riforme nel suo comportamento o modo di fare. Di fatti numerosi studi sulla leadership hanno dimostrato che la resistenza dei componenti di un sistema al cambiamento è sempre molto alta, ed anche se la riforma è ben strutturata, non è detto che abbia successo.

Ciò ci porta a una nuova conclusione riguardo l'efficacia del cambiamento. Non basta solo che ci siano persone disposte a modificare il proprio *status quo* e disposte a uscire dalla loro zona comfort (rapporto leader/follower), ma è necessario che l'intera impresa cambi il proprio *modus operandi* e la propria cultura, che fino alla riforma era considerata ottimale. Parliamo della nota *strategic leadership*, nella quale l'organizzazione e chi compone la stessa, è in grado di pensare e agire nel minor tempo possibile al fine di ottenere dei risultati che possano durare anche nel lungo periodo.

La leadership strategica porta con sé alcune rilevanti conseguenze; di fatto questa nuova dimensione richiede alcune caratteristiche innovative che un leader deve avere, una sorta di nuova figura di leader.

Si pensi all'importanza della connessione tra i membri all'interno di un particolare sistema. Risulta fondamentale creare delle relazioni basate sulla fiducia e su una forte rete sociale e tecnologica che contribuisca al prosperare dell'organizzazione anche nel lungo periodo.

---

<sup>22</sup> Tratto da: Jonas Hermann Schulze e Felix Pinkow, (Article published 28 June 2020). "Leadership for Organizational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space";

Inoltre, una leadership strategica presuppone un leader che sia in grado di esprimere al meglio la propria *vision* con entusiasmo, affinché possa supportare e aiutare i collaboratori ad affrontare un periodo caratterizzato da cambiamenti repentini, presentando tale visione in maniera positiva. Tutto ciò alla luce delle caratteristiche (punti di forza e di debolezza) dell'organizzazione e dei follower presenti nella stessa.

Come sopra detto un cambiamento o una riforma funzionano se il sistema passa per varie fasi. Questo porta a comprendere che una buona leadership non individua solo il punto finale della meta, ma rispetta passo per passo le varie fasi, analizzando sia la strategia generale sia le varie tattiche adottate per portare avanti tale riforma.

In ultimo risulta di vitale importanza una mentalità aperta al cambiamento e all'innovazione, ma soprattutto una crescita generale che prescinde dalla singola figura del leader. Un'organizzazione sopravvive al cambiamento e non perisce se tutti i membri della stessa costruiscono una leadership condivisa e aperta all'apprendimento.

Tutto ciò potrebbe essere riassunto nei cinque principi strategici di leadership di Ronald Heifetz.

1. “diagnosticare una situazione alla luce dei valori in gioco e scorporare le questioni coinvolte;
2. mantenere il livello di angoscia entro limiti tollerabili per svolgere un lavoro di adattamento, senza aumentare troppo la pressione del gruppo;
3. identificare le questioni che coinvolgono maggiormente l'attenzione e contrastare i meccanismi di evitamento come negazione, capro espiatorio, fingere che il problema sia tecnico o attaccare gli individui piuttosto che i problemi;
4. consentire alle persone di assumersi la responsabilità del problema, ma a un ritmo che possono gestire;
5. proteggere coloro che sollevano questioni difficili, generano angoscia e sfidano le persone a ripensare alle questioni in gioco”<sup>23</sup>.

Il processo di cambiamento, perciò, non è un processo facile. Si pensi, inoltre, ad alcuni ostacoli tecnici come la lentezza della burocrazia e dell'amministrazione, che soprattutto nella pubblica amministrazione rallenta o addirittura ostacola la riforma. Si possono inoltre verificare resistenze personali vere e proprie, date dai vantaggi di comodo o di potere ottenuti fino a quel momento nella precedente organizzazione.

Tutto ciò ci riporta alla necessità di capire come mantenere il cambiamento una volta attuato. Sicuramente è necessaria una figura di un leader modello di nuovi comportamenti, ma anche uno sviluppo di sistemi incentivanti e di procedure allineate a tali nuovi obiettivi. Vi deve poi essere un coinvolgimento

---

<sup>23</sup> CFR da Ronald A. Heifetz (1994). *Leadership Without Easy Answers. A Review by Scott London. Harvard University Press;*

che tocchi tutti i membri nell'organizzazione, affinché l'obiettivo di uno diventi l'obiettivo di tutti, assumendo e coinvolgendo quindi persone congruenti con quei nuovi comportamenti. Infine, ma non meno importante, serve un controllo e un monitoraggio di come il sistema stia rispondendo alle varie pressioni apportategli.

Tali valutazioni ci permettono di capire il ruolo del leader moderno, che giorno dopo giorno deve essere in grado di adattarsi a nuove sfide e di saper coinvolgere e dirigere l'intera organizzazione.



## 2.2 LEADERSHIP E CRISI

Se risulta difficile esercitare la leadership in tempi di innovazione e cambiamento, ancora più difficile risulta applicarla in contesti di crisi. La leadership in tempi di crisi, infatti, è diventata parte integrante della vita di coloro che ricoprono posizioni apicali; inoltre, la natura e i percorsi che portano alla soluzione di tali crisi appaiono più complicati a causa di una società e di un'economia sempre più interconnessa, rendendo i periodi di difficoltà e instabilità portatrici di molteplici e complessi aspetti difficilmente risolvibili con un'unitaria e singola risposta.

Dal punto di vista della leadership, una crisi si manifesta quando vi è una seria minaccia alle strutture basilari, ai valori fondamentali e alle norme di un determinato sistema che destabilizzano la struttura stessa dell'organizzazione. Tale minaccia rende necessario e immediato un intervento e delle decisioni ponderate nonostante una forte pressione e un forte stress determinato dalla necessità di trovare delle soluzioni e di intervenire per ristabilire la calma. Situazioni di crisi richiedono la presa di decisioni vitali da parte del leader, che spesso significa rivoluzionare l'intero sistema perché di solito sono le vecchie soluzioni il problema; dunque, crisi e cambiamento sono decisamente interconnessi.

Esistono due tipologie di crisi: situazionale ed istituzionale. La prima consiste in una crisi che si manifesta a causa di forze esterne o anche dette esogene. La seconda riguarda direttamente gli agenti all'interno della crisi stessa, ci riferiamo solitamente ai detentori di un potere pubblico, alle organizzazioni o anche ai governi stessi.

Le due crisi nonostante siano frutto di complicazioni diverse non sono scollegate. Di fatto una crisi situazionale può porre l'attenzione su alcune carenze istituzionali, ad esempio una mancata capacità di rispondere alla crisi in atto; in tale situazione il compito del leader è quello di cercare di combattere il fattore di stress esterno spostandosi verso la risoluzione del fattore di rischio interno.

Al contrario, problematiche interne ad un'organizzazione o più in generale all'interno di qualsiasi sistema possono risultare così gravi fino ad arrivare a delle vere e proprie crisi situazionali, nelle quali la noncuranza e l'incapacità di trovare una soluzione, spesso portano a dei rischi e a delle tensioni che, in una sorta di effetto moltiplicatore nel lungo periodo, determinano che la crisi istituzionale assurga a dimensioni tali da divenire crisi sociale e dunque di tipo situazionale e sistemico.

In via generale le crisi constano di alcune caratteristiche comuni: i valori chiave di un sistema sono messi a dura prova, vi è quindi la sensazione che le norme principali risultano violate e messe sotto minaccia; vi è poi una sensazione generale di urgenza della crisi, un qualcosa che è immediato e a cui bisogna dare una risposta repentina, senza la quale un cambiamento risulta molto più difficile da attuare.

Tutto ciò porta a un sentimento di incertezza generale che si riscuote su tutti i membri di un particolare sistema, ostacolando la risoluzione della crisi e l'innovazione.

Generalmente non esiste un'unica soluzione o un unico intervento poiché ogni evento o sviluppo è percepito in maniera differente all'interno di un'organizzazione.

Tuttavia, vi sono delle risposte "standard" che un leader può utilizzare per affrontare le crisi. Vi può essere una posizione caratterizzata da rassicurazione al fine di "abbassare la temperatura" del sistema, già gravemente scosso. Al contrario vi può essere un atteggiamento di negazione della crisi in atto; in tal caso il leader si riferisce a quest'ultima come a uno sfortunato e non voluto incidente, che non avrà ripercussioni gravi sullo *status quo* dei componenti del sistema, così da abbassare le aspettative e le preoccupazioni di eventuali ripercussioni.

Un'altra risposta molto utilizzata, soprattutto in politica, è l'utilizzo di una posizione di difesa del proprio operato. La crisi in tale prospettiva è vista come una vera e propria minaccia per l'organizzazione, per questo motivo si cerca in tutti i modi di salvare i propri interessi da chi potrebbe approfittarsi di una situazione di confusione generale.

Infine, una crisi può essere vista come una possibilità di rinascita e di cambiamento, quindi, un'opportunità di rimediare alle carenze del passato che non hanno funzionato.

Nel momento in cui si manifesta uno squilibrio esistono diverse opzioni di reazioni per la leadership.

Come è ovvio una crisi non produce segnali evidenti che permettono di individuare e di rispondere nell'immediato a tale difficoltà. Un buon leader dovrebbe cercare di interpretare dei segnali vaghi che preannunciano un cambiamento con il fine di riconoscere la crisi e non rispondere alla stessa con soluzioni di routine e procedure standard che creerebbero solo più confusione.

Una prima risposta allo squilibrio potrebbe essere quella di dare significato alla crisi in atto, comprendere quindi che cosa stia succedendo, tutto ciò sempre mantenendo la calma nonostante lo stress derivante dalla presa futura di decisioni difficili. Il dare significato alla crisi è fondamentale perché solo così i leader otterranno la legittimazione necessaria per fronteggiarla. Costruire un significato di fatto vuol dire costruire una narrazione persuasiva affinché le parti del sistema raggiungano una sorta di coesione sociale.

Successivamente risulta necessario decidere cosa fare. Tale momento è il momento di maggiore difficoltà per il leader che si trova costretto a prendere delle decisioni difficili per conto dell'organizzazione in condizioni di incertezza, volatilità e in breve tempo. Il processo di *decision making* è un momento molto delicato; numerose ricerche dimostrano che è ottimale ottenere consigli e definire soluzioni *ad hoc* anche all'interno di piccoli gruppi, recuperando quell'ottica del lavoro in team.

Un altro aspetto molto importante è l'allineamento degli sforzi, affinché si rafforzi la coesione del gruppo e la fiducia reciproca. Un buon leader, infatti, deve essere un abile coordinatore, così da comprendere che una risposta efficace alla crisi è il risultato anche di una risposta che coinvolge i piccoli gruppi e le reti decentralizzate.

Nonostante queste accortezze può accadere che la leadership rischi il fallimento. Infatti, quando scoppia una crisi si instaura quello che definiamo processo di responsabilità. Quest'ultimo gioca un ruolo significativo nel mostrare chi uscirà indenne dalla crisi e chi vedrà la propria reputazione o carriera danneggiata per sempre. Un leader ne uscirà vittorioso se riuscirà a gestire e a risolvere tale momento di incertezza, soprattutto perché in momenti come questi subentra il cosiddetto "gioco della colpa", in cui si cerca disperatamente un capro espiatorio e l'identificazione dei colpevoli piuttosto che concentrarsi sulle cause e sulle future conseguenze della crisi in atto. In tale situazione la sfida di una buona leadership è quella di allontanarsi dalle mere colpevolizzazioni o da posizioni di difensiva che non faranno altro che prolungare il momento di disagio incombente.

In realtà quello che un buon leader dovrebbe fare è imparare dalla crisi, adottare quella che potremmo definire una leadership autoriflessiva. Ciò diventa rilevante poiché imparare dalle difficoltà permette di prevenirle nel futuro e di migliorare le capacità di risposta. La sfida della leadership in un contesto di crisi è proprio questa: imparare da quest'ultima e renderla un'occasione di apprendimento, una finestra di opportunità.

Nel contesto odierno, dunque, i leader devono saper imparare a svolgere un nuovo ruolo volto ad affrontare i momenti di difficoltà. Tale ruolo è direttamente interconnesso con quel filone della leadership che definiamo adattiva. Infatti, generalmente la leadership della crisi consta di due fasi ben distinte. La prima possiamo definirla fase di emergenza in cui si cerca di stabilizzare la situazione e si prende del tempo utile per affrontare la questione. Poi subentra la fase adattiva, fase particolarmente complessa perché destabilizza lo *status quo* e incontra delle resistenze. In tale fase avviene il cambiamento, la novità. Alcuni studi hanno dimostrato come, di fatto, quando un qualcosa cambia il giudizio dei partecipanti al cambiamento è pressoché negativo. Molte persone, infatti, preferiscono rimanere all'interno della propria *comfort zone* perché la conoscono anziché affrontare l'incertezza di un qualcosa di nuovo. In una sorta di reazione istintiva gli individui si concentrano molto di più sulla perdita, piuttosto che sulla possibilità di un guadagno o di una vincita.

Se guardiamo ad un contesto aziendale o in generale a qualsiasi sistema strutturato, tale fase adattiva richiede un grande sforzo e una grande fiducia per i partecipanti dell'organizzazione. La pressione di quest'ultimi è molto elevata e spesso questi si aspettano una risposta certa e autoritaria da chi sta sopra,

il leader appunto. Inoltre, se tale sfida adattiva fosse scomoda potrebbero verificarsi delle vere e proprie opposizioni al cambiamento, che ovviamente contribuirebbero a un peggioramento di una crisi in atto.

Nella fase adattiva la figura del leader è centrale, dovrebbe dare la “direzione di marcia”, anche quando questa risulta essere non scontata o lineare; in tale momento, quindi, si osserva la vera importanza e l’audacia di esercitare una buona leadership. Infatti, l’errore in cui potrebbe incorrere un leader è quello del creare le cosiddette “barricate”. Le figure di autorità cercano da sempre di riportare l’ordine delle cose soprattutto dopo una crisi, affinché una situazione di per sé scomoda possa tornare alla normalità. Tutto ciò nel breve periodo potrebbe funzionare, ma nel lungo periodo rischierebbe di creare non pochi problemi; la crisi sembrerebbe in apparenza risolta, ma poi in realtà si potrà ripresentare nel corso nel tempo e forse anche in maniera più impellente e grave. Chi pratica la leadership adattiva per affrontare una crisi non crea delle “barricate”, ma sfrutta quel momento, quella particolare situazione per cambiare lo *status quo* e la cultura di una particolare organizzazione. I buoni leader usano la turbolenza del passato per creare un futuro che, in prospettiva, sia migliore. Risulta ovvio che tali cambiamenti causeranno caos, disagio, resistenza e opposizione; ci saranno delle perdite. Tuttavia, esercitare la leadership significa gestire il caos e il cambiamento affinché un disagio organizzativo si trasformi in una possibilità, in un risultato sicuro migliore. Ciò significa trasformare un disagio che si presenta distruttivo in qualcosa di assolutamente e necessariamente produttivo.

Va da sé come la presa di decisioni di questo genere crei uno stress generale, sia per i partecipanti del sistema, sia per colui che ha la responsabilità di decidere la direzione da prendere.

In particolare, in un articolo originariamente pubblicato nel 2009 di Ronald Heifetz, Alexander Grashow e Marty Linsky “*Esercitare la leadership in tempi di crisi*”, si cerca di riportare delle soluzioni per gestire la tensione, che, come è ovvio, si ripercuote su ogni membro coinvolto.

Essere un leader significa, infatti, saper regolare la “pressione” interna dell’organizzazione, riuscendo a comprendere quando andare avanti e quando fermarsi un attimo; ma oltre ciò una buona leadership impone un controllo delle emozioni e dei pensieri di chi detiene in quel momento il compito di decidere la direzione da prendere. Necessario risulta essere positivi e realisti allo stesso tempo, affinché si possa evitare che la positività sfoci nella negazione e il realismo nel cinismo. Inoltre, la ricerca di un ambiente protetto in cui ci si possa rilassare e l’aiuto di qualche confidente risulta essere una buona tattica per esercitare una leadership rilassata e proficua. Infine, investire nel proprio ambiente di lavoro e non identificarsi troppo nel proprio ruolo professionale potrebbe garantire una maggiore possibilità di successo e soprattutto un buon modo per affrontare le crisi quotidiane e uscirne rafforzato.

Quello che è certo è che avere a che fare con eventuali e possibili crisi ed essere in grado di mobilitare la capacità di un gruppo di rispondere a tali sfide è parte integrante e fondante di ciò che è oggi la leadership.

## 2.3 LEADERSHIP E TEMPO

Il rapporto fra leadership e tempo è un tema molto stimolante. Oggi più che mai la leadership deve necessariamente fare i conti con certe complessità. Di recente la pandemia mondiale da SARS-CoV-2 ha obbligato la leadership a ripensarsi, tramite tentativi più o meno efficaci per contenere la diffusione del virus e la gestione di una crisi mai vista prima che, purtroppo, colpisce svariati settori.

Il tema del rapporto fra leadership e tempo è un tema fondamentale<sup>24</sup>; di fatto un leader deve essere in grado di comprendere, tenendo conto del tempo e del contesto in cui si trova, quando spingere su riforme, innovazioni e cambiamenti e quando fermarsi e consolidare ciò che è stato ottenuto. Si pensi a una grande trasformazione di una qualsiasi organizzazione. Questa si troverà sicuramente in un momento di confusione e di cambiamento, per questo motivo in questi casi la soluzione migliore sarebbe quella di allentare la pressione e rimanere fermi a guardare che succede. Spesso, soprattutto all'interno di un sistema, un cambiamento può sconvolgere la cultura dell'organizzazione e lo *status quo* di chi vi è dentro; per tale motivo un buon leader dovrebbe sapere quando è il momento di “pigiare l'acceleratore” e quando è il momento di recuperare e andare incontro a chi è dentro l'organizzazione ma sta rallentando e non riesce a rimanere allineato alla situazione. Ciò ci porta una considerazione fondamentale: le dinamiche temporali non si possono ignorare, ma anzi al contrario andrebbero sfruttate a proprio favore.

Il tempo si collega necessariamente anche alla presa di decisioni o alla proposta di alcuni argomenti da parte del leader. In alcuni casi questo sa che affrontare determinati argomenti o fare determinate proposte rischierebbe solo di dividere la propria *constituency* e quindi cerca di rimandarli o temporeggia. Al contrario, invece, ci sono casi in cui è giusto affrontare determinate questioni perché proprio quell'argomento potrebbe generare una maggiore coesione sociale, un maggior entusiasmo e una buona capacità di squadra che permette un ottimo lavoro in team. Tutto ciò sicuramente rafforzerebbe la sua leadership e un vero leader ne ha coscienza.

Dunque, un buon leader ha “fiuto”. Ciò significa che è fondamentale capire quando c'è una finestra di opportunità e quando questa non c'è. Risulta ovvio come questa sia collegata al fattore tempo, perché di fatto non c'è un'azione giusta o sbagliata ma dipende tutto dal momento e dal contesto in cui viene posta. Obiettivo di un buon leader è capire quale sia il momento adatto per ogni azione. Infatti, è interessante analizzare due diversi scenari: da una parte sono il contesto e il tempo che influenzano la leadership; dall'altra è esattamente il contrario, è la leadership che riesce a padroneggiare il contesto.

---

<sup>24</sup> Per un'analisi più approfondita in merito al rapporto fra leadership e tempo si veda: Paul T. Hart & Lars Tummers (2019), “*Understanding public leadership.*” Second Edition, Palgrave;

Quando ci troviamo in presenza di una leadership molto forte sarà sicuramente questa che con una strategia proattiva riuscirà a controllare gli eventi e a dirigerli verso la direzione che si vuole. Al contrario quando la leadership è debole sarà trascinata dal corso degli eventi passivamente, senza essere in grado di sfruttare alcuna finestra di opportunità.

Si pensi ad esempio a tutti quei leader che nel corso del loro mandato non hanno in alcun modo lasciato il segno e che sono purtroppo stati “schiacciati” dal peso del tempo. Questi, vengono comunemente definiti leader senza tempo, in quanto non possiedono in alcun modo il controllo di questo, sono perennemente in fuga dalle responsabilità e non fanno memoria di nulla, né della cultura dell’organizzazione e né tantomeno del vissuto dei propri sottoposti. Con questo tipo di leader risulta impossibile parlare del futuro e fare programmi perché sono ossessionati dallo scorrere del tempo e vedono nel futuro una minaccia e non una possibilità di miglioramento della propria organizzazione.

Vi sono, poi, quei leader che rimangono sintonizzati solo nel presente. Vedono solo l’attimo, quello che sta accadendo in quel preciso istante. Ciò ci porta a concludere che tale tipologia di leadership è caratterizzata da immobilismo e che, anche per questi leader, non c’è possibilità di miglioramento e di sfruttamento di alcuna finestra di opportunità.

Infine, i leader imprigionati nel passato, vivono di ricordi e questo li porta spesso ad essere molto conservatori e radicali, opponendosi a qualsiasi innovazione o cambiamento.

Inoltre, se trattiamo il tema del tempo risulta necessario trattare le diverse visioni di quest’ultimo: lineare, ciclico e randomizzato.

Quando parliamo di tempo lineare si intende un tempo che comprende un passato (quello che è accaduto), un presente (quello che viviamo) e un futuro (quello che potrebbe accadere in termini di aspettative). Il tempo lineare, dunque, si caratterizza per fasi successive.

Il tempo ciclico, invece, è una visione caratterizzata da varie sequenze, nel senso che queste si ripetono in forma ciclica, quindi, sempre identica o simile nel corso del tempo. Molte organizzazioni che siano private o pubbliche seguono questa visione; si pensi ad esempio al fatto che all’interno della pubblica amministrazione, ma anche all’interno di qualsiasi azienda privata vi sono delle questioni da affrontare ed approvare ogni tot anni (come il bilancio). Tutto ciò fa sì che molte organizzazioni si basino su un tempo ciclico che verrà sempre ripetuto.

Infine, c’è una terza visione, quella randomizzata. Tale visione è caratterizzata da eventi che non risultano prevedibili, in cui un periodo apparentemente stabile viene interrotto da eventi fuori dalla norma; si pensi ad esempio all’odierna situazione pandemica causata dal Corona Virus. In tali situazioni, in cui bisogna gestire l’imprevedibile, le organizzazioni e chi ne fa parte dovrebbero essere sufficientemente resilienti per essere in grado di gestire un qualcosa che finora non è mai accaduto.

Capire in quale visione del tempo ci troviamo è fondamentale anche per poter programmare le risposte e le azioni da portare avanti e da implementare. Tutto ciò si ricollega necessariamente al mondo della governance proprio perché attraverso la consapevolezza del contesto e del tempo in cui ci troviamo si possono instaurare meccanismi, processi e risposte che siano in grado di far funzionare qualsiasi sistema.

Nel tempo lineare, per esempio, una buona *governance* sarebbe quella di cercare di pianificare, di prevedere quello che potrebbe accadere e di darsi delle strategie sia nella pianificazione che nel monitoraggio del sistema. Di fatto all'interno di qualsiasi organizzazione sempre di più si cercano di sviluppare determinati strumenti e tattiche che garantiscano una buona gestione del tempo e delle azioni da portare avanti.

La governance del tempo ciclico richiede, invece, una buona organizzazione delle scadenze di routine. Infatti, le organizzazioni caratterizzate da tempo ciclico avranno a che fare ogni anno con questioni sempre simili e ripetitive e ciò porta a concludere che quello che un buon sistema potrebbe fare è farsi trovare pronto ed organizzato per quegli eventi che sicuramente si ripeteranno, in maniera appunto ciclica, nel corso del tempo.

Il tempo randomizzato, invece, crea non poche difficoltà. Quello che caratterizza tale tempo, infatti, è l'imprevedibilità di come scorrono il corso degli eventi. Ciò porta a non poter sviluppare alcuna tecnica per gestirlo al meglio. Quello che si può fare è lavorare su una buona capacità di adattarsi a realtà sempre nuove ed essere il più resilienti possibili. Avere una mentalità aperta ai cambiamenti sicuramente potrebbe aiutare il sistema a reagire al meglio a tali eventi inaspettati. Tale visione, come è ovvio, porta con sé la necessità di una presenza importante come quella di un leader che riesca ad indirizzare l'intero sistema verso una direzione che possa tramutare l'imprevisto in un'opportunità per crescere.

Inoltre, ad ogni visione del tempo si potrebbe affiancare una virtù, una sorta, quindi, di strategia da mettere in atto per affrontare al meglio il corso degli eventi ed avere quindi un buon controllo della situazione tale per cui si possa riuscire ad influenzare il contesto, così da piegare gli eventi nella giusta direzione.

Se ci troviamo in un tempo lineare la strategia migliore sarebbe quella di avere una buona memoria degli eventi passati, riuscire quindi ad avere una sorta di memoria storica che possa contribuire in un futuro alla previsione di determinati eventi.

Nel tempo ciclico l'anticipare gli eventi è la virtù più rilevante per una buona leadership. Anticipare le circostanze, saper come gestire determinate questioni, diventano rilevanti per una buona pianificazione del tempo. Il tempo ciclico, inoltre, richiede un leader che sappia quando spingere ed attivarsi e quando invece sia meglio temporeggiare.



Nel tempo randomizzato una virtù che va acquisita è la pazienza e il saper affrontare situazioni di disagio. La preparazione è una *skill* che sicuramente riesce al meglio ad affrontare eventi non previsti. Inoltre, un'ottima soluzione potrebbe essere la creazione di quello che chiamiamo *contingency plan* o piano di emergenza. Un piano di emergenza, infatti, è un piano concepito per un risultato diverso dal normale. La caratteristica fondamentale è appunto quella di gestire un evento rischioso ed imprevedibile.

È importante notare come sempre di più tali piani siano progettati e attuati da qualsiasi azienda e organizzazione al fine di prepararsi per qualsiasi eventualità negativa.

Quello che è certo è la necessità che un buon leader sia un *time-taker*: il tempo deve essere il suo alleato. Di fatto i grandi leader sono sempre stati coloro che hanno avuto dimestichezza con l'evoluzione del tempo e tutto ciò non è affatto semplice.

A tale riguardo vi possono essere varie tipologie di leadership da attuare a seconda del momento in cui un determinato sistema si trova.

Parliamo di *Articulation Leadership* quando il leader si trova in una situazione di ascesa del sistema, in cui il suo compito e la sua strategia potrebbe essere quello di istituzionalizzare le forze, le norme e i programmi di una particolare organizzazione, al fine di creare un'ottima coesione sociale e delle solide coalizioni all'intero della struttura. Quello che un buon leader potrebbe fare in un contesto di questo tipo è giocare su una chiara comunicazione e cioè esprimere nel modo più chiaro possibile lo stato attuale della situazione, i risultati che si potrebbero ottenere nel futuro, fornire una motivazione che sia convincente e facilitare l'attuazione nella pratica di quella che è la *vision*.

Un leader, tuttavia, potrebbe trovarsi anche in una situazione di difficoltà per il sistema in cui deve operare. Ad esempio, potrebbe trovarsi in una situazione in cui si cerca di recuperare a tutti i costi un'organizzazione che è entrata in difficoltà e che molto probabilmente potrebbe non essere salvabile. In un'ottica di *Reconstruction Leadership* quello che conta è ovviamente una buona dose di impegno ma anche di resilienza ed empatia.

Può capitare, inoltre, che un leader si trovi in una situazione di crisi del sistema. Tramite l'*Innovation Leadership* un buon leader potrebbe sfruttare la crisi in atto in qualcosa di positivo, in un'opportunità. Una leadership dell'innovazione, infatti, è in grado di offrire un'alternativa migliore rispetto a quella del passato, che probabilmente ha causato le difficoltà in cui tale sistema si trova.

In tal caso la strategia di una *Innovation Leadership* potrebbe essere quella di creare delle visioni alternative, non convenzionali che sicuramente creeranno delle resistenze. Tuttavia, un buon leader riuscirà a gestire le opposizioni e a creare una nuova coalizione e coesione del sistema a supporto di questa nuova alternativa.

Vi è poi quella che chiamiamo la *Preemptive Leadership*, che potrebbe essere sintetizzata nel motto: *Fix It Before It Breaks*<sup>25</sup> (risolvilo prima che si rompa). In un contesto aziendale o più in generale in qualsiasi organizzazione è evidente come il tempo giochi un ruolo fondamentale. Di fatto i sistemi che riescono a mutare e a stare al passo con i tempi sono necessariamente più avvantaggiati rispetto a dei sistemi che invece rimangono cristallizzati nel tempo. Muoversi velocemente e prevenire il cambiamento può essere una strategia ottimale per sopravvivere. Tuttavia, sempre di più, molti leader sono riluttanti a cambiare il proprio *status quo* e quello dell'organizzazione.

Alcuni studi<sup>26</sup> hanno testimoniato che un cambiamento preventivo genera degli ottimi risultati nel lungo termine e di fatto le organizzazioni che adottano tale tipologia di strategia sono molto più performanti rispetto ad altri sistemi che non lo fanno. Per tale motivo una buona leadership, che potremmo definire adattiva, deve essere in grado di gestire ma soprattutto incentivare il cambiamento e l'innovazione, affinché le prestazioni e i risultati dell'organizzazione risultino performanti e di successo.

Tale leadership è una sorta di guida all'interno del tempo organizzativo. Per capirci meglio ogni organizzazione cambia e per innovarsi passa attraverso dei cicli prestabiliti. Di fatto ogni organizzazione non rimane mai la stessa, ma anzi tende sempre ad istituzionalizzarsi attraverso un processo che possiamo definire *delayering* che letteralmente significa ritardare o più in generale "togliere i livelli". Il ritardo, infatti, è il processo di rimozione dei livelli gerarchici di un sistema con lo scopo di aumentare l'efficacia e l'efficienza operativa, ridurre la spesa salariale e rimuovere la burocrazia, con il fine di sveltire le procedure, che spesso rallentano se non ostacolano il cambiamento e l'innovazione.

La rimozione dei livelli gerarchici ha dei vantaggi. Si pensi a come la comunicazione fra i collaboratori possa aumentare grazie allo snellimento delle gerarchie, di fatti ci saranno meno livelli di informazioni. Inoltre, i feedback dal basso possono aumentare poiché eliminato l'ordine gerarchico le loro idee verranno maggiormente prese in considerazione e ciò risulta fondamentale per applicare quella leadership che definiamo adattiva, nella quale la promozione di interpretazioni alternative e il dissenso vengono incentivati e promossi.

Tuttavia, il *delayering* porta con sé anche degli svantaggi. Può verificarsi, infatti, che a causa di questo snellimento delle gerarchie i senior manager tendano ad ottenere un maggiore controllo sul processo decisionale con una supervisione ridotta, il che significa che l'impatto di un processo decisionale individuale inadeguato sarà più pronunciato. Inoltre, non tutte le strutture organizzate sono adatte a tali

---

<sup>25</sup> Martin Reeves, Lars Fæste, Fabien Hassan, Harshal Parikh, and Kevin Whitaker (Article published 17 august 2018). "Preemptive Transformation: Fix It Before It Breaks". The Boston Consulting Group;

<sup>26</sup> V. nota supra;

snellimenti gerarchici. Può capitare che siano efficaci in alcuni settori, ma potrebbero non essere ottimali in altri settori e di conseguenza i licenziamenti legati al ritardo possono influire negativamente sulla condizione lavorativa dei dipendenti.

Tutto ciò ci porta a concludere che il ritardo sia una buona tattica perché offre dei vantaggi rilevanti, ma per essere efficace fino in fondo dovrebbe essere accompagnato da ulteriori strategie come, ad esempio, i programmi di coinvolgimento o il lavoro interdivisionale.

In linea generale ogni ciclo di un'organizzazione inizia con la creazione (o riforma), passa poi per la istituzionalizzazione per concludere con una de-istituzionalizzazione a riforma. Alcune organizzazioni tendono ad essere più stabili nel passaggio tra stati, altre sono meno stabili a causa delle frequenti riforme.

Ad ogni ciclo si collega una tipologia di leadership diversa da attuare.

Per prima cosa vi è una leadership collegata alla costruzione dell'istituzione. Si intende una leadership volta a modellare una missione e una *vision* coerente e consistente al fine di produrre valore pubblico che l'organizzazione intende creare.

Vi è poi una leadership legata al consolidamento. In tal caso si intende il mantenimento di una sorta di cultura propria dell'organizzazione nonostante i necessari cambiamenti dell'ecosistema della stessa. Si potrebbe pensare che in tale situazione il consolidamento è un'attività che rafforza le organizzazioni.

La leadership legata alla riforma, invece, è quella che andrebbe attivata in momenti di crisi e di cambiamento. Le riforme da attuare dovrebbero essere sistemiche e capaci di andare in profondità con il fine di riformare l'organizzazione per un futuro proficuo.

Infine, la leadership di lotta che si manifesta quando la de-istituzionalizzazione è completa. Tale leadership viene utilizzata per gestire i problemi causati da conflitti di attività, utilizzo di tecnologia interna e conflittualità diffusa.

Oggi più che mai, soprattutto in un momento storico in cui la pandemia mondiale da SARS-CoV-2 rende le persone vulnerabili alla paura e alla sofferenza, è necessaria una guida che sia illuminante per tutti noi. Il leader in tale situazione diviene una figura portante e si fa promotore di atteggiamenti di rassicurazione e di speranza, occupandosi di guidare un paese ma anche un qualsiasi gruppo organizzato.

Infatti, in questo periodo turbolento, siamo di fronte a moltissimi tentativi, più o meno efficaci, per i nostri leader di contenere la diffusione di quella che è una crisi senza precedenti. Alcuni leader grazie alle loro abilità hanno saputo rispondere adeguatamente, per quanto possibile, all'emergenza; tuttavia, vi sono stati casi in cui si è dimostrata l'inefficienza e l'inadeguatezza della leadership.

Ci troviamo in un periodo storico in cui risulta necessario ripensare la leadership in un mondo sempre più complesso e ad oggi anche coinvolto in una crisi mai vista prima. Oggi la leadership va ripensata, va resa più efficiente oltre che resiliente. La pandemia ha sconvolto la vita di ognuno di noi, ma

tuttavia, potrebbe essere un'occasione per i leader di fare un passo avanti e di migliorarsi. Un buon leader per l'appunto riesce a sfruttare le crisi e i momenti turbolenti di cambiamento per ottenere il massimo rendimento e ricavare delle finestre di opportunità. Infatti, è proprio in momenti come questi che si può vedere ciò che la leadership è in grado di fare e come potrebbe contribuire a risollevarsi, in parte, le sorti della situazione.

Di fatto un buon leader si mette al servizio della propria comunità, gruppo ed organizzazione per gestire determinate problematiche, ma soprattutto per risolvere le crisi.

Nei momenti di emergenza, la leadership deve necessariamente essere resiliente, empatica ma anche razionale, proprio al fine di combattere una crisi che sta sconvolgendo qualsiasi organizzazione.

Risulta necessario creare delle opportunità, delle opzioni per uscirne rafforzati, comprendendo l'importanza della tempestività nelle decisioni anche attraverso una presa di coscienza comune di quella che è la situazione, comunicando nel miglior modo possibile i punti critici con sincerità ed empatia. Le sfide, quindi, sono molteplici ed ogni giorno che passa diventano più complesse. Il termine crisi etimologicamente significa cambiamento e il cambiamento spesso può portare a qualcosa di migliore rispetto a quello che c'era in precedenza.

La leadership deve stare al passo con i tempi, deve essere improntata alla gentilezza, all'empatia, all'ascolto, alla solidarietà e forse solo così riuscirà a pieno a sfruttare le vere finestre di opportunità che un mondo sempre più in evoluzione ci sta offrendo.

## ***CAPITOLO III***

### ***LA LEADERSHIP ADATTIVA COME PARADIGMA DI COMPrensIONE E INTERVENTO SUL CAMBIAMENTO***

#### **3.1 LA PRATICA DELLA LEADERSHIP ADATTIVA**

La leadership adattiva è l'atto di mobilitare un gruppo di individui con il fine di affrontare sfide difficili e, se possibile, superarle.<sup>27</sup>

Tale modello di leadership deriva dall'applicazione delle teorie di Darwin dell'adattamento alla vita delle organizzazioni e dei sistemi in generale.

Il termine superare deriva dall'inglese *to thrive*; tale concetto viene utilizzato proprio all'interno della biologia evolutiva per spiegare cosa significhi un adattamento di successo. In linea generale, per una qualsiasi specie adattarsi vuol dire preservare il proprio DNA necessario per il permanere in vita. Di fronte a nuovi contesti e nuove circostanze qualsiasi specie scarta o riorganizza il DNA non più essenziale, per sostituirlo con uno nuovo che sia in grado di far sopravvivere la specie a una nuova sfida.

Anche qualsiasi organizzazione tramite una buona leadership sarà in grado di cambiare per aumentare le proprie capacità di sopravvivenza e successo. Qualsiasi epoca in cui un sistema si trovi, nel breve o lungo periodo, muterà. Per questo motivo le organizzazioni, grazie a una leadership in grado di saper supportare il cambiamento, riusciranno a sopravvivere e ad elevarsi di fronte a circostanze mutevoli. Il paragone con la biologia è chiaro: secondo quest'ultima prosperare significa sopravvivere e così funziona anche per le organizzazioni, che riescono a cambiare la loro cultura organizzativa per rimanere a galla in una società in continua evoluzione.

Inoltre, per far sì che avvenga un cambiamento di successo, non è necessario distruggere interamente i valori che avevano forgiato l'organizzazione nel passato. Tutt'altro: l'organizzazione per sopravvivere e continuare ad essere efficace dovrebbe captare cosa risulta ancora necessario e utile per sé stessa e cosa invece può essere eliminato perché superfluo. Per fare ciò una qualsiasi organizzazione necessita di una leadership efficace che riesca a comprendere quali sono i valori e le competenze passate che è giusto preservare perché ancora utili per il sistema.

Una buona capacità di adattamento richiede, inoltre, una buona sperimentazione. Solo attraverso innumerevoli prove l'organizzazione riesce a sopravvivere. Tutto ciò comporta la conseguenza che la

---

<sup>27</sup> Ronald Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow, traduzione e edizione italiana a cura di Stefano Zordan (2020). *La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità*. Milano: FrancoAngeli;

pratica adattiva non è un qualcosa di veloce, ma piuttosto l'organizzazione dovrà passare per tantissime prove fallimentari prima di raggiungere il vero cambiamento. Di conseguenza chi dirige il cambiamento, dovrà essere in grado di osare, sperimentare e a volte anche fallire.

Qualsiasi sistema, poi, beneficia della diversità. Si pensi alla biologia: la natura per raggiungere una perfetta evoluzione e la sopravvivenza cerca di diversificare il rischio; ciò consiste nella creazione di organismi sempre diversi con il fine di comprendere quale sia l'organismo migliore. In questo modo sarà sicuramente più probabile trovare una specie in grado di sopravvivere in contesti mutevoli.

Nelle organizzazioni, la diversificazione si costruisce attraverso l'incoraggiamento della diversità di vedute. Un'organizzazione adattiva cerca, grazie anche alla figura di un leader predisposto al cambiamento, di enfatizzare la coscienza critica e di rifuggire quello che potremmo definire conformismo. Infatti, qualsiasi sistema, per evolversi e sopravvivere ha bisogno della variazione.

Inoltre, come sopra detto, in biologia la sopravvivenza passa per una ricostituzione del vecchio DNA o addirittura nella sostituzione di una parte di quello vecchio. Così deve accadere anche nei sistemi sociali. Una cultura adattiva causerà perdite oltre che cambiamenti. Di conseguenza non saranno poche le resistenze poste al cambiamento.

Per questo motivo implementare una leadership adattiva è qualcosa di estremamente difficile e ha bisogno di tempistiche sicuramente non brevi. Quello che un sistema e, quindi quello che chi guida il sistema dovrebbe avere, è la perseveranza, la costanza e la pazienza di attendere il cambiamento.

L'evoluzione e la sopravvivenza, infatti, passano necessariamente per cambiamenti graduali e pianificati e ciò non può essere condizionato dalla quantità di tempo richiesto.

Il filone della leadership adattiva sicuramente nasce perché ci troviamo di fronte a un mondo sempre più complesso. Si pensi alla globalizzazione, alla sempre più necessità di interazione fra culture, oltre che alla facilità di accesso a informazioni in tutto il mondo. Tutto ciò comporta un cambiamento di ruoli all'interno delle organizzazioni, che se prima erano incentrate sulla gerarchia, oggi devono necessariamente porre l'attenzione su una guida e una leadership orizzontale. In tale visione vi è una maggiore flessibilità nelle decisioni, viene dato più spazio all'iniziativa degli individui oltre che alla loro coscienza critica; di certo le organizzazioni si stanno adattando ma a fronte di questi cambiamenti vi è anche una maggiore incertezza.

Inoltre, la globalizzazione spesso impone la costruzione di un mondo sempre più conformista. Le organizzazioni e gli individui sono quindi posti davanti a una sfida: cambiare per sopravvivere, ma soprattutto cambiare per preservare e mantenere viva la propria cultura e i propri valori.

Oggi ci troviamo di fronte a delle sfide sempre più nuove, che non possono in alcun modo essere risolte con le vecchie soluzioni adottate fino ad ora. È necessario implementare nuovi modi di essere,

nuove sperimentazioni e nuove capacità soprattutto di improvvisare. Per tale ragione la vecchia leadership incentrata sulla figura di uno solo non può più andare bene: quello che risulta necessario è la messa in atto di varie soluzioni che provengono non solo dalla singola persona ma piuttosto da fonti e soggetti diversi, con il fine di creare e sfruttare più strategie possibili.

A tal riguardo uno dei maggiori problemi che ostacolano il cambiamento e successivamente l'adattamento è l'applicare soluzioni tecniche a problemi che sono adattivi.

Parliamo di problemi tecnici quando le soluzioni sono facilmente individuabili e scientificamente facili da applicare. I problemi adattivi invece richiedono un altro tipo di intervento che consiste nel coinvolgimento di tutti gli attori presenti all'interno del sistema.

Le sfide tecniche, infatti, possono essere risolte, in un lasso di tempo limitato, da chi ha autorità e le conoscenze oltre che le competenze giuste per farlo. Sono problemi che potremmo definire meccanici e che sono risolvibili con procedure note e di *routine*. Mentre, una sfida adattiva richiede un vero e proprio cambio di strategia, di abitudini e priorità di chi compone il sistema. Da una parte, quindi, le difficoltà tecniche possono essere affrontate con una buona gestione del problema e con una corretta competenza; dall'altra le sfide adattive richiedono innovazione e un continuo apprendimento.

Si noti che rispondere a un problema adattivo con soluzioni tecniche, risparmiando tempo, non solo non risolverà il problema ma tenderà anche ad aggravarlo.

È vero anche che, in presenza di momenti di confusione e crisi, utilizzare soluzioni tecniche renderebbe il tutto più semplice e veloce un po' come una vera e propria scorciatoia. Infatti, un problema viene definito tecnico perché la sua soluzione è già presente nel repertorio dell'organizzazione, cosa assai diversa rispetto a un problema adattivo che richiede un cambiamento netto del sistema. In caso di problemi tecnici, quindi, esiste già una risposta prestabilita e uno o più esperti che riusciranno sicuramente ad affrontare e risolvere il problema. Con i problemi adattivi non esistono esperti qualificati o soluzioni già utilizzate per altre circostanze. Tutt'altro. Spesso rintracciare la natura del problema è molto difficile perché questi si presentano in maniera vaga e sta quindi all'esperienza del leader adattivo definire il problema e adottare possibili e innovative risposte per combatterlo.

Le sfide adattive, quindi, sono sfide difficili. Risolverle vuol dire cambiare, non basta utilizzare soluzioni già sperimentate nel passato ma significa riflettere su cosa mantenere e conservare rispetto ai precedenti comportamenti, e ci si sforza di trovare soluzioni nuove che riescano tuttavia ad enfatizzare le scelte passate che ancora risultano ottimali.

Inoltre, la distinzione fatta fin ora tra problema tecnico e adattivo si ricollega imprescindibilmente ad un'altra differenza, quella fra leadership e autorità. Confondere il concetto di autorità e quello di

leadership nel senso comune è abbastanza normale. Tuttavia, fra i due concetti vi è un abisso e per questo motivo fare una distinzione fra le due cose risulta di vitale importanza.

Avere autorità significa avere un potere formale, significa supportare una gerarchia ben precisa. È un concetto, dunque, legato ad un contesto organizzativo e ad una struttura caratterizzata da rapporti di subordinazione. È quindi un ruolo di guida e di monitoraggio di chi si trova sotto nella gerarchia.

Il concetto di leadership, invece, prescinde dal potere formale ed è legato alla capacità di saper portare avanti e gestire il cambiamento per una determinata organizzazione. Vuol dire saper influenzare, trasmettere la propria *vision*, guidare gli altri facendosi portatore di un esempio da imitare.

È vero, perciò, che la leadership adattiva può essere esercitata anche da chi non detiene alcun tipo di autorità e quindi di potere formale. Spesso, infatti, intraprendere un lavoro adattivo trae vantaggio dalla mancanza di un'autorità formale. In effetti, si è visto come intraprendere un cambiamento adattivo non si significhi affidarsi a soluzioni tecniche o ad una gestione impeccabile, tipiche di un potere formale, quanto su una messa in discussione dello *status quo* dell'organizzazione, che generalmente oppone resistenza.

Di fatti, quello che viene chiesto a un leader adattivo è purtroppo infrangere le aspettative di coloro che hanno conferito autorità formale o informale<sup>28</sup> che sia a quella determinata persona. La leadership significa saper gestire i conflitti che possono emergere in tali situazioni.

Può accadere, perciò, che in determinati momenti di difficoltà le persone dipendano moltissimo dall'autorità. Si cercano, risposte, conforto e soluzioni dall'alto o più spesso si addebita la colpa a chi sta in cima. Per questo motivo accade che le autorità, per risparmiare tempo e reputazione, rispondano a tali sfide tramite soluzioni tecniche, non risolvendo, tuttavia, il problema. Si è visto come infatti le sfide adattive richiedano ben altro e la soluzione va cercata non in chi detiene il potere formale, quanto sulle persone che sono direttamente coinvolte nel problema. La sfida adattiva, perciò, dovrà essere affrontata da chi è dentro il problema e l'autorità dovrebbe semplicemente mobilitare il gruppo verso la risoluzione di tali sfide, senza prendersene la responsabilità.

È ovvio che in presenza di un cambiamento adattivo vi saranno delle resistenze e delle opposizioni. Ma essere leader non significa assolutamente essere competenti o degli eroi in grado di risolvere tutto, ma piuttosto la figura del leader dovrebbe far fuoriuscire i problemi scomodi, porsi delle domande fuori dal comune e quindi anche sopportare le ostilità che ne conseguono, senza mai perdere di vista l'obiettivo principale e il cuore della visione.

---

<sup>28</sup> Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow e Stefano Zordan (2020). "La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità". Milano: FrancoAngeli. Nel libro vengono definiti i due concetti di autorità formale come: "potere esplicitamente delegato al fine di servire servizi ben definiti" e autorità informale come: "potere garantito implicitamente in cambio di un servizio";



La pratica della leadership si esprime in due momenti fondamentali: la diagnosi e l'azione. Il momento cruciale, per un suo corretto esercizio, è quello della diagnosi. Infatti, spesso molte organizzazioni, in presenza di un problema, passano direttamente all'azione e al trattamento della difficoltà in questione senza prima aver correttamente attuato una diagnosi, comprendendo fino in fondo la vera natura del problema. Di conseguenza, si intraprendono dei cambiamenti, nuove strategie che poi si rivelano fallimentari a causa di una cattiva o assente raccolta dei dati per la pratica della diagnosi. Inoltre, accade che per risolvere un determinato problema con più rapidità possibile si utilizzino soluzioni già conosciute, per l'appunto tecniche, che rischiano di aggravare un problema di per sé già scomodo.

La diagnosi si compone di varie fasi: una raccolta approfondita dei dati, l'identificazione del problema, un momento interpretativo e infine l'attuazione di una risoluzione.

In sostanza, in un primo momento si osservano gli eventi e i dati che caratterizzano il problema, si cerca poi di esprimere delle ipotesi tramite l'interpretazione e in conclusione si interviene sull'organizzazione grazie alla raccolta dati precedentemente fatta e alle varie ipotesi condotte.

Risulta necessario, tuttavia, approfondire alcune sfumature di tali momenti.

L'osservazione, ad esempio, è qualcosa di molto soggettivo. Due individui che osservano la stessa cosa avranno sicuramente due interpretazioni diverse della stessa situazione. Per questo motivo lo scopo finale del lavoro di leadership è quello di cercare di avere una singola interpretazione e di rendere l'osservazione più oggettiva possibile.

Una tecnica efficace per attuare un buon lavoro di diagnosi è quello di “salire in balconata<sup>29</sup>”. Con questa espressione si intende la capacità di un leader di prendere una giusta distanza e di rimanere imparziale ma concentrato su quello che osserva. Ovviamente, adottare questo comportamento è qualcosa di estremamente difficile soprattutto nei momenti in cui un leader si trova pienamente coinvolto nel problema o nel cambiamento adattivo in questione.

Tuttavia, la pratica del “salire in balconata” è estremamente utile soprattutto per notare come gli altri si stiano muovendo all'interno del sistema e quindi osservare le reazioni positive o negative causate dall'intervento sull'organizzazione.

Certo è che un leader debba oltre che osservare, cercare di interpretare gli eventi nella maniera più oggettiva possibile e questo non è affatto facile.

---

<sup>29</sup> Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow e Stefano Zordan (2020). *“La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità”*. Milano: Franco Angeli. Il termine “salire in balconata” nel testo viene definito come: “prendere le distanze dalla scena, dal vortice di attività che accompagna il lavoro adattivo, così da poter osservare più attentamente le dinamiche non percepibili quando si è assorbiti dall'azione sul campo;

Ciononostante, senza la capacità di muoversi avanti e indietro tra il campo d'azione e il balcone, un leader, in particolare in presenza di un cambiamento adattivo, finisce per diventare prigioniero del sistema, soprattutto nel momento in cui non riesce ad osservare i molti modi in cui una determinata organizzazione resiste e si oppone al cambiamento.

Salire in balconata permette di osservare dettagli, piccolezze che altrimenti non si sarebbero mai notate. Di conseguenza, un'efficace diagnosi permette al leader di prendere delle decisioni molto più adeguate per la propria organizzazione, garantendo una buona capacità di intervento e di risoluzione.

Il secondo momento è quello dell'interpretazione. Lo scopo di quest'ultimo è quello di fare ipotesi e interpretazioni il più approfondite possibile e soprattutto arrivare a delle interpretazioni che siano per quanto possibile oggettive. È necessario, quindi, prestare attenzione non solo al linguaggio che consideriamo verbale, ma anche a quello del corpo, all'emotività e ai comportamenti adottati di chi è parte del sistema. Il lavoro dell'interpretazione è qualcosa di molto arduo e difficile. Il cervello umano è pianificato per fornire interpretazioni di ciò che osserva. Tuttavia, passare all'azione sulla base di ipotesi formulate in maniera incompleta o peggio superficiale, seguendo il proprio inconscio o reazione istintiva, può portare a formulare ipotesi di azione errate in quanto basate su di una insufficiente e poco approfondita visione dei fatti (vi è da rilevare come spesso l'insufficienza sia legata ad una mancata o non adeguata valutazione degli aspetti emotivi ed empatici).

La leadership adattiva, invece, insegna a comprendere quanto sia necessario il temporeggiare prima di prendere la decisione di qualsiasi azione. Un leader adattivo efficace, infatti, riesce a considerare diverse interpretazioni, anche quelle che sembrerebbero contrapposte. Di fatti, avere l'abilità di conoscere più ipotesi e più punti di vista permette a chi dirige di poter comprendere quale sia il vero "scoglio" da superare e di conseguenza poter passare all'azione in un modo nettamente più adeguato e ponderato.

Dichiarare poi l'interpretazione adottata è qualcosa di molto rischioso; da una parte potrebbe scatenare la rabbia di chi ha sviluppato un'interpretazione differente, dall'altra rendere pubblico il proprio modo di pensare comporta sicuramente un intervento e una modifica sul sistema.

Intervenire sull'organizzazione ha come conseguenza una reazione. Ed è qua che si esplica il vero momento dell'interpretazione: infatti, osservare cosa ha provocato il nostro modo di pensare e guardare le reazioni consequenziali aiuta il leader a comprendere se il sistema sta rispondendo bene e se l'obiettivo comune potrà essere raggiunto.

Il successivo momento consiste nell'azione, nell'intervento portato a termine grazie alle ipotesi condotte e ad un'accurata diagnosi.

Soprattutto in presenza di un cambiamento adattivo, l'azione sarà il frutto di numerosi esperimenti e a volte anche di numerosi fallimenti. Tuttavia, gli interventi considerati efficaci pongono l'attenzione sull'interpretazione del leader e sugli sforzi adattivi di chi compone il sistema.

L'intervento deve essere chiaro, deve considerare le risorse a disposizione dell'organizzazione e va stabilito quale sarà il ruolo di ogni partecipante con il fine di quantificare il potenziale successo dell'organizzazione.

I tre momenti che compongono la pratica della leadership adattiva fanno parte di quello che chiamiamo processo iterativo<sup>30</sup>: le tre fasi, infatti, si ripetono in maniera ciclica e il processo di *problem solving* passa reiteratamente dalla raccolta dati, l'osservazione, a quella interpretativa, e da quest'ultima all'azione.

Il modo con cui si presentano le sfide adattive non è sempre lo stesso. Solitamente una sfida adattiva nasce quando si sviluppano dei cambiamenti organizzativi all'interno di un particolare sistema che comportano un cambio di attitudini all'interno del gruppo.

Per una maggiore praticità possiamo dividere le sfide adattive in vari modelli. Un modello molto frequente è quello che rappresenta una contrapposizione tra la teoria e la pratica, quindi sostanzialmente i valori prefissati non corrispondono in alcun modo a quelli effettivamente adottati dall'organizzazione.

Colmare il *gap* che si crea fra la teoria e la pratica è qualcosa di molto difficile e può trovare delle resistenze all'interno del sistema. Infatti, spesso, grazie a questo divario i componenti dell'organizzazione ne hanno ottenuto dei vantaggi. Ciò è collegato a quello che definiamo *status quo*.

Lo *status quo* è qualcosa di molto forte e tenace. Nel tempo le strutture, le abitudini e i comportamenti di un'organizzazione diventano consolidati e difficili da correggere. È ovvio che fino a quando il sistema non soffre di alcun problema lo *status quo* non viene intaccato in alcun modo. Tuttavia, in presenza di variabili nuove, di cambiamenti, la forza dello *status quo* potrebbe ostacolare il cambiamento e l'innovazione e rischia di danneggiare per sempre l'organizzazione.

La preservazione dello *status quo*, inoltre, può portare a conseguenze potenzialmente disastrose per le organizzazioni. Queste, infatti, per paura o convinzione che le soluzioni passate siano ancora ottimali rimangono intrappolate nei loro modi di fare e nelle loro abitudini.

Può accadere, poi, che chi dirige l'organizzazione non abbia alcun interesse a cambiare le strutture e i modi di fare del sistema, negando il cambiamento e la sfida adattiva.

Un'altra causa che può portare alla sfida adattiva riguarda la presenza di obiettivi contrastanti all'interno di un'organizzazione.

---

<sup>30</sup> Enciclopedia Treccani definisce il termine iterativo come: Iterativo agg. [dal lat. tardo *iterativus*, der. di *iterare* «ripetere»: v. *iterare*]. – In generale, che contiene o esprime ripetizione, che si attua mediante operazioni ripetute, e sim;

Risolvere questo tipo di problematica non è affatto facile, infatti anche in questo caso chi è parte del sistema porrà resistenza. Si pensi a tutti coloro che ricoprono ruoli di responsabilità; in tal caso sconvolgere l'organizzazione non viene ritenuto conveniente e quello che di solito si realizza è il compromesso. Questo ovviamente non risolverà affatto le cose, ma piuttosto le aggraverà.

Alcuni individui parte del sistema si opporranno al compromesso considerandolo lesivo dei loro interessi e la situazione di calma apparente durerà molto poco. La mediazione, perciò, seppure risparmi tempo ed energie, non è la soluzione adatta perché non duratura.

Inoltre, spesso alcuni argomenti non vengono trattati da parte dei membri dell'organizzazione. Tali argomenti che definiamo tabù sono lasciati nascosti e non fuoriescono perché potrebbero causare tensioni o conflitti di qualsiasi genere che il sistema non intende affrontare.

Accade, quindi, che nello scambio di opinioni i pensieri più radicali e contro corrente non vengano fuori, dando maggiore spazio a un tipo di conversazione che potremmo definire "di facciata". Infatti, quando i membri di un'organizzazione scambiano i loro punti di vista, si instaurano due tipi di conversazioni: quella pubblica e formale e quella che avviene solo nella mente di chi è coinvolto nel dibattito.

A volte evitare di parlare di determinate questioni è anche frutto di una sorta di paura di diventare emarginato dal resto del gruppo, perché non apprezzato.

Tuttavia, la vera sfida adattiva è quella di porre l'attenzione su questo tipo di argomenti che potremmo definire "scomodi". Solo affrontando tutti gli argomenti, anche quelli più problematici, l'organizzazione riesce a progredire ed aumentare la propria capacità di sopravvivenza.

Inoltre, è di vitale importanza la partecipazione di tutti i membri del gruppo non solo in maniera formale ma anche nello sviluppo di quella che potremmo definire coscienza critica con il fine di ottenere soluzioni diversificate adattive per risolvere un particolare problema.

In conclusione, un ulteriore modello da prendere in considerazione è quello che chiamiamo il *work avoidance* o elusione del lavoro. Con questo termine intendiamo quella tendenza ad evitare il lavoro faticoso o difficile tramite la distrazione del gruppo dalle sfide adattive, con il fine di mantenere lo *status quo*. Infatti, spesso le persone non riescono ad adattarsi perché cercano in tutti i modi di evitare il dolore, l'ansia o il conflitto che derivano dall'impegno con il problema.

Il fenomeno, all'interno di quella che consideriamo leadership adattiva, può verificarsi sotto due sfumature diverse: l'evitamento può manifestarsi in persone che si trovano al di sopra dei livelli produttivi standard o, all'opposto, quando sono disimpegnate dal lavoro, al di sotto dei livelli di produttività mediamente accettabili. Generalmente quello che si nota più spesso è la seconda ipotesi.

Infatti, in qualsiasi organizzazione che ostacola il cambiamento si cerca di distogliere l'attenzione dal vero problema. In particolare, si sposta la responsabilità di ciò che sta accadendo su altre persone come potrebbe essere l'autorità, o su altre circostanze. Un altro modo per distogliere l'attenzione consiste nel semplice cambiare argomento oppure fingere di essere occupato o rendere il problema troppo grande per essere risolto.

Ripercorriamo alcune strategie che spesso vengono attuate per applicare quello che abbiamo definito *work avoidance*. Ci si può concentrare, ad esempio, solo sulle problematiche tecniche di una questione; negare che un problema esista per abbassare le tensioni che si creano all'interno del gruppo; considerare il problema come il frutto di scontri interpersonali piuttosto che un qualcosa proprio dell'organizzazione stessa.

Quando si scaricano le responsabilità, le tecniche più utilizzate consistono nell'isolare chi cerca di affrontare il problema, cercare un capro espiatorio a cui dare le colpe, incolpare gli altri, attaccare il leader, delegare il lavoro ad individui che non agiranno in alcun modo.

Ogni organizzazione, quindi, ha le proprie modalità di riportare l'equilibrio e lo *status quo* in presenza di un cambiamento adattivo.

Alcune di queste modalità sono state già citate precedentemente, tuttavia bisogna soffermarsi su quattro tipi di tecniche che solitamente vengono utilizzate dai sistemi per riportare il vecchio equilibrio minacciato.

Con la marginalizzazione si intende quella pratica di isolare chi esprime la propria visione contro corrente. Chi vuole mantenere lo *status quo*, infatti, non ha nessun interesse nell'ascoltare le voci dissidenti all'equilibrio fin ora mantenuto in vita. Tutt'altro. La conseguenza è che la coscienza critica di chi è parte del sistema viene completamente oscurata se non eliminata e l'organizzazione rimarrà cristallizzata in quello che è stata finora senza alcuna possibilità di crescita o di miglioramento.

Anche personalizzare un problema è una tecnica volta alla marginalizzazione. Quando si personalizza un problema legato alla leadership si tende a valutarlo sulla base di un interesse o prospettiva personale. Ciò comporta che l'oggettività richiesta nell'osservazione e nell'interpretazione di una qualsiasi questione rischia di venire a mancare. Di conseguenza se vi è un problema, questo non verrà mai risolto nel miglior modo possibile per tutti. Tuttavia, è anche vero, che più si hanno posizioni di responsabilità e più sarà difficile attuare una personalizzazione su un problema: infatti, chi detiene il potere e chi ha la responsabilità delle azioni che prende deve porre l'attenzione su più gruppi e soprattutto deve essere in grado di gestire il conflitto senza identificarsi troppo in esso.

Inoltre, un'altra tecnica molto sofisticata è quella della distrazione dal problema in questione. In tal modo si perde di vista il vero obiettivo da portare a termine. Quando ad esempio l'agenda di un

particolare leader è eccessivamente piena, questo avrà poco tempo per intraprendere un cambiamento adattivo e in maniera subdola, quindi, verrà distratto dallo scopo finale.

Un leader efficace, quindi, deve porre molta attenzione sui comportamenti che la sua organizzazione sta adottando. In particolare, il lavoro che un leader deve compiere è quello di comprendere se la realizzazione di determinati compiti è finalizzato ad un obiettivo o se queste sono distrazioni create ad arte per frapporre un'opposizione al cambiamento.

Un altro modo per distogliere l'attenzione dal vero problema è l'attacco personale su questioni puramente private. Ci troviamo di fronte a una tecnica di questo tipo quando l'attenzione viene spostata dal vero problema a questioni non proprio collegate alla questione da affrontare.

Tutto ciò viene realizzato con il fine di scoraggiare coloro che avrebbero potuto seguire il volere del leader adattivo e quindi ostacolare il cambiamento e la modifica dello *status quo*.

La tecnica è efficace nel distogliere l'attenzione dalle vere questioni importanti e soprattutto per un leader è molto difficile saper resistere ad attacchi personali di questo tipo.

Tuttavia, la leadership adattiva insegna e richiede a saper confrontarsi con le critiche; infatti, la critica di solito riguarda il problema e non la persona che cerca di indirizzare il gruppo verso una missione comune. Semplicemente le persone attaccano personalmente il soggetto che dirige per provare a neutralizzare la minaccia che percepiscono: il cambiamento adattivo. Gli individui tendono ad attaccare direttamente solo quando non gli piace il messaggio o la direzione che si sta prendendo e di solito oppongono resistenza.

Un buon leader adattivo risponde alle critiche con freddezza, rimane concentrato sul problema e tramite la disciplina riesce a rimanere calmo e impegnato nel continuare a coinvolgere le persone nell'affrontare tali problemi difficili.

Infine, bisogna necessariamente citare anche tutte quelle strategie volte alla seduzione del leader; in questo modo si distrae chi è in quel momento alla guida dell'organizzazione verso un obiettivo di maggiore successo, successo che però si presenta solo in maniera temporanea e apparente.

Si pensi ad esempio all'empatia che un leader vuole creare con il proprio gruppo. Per ottenere empatia è necessario l'approvazione dei componenti dell'organizzazione e spesso cercarla a tutti i costi porta il leader a perdersi in quello che sta cercando di attuare.

Deludere le aspettative del proprio gruppo è qualcosa di molto sconcertante sia per il leader che per il gruppo. Tuttavia, intervenire sul sistema con un'ottica di minor sacrificio in termine di aspettative del gruppo sarebbe un errore incredibile e che sicuramente renderà obsoleto se non impossibile il cambio dell'organizzazione.

Inoltre, un leader che modifichi il proprio intervento sulla base delle richieste del gruppo, verrebbe identificato come un leader poco forte, vulnerabile e per niente credibile agli occhi del sistema.

Le tecniche citate sono tutte tecniche poste in essere dall'organizzazione per poter riportare l'equilibrio finora faticosamente raggiunto. Di fatti, sono in grado di ridurre se non eliminare il disequilibrio generato da un cambiamento adattivo, che purtroppo, richiede perdite e scontri.

### 3.2 L'ADATTABILITÀ ORGANIZZATIVA

Le organizzazioni e la loro leadership, soprattutto in questo momento storico, devono affrontare la sfida di saper essere adattabili in ambienti incerti e complessi.

L'adattabilità organizzativa, infatti, è la capacità di un sistema di individuare e saper riconoscere il momento giusto per innovarsi, per cambiare e cogliere le opportunità di un ambiente nuovo e dinamico.

Tale capacità deve necessariamente essere guidata da una figura, come quella di un leader, con il compito di creare uno spazio adattivo con il fine di condurre l'organizzazione in questione verso una modernizzazione e un continuo miglioramento.

Quando parliamo di modernizzazione e innovazione, quindi, intendiamo la capacità di un sistema di percepire e valutare opportunità nuove, di coglierne il vero valore e di riconfigurare le vecchie strutture organizzative con lo scopo di mantenere un vantaggio competitivo.

Oggi le capacità dinamiche sono un *must*. Infatti, sempre di più la globalizzazione, il progresso tecnologico e le alte aspettative degli individui richiedono un livello superiore di rinnovamento.

Adattarsi nel lungo termine per una qualsiasi organizzazione significa sopravvivere ed è ritenuto necessario per qualsiasi settore di qualsiasi sistema.

Alcuni studi<sup>31</sup>, in particolare, sostengono che tali capacità innovative sono direttamente proporzionali al successo di un'organizzazione e che i sistemi flessibili siano più competitivi e più performanti di altri sistemi che al contrario non possiedono tale capacità.

Quest'ultima viene definita come: "la capacità di muoversi rapidamente verso nuove opportunità, di adattarsi a mercati volatili e di evitare la compiacenza".<sup>32</sup>

La capacità dinamica è elemento e obiettivo centrale del ruolo della leadership; per tale motivo è necessaria la figura di un leader che abbia la responsabilità di percepire nuove opportunità e di guidare l'organizzazione verso una nuova riconfigurazione di quelli che potremmo definire *asset* organizzativi.

Certo è che esistono dei sistemi più in grado di sviluppare e far proprie le innovazioni. Vi sono essenzialmente cinque caratteristiche che rendono un'organizzazione più adattiva di un'altra.

In un'organizzazione che si presenti veramente adattiva, nessun argomento, nemmeno quello più ostico, viene considerato tabù o vietato. In pratica ciò che viene creato è una cultura organizzativa basata

---

<sup>31</sup> Hurley, RF & Hult, GTM (1998). "Innovazione, orientamento al mercato e apprendimento organizzativo: un'integrazione e un esame empirico", *Journal of Marketing*, 62 (3): 42-54;

Robert Wiltbank, Nicholas Dew, Stuart Read and Saras D. Sarasvathy (2006) "What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 10, pp. 981-998;

<sup>32</sup> Birkinshaw, J., E Gibson, C., (2004). "Building Ambidexterity Into an Organization." *MIT Sloan Management Review*, 45 (4), 46-55. Nel testo l'adattabilità organizzativa viene definita come: "la capacità di muoversi rapidamente verso nuove opportunità, di adattarsi a mercati volatili e di evitare la compiacenza";



su “discussioni coraggiose”. Soprattutto in un periodo di incertezza discutere di argomenti considerati spinosi è una pratica non solo benefica ma necessaria per la sopravvivenza di una qualsiasi organizzazione.

Di conseguenza, dare voce a tutte le persone è il fondamento principale di un sistema disposto a migliorarsi. Questo vuol dire che se nel corso di una discussione qualcuno si rende conto di un errore o di qualsiasi altra cosa che possa danneggiare l'organizzazione deve considerarsi libero di esprimersi, anche contrapponendosi a quella che è la figura dell'autorità.

Infatti, scopo principale di un leader è quello di proteggere le voci dissidenti e di ascoltare le voci sconosciute che sollevano questioni difficili, generano angoscia e sfidano le persone a ripensarsi. Le autorità dovrebbero, quindi, supportare e premiare quel membro che ha avuto l'audacia di porre l'attenzione su un argomento critico per l'organizzazione. L'obiettivo di un buon leader è quello di incoraggiare queste voci, sia che si trovi in una posizione di autorità formale, rendendo chiaro che l'organizzazione promuove l'ascolto di tali voci, sia che si trovi in una posizione di autorità informale dove quello che potrebbe accadere è il supporto attivo nei confronti degli ideatori.

Può accadere, infatti, che tali voci dal basso possano generare una sorta di squilibrio nel sistema e, in effetti, la reazione più semplice ed immediata di qualsiasi organizzazione è quella di ristabilire l'equilibrio e riportare l'allineamento. Le loro idee, infatti, spesso vengono classificate come non realistiche o fuori luogo e per questo motivo non prese nemmeno in considerazione.

Tuttavia, evitare determinate tematiche e ritornare all'equilibrio può essere un grave errore per il sistema. Infatti, all'interno di queste voci di dissenso potrebbe esserci un'intuizione brillante che dovrebbe essere considerata. Inoltre, può accadere che tali idee riescano ad essere l'unico modo per portare a galla gli argomenti di cui nessuno è contento di parlare.

In un sistema considerato adattivo i momenti di crisi, grazie all'attenzione generale verso punti di vista nascosti, sono identificati sul nascere, prima che la difficoltà diventi un vero e proprio problema.

Analizziamo ora due esempi contrapposti ricavati dagli studi di Ronald A. Heifetz e Donald L. Laurie<sup>33</sup> che riescono perfettamente a descrivere cosa significhi, sia in positivo che in negativo, ostacolare le voci dissidenti in un'organizzazione.

Il primo riguarda David, un manager di una grande azienda manifatturiera. Egli aveva posto l'attenzione del suo capo e del CEO su un problema che considerava ostico per l'organizzazione. Tale problema, infatti, nonostante permanesse nel sistema per anni e anni, non era mai stato affrontato perché considerato troppo spinoso da gestire.

---

<sup>33</sup> Esempi ricavati da: Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie (Article originally published in January 1997), “The Work of Leadership”. *Harvard Business Review*;

David, tuttavia, sapeva che non affrontando il problema la strategia generale dell'azienda sarebbe stata messa a dura prova e per questo motivo in una riunione aveva fornito una chiara descrizione del problema e delle prospettive concorrenti.

Una volta finita la riunione però il capo di David, nonostante una maggiore competenza di quest'ultimo nel progetto, non solo non prese minimamente in considerazione il suo pensiero ma schiacciò completamente il suo punto di vista.

David con la sua capacità adattiva stava provando a mettere in discussione l'organizzazione per un suo miglioramento interno, tuttavia il suo capo (l'autorità) ha praticamente ucciso il potenziale di leadership adattiva dell'organizzazione.

Riportiamo l'esempio di David per far meglio comprendere la necessità di un leader che sia in grado di ascoltare e sollevare le domande che possono rilevare un'incombente sfida adattiva. L'autorità deve essere un supporto per le voci dissidenti e non un ostacolo.

Il secondo esempio che prendiamo in considerazione riguarda il grande successo di un'organizzazione contabile, la KPMG Olandese.

L'azienda grazie al suo Presidente ha riconosciuto una sfida strategica e si è impegnata in un vero e proprio lavoro adattivo.

Ripercorriamo un po' le tappe più significative per meglio comprendere che cosa si intende per lavoro adattivo.

Intorno al 1994 il presidente della società KPMG Olanda, nonostante la società fosse altamente redditizia nel suo settore, decise che era giunto il momento di un'innovazione e di un cambiamento.

Egli sapeva che l'azienda aveva bisogno di spostarsi in settori più redditizi ma non sapeva come identificarli. Inoltre, l'organizzazione, avendo avuto successo per molti anni, non vedeva nessun motivo di apprendere modi diversi di comportarsi o di cambiare la propria strategia in alcun modo.

La KPMG è un chiaro esempio di cosa significhi modificare le proprie competenze chiave per ottenere un maggior successo. Inoltre, ci troviamo in presenza di una vera e propria sfida adattiva, soprattutto perché il suo presidente ha cambiato radicalmente la cultura organizzativa dell'azienda. Egli poteva vedere dal proprio "balcone" che la struttura della KPMG necessitava di un cambiamento.

In particolare, l'azienda si concentrava unicamente sul non commettere errori di alcun tipo e sulle quantità di ore necessarie fatturabili a settimana. Ciò ostacolava la creatività e l'innovazione.

Per questo motivo il presidente creò un team di integrazione strategica, comprendendo persone che fino ad allora non erano mai state prese in considerazione. Creare un nuovo team comporta più punti di vista e quindi più conflitti. Tuttavia, i membri di questi nuovi team evitavano il più possibile il conflitto e

non discutevano di alcun problema che avrebbe potuto generare squilibrio. Di conseguenza, un certo numero di task force è diventato disfunzionale per il lavoro strategico intrapreso dall'azienda.

Per risolvere il problema si è cercato di mappare la cultura desiderata rispetto a quella attuale e, con una serie di strategie proprie dell'azienda, il livello di fiducia, di confidenza e di ascolto fra i membri è aumentato notevolmente.

Inoltre, cosa ancora più importante, i membri sono riusciti a comprendere quale fosse la vera sfida adattiva e hanno imparato ad utilizzare la vera intelligenza di gruppo con il fine di poter usufruire della capacità collettiva di risolvere i problemi.

In conclusione, grazie anche ad alcune tecniche gli individui parte del sistema sono riusciti a lavorare il conflitto in modo costruttivo. Per di più le persone non si affidavano a una figura autoritaria ma, dialogando ed esprimendo il proprio punto di vista, il potere gerarchico è stato ampiamente superato.

La tendenza di ogni individuo nel considerare la propria idea migliore lasciò il posto alla capacità di comprendere e analizzare altre prospettive. Si è quindi sviluppata un'empatia e una fiducia che ha permesso ai membri del team di saper lavorare insieme e di risolvere le cose.

La KPMG Olandese è quindi la prova di un vero e proprio cambiamento adattivo grazie anche alla figura di un leader che è stato in grado di poterlo guidare e gestire.

In molte organizzazioni i vari componenti del sistema sono rigidamente inseriti secondo le loro competenze e i loro titoli. Ciò porta a una certa stabilità dell'organizzazione. Tuttavia, quello che potrebbe verificarsi è una progressiva disaffezione dal luogo in cui si lavora.

Nel complesso, da una parte la rigidità dei ruoli permette una minore confusione e una maggiore funzionalità e rapidità nelle mansioni, dall'altra può creare assenza di responsabilità in coloro che sono parte del sistema e una certa rigidità, limitando drasticamente la capacità di un'organizzazione di innovarsi.

In un'organizzazione adattiva, al contrario, i vari componenti del sistema dividono un senso di responsabilità comune per il futuro dell'organizzazione.

Quello che un leader deve fare è affinare il senso di responsabilità del proprio team, con il fine di dimostrare quanto sia importante la collaborazione. Solo così le persone riusciranno a comprendere quanto sia importante consultarsi reciprocamente e utilizzare la diversità di vedute per la risoluzione dei problemi.

Infatti, il singolo leader non sarà mai in grado di percepire, gestire e interpretare tutto il cambiamento intorno ad esso. Per questo motivo risulta necessario creare una leadership che distribuisca le responsabilità. Così facendo si sostituirà la gerarchia e l'autorità formale con l'intelligenza collettiva e l'ampliamento di vedute.

Tutto ciò risulta vantaggioso sotto due aspetti: innanzitutto condividere il carico di responsabilità con persone che operano in settori diversificati offre la possibilità di analizzare una sola questione sotto molteplici punti di vista; in secondo luogo incaricando altre persone parti del sistema, anche a livelli più bassi della struttura, permette di riflettere e indagare in maniera migliore su quello che sta succedendo, oltre che un vero e proprio sviluppo di un senso di responsabilità comune.

Mobilitare tutto il sistema per la creazione di soluzioni consente di intensificare il flusso informativo che permette di prendere decisioni ponderate e indipendenti dall'autorità.

È ovvio che per sviluppare adeguatamente tale flusso è necessario sviluppare una certa diversità di vedute. Questo sta a significare che per ottenere il massimo risultato sarebbe necessario mettere in campo il maggior numero di esperienze e punti di vista e ciò comprende anche l'inserimento di figure giovani, quello che possiamo definire *turn over* generazionale.

Oggi più che mai le organizzazioni necessitano di dipendenti giovani, altrimenti si corre il rischio di operare senza una visione dettagliata di quella che è la realtà senza prevedere in alcun modo i prossimi cambiamenti. Inoltre, spesso le nuove tecnologie richiedono innovazioni e cambiamenti volti alla modernizzazione e ciò comporta che determinate mansioni non potranno più essere svolte da individui non al passo con i tempi.

Un ambiente di questo tipo è volto all'utilizzo e allo sviluppo di quella che definiamo, quindi, responsabilità condivisa. Quest'ultima nel pratico può manifestarsi in molteplici modi: partecipazione e discussione da parte di tutti su tematiche anche non strettamente attinenti alla funzione che esercitano; *problem solving* trasversale; capacità di affrontare un problema grave da parte di tutti i membri dell'organizzazione o la sempre più usata pratica del *job shadowing* in cui si affiancano individui con mansioni e skills diverse per un periodo di tempo per imparare nuove potenziali abilità e per confrontare i lavori.

Ovviamente per la generazione di un contesto volto alla condivisione delle responsabilità si deve superare quella è che l'idea di una leadership incentrata solo nella figura dell'autorità. Tutti infatti devono essere messi in condizione di saper agire da capi e quindi di essere in grado di architettare innovazioni, soluzioni e proposte, senza rispettare alcuna gerarchia né struttura formale.

Un'organizzazione, poi, sarà meglio preparata alle sfide e alle novità di una società sempre più complessa se i suoi membri non si affidano completamente all'autorità o a chi sta sopra di loro.

Infatti, quando le persone non agiscono sulla loro conoscenza speciale, le aziende non riescono a adattarsi. Spesso accade che i membri di un'organizzazione guardino in alto alla catena di comando, aspettando delle risposte efficaci e pronte per qualsiasi problema si ponga davanti a loro.

Tale circolo vizioso può sfociare in quella che definiamo dipendenza. Soprattutto in un momento di estrema crisi o di cambiamento, è molto frequente la pratica di affidarsi completamente a qualcuno che sta sopra di noi per risolvere il problema. Più è alto il livello di angoscia nelle persone e più saranno alte le aspettative di una risoluzione del problema di chi detiene autorità. In presenza di un lavoro adattivo le persone tendono a diventare passive e i senior manager, che si vantano di essere risolutori di problemi, agiscono con decisione.

In questo modo l'equilibrio viene ripristinato con estrema facilità e rapidità, ma l'organizzazione e soprattutto chi ne fa parte non otterrà alcun miglioramento dal lavoro adattivo. Tutt'altro tale dipendenza diventerà dannosa sia per il gruppo e sia per l'autorità. Inoltre, si rischia solo di proteggere le persone dalla loro responsabilità e dal dolore di cambiare.

Valorizzare l'autonomia di giudizio dei componenti del sistema significa certamente insegnarli ad assumere maggiori responsabilità, ma vuol dire anche che i leader devono cercare di abbandonare la classica visione di dover controllare i propri subordinati come delle macchine. Infatti, molte persone in posizione di autorità si considerano indispensabili e considerano i propri dipendenti sottoposti e dipendenti dal loro volere.

La leadership adattiva suggerisce un tipo di autorità diversa: responsabilizzare il proprio team, rendersi non indispensabili, dare maggiore fiducia e autonomia incoraggiando la sperimentazione e il fallimento. Solo in tal modo si può creare una squadra con un grande spirito di iniziativa anche al di fuori delle classiche mansioni incaricategli. Le autorità, infatti, non sono la soluzione al problema, ma soprattutto in presenza di sfide adattive quello che conta è la partecipazione alla soluzione di ciascun membro del sistema.

In conclusione, lasciare spazio alle persone per garantire una certa iniziativa, vuol dire sviluppare una leadership volta al sostegno piuttosto che al controllo.

L'iniziativa, infatti, è essenziale per la realizzazione di un potenziale cambiamento adattivo. Questo avviene più facilmente all'interno di quelle organizzazioni che intraprendono una leadership fondata sulla distribuzione dei compiti e delle responsabilità. Grazie ad una diffusa capacità di ripartizione dei talenti nell'organizzazione, ogni membro è in grado di imparare ed eventualmente intervenire per migliorare il sistema in cui si trova.

Costruire questo tipo di leadership permette alle organizzazioni di poter massimizzare la *performance* grazie ad un'omogenea ripartizione dei compiti e inoltre riesce a incrementare l'autonomia dei membri. Così facendo si concede potere e responsabilità agli individui che riescono ad esprimere la propria leadership nelle posizioni di loro competenza.

L'adattamento infatti richiede l'apprendimento di sempre nuove conoscenze e di metodologie innovative per poter portare avanti l'organizzazione e il cambiamento adattivo. Per le organizzazioni focalizzate sulla realizzazione di un potenziale adattivo la formazione è uno degli obiettivi principali su cui investire, proprio perché formazione significa apprendimento continuo. Quello che una buona leadership dovrebbe fare è la creazione di una vera e propria cultura volta alla riflessione e all'apprendimento reiterato nel tempo.

Inoltre, le sfide adattive non si risolvono tramite l'utilizzo di soluzioni tecniche già sperimentate e né con degli esperti, ma piuttosto la risoluzione del problema passa per tutti i membri presenti all'interno del sistema, tutti con le loro competenze contribuiscono allo sviluppo dell'organizzazione.

Proprio per questo una cultura fondata sull'adattamento si focalizza su nuove conoscenze e sperimentazioni, che a volte tuttavia, passano per l'insuccesso. In un'organizzazione di questo tipo chi sbaglia mentre sperimenta, non è emarginato o punito, tutt'altro, verrà premiato per aver dato e implementato la sua conoscenza a vantaggio dell'organizzazione.

La leadership consiste nel promuovere e accettare il fallimento: i membri sono incoraggiati ad applicare un approccio volto alle esperienze e al fallimento, prendendo in considerazione l'intero processo di apprendimento e quindi sia i risultati positivi che quelli negativi con il fine di aumentare l'assimilazione di conoscenza e sviluppare una mentalità sperimentale. Di fatti, assumere come propri entrambi i risultati permette, in un momento successivo, di tentare di nuovo in maniera più attenta e precisa, anche grazie ai precedenti tentativi.

Tutto ciò crea un clima positivo all'interno dell'organizzazione e questo viene incentivato e gestito da un leadership efficace che sappia investire nel concetto di leadership diffusa e distribuita.

Infatti, senza alcuna spinta da parte di un leader incoraggiante la maggior parte delle persone non si assumerebbe nessun rischio, proprio perché il rischio può sfociare in fallimento e in molte organizzazioni ciò viene considerato negativamente. Una cultura incentrata all'apprendimento deve necessariamente premiare l'assunzione del rischio proprio perché riesce a instaurare nei membri dell'organizzazione un modo di pensare coraggioso e pianificato.

Infine, per compensare il rischio di un fallimento quello che un sistema potrebbe adottare è una strategia volta alla creazione di più esperimenti e diverse interpretazioni con il fine di aumentare la capacità diagnostica dell'organizzazione tramite una maggiore raccolta di dati.

Prendere in considerazioni più ipotesi rende un gruppo più aperto, flessibile e adattabile alla maggior parte di questioni che gli si pongono davanti, anche quelle più ostiche.

### 3.3 INTRAPRENDERE IL CAMBIAMENTO ADATTIVO

Intraprendere un cambiamento adattivo non è mai qualcosa di semplice. Prima di iniziare ad agire è necessario comprendere le relazioni che intercorrono all'interno dell'organizzazione. È ovvio che tali relazioni saranno condizionate necessariamente dal ruolo che gli individui svolgono nel sistema. Per questa ragione chi è intenzionato a adottare un cambiamento adattivo, deve prima sviluppare una solida comprensione di quello che sono le dinamiche politiche che reggono l'organizzazione.

Può accadere che tali dinamiche vengano nascoste o condizionate. Per tale ragione sarebbe utile e necessaria un'efficiente e complessa interpretazione con il fine di meglio comprendere in che modo il panorama politico funziona nel sistema.

Grazie all'utilizzo di una corretta interpretazione sarà più facile comprendere le priorità e ciò che interessa veramente alle parti che verranno toccate dal cambiamento adattivo. Solo così queste permetteranno la modifica dello *status quo* e forniranno un vero supporto all'innovazione.

Inoltre, gli individui parte di un'organizzazione sicuramente avranno stretto legami più o meno forti con altri individui impegnati nella missione organizzativa. A volte, tali legami si sorreggono sull'aspettativa reciproca di un qualcosa e per questo motivo può accadere che questo tipo di rapporti ostacolino il cambiamento adattivo.

Per questo motivo prima di iniziare qualsiasi attività sarebbe bene testare l'importanza dei legami presenti nel sistema con il fine di coinvolgere nella sfida adattiva non solo chi è realmente toccato, ma anche quei gruppi connessi e le alleanze apparentemente meno forti.

Si è visto, poi, come intraprendere un cambiamento significa il venir meno di solide certezze e tutto ciò comporterà sicuramente una resistenza da parte delle persone all'interno dell'organizzazione.

Le organizzazioni, infatti, si affidano spesso a quelli che potremmo definire comportamenti di *default*<sup>34</sup>, che rappresentano un forte limite al cambiamento.

Accade, infatti, che davanti a una sfida le persone rispondano con delle soluzioni già adottate nel passato e che sono risultate ottimali. Tuttavia, un comportamento di *default* non è detto che funzioni in qualsiasi situazione e in qualsiasi momento storico. Ciononostante, gli individui non riconoscendo situazioni nuove o la vera e propria sfida adattiva, continuano a rispondere al cambiamento sempre nello stesso modo e questo finisce per impedire la creazione della novità.

Inoltre, abbandonare i vecchi comportamenti per affidarsi a qualcosa di nuovo, comporta un grande rischio per chi è parte del sistema. Quello che viene meno sono le sicurezze sulle competenze finora

---

<sup>34</sup> Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow e Stefano Zordan (2020). "La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità." Milano: Franco Angeli. Nel testo il comportamento di *default* viene definito come: "risposta abituale a una situazione ricorrente";

acquisite, le comodità create fino a quel momento e per tale ragione il lavoro di una leadership adattiva viene contestato e combattuto.

Tuttavia, un leader che voglia far progredire il proprio ambiente e soprattutto chi vi sta dentro, dovrebbe spronare gli individui nella risposta a domande difficili, dovrebbe presentare la realtà così come è senza attuare alcuna protezione. Disorientare gli individui con nuove sfide, inoltre, permette a questi di apprendere nuove abilità e di sviluppare relazioni migliori.

Quello che si verrà a creare sarà sicuramente un disequilibrio totale all'interno del sistema, oltre che a sentimenti come paura, frustrazione e confusione. Le persone vengono portate fuori dalla loro *comfort zone* e ciò li rende vulnerabili. Inoltre, ciò che rende difficile l'adattamento a nuove situazioni è la necessaria scelta di cosa preservare e cosa scartare e questo costringe chi deve affrontare una determinata sfida, ad abbandonare qualcosa a cui teneva molto.

Per tale ragione è necessaria la figura di un leader che sia capace di gestire il disequilibrio e di aiutare gli altri a tollerare il disorientamento.

Per descrivere al meglio l'esigenza di saper bilanciare l'equilibrio e il disequilibrio potremmo utilizzare la metafora della "pentola a pressione". Se la pressione diventa troppo alta, la pentola a pressione può scoppiare. D'altra parte, senza calore, non cuoce nulla. Quello che un leader dovrebbe fare è creare un ambiente di tenuta: osservare quanto calore il sistema riesce a sopportare ed eventualmente alzare o diminuire la temperatura, valutando il livello di disequilibrio presente in quel momento. Solo così l'organizzazione riuscirà a trovarsi in quella che possiamo definire "zona di disequilibrio produttivo",<sup>35</sup> in cui il sistema si trova in confusione ma riesce comunque a sopravvivere. Se, ad esempio, la temperatura sta salendo troppo un leader deve cercare di abbassarla prima che diventi controproducente. Potrebbe rallentare il ritmo del cambiamento magari affrontando questioni tecniche più facilmente risolvibili dagli individui, con il fine di diminuire l'ansia e ridare fiducia nelle loro capacità.

Lo scopo dell'ambiente di tenuta, infatti, è quello di mantenere una temperatura abbastanza alta che sia in grado di rendere le persone motivate e impegnate nella sfida adattiva, ma anche abbastanza bassa per prevenire situazioni catastrofiche e poco redditizie.

Nelle prime fasi di un cambiamento adattivo, il disequilibrio è basso perché spesso non si è ancora compresa quale sia la sfida adattiva. In tale situazione un leader dovrebbe creare le condizioni per i diversi

---

<sup>35</sup> Ronald Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow (2009). *"The practice of Adaptive Leadership. Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World."* Boston: Harvard Business Review Press. Nell'opera Heifetz et al. (2009) forniscono la seguente definizione di zona produttiva di squilibrio: "la gamma ottimale di angoscia entro la quale l'urgenza del sistema motiva le persone a impegnarsi in un lavoro adattivo. Se il livello è troppo basso, le persone saranno inclini a mantenere con compiacenza il loro attuale modo di lavorare, ma se è troppo alto, le persone rischiano di essere sopraffatte e possono iniziare a farsi prendere dal panico o impegnarsi in gravi forme di elusione del lavoro, come capro espiatorio o assassino";



gruppi di parlare l'un l'altro delle sfide che devono affrontare, per inquadrare e discutere le questioni, e per chiarirsi le idee su quello che andrebbe fatto. Così facendo si è in grado di mostrare alle persone quale sarà il futuro, sostituendo la speranza con la paura, evitando il conflitto.

Un leader che vuole intraprendere un cambiamento adattivo dovrà far comprendere alla propria squadra in che cosa consiste la sfida, quali saranno le possibili perdite, quali sono gli obiettivi da portare a termine e infine i problemi chiave. Inoltre, è in grado di gestire al meglio il conflitto presentandolo come una possibilità di crescita e di migliore creatività e apprendimento per l'organizzazione.

Successivamente intervenendo sul sistema, l'intensità del disequilibrio aumenterà. Il compito del leader allora sarà quello di regolare l'angoscia. Infatti, uno dei tratti fondamentali per una corretta leadership volta al cambiamento è quello di connettersi con i valori, le paure e le ansie di coloro che sono realmente toccati dalla sfida adattiva.

Per fare ciò non basta convincere le persone razionalmente sulla necessità del cambiamento, ma è necessario spingere sul loro aspetto emotivo. La leadership richiede una profonda comprensione del dolore del cambiamento poiché solo così si tiene realmente conto di quello che è la paura della perdita.

Nonostante la paura e il dolore di chi fa parte del sistema, è necessario attuare una vera e propria pressione per innescare il cambiamento. Senza pressioni sul sistema organizzativo il processo adattivo non si verificherebbe perché il sistema riuscirebbe a resistere e a rimanere in equilibrio.

I leader abilitanti dovrebbero essere in grado di tradurre le opportunità o gli sviluppi esterni, come le nuove tecnologie o i cambiamenti di mercato, ed interni, come la necessità di una nuova visione per l'organizzazione, in una forma costruita di pressione, stimolando così il cambiamento all'interno dell'organizzazione.

In questo modo i leader riescono ad incoraggiare e a convincere le persone sulla necessità di innovarsi, innescando il processo adattivo.

In particolare, un leader adattivo grazie alla sua capacità di rilevamento di una nuova sfida identifica gli sviluppi necessari esterni e li traduce in una sorta di pressione interna con il fine di provocare la capacità di presa degli individui parte del sistema, che successivamente riescono ad innescare un processo adattivo nell'organizzazione.

Inoltre, quello che è importante durante l'intervento sul sistema è far capire alle persone che ne fanno parte di quanto sia necessario il cambiamento che dovranno affrontare.

Per fare ciò è necessaria un'approfondita diagnosi e poi interpretazione che riduca la confusione nelle menti di chi è coinvolto nella sfida adattiva. Solo in questo modo le persone riusciranno a meglio comprendere quali sono i cambiamenti adattivi da attuare ed eventualmente riusciranno a formulare delle soluzioni o magari delle interpretazioni differenti da quelle originarie.

In linea generale, poi, le interpretazioni iniziali tendono ad essere molto tecniche o volte ad evitare il conflitto. Quando succede ciò, il leader dovrebbe essere in grado di intervenire per focalizzare l'attenzione sul vero problema da affrontare, così facendo le interpretazioni saranno veramente produttive.

Quello che è necessario evitare sono le cosiddette interpretazioni di *default*, spesso utilizzate perché già interiorizzate e praticate da molto tempo. Queste, spesso, non funzionano e non sono utilizzabili sempre nello stesso modo. È dunque indispensabile abbandonare interpretazioni sempre uguali o personalistiche per arrivare a una prospettiva migliore, che di fatto riesca a sviluppare e ad inglobare tutti i vari modi di pensare individuali e ad aumentare la creatività del gruppo, trasmettendogli le possibilità, attuali e potenziali, di percorsi alternativi.

Infatti, senza molteplici interpretazioni alternative si rischia di limitare drasticamente i modi di intervento sul problema. Non è sicuramente un'opzione facile individuare più modi di vedere, soprattutto quando questi risultano essere contrastanti fra loro. Tuttavia, una leadership efficace riesce il più possibile a focalizzarsi su differenti e molteplici alternative, con il fine in un successivo momento di scegliere l'ipotesi migliore.

Il lavoro di adattamento, infatti, richiede di sbrogliarsi tra più modi di vedere e punti di vista senza eliminarli prematuramente. Grazie alla capacità di saper gestire più interpretazioni, si riesce ad ottenere una visione più sistemica del problema, senza focalizzarsi su una sola alternativa.

Inoltre, il cambiamento adattivo, così come la biologia evolutiva, traggono beneficio dalle differenti versioni e dalla produzione di innumerevoli interpretazioni che riescano a adattarsi a situazioni sempre più complesse e nuove. Solo così un determinato problema, come potrebbe essere una sfida adattiva, riesce a risolversi.

Gli interventi di leadership oltre che ad essere efficaci nello sviluppare la sfida adattiva, sono portati a termine anche con lo scopo di far progredire chi è parte attiva dell'organizzazione.

Vi sono una serie di pratiche volte a intervenire sul sistema che riusciranno sicuramente a rendere il lavoro più incisivo.

Tuttavia, tali pratiche non sono fisse e cristallizzate, ma andranno di volta in volta modificate e migliorate a seconda di come il sistema risponde ai nuovi interventi.

Infatti, intervenire sul sistema provoca un cambiamento e la creazione di nuove informazioni, che richiedono la necessità di una parziale modifica al piano di azione.

Innanzitutto, prima di intervenire sul sistema è necessario comprendere cosa effettivamente sta succedendo all'interno dell'organizzazione. La capacità di mantenere la prospettiva nel bel mezzo dell'azione è fondamentale per ridurre la resistenza.

Quello che è importante in tale fase è osservare in maniera anche distaccata e analitica, pensare a più punti di vista e modi di agire, notare le resistenze e le alleanze, quindi in sostanza fare un'analisi diagnostica, protratta durante il tempo dell'azione, di quello che è il sistema.

Sostenere una buona leadership, infatti, significa avere la capacità di vedere e comprendere cosa sta accadendo dopo l'iniziativa apportata, anche considerando le varie reazioni e fazioni<sup>36</sup> che si potrebbero creare. Una fazione è composta da tutti coloro che credono e sostengono un preciso valore, attraverso un uguale punto di vista su un determinato problema. Inoltre, ogni membro di una fazione ha delle relazioni o alleanze con membri di altre fazioni. Una volta analizzate le relazioni tra le parti si può meglio comprendere quale sarà il passaggio successivo da intraprendere.

I leader, infatti, devono essere in grado di vedere le questioni come se si trovassero sopra su un balcone. Non serve a niente farsi trascinare nel campo d'azione. I leader devono vedere un contesto per il cambiamento o crearne uno, senza immedesimarsi troppo su quello che sta accadendo. Solo così riusciranno ad osservare le varie risposte del sistema come quelle di evitamento del lavoro, oppure le molte altre reazioni funzionali e disfunzionali al cambiamento.

Inoltre, in tale fase che definiamo "osservare dalla balconata" è molto importante creare un confronto costruttivo con le altre parti del sistema, affinché sia più semplice esaminare quali sono le conseguenze degli interventi fin ora apposti e a quel punto capire come muoversi nuovamente.

Nel pianificare interventi efficaci è necessario comprendere la maturità del problema da fronteggiare. La maturità di un problema si calcola a seconda di quanto l'urgenza di affrontare tale questione sia percepita da un solo gruppo, da varie fazioni o dall'intero sistema.

Inoltre, solitamente una questione è matura, quando l'organizzazione cerca in tutti i modi di non affrontarla perché potrebbe creare disequilibrio e confusione.

Determinare il livello di maturità di un problema è qualcosa di estremamente necessario per implementare una strategia d'intervento. Solo così si potrà comprendere quali sono le strategie migliori, quando attuarle ed organizzare al meglio un intervento efficace.

Ciò, poi, si ricollega necessariamente a quel tipo di leadership che definiamo situazionale: un leader adatta il proprio piano strategico anche considerando il livello di maturità di chi lo segue. Ogni comportamento dipende dal contesto in cui ci si trova e dai membri del sistema in cui la sfida agisce.

---

<sup>36</sup> Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow e Stefano Zordan (2020). *La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità.* Milano: Franco Angeli. Nel testo l'espressione "agire in modo politico" viene definita come: "tenere in considerazione i vincoli di lealtà e di valori che condizionano le scelte delle varie fazioni che compongono un sistema. Nessun individuo opera da solo, ma rappresenta, in modo più o meno formale, le aspettative e gli obiettivi della fazione di cui fa parte";

Possiamo affermare che un gruppo è maturo quando ha le competenze e le capacità nello svolgere un lavoro; quando è disponibile nell'assumersi responsabilità e quando è capace di fissare degli obiettivi che riescano a migliorare la *performance* dell'organizzazione.

Queste tre caratteristiche vanno poi interfacciate con quello che è la maturità di un problema; di fatti, un problema risulta maturo quando la sua risoluzione diviene urgente e una vera e propria priorità per l'intero sistema.

Una volta che il problema è maturo, il passaggio successivo consiste nello spiegare e far comprendere agli altri quale è l'intervento che si vuole porre in essere e in che modo.

Affinché l'intervento venga considerato necessario, deve essere ben pianificato e compreso da chi è parte del *team* così da renderlo un obiettivo comune e condiviso da portare a termine. Gli individui, infatti, si sentono parte del problema e quindi anche della soluzione se sono coinvolti non solo razionalmente, ma soprattutto emotivamente.

Inoltre, ciò permette di comprendere ancora meglio quale sarà il ruolo del leader nell'affrontare la sfida adattiva all'interno dell'organizzazione.

In linea generale una volta proposto il piano strategico, quello che andrebbe fatto è avere pazienza ed osservare le reazioni del gruppo.

Infatti, inizieranno a relazionarsi con il piano e risponderanno all'intervento. È quindi necessario in tale fase fare attenzione alle reazioni del sistema e a come i vari sottogruppi reagiscono alla sfida adattiva proposta. In questo modo un leader riesce a comprendere quali elementi propri del piano riscuotono successo e quali invece sono evitati. Inoltre, quando i componenti del *team* iniziano a lavorare sul piano strategico emergeranno sicuramente delle fazioni contrapposte, chi sarà più coinvolto e chi invece porrà resistenza. Anche osservare quali sono i gruppi che prendono forma, è utile per fornire un quadro più accurato di come sta reagendo l'organizzazione alla sfida adattiva.

Tramite l'osservazione delle conseguenze dell'azione sul sistema, poi, si riuscirà ad implementare una migliore capacità di diagnosi e di raccolta dei dati, che garantirà una buona e successiva pianificazione del prossimo intervento.

In più, accade che spesso gli individui evitano di prestare la giusta attenzione alle questioni che li disturbano. Si cerca perciò di evitare di affrontare il lavoro adattivo, di resistere, riportando l'equilibrio, agli interventi appena inseriti. Le persone spesso resistono alle sfide adattive per paura delle perdite che queste gli possano causare.

Analizzare le fazioni createsi è molto importante perché permette al leader di comprendere i motivi non sono personali, ma anche connessi alla lealtà, a motivazioni più complesse, che portano gli individui ad opporre resistenza al cambiamento. L'evitamento del lavoro, infatti, è dilagante nelle organizzazioni e

per tale ragione un leader dovrebbe contrastare le distrazioni che impediscono alle persone di affrontare le questioni adattive.

Infatti, senza prestare la giusta attenzione a quelle che sono le dinamiche che sussistono fra i vari componenti di un'organizzazione, a quelle che possono essere anche le complessità umane o le alleanze si rischia di fallire nella pratica del cambiamento adattivo.

Cercare di condurre degli interventi adattivi porta con sé anche la necessità di rafforzare le relazioni che l'autorità ha con i partecipanti alla sfida e nella necessità di trovare degli alleati che siano d'accordo con l'intervento e riescano a supportarlo.

Gli alleati oltre ad essere quegli individui in accordo con l'intervento sul sistema, sono anche coloro che hanno interessi diversi, ma non in conflitto, e per tale ragione potrebbero decidere di allearsi.

Altra categoria molto importante nel sistema delle alleanze consiste nell'identificazione di quelli che potremmo definire gli alleati improbabili: tutti coloro che ostacolano l'intervento sul sistema e l'autorità. Allearsi con questa categoria permette di incuriosire e coinvolgere anche coloro che sono neutrali o che ancora non hanno espresso alcuna posizione.

Rimanere connessi con l'opposizione, infatti, è un esercizio molto efficace per un leader che voglia condurre la propria organizzazione verso un cambiamento adattivo.

Chi oppone resistenza, solitamente, è colui che verrà toccato in maniera evidente dal cambiamento e per tale ragione si sente più minacciato dalla perdita dello *status quo*.

Confrontarsi con l'opposizione è qualcosa di molto utile, perché permette al leader di comprendere un altro punto di vista e le potenziali perdite che sta adducendo a svantaggio di chi intraprende una reazione di resistenza.

In particolare, sarebbe vantaggioso adottare un atteggiamento volto alla comprensione e all'empatia: capire quali sono i sacrifici aiuta gli oppositori ad essere meno bellicosi e forse in un futuro a diventare *supporter* attivi della sfida adattiva.

È necessario, quindi, prendersi delle responsabilità. Il cambiamento adattivo produce perdite e per tale motivo un buon leader dovrebbe imparare ad ascoltare ed aiutare le persone che affrontano possibili sconfitte. Cercare dei modi per supportarli, per aiutarli a trovare delle soluzioni nonostante i cambiamenti, adottare un atteggiamento compassionevole.

Inoltre, prendersi la responsabilità delle azioni porta le persone a considerare la figura del leader come un esempio di individuo in grado di prendere delle decisioni, agire e affrontarne le conseguenze.

Di fatto, la leadership adattiva richiede, quindi, anche la capacità di saper gestire il conflitto, di tollerare il disequilibrio e di pensare che affrontare le difficoltà, in un futuro, potrebbe andare a beneficio dell'intera organizzazione.

È vero anche che gestire un conflitto non è cosa affatto semplice, soprattutto perché spesso chi si trova a gestirlo dovrà mettere in conto l'opposizione e una certa resistenza. Infatti, spesso, le organizzazioni invece di portare alla luce il conflitto cercano in tutti i modi di eliminarlo.

In linea generale o non agiscono in alcun modo e così verrà ripristinato l'equilibrio, che però di fatto risulta apparente; oppure possono evitare e alimentare ancora di più lo scontro; o possono dipendere dall'intervento dell'autorità per la risoluzione del conflitto e il ripristino dello *status quo*.

Tuttavia, se si vuole facilitare l'adattamento di un'organizzazione è necessario che il conflitto si esprima, venendo a galla, senza considerarlo come qualcosa di negativo da dover risolvere nel minor tempo possibile; di fatti è solo con il conflitto che il cambiamento adattivo si verifica e si risolve.

Nel portare avanti il cambiamento all'interno di un'organizzazione sarebbe utile creare quello che possiamo definire sfera di contenimento o "holding environment". Con questa espressione ci riferiamo a tutta quella serie di legami affettivi e condivisi, che permettono alle persone di essere coese e concentrarsi su un obiettivo comune, contrastando quelle che sono le forze esterne che ostacolano il lavoro adattivo. Grazie a questa sfera protettiva, soprattutto durante una sfida adattiva, gli individui si sentono liberi di esprimere i loro pensieri, le loro idee ed angosce in maniera più sicura ed unita.

Infatti, creare un ambiente in cui le persone si sentano sicure e libere di poter parlare di tutto è una parte fondamentale del lavoro di leadership adattiva; più il lavoro adattivo si fa duro e più la sfera di protezione dovrebbe essere forte.

Heifetz definisce il concetto di *holding environment* come: "le proprietà coesive di una relazione o di un sistema sociale che servono a mantenere le persone impegnate l'una con l'altra nonostante le forze di divisione generate dal lavoro adattivo<sup>37</sup>."

La definizione ci fa comprendere perfettamente l'importanza del concetto e il legame che intercorre tra il giusto ambiente e la sfida adattiva. Infatti, mantenere un ambiente sicuro riesce a fornire supporto a chi deve affrontare il cambiamento adattivo, senza stressare gli individui al punto da abbandonare la sfida né lasciandoli indifferenti al problema e quindi all'evitamento del lavoro adattivo.

Per iniziare a gestire il conflitto bisogna selezionare e decidere chi includere in tale processo di risoluzione.

Infatti, da una parte, un atteggiamento volto alla risoluzione immediata del problema consiglierebbe includere meno voci possibili, con il fine di snellire la procedura e velocizzare i tempi. Poche voci aumentano l'efficienza ma a svantaggio delle prospettive e dei punti di vista e quindi della inclusività. Tuttavia, intraprendere un vero lavoro adattivo significa includere nella risoluzione dei

---

<sup>37</sup> Ronald Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow. "The practice of Adaptive Leadership (2009). Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World." Boston: Harvard Business Review Press;

conflitti più voci possibili. Infatti, un conflitto che si origina per una sfida adattiva porta con sé la necessità di sentire e coinvolgere più parti.

Spesso, accade, che molti leader si rendano conto della necessità di includere nelle sfide delle organizzazioni più individui. Per tale ragione sembrano riconoscere l'importanza dell'eterogeneità anche per un maggiore potenziale creativo in quello che è la risoluzione dei conflitti.

In simile contesto, diventa centrale porre l'attenzione alla composizione del team, mettendo insieme individui con *background* diversi per lavorare su un determinato problema. Inoltre, occorre incoraggiare l'assunzione di individui con studi in diversi campi, costruendo quella che potremmo definire pratica di reclutamento differenziato con la quale si promuove la difformità, aumentando il potenziale creativo e la diversità di vedute.

Per tale ragione, per affrontare in maniera efficace la sfida adattiva chi detiene una posizione di autorità dovrebbe cercare di resistere alla tentazione di intervenire per risolvere il problema. Infatti, intervenendo per soddisfare le aspettative del *team*, rischierebbe di compromettere tutto il lavoro adattivo fino a qua sviluppato.

Resistere nell'intervenire è qualcosa di molto difficile per l'autorità, che da sempre, è stata abituata a farsi carico dei problemi dell'organizzazione ripristinando l'equilibrio con ordine, protezione e direzione. Tuttavia, questa esigenza di controllo potrebbe essere vista come una vera e propria fonte di vulnerabilità. Inizialmente, la capacità di riuscire a riportare l'ordine in un momento di *caos* generale può essere vista come una qualità. Infatti, grazie ad un intervento da parte dell'autorità, l'organizzazione sarebbe in grado di riportare l'equilibrio perso, abbassando anche l'angoscia che caratterizza gli spiriti di chi è parte della stessa in un momento di disequilibrio generale. Eppure, spesso accade che l'intervento dell'autorità è volto non tanto al progresso dell'organizzazione, quanto sul mantenimento dell'ordine come fine a sé stesso. È ovvio che riportare l'ordine garantirebbe l'apprezzamento e la riconoscenza di chi non ha nessuna intenzione di affrontare un cambiamento, ma solo resistendo dall'intervenire un leader riesce a far sviluppare un potenziale adattivo per la propria organizzazione, grazie all'allontanamento da quella che definiamo *comfort zone*.

Di fatto si tratta di una delle sfide più importanti per un leader, perché oltre che creare un team di lavoro, dovrà anche saperlo unire a livello umano ed emozionale.

Un gruppo che sia unito e che sia emozionalmente coeso è l'unico modo che permette di raggiungere obiettivi importanti ed ambiziosi che possano passare anche per la risoluzione dei conflitti e della sfida adattiva.

### 3.4 LA LEADERSHIP DI SÉ STESSI

L'esercizio della leadership adattiva è l'attività per cui un sistema individuale cerca di intervenire su un sistema sociale di cui è parte.<sup>38</sup>

Di fatto, ogni individuo, è un sistema che si pone all'interno di un sistema più grande. Per tale ragione è necessario analizzare entrambi i sistemi coinvolti e comprendere come questi si intersecano fra di loro. Anche la figura del leader, come quella di qualsiasi organizzazione, è un sistema complesso, nel quale sussistono valori, interessi, preferenze, modi di vedere in contrapposizione tra loro. Considerare un leader come un sistema permette di comprendere quali parti sono indispensabili da utilizzare in determinate circostanze e quali possono essere evitate. Infatti, se consideriamo gli individui sistemi complessi esattamente come le organizzazioni, la pratica della leadership adattiva risulterà sicuramente migliore.

Solo unendo la diagnosi del sistema con quella interiore, un leader è in grado di analizzare il suo sistema personale, la sua esperienza di vita, l'emotività, le abilità e, così facendo, sarà in grado di comprendere se il lavoro adattivo di cui dovrà farsi carico potrà essere risolto grazie alle sue capacità o se, a causa del suo sistema interiore, risulterà poco adatto nel confrontarsi con tale sfida.

È vero, infatti, che coloro che analizzano il proprio essere interiore prima di dedicarsi totalmente al lavoro adattivo, avranno sicuramente più successo di chi non adotta una mentalità diagnostica sia al sistema che vuole dirigere che a sé stesso.

Adottare una leadership volta all'analisi di sé stessi è necessario, perché permette di intervenire sul sistema con maggiore chiarezza, coraggio, ispirazione e precisione, soprattutto quando ci si dedica ad un lavoro adattivo, di per sé già molto difficile.

Tra l'altro analizzare il proprio essere è qualcosa di estremamente critico e difficile, proprio perché richiede di confrontarsi con le differenti versioni di sé stessi. Inoltre, i nostri modi di essere, così come le nostre decisioni, non sono soltanto il risultato delle differenti versioni del nostro essere, ma piuttosto sono anche influenzate dalle spinte esterne che ci condizionano quotidianamente.

Infatti, il ruolo che un leader incarna è spesso vincolato ai valori e al contesto di ogni particolare situazione.

Per tale ragione è importante per un qualsiasi individuo, soprattutto per un leader, capire quali gruppi di persone influenzano e condizionano di più le scelte da prendere. Infatti, solo così un leader riesce

---

<sup>38</sup> Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow e Stefano Zordan (2020). *“La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità”*; Milano: Franco Angeli;



ad individuare come tali “gruppi di pressione “limitano o incentivano l’esercizio della leadership e grazie alla comprensione dell’ambiente circostante sarà in grado di agire con più consapevolezza e reattività.

Inoltre, analizzare l’io interiore, permette di capire quali sono le parti vulnerabili della personalità con il fine di superarle. Spesso accade che chi pone resistenza alla sfida adattiva, utilizza la sensibilità o i punti deboli di un leader per indebolire l’intervento sul sistema; chi si oppone, di solito, farà proprio leva sulle vulnerabilità personali di chi innesca il cambiamento.

Infatti, può verificarsi, che un leader preso o ostacolato dalle proprie insicurezze non riesca a rispondere a delle situazioni con obiettività e in modo produttivo. Quando gli altri si accorgeranno di tali debolezze avranno meno difficoltà nel manipolare, nel cercare di distrarlo dalla missione originaria. Facendo leva sulla sua sensibilità, lo portano ad agire in maniera impulsiva e a saltare quindi quella diagnosi interiore utile per un buon lavoro adattivo.

Infatti, quando un leader si trova preso nella foga della leadership, è facile che si riconosca come indistruttibile o indispensabile.

Tuttavia, le sfide di un lavoro adattivo risultano essere molto difficili da portare a termine, soprattutto quando chi dirige non riesce ad analizzare la situazione in maniera distaccata, valutando il suo sistema interiore.

Guardare i propri pericoli interiori, con il fine di utilizzarli come punti di forza, è qualcosa di necessario per intraprendere una sfida adattiva, non farlo per chi conduce il cambiamento vorrebbe dire autodistruggersi. Infatti, chi pone resistenza al cambiamento, potrebbe sfruttare la debolezza e lasciar precipitare il leader verso la sua fine.

Può accadere, infatti, che una volta compresa la debolezza, anche solo con un semplice commento si riesca a far perdere il controllo e a far scattare dei meccanismi di difesa da parte del leader. Ciò causerà poi un effetto a catena anche sulle persone più vicine e parti della sfida adattiva.

Per l’autorità, quindi, condurre il cambiamento adattivo, vuol dire saper analizzare il suo sistema interiore. Grazie a tale conoscenza sarà sicuramente più facile superare le incertezze e le tensioni, ma soprattutto, gli permetterà di comprendere quando una situazione avrà necessità di una sua potenziale partecipazione e quando sarebbe meglio chiedere aiuto o assistenza.

Risulta ovvio che un leader avrà un ruolo prestabilito assegnatogli dagli altri. Tuttavia, nonostante tale posizione è importante ricordare che egli deve essere in grado di distinguere il suo sé dal suo ruolo professionale, senza identificarsi totalmente in quest’ultimo. Infatti, questo non comprende *in toto* quello che è veramente l’individuo leader ed è molto facile confondersi fra i due, soprattutto nel mondo professionale dove i colleghi, i subordinati e persino le autorità considerano il ruolo professionale come la vera personalità di un leader. Ma non è mai così. Concertarsi su un’unica dimensione, ovviamente senza

disconoscere l'importanza del ruolo di leader, rende quest'ultimo vulnerabile soprattutto in presenza di cambiamenti nell'ambiente di riferimento.

Tra l'altro un buon leader è in grado di utilizzare più ruoli simultaneamente a seconda delle strategie di intervento e del contesto.

Inoltre, più un leader riesce a ricoprire nuovi ruoli e maggiore sarà la possibilità di trovare degli alleati per la sfida adattiva e quindi essere meno esposti alle critiche e ai tentativi degli oppositori di far fallire il cambiamento con attacchi personalistici.

Avere più ruoli e la coscienza che questi non esauriscono la vera personalità, permette di ignorare gli attacchi personali che spesso sono indirizzati al ruolo del leader con il fine di indebolire l'iniziativa di leadership adattiva.

Inoltre, quando parliamo di ruoli prestabiliti, parliamo di quella che definiamo autorità formale. Ogni individuo, infatti, osservando la sfera di influenza di un leader sa quali sono le mansioni e i compiti permessi dalla stessa organizzazione.

È vero anche, però, che nel momento in cui si conferisce autorità formale, gli individui tendono a identificare un altro tipo di autorità, quella informale, che infatti dipende dal ruolo che il gruppo assegna al proprio leader.

In generale, più è ampia la sfera informale di un leader e più sarà semplice portare avanti una leadership adattiva. Infatti, captare fino a che punto arriva l'autorità informale nelle menti del gruppo, permette a chi dirige l'organizzazione di capire fino a dove spingersi nel lavoro adattivo e quanto la propria figura sia riconosciuta nel *team*, così da meglio affrontare le difficoltà e le resistenze.

Infatti, le resistenze saranno molteplici: l'esercizio della leadership adattiva comporta un grande sforzo sia per gli individui costretti a muoversi al di fuori della loro *comfort zone* in territori sconosciuti, sia per il leader stesso che deve apportare necessariamente dei cambiamenti nel suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri. Per portare avanti un cambiamento adattivo, infatti, un leader deve essere in grado di ripensare al concetto di lealtà con coloro che fino a poco tempo fa lo sostenevano. È necessario che esso spieghi perché è fondamentale modificare il sistema, contrapponendosi, come è ovvio, a chi non intende in alcun modo modificare l'organizzazione.

Spesso le motivazioni che spingono verso un cambiamento adattivo, sono poste in essere per l'accrescimento e il miglioramento di un bene comune di tutta l'organizzazione. Tuttavia, ci saranno delle perdite. Per questa ragione un leader dovrebbe pensare ai danni che l'esercizio della leadership può comportare per chi è coinvolto. Dovrebbe porsi in un'ottica di comprensione emotiva per poter creare una connessione autentica con chi fa parte dell'organizzazione, connessione che si esprime anche nel compromesso e nella riconciliazione dei diversi obiettivi perseguiti dai vari gruppi.

Per poter portare avanti un cambiamento di questo tipo è necessario che un leader abbia chiaro quali sono le prospettive e i punti di vista delle persone, anche se non coincidenti con i propri. Infatti, considerare i propri punti di vista come delle verità assolute e non come delle ipotesi da verificare, compromette la possibilità di prendere in considerazione versioni alternative. Di conseguenza si preclude l'opportunità di creare una connessione con le persone coinvolte.

Solo instaurando un legame volto all'ascolto si riuscirà a convincere le persone ad essere meno belligeranti e quest'ultime potranno familiarizzare con altri modi di pensare, compreso quello del leader.

Avere obiettivi e punti di vista chiari, quindi, è essenziale per l'esercizio di una leadership adattiva. Tuttavia, non sempre tali obiettivi vengono interpretati dagli altri nello stesso modo. Infatti, vi sono delle possibili problematiche in cui un leader può incorrere nel corso della sfida adattiva.

Può accadere che quest'ultimo creda fin troppo nel suo punto di vista, senza capire che in realtà, almeno in parte, andrebbe modificato. Di conseguenza, considerando l'obiettivo come una giusta causa e come un qualcosa di troppo nobile per essere tralasciato o modificato, un leader può anche essere marginalizzato o allontanato perché ritenuto eccessivamente ostinato.

Infatti, anche essere troppo sicuri che il proprio punto di vista sia infallibile e migliore di quello degli altri, potrebbe far considerare un leader presuntuoso e di conseguenza la resistenza sarà ancora più elevata. È importante ricordare all'organizzazione e a chi ne fa parte quale è l'obiettivo ultimo della sfida, ma senza concentrarsi troppo sul problema, solo così chi dirige il cambiamento non verrà isolato.

Inoltre, un leader mettendo a confronto i valori e la missione che reggono l'organizzazione con la cultura e il suo operato quotidiano, riesce a comprendere come la stessa sta reagendo agli stimoli e in che direzione. In questo modo risulterà più facile capire se il ruolo dell'autorità all'interno del sistema risulta utile in quel contesto oppure non necessario.

Una volta compresa l'importanza di un intervento da parte del leader, quest'ultimo dovrà adottare una serie di decisioni difficili.

Tali decisioni potranno anche essere fallimentari, infatti portare avanti un cambiamento adattivo, spesso sta a significare anche un insuccesso per chi ha la responsabilità di scegliere cosa va fatto.

Dirigere una sfida adattiva ha come conseguenza l'esplorazione di un qualcosa di mai visto prima e perciò può accadere che un leader debba ammettere la propria incompetenza.

Per tale ragione, spesso, chi detiene il potere di decidere evita di apportare cambiamenti o di adottare sfide difficili che potrebbero tradursi in un insuccesso. Tuttavia, un cambiamento adattivo porta con sé la necessità di adottare un atteggiamento sperimentale<sup>39</sup> che implichi dei rischi.

---

<sup>39</sup> Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow e Stefano Zordan (2020). *“La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità”*. Milano: Franco Angeli. Nel testo il termine *atteggiamento sperimentale*

Infatti, affrontare una sfida adattiva e fallire non significa in alcun modo non apprendere, ma piuttosto sono gli sforzi fallimentari che insegnano a un leader come sfruttare tale lezione e agire in prospettiva in maniera migliore. Tra l'altro è importante anche saper gestire le speranze e le delusioni degli individui coinvolti, cercando di prepararli ad un probabile insuccesso, con il fine di renderli ancora più partecipi al successo della missione. Infatti, senza coinvolgimento le persone saranno sicuramente più restie nell'approvare qualsiasi sfida adattiva che gli viene presentata.

Inoltre, il lavoro adattivo richiede un'elevata pazienza per il leader che lo conduce, soprattutto in quei momenti in cui sembra di aver perso la speranza nell'obiettivo da portare a termine.

Ad ogni modo per riuscire a guidare l'organizzazione attraverso il cambiamento adattivo, un leader deve essere anche in grado di saper ispirare chi lo dovrà seguire in quello che è la nuova missione dell'organizzazione.

Le sfide adattive, infatti, toccano soprattutto l'emotività degli individui e la loro risoluzione coinvolge i vari punti di vista, i valori e le differenti esigenze, radicate nella loro sfera emotiva.

Soprattutto nei momenti di confusione, di sconforto generale un leader dovrebbe saper rappresentare una vera e propria fonte di ispirazione, con il fine di ripristinare quell'entusiasmo necessario per ricominciare ad affrontare il lavoro adattivo e a ridare speranza nel futuro.

Essere una fonte di ispirazione, tuttavia, implica la creazione di un rapporto emotivo molto forte fra il leader e i membri del gruppo. Il leader dovrebbe cercare di ascoltare il più possibile i segnali verbali e non verbali degli interlocutori, con il fine di comprendere i loro stati d'animo e le loro difficoltà. Di fatto, chi deve portare avanti un cambiamento adattivo dovrebbe mostrarsi disponibile e aperto agli altri in misura maggiore di quanto lo faccia abitualmente.

Ciò ci porta alla conclusione che intraprendere un lavoro di leadership adattiva non è affatto facile, né per il gruppo che la subisce ma neppure per il leader che giorno dopo giorno mette in campo i propri sforzi e strategie per il bene comune dell'organizzazione. Il ruolo di leader impone di saper comprendere gli stati d'animo degli individui, ma comporta, anche, l'esigenza di controllare i propri sentimenti e le proprie emozioni. Essere in grado di prendersi cura di sé stessi, emotivamente e fisicamente, è necessario per il successo di una sfida adattiva. Infatti, un leader non potrà mai raggiungere alcun obiettivo se sacrifica sé stesso per la causa. Tra l'altro avere cura di sé stessi permette una maggiore possibilità di successo sia per l'organizzazione che per la persona che dirige il cambiamento.

Per sopravvivere alle turbolenze che un'iniziativa di cambiamento può portare, un leader dovrebbe come prima cosa trovare dei modi per stabilizzarsi. Infatti, coltivare una rete personale di supporto al di

---

*viene inteso come: "attitudine che porta a vedere i vari interventi adattivi non come delle soluzioni definitive ma come degli step in un processo ciclico di osservazione e correzione del tiro";*

fuori dell'organizzazione, potrebbe veramente fare la differenza. Di conseguenza avere dei confidenti o delle persone fidate con cui confortarsi, renderebbe il lavoro adattivo sicuramente meno oneroso e faticoso, soprattutto perché tali confidenti potrebbero consigliare e fare notare quali sono gli elementi problematici della sfida da portare a termine. Un confidente è molto importante, perché è qualcuno con cui poter parlare senza paure e rappresenta una grande valvola di sfogo soprattutto nei momenti più difficili. Inoltre, confidarsi significa poter commentare le proprie giornate lavorative, spiegando perché sono state prese alcune decisioni o perché si è agito in un determinato modo. Tali persone fidate solitamente possono essere amici, familiari, terapeuti ed è fondamentale che questi rimangano al di fuori dell'organizzazione, proprio per poter dare una maggiore tranquillità al leader di confidarsi liberamente, senza alcun'influenza o pressione lavorativa.

Tra l'altro soddisfare i desideri nella propria vita privata e passare del tempo all'interno di altre comunità che non sia la stessa organizzazione, aiuta il leader a rilassarsi e ad acquisire nuove competenze o modi di fare da attuare successivamente all'interno dell'ambiente lavorativo.

Ciò si ricollega necessariamente alla creazione di quello che definiamo rifugio o santuario. Questo può rappresentare un luogo, una persona o un'abitudine che ridia forza e coraggio al leader nei momenti di stress, ricalibrando le sue forze e risposte interiori. È un qualcosa che permette di stare bene, un luogo protetto che consente di poter ricalibrare il morale e il danno psicologico subito nel corso del lavoro adattivo. Avere un rifugio offre la possibilità per il leader di allontanarsi dai conflitti, di riposarsi e di riflettere sugli eventi, ritrovando una sorta di obiettività. Inoltre, consente di prendere le distanze dai problemi quotidiani, permettendo di abbassare la pressione e di ridare nuova forza emotiva per continuare nella sfida.

È molto importante poi che un leader sia ottimista e realista allo stesso tempo, così da raggiungere un equilibrio che sia produttivo per mandare avanti l'organizzazione.

Di conseguenza, lo scopo principale per riassumere tutto ciò è quello di prendersi cura di sé stessi.

Le iniziative di leadership creano pressione aggiuntive, che non tutti riescono a controllare. I cambiamenti adattivi, infatti, sono fonti di stress per l'intero sistema interessato.

Guidare gli altri verso una sfida strategica di questo tipo non è affatto semplice; un leader si dovrebbe dimostrare forte e controllato nonostante, anche lui, si ritrovi in una situazione di confusione e di sovraccarico continuo.

Oltre che investire emotivamente nell'ambiente di lavoro, facendo comprendere agli altri le proprie emozioni, ma anche mantenendo un certo controllo, potrebbe essere utile per il leader cercare nuovi ambiti, nuovi luoghi dove poter vivere la vita.

Infatti, limitare il significato della vita in un solo ambito, rischia di rendere chi guida un'organizzazione vulnerabile ai cambiamenti che si verificano in quel singolo ambiente; inoltre contribuisce negativamente allo sviluppo di un'insoddisfazione smisurata nel proprio ambito personale.

La leadership adattiva, infatti, è un'opportunità quotidiana da utilizzare in tutti gli ambiti e con tutte le persone che prescinde dal solo ambiente lavorativo. Il mondo sarebbe un posto migliore, se tutti noi, a modo nostro, ci impegnassimo nell'esercitare la leadership nella vita di tutti i giorni.

## ***CAPITOLO IV***

### ***ESPERIENZE DI LEADERSHIP LETTE ALLA LUCE DELLA LEADERSHIP ADATTIVA. ALCUNI CASI.***

#### **4.1 PANDEMIA E ADATTABILITÀ: LE ESPERIENZE DELL'ANNO APPENA TRASCORSO**

Il presente capitolo nasce con lo scopo di analizzare alcune esperienze di leadership sul campo, lette alla luce della leadership adattiva. A tal fine sono state intervistate alcune personalità appartenenti al mondo pubblico, privato e a quello delle cooperative sociali e del terzo settore. In questo modo si è riuscita a portare avanti un'analisi più pratica e potenzialmente più interattiva, con il fine di confrontare, per quanto possibile, le molteplici esperienze descritte.

Riportiamo in ordine cronologico le persone intervistate: il Dott. Carlo Cipiciani, Direttore Regionale Risorse, Programmazione, Cultura e Turismo della Regione Umbria; il Dott. Roberto Leonardi, Segretario Generale FITS, Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore, nata con lo scopo di creare valore sociale a vantaggio di organizzazioni no profit; la Dott.ssa Federica Angelantoni, CEO presso Archimede Solar Energy S.r.l, società controllata del Gruppo Angelantoni Industrie e partecipata dalla multinazionale Giapponese Chiyoda Corporation e dal gruppo Saudita Fal Holdings. Archimede Solar Energy S.r.l., oggi, è tra i leader mondiali nella produzione di tubi ricevitori per centrali solari termodinamiche a collettori parabolici lineari. Il Dott. Cesare Ceraso, COO ISA S.p.A., società Umbra con produzione di vetrine refrigerate e arredi per locali pubblici in tutto il mondo. La Dott.ssa Ilaria Caporali, AD Liomatic S.p.A., impresa distributrice di alimenti e bevande e infine il Sindaco di Perugia, il Dott. Andrea Romizi.

Le interviste sono state condotte essenzialmente tenendo in considerazione tre diverse aree tematiche: la reazione alla pandemia di SARS-CoV-2; alcune esperienze adattive caratteristiche e infine diverse domande di leadership generale sull'importanza del team, sulla preferibilità di una leadership fondata sulla gerarchia piuttosto che su una partecipativa o viceversa, e tanto altro.

Nel presente paragrafo parleremo e confronteremo le varie esperienze alla luce della pandemia ancora in corso.

Quello che si evince dalle numerose interviste è che la pandemia è stata un vero e proprio cambio di paradigma in qualsiasi contesto analizzato, anche in riferimento ai repentini e necessari cambiamenti organizzativi. Infatti, quello che il Covid ha veramente insegnato a tutti, a prescindere dal contesto, è che

non esiste più una divisione in termini globali.<sup>40</sup> Viviamo in un'epoca, in un mondo che è sempre più interconnesso e per tale ragione quello che accade in un paese nel giro di pochissimo tempo ha delle ripercussioni significative anche negli altri paesi.

Inoltre, la pandemia ha dimostrato come le organizzazioni ma, in generale qualsiasi comunità, dovrebbero essere sempre di più pronte ad affrontare l'imprevedibile e l'incertezza, oltre che a sviluppare una certa capacità di anticipazione degli eventi così da saper fronteggiare al meglio il fallimento e il cambiamento.

Riuscire a sfidare il cambiamento sicuramente è un qualcosa che garantisce una maggiore sopravvivenza per l'organizzazione, oltre che un maggior apprendimento. È ovvio che in presenza di un evento come una pandemia mondiale, qualsiasi organizzazione ha delle difficoltà nel restare a galla, ma ascoltando e analizzando le varie esperienze posso dire che tutti, grazie ad un intervento repentino, sono riusciti a "sopravvivere" e a combattere tale pandemia con soluzioni diversificate ma molto utili.

I punti in comune sono molteplici. Innanzitutto, c'è stata una vera e propria trasformazione dell'organizzazione interna sia nell'ambito pubblico, che delle cooperative e sia nel contesto privato.

Tutti quanti hanno provveduto ad intervenire nella propria organizzazione attuando dei veri e propri cambi nel lavoro. Si è cercato in pochi giorni, anche a causa della tempestività della pandemia che richiedeva una risposta repentina, di riallocare e organizzare tutte le postazioni per consentire a chiunque di lavorare da casa. È stato implementato quello che definiamo, oramai abitualmente, *smart working* o lavoro agile, per tutte quelle persone con determinate funzioni che non avevano la necessità di recarsi in ufficio per svolgere il proprio incarico.

Per tale ragione, in quasi tutti i contesti analizzati, si sono creati dei comitati di emergenza o delle *task force* anti covid per decidere come organizzare questa nuova modalità di lavoro. Le questioni da analizzare, infatti, erano molteplici: come svolgere le mansioni, in che orari, come riuscire a mantenere i rapporti interpersonali. Sicuramente quello che si deduce è che la pandemia ha comportato un cambio netto del modo di lavorare e di conseguenza la necessità di ricorrere a strumenti diversi rispetto a prima.

Quello che si evince dalle interviste è una nuova pianificazione di tutta la struttura dedicata allo *smart working*, come il potenziamento della rete dei portatili o dei *laptop* interni; si è cercato, poi, di garantire a tutti l'utilizzo dei numerosi dispositivi elettronici, come i portatili che garantivano l'accesso direttamente ai computer dell'ufficio anche da casa, gli *smartphone* con le postazioni telefoniche deviate sui telefoni cellulari di servizio.

---

<sup>40</sup> Per un'analisi più approfondita sul tema e sulle reazioni volte a scongiurare la diffusione del virus si rimanda agli allegati in fondo alla tesi;



Si sono poi organizzate le stanze virtuali per permettere a tutti di potersi collegare con le molteplici piattaforme online come Zoom, Meeting, Skype etc.

Bisogna sottolineare come tale nuova modalità di lavorare ha riscosso successo. Si è riusciti, infatti, in poco tempo a sviluppare un modo per colmare la distanza fisica, che necessariamente la pandemia ha incrementato.

In linea generale, lo *smart working* riduce i costi per gli spazi fisici e per quelli di trasferimento.

Vi è poi un miglioramento della produttività diffuso, oltre che la produzione di benefici a vantaggio dell'ambiente: riduzione di CO2 e riduzione del traffico. Inoltre, permette una più autonoma distribuzione del tempo per chi deve lavorare da casa. I vantaggi, quindi, sono molteplici da un punto di vista economico, organizzativo, sociale ma soprattutto da un punto di vista ambientale.

Nonostante i molteplici ed evidenti vantaggi del lavoro agile, si riscontrano anche dei contro di tale nuova modalità di impiego.

In particolare, gli intervistati hanno registrato alcune conseguenze. Come prima cosa adattarsi alla mancanza di contatto reale con l'essere umano comporta delle conseguenze e carenze di carattere organizzativo sulla *performance* di lavoro. Per esempio, aumenta la distanza tra lavoratori maggiormente volenterosi ed aventi capacità di organizzazione del proprio lavoro in autonomia e lavoratori, magari, meno coinvolti ed autonomi, nei confronti dei quali, nelle peggiori ipotesi, le modalità di lavoro agile hanno funzionato talvolta quale incentivo o elemento di contesto favorente atteggiamenti di inerzia e scarsa produttività<sup>41</sup>.

Un secondo problema è quello della tendenza quasi naturale a sovraccaricarsi di compiti e di lavoro: lo *smart working*, infatti, per alcuni, ha diminuito il tempo libero.

Inoltre, nonostante l'attività di *smart working* risulti più produttiva nella gestione di attività tradizionali o nell'implementazione di cose nuove, mostra il suo limite quando si cerca di pensare al futuro e si dà voce alla creatività,<sup>42</sup> molti infatti hanno testimoniato come la creatività sia enormemente limitata davanti a uno schermo.

Si evince, poi, un particolare rallentamento nelle procedure, i tempi sono rallentati. Sarebbe paradossale, ma in realtà molti sostengono la necessità, in determinati momenti, di una presenza fisica vera, soprattutto in alcuni momenti della vita di un'azienda; infatti, non essere presente e non avere la relazione diretta, porta a delle conseguenze negative sul piano esecutivo e progettuale. Tutto ciò per dire che ancora di più si è preso coscienza che la presenza fisica, in determinati casi, non può essere sostituita.

---

<sup>41</sup> A tal riguardo si veda l'allegato A (intervista con il Dott. Cipiciani);

<sup>42</sup> Si rimanda all'allegato D (intervista con il Dott. Ceraso);

Gli intervistati al riguardo sono quindi tutti convinti di una cosa: si è dimostrata una certa efficacia dello *smart working*, se questo viene integrato ai metodi lavorativi normali, in presenza, e soprattutto se non è predominante. L'ideale è quello di un mix fra le due modalità<sup>43</sup>.

Questi, infatti, concordano pressoché unanimemente sul fatto che tale modalità di lavoro non rappresenterà una parentesi dovuta all'attuale contingenza sanitaria ed economica ma, al contrario, entrerà a far parte stabilmente delle modalità organizzative del lavoro, chiaramente riorganizzato e modulato sulla base dei contesti e delle esigenze specifiche.

Ciononostante, è ovvio che qualora lo *smart working* divenisse una modalità di gestione e organizzazione del lavoro usuale, bisognerà poi capire nella pratica anche come amministrarlo, se ad esempio debba presupporre una volontarietà oppure no<sup>44</sup>, di quanti giorni si parla, in che modo verrà portato avanti e tanto altro (ad esempio per la Pubblica Amministrazione è in atto un percorso di riforma affrontato dal Ministro Brunetta e, inoltre, in sede Aran<sup>45</sup> si stanno affrontando le problematiche contrattuali afferenti ad alcuni istituti giuridici ed economici. Emerge comunque una maggiore sottolineatura rivolta alla *performance* organizzativa ed individuale della P.A., con un ruolo chiave della dirigenza pubblica).

Quello che si evince perciò è che nel momento in cui si potrà recuperare uno spazio di studio, analisi e riflessione, non condizionato da un'emergenza pandemica che ci ha costretto a utilizzarlo, senza troppi ragionamenti, sarà necessario verificare, ovviamente anche partendo dall'esperienza di quest'anno, quelli che sono stati gli effetti positivi da valorizzare e le questioni negative che magari hanno funzionato meno, così da rendere lo *smart working* uno strumento vantaggioso da utilizzare nei diversi ambiti.

Il distanziamento sociale, perciò, è stata una delle prime mosse poste in essere per combattere i contagi da covid. Dal punto di vista sanitario quello che si è fatto è stato sostanzialmente l'acquisto di massa dei sistemi e degli strumenti di protezione individuale, quali mascherine, gel sanificanti, visiere facciali lì dove la distanza di due metri non poteva essere rispettata, atomizzatori per la sanificazione, guanti, tute protettive.

Per quanto riguarda il lavoro, soprattutto in azienda, si è optato per una diminuzione del personale necessario presente in loco.

---

<sup>43</sup> Per un maggior approfondimento sui pro e i contro dello *smart working* si rimanda agli allegati in fondo alla tesi;

<sup>44</sup> A tal riguardo si rinvia all'allegato E (intervista con la Dott.ssa Caporali);

<sup>45</sup> L'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) è un'agenzia italiana che rappresenta legalmente le pubbliche amministrazioni italiane nella contrattazione collettiva nazionale ed è sottoposta alla vigilanza della Presidenza del Consiglio dei ministri, in qualità di ente pubblico non economico vigilato;

A tal fine le squadre produttive sono state divise in più gruppi con lo scopo, da una parte, di ridurre il numero di persone contestualmente in fabbrica, dimezzando l'organico presente; in secondo luogo, grazie alla divisione in gruppi, si salvaguardava anche la continuità produttiva, seppur a mezzo servizio<sup>46</sup>.

In questo modo si è riusciti, per quanto possibile, ad evitare i contagi e a continuare a lavorare seppure con una *performance* e una produttività inferiore.

Inoltre, come ci hanno raccontato alcuni degli intervistati, durante i primi mesi della pandemia non era stata ancora attivata la cassa integrazione e quindi le stesse aziende hanno dovuto anticipare e provvedere di propria tasca alle retribuzioni, nonostante ci fosse stato un calo del fatturato in alcuni casi del 90%.

Sono state poi messe in moto delle polizze assicurative per tutti i dipendenti che in qualche modo potessero venire coinvolti dall'emergenza, tanto nei casi in cui fossero essi stessi ad ammalarsi, quanto nei casi in cui la malattia colpisse i loro familiari, con conseguente esigenza di assisterli.

Inoltre, si è cercato di supportare il territorio devolvendo alla protezione civile ingenti somme con il fine di combattere l'emergenza. In particolare, grazie alla collaborazione fra Comune e Protezione civile si è riusciti ad istituire il C.O.C., centro operativo comunale di coordinamento della protezione civile, che è stato un po' il luogo dal quale si sono dirette le iniziative sia di sostegno alla popolazione che di informazioni e controlli.

Dalle interviste si evince, poi, come è stato introdotto o potenziato il supporto psicologico per quelle persone che purtroppo si erano ammalate o che si ritrovavano in difficoltà causa covid.

In merito a ciò si è cercato di incrementare l'aspetto comunicativo. Intensificare la comunicazione in un momento drammatico in cui tutti erano costretti a stare distanti è stato un qualcosa di necessario.

Grazie alle numerose piattaforme (Facebook, WhatsApp, LinkedIn), alcuni degli intervistati ritengono di aver al meglio gestito i rapporti con i propri dipendenti, cercando di lasciarli un po' meno soli.

In conclusione, si nota come grazie ad un rigido controllo del distanziamento, grazie agli strumenti che hanno permesso di continuare a lavorare nonostante la pandemia e grazie al potenziamento dell'aspetto comunicativo e psicologico, le organizzazioni sono riuscite a rimanere a galla in un momento molto drammatico per tutti quanti noi.

---

<sup>46</sup> Per un maggior approfondimento sul tema si rimanda all'allegato C (intervista con la Dott.ssa Angelantoni);

## 4.2. LIVELLI DI ADATTABILITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI: RISULTANZE DELL'INDAGINE PRATICA CONDOTTA

Nel presente paragrafo affronteremo alcune esperienze di leadership adattiva raccontate direttamente dagli intervistati, con il fine di meglio comprendere cosa significhi leadership adattiva e quali sono state le risultanze di tale indagine condotta.

Prima di iniziare a descrivere alcune di queste esperienze è necessario fare una premessa: le esperienze adattive tra loro sono molto diversificate, proprio perché caratteristiche dell'esperienza, del contesto e della personalità di ciascuno degli intervistati.

La leadership adattiva, perciò, si presenta come un qualcosa di estremamente personale e legato indissolubilmente alla persona.

Soprattutto in un momento, come quello che ancora oggi tutti noi stiamo vivendo, ognuno degli intervistati ha reagito con nuovi modi e paradigmi; tutti quanti hanno cercato di vedere le cose da molteplici prospettive, di gestire le incertezze e le perdite, anche grazie a delle azioni di accompagnamento.

In particolare, soprattutto in presenza di cambiamenti repentini o di crisi generali e diffuse, quello che sarebbe utile portare avanti è la pianificazione di alcune azioni che consentano alle persone che sono coinvolte, le quali subiscono il cambiamento e le correlate perdite, di avere un ruolo attivo, di essere poste in condizione di mettersi dal lato dell'innovazione e in definitiva di essere parte attiva e propulsiva del cambiamento, in luogo che parte passiva e soccombente.

Infatti, creare nuovi approcci e pensare al di fuori degli schemi prestabiliti ha comportato una maggiore resilienza e la creazione di alcune prospettive molto innovative, abbandonando quelle classiche interpretazioni di *routine*, che ovviamente, in un momento come la pandemia, non riuscivano più a mantenere a galla l'organizzazione.

In alcune di tali esperienze adattive, si è cercato di reinterpretare e di riconvertire alcuni servizi, con il fine di ridisegnarli con una chiave completamente nuova e inaspettata.

Vediamone ora alcune per poi cercare di contestualizzarle e captare delle differenze o elementi in comune fra le stesse<sup>47</sup>.

L'esperienza del Dott. Leonardi (Segretario Generale FITS, Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore), in tal senso, è caratteristica. Egli, occupandosi di moltissime cose, come attività imprenditoriale, università, ristorazione, attività di consulenza nel mondo bancario, spiega come la

---

<sup>47</sup> Per una maggiore analisi riguardo alle molteplici esperienze riportate nell'elaborato si rimanda agli allegati collocati in fondo alla tesi;

pandemia ha comportato la necessità di una vera e propria riconfigurazione del modo di vedere le cose e del modo in cui attuarle, proprio perché nessun settore è rimasto indenne.

La sua esperienza è caratteristica perché egli occupandosi di imprese sociali, ha ben pensato che quest'ultime, in un periodo turbolento come il covid, dovessero in qualche modo esprimere qualcosa di nuovo in tema di innovazione.

A tal fine durante il *lockdown*, mentre tutto chiudeva, ha fatto nascere una *start up* specifica, con l'obiettivo di produrre grafene (materia più potentemente battericida che esiste in natura). È nata, quindi, the Graphene Company S.r.l., una società costituita da remoto.

L'esperienza del Dott. Leonardi è significativa perché grazie alla sua leadership adattiva è riuscito ad utilizzare un periodo come quello del covid estremamente negativo per trasformarlo in un'occasione potenzialmente positiva, in una finestra di opportunità.

Molto importante è stata, inoltre, l'esperienza portata avanti dal Dott. Cipiciani (Direttore Regionale Risorse, Programmazione, Cultura e Turismo della Regione Umbria) in merito ad una partita importantissima, che è quella della programmazione integrata territoriale. In particolare, egli lavorando nel settore pubblico ha dovuto portare avanti un'opera di coordinamento e di messa in accordo fra più partecipanti. Si è cercato, dunque, di coniugare l'aspetto della competenza sulla materia tecnica, a una certa capacità e facilità a interagire dal punto di vista dell'integrazione (punto di vista regionale, locale, tecnico, sociologico etc.).

Tale esperienza si è presentata come un vero e proprio cambio di paradigma dal punto di vista dei contenuti, che richiedeva quindi un cambiamento notevole dal punto di vista organizzativo.

Il Dott. Cipiciani ha affrontato con la sua leadership adattiva un cambiamento significativo per quanto riguarda una diversa gestione, con persone nuove, di una partita molto importante come quella della programmazione integrata territoriale. Tutto ciò è stato portato a termine con non poche difficoltà, come ci ha ben raccontato l'intervistato. È stato difficile condividere il modo per arrivare al medesimo risultato: riuscire a mettere d'accordo i vari punti di vista per arrivare a un obiettivo comune. Tuttavia, grazie a una capacità empatica e grazie al dialogo si sono trovati degli accordi, delle mediazioni e delle soluzioni che hanno poi portato alla conclusione del progetto.

L'esperienza del Dott. Cipiciani ci insegna come una vera leadership adattiva si fondi su una reale comprensione del modo di pensare degli altri oltre che su una buona gestione dei conflitti che, sicuramente, emergeranno in presenza di un cambiamento adattivo.

Di seguito raccontiamo l'esperienza della Dott.ssa Ilaria Caporali (AD Liomatic S.p.A.), che è estremamente significativa perché è la risultante di alcune scelte, anche dolorose, ma che poi si sono rivelate necessarie per lo sviluppo e la sopravvivenza dell'organizzazione.

Tale esperienza adattiva riguarda il piano di ristrutturazione aziendale portato avanti tra il 2012 e 2014 a seguito della crisi finanziaria del 2009/2010. L'azienda, la Liomatic S.p.A., in quegli anni si è trovata costretta a ridimensionare il proprio organico ed era un qualcosa che, ancora, non era mai stato fatto prima.

A seguito della crisi finanziaria, il mercato non era più quello di prima. In particolare, la crisi aveva coinvolto anche i consumi e quindi i volumi non erano più rispondenti agli obiettivi che l'azienda si era prefissata. Quest'ultima, infatti, ha un numero di macchine collocate presso i clienti e, a seguito di tali problematiche, hanno iniziato a non essere più produttive, non c'erano i fatturati, perché le persone dovendo fare delle scelte economiche proprie, chiaramente si ritrovavano costrette a non acquistare nei distributori.

Di conseguenza, si è verificato un drastico calo dei consumi e del fatturato insieme a un aumento dei costi rispetto ai ricavi. Per tale ragione la situazione è andata peggiorando, l'azienda ha dovuto ridurre in maniera importante il numero delle persone dipendenti e ha dovuto portare avanti alcune opere di cessione di *asset* strategici.

La Dott.ssa Caporali ci racconta che è stato un vero e proprio *shock* per l'azienda, è stato il momento in cui i dipendenti non si sono sentiti più compresi e ascoltati, quindi si sono iscritti ai sindacati e ovviamente si è creata una frattura interna, perché ovviamente gli interessi e gli obiettivi non convergevano più. Tra l'altro, è stato attuato un piano di riorganizzazione dei processi e di riconversione delle competenze di alcuni dipendenti in altri settori o aree, attraverso dei veri e propri piani di formazione che riuscissero a colmare il *gap* che si era creato.

L'esperienza della Liomatic S.p.A. si presenta come rilevante perché grazie a questa semplificazione e a questo alleggerimento, se vogliamo molto doloroso, l'azienda è riuscita a risollevarsi. Dal punto di vista della leadership adattiva, l'esperienza della Dott.ssa Caporali ci fa meglio comprendere come, a volte, attuare dei cambiamenti che comportano perdite, è qualcosa di necessario per la sopravvivenza della propria organizzazione.

Molto simile è stata anche l'esperienza raccontataci dalla Dott.ssa Federica Angelantoni CEO dell'Archimede Solar Energy S.r.l.

L'esperienza nasce dalla necessità di sfruttare maggiormente alcune opportunità sul mercato estero, in particolare in Cina, a causa di un calo importante nel mercato Europeo.

Si parla al riguardo di un'azienda che opera nel settore delle rinnovabili con produzione di tubi ricevitori, che dall'Italia è stata trasferita in Cina. Quest'ultima rimaneva italiana come *know out*, come tecnologia, come ricerca e sviluppo e attività commerciali, ma veniva delocalizzata sostanzialmente tutta la parte produttiva in Cina.

Tuttavia, spostare la produzione nel territorio cinese voleva dire chiaramente rinunciare a del personale potenzialmente impiegato in Italia. Rimanevano a bordo tutte le attività più indirette, ma la produzione veniva trasferita e questo metteva potenzialmente a rischio una cinquantina di persone.

È chiaro che la decisione, come ci racconta la Dott.ssa Angelantoni, è stata estremamente difficile, perché senza questo tipo di strategia l'azienda era destinata un po' ad implodere, per cui da cinquanta lavoratori il rischio era che ne potessero rimanere coinvolti molti di più.

La situazione comportava una risoluzione adeguata al più presto: si è fatto, infatti, un piano di inserimento di tali dipendenti in altre aziende nel territorio italiano e per farlo sono stati impiegati dei piani di formazione per colmare le lacune.

Di fatto la questione si è risolta, ma con non poche difficoltà. Infatti, oltre che attuare un piano di inserimento all'interno di altre aziende, già di per sé molto complesso, è stato necessario creare dei piani di formazione e dei cambiamenti non proprio semplici.

La resistenza è stata molto forte, ma alla fine tali piani di reintegro sono andati a buon fine.

L'esperienza della Dott.ssa Angelantoni è importante perché ci insegna come la resistenza al cambiamento è sempre molto elevata soprattutto nel momento in cui si esce da una sorta di *comfort zone*, che potrebbe comportare delle perdite. Tuttavia, ci ha aiutato anche a comprendere che quando gli individui riescono a fuoriuscire dalla *routine* e della normalità degli eventi, se supportati, sono in grado di adattarsi ai cambiamenti.

Collegandoci al tema del cambiamento e della resistenza, presentiamo ora l'esperienza adattiva raccontataci dal Dott. Cesare Ceraso (COO Isa S.p.A.).

A tal riguardo il Dott. Ceraso ci ha raccontato la sua difficoltà nel passare da una multinazionale giapponese, la Toyota, ad una multinazionale americana, con una filiale nel territorio Perugino: la Stanley Black & Decker.

A causa di un *mind set* obsoleto dei dipendenti, si è posta la necessità di attuare un cambiamento all'interno dell'organizzazione. Tale cambiamento, come è ovvio, ha portato a delle resistenze, resistenze che il Dott. Ceraso considera naturali come respirare. Per tale ragione, egli sostiene che un cambiamento di qualsiasi tipo non vada mai annunciato, ma vada vissuto e fatto vivere. Gli individui dovrebbero sperimentare il cambiamento e considerarlo come una forma di guadagno, se riusciranno a uscire dalla loro zona di *comfort*. È ovvio che per fare ciò, come ci suggerisce il Dott. Ceraso, bisogna allenare le persone al cambiamento, con il fine di farlo vivere come un'opportunità di crescita.

Tale esperienza, oltre che sottolineare una certa resistenza istintiva al mutamento delle condizioni, suggerisce la necessità di allenare le persone al fallimento, come momento di crescita, e ci insegna l'importanza dell'ascolto per incentivare una comunicazione proficua.

Quello che il Dott. Ceraso ha posto in essere alla Stanley Black & Decker è stato un cambiamento fondato sulla comunicazione e sull'ascolto, così facendo le resistenze sono diminuite e all'interno dell'azienda si è formato un clima di fiducia propositivo al mutamento delle condizioni precedenti.

In conclusione, raccontiamo l'esperienza del Dott. Andrea Romizi, sindaco della città di Perugia, in relazione alla direzione intrapresa per fronteggiare la pandemia di SARS-CoV-2.

A tal riguardo è stata posta in essere una collaborazione intensiva tra il Comune e i membri della protezione civile, ma ancora più importante quello che si evince è un'elevata partecipazione anche da parte della stessa cittadinanza.

È stato istituito il cosiddetto C.O.C., centro operativo comunale di coordinamento della protezione civile, con il fine di indirizzare al meglio la popolazione e per raggiungere un controllo del territorio più capillare.

L'esperienza del Dott. Romizi insegna come soprattutto in momenti di crisi e cambiamento, una buona collaborazione e una buona condivisione di responsabilità garantisce un maggior successo e una maggiore precisione nelle iniziative da intraprendere.

Inoltre, quello che si evince dall'intervista è stata la capacità e la difficoltà di un amministratore, come quella di un Sindaco, di saper improvvisare, di mettere in campo delle azioni con misure eccezionali, senza alcuna preparazione.

Tuttavia, è la stessa leadership adattiva che ci spinge ogni giorno, nella quotidianità di ognuno di noi, ad andare al di fuori delle risposte tecniche e di *routine*; quest'ultima ci insegna a correre dei rischi, a sperimentare cose mai attuate prima e credo che, in parte, la pandemia abbia in un certo senso incentivato e velocizzato la capacità di ognuno di noi nell'adattarsi a contesti mai visti e vissuti prima.

In conclusione, le interviste condotte direttamente nel mondo del lavoro, sono servite sicuramente a farci comprendere meglio l'effettiva portata della crisi determinatasi in seguito alla pandemia.

Inoltre, dalle interviste è chiaramente emerso che i risultati che si sono concretamente ottenuti nello specifico delle realtà lavorative esaminate, si sono potuti conseguire adottando, in larga parte, i metodi e i modi propri della leadership adattiva. In particolare, ci si è soffermati a lungo con gli intervistati sulle strategie messe in atto nelle proprie realtà lavorative per affrontare e cercare di superare le enormi difficoltà innescate dalla grave pandemia di SARS-CoV-2.

Quest'ultima, con la crisi sanitaria, economica, politica, sociale, che ne sono scaturite, ha impattato in maniera violenta anche nella vita dei sistemi e delle organizzazioni, sconvolgendone, nella quasi totalità dei casi, i precedenti *asset* organizzativi. Come abbiamo potuto verificare dalle risposte fornite dagli intervistati, sono state proprio le misure, le idee e le azioni messe in atto, a dare l'abbrivio a un profondo cambiamento dei loro sistemi. Quest'ultimo, anche a detta degli intervistati, sarà duraturo nel tempo e



non solo una risposta temporanea alla emergenza, a testimonianza di come, anche una sciagurata evenienza, possa essere colta e trasformata in una opportunità di cambiamento.

Certo è, come tale cambiamento, debba essere gestito con una “governance” attenta, audace, lungimirante che è poi il vero paradigma della leadership adattiva.

### 4.3 ESPERIENZE DI LEADERSHIP: VOCI DAL CAMPO

In quest'ultimo paragrafo affronteremo alcune tematiche riferite alla leadership in generale. In particolare, nelle interviste ci siamo focalizzati sull'importanza del lavoro in *team*, sulla preferibilità di una leadership fondata sulla gerarchia o viceversa sulla partecipazione, con il fine, inoltre, di capire al meglio quanto la capacità critica delle persone nelle organizzazioni è apprezzata; e, infine, è stato chiesto agli intervistati di parlare un po' di quello che accademicamente chiamiamo rifugio o santuario, un luogo dove ognuno di loro possa rilassarsi e sentirsi a proprio agio.

Tutti gli intervistati sono concordi nel considerare fondamentale il lavoro in *team*<sup>48</sup>. Infatti, comprendere che gli individui appartenenti a un gruppo non sono tutti uguali è di sostanziale importanza.

Di conseguenza, grazie alla diversità, agli stili diversi e alle *skills* diversificate l'organizzazione ne riceverà sicuramente un vantaggio, perché si riesce a sfruttare la complementarità e quindi ad aumentare la *performance* della squadra.

Tra l'altro grazie a una buona pianificazione del *team building*, i tempi di lavoro saranno sicuramente ottimizzati e meglio organizzati, perché frutto di un coordinamento interno fra i componenti del *team*.

Fare squadra, poi, significa raggiungere un obiettivo e un risultato comune, che sicuramente beneficerà l'organizzazione sia nell'arrivare ad un traguardo e sia perché un buon *team* incentiverà la fiducia e un clima positivo per tutta l'organizzazione.

Lo spirito di gruppo, poi, porta a una maggiore condivisione di conoscenze ed esperienze che sicuramente incrementerà la formazione di ciascuno dei componenti del *team*.

Per tale ragione, avere una buona capacità di lavorare in gruppo per qualsiasi organizzazione e per qualsiasi leader che dirige, oltre ad essere l'elemento che fa la differenza, è anche la madre di tutte le battaglie.

La capacità di lavorare in squadra ci riporta a un'altra tematica molto importante per il nostro studio sulla leadership. In particolare, è stato fatto un lavoro di analisi sui vari intervistati per meglio comprendere se fosse preferibile una leadership fondata sulla gerarchia o viceversa un tipo di leadership che definiamo partecipativa o diffusa.

Dalle testimonianze quello che si evince in maniera piuttosto generale è una preferenza verso una leadership fondata sulla partecipazione. Negli ambienti aziendali, ad esempio, si nota come il compromesso, la negoziazione e la condivisione siano maggiormente utilizzati per prendere delle decisioni per l'organizzazione.

---

<sup>48</sup> Per un maggiore approfondimento in merito alla capacità di lavorare in team si rimanda agli allegati in fondo alla tesi;

Inoltre, a volte, si crea l'illusione di pensare che una gerarchia comporti una maggiore rapidità nelle decisioni, ma ciò non è sempre vero soprattutto nel mondo pubblico, in cui l'obiettivo di un leader è portarsi dietro il più possibile tutti quanti per il raggiungimento di un obiettivo comune.

È vero anche che un'organizzazione fondata principalmente su una dimensione partecipativa non comporta di per sé un'assenza totale o una presenza del tutto marginale di ruoli formalmente e sostanzialmente gerarchici. In altri termini la partecipazione non esclude necessariamente la subordinazione e viceversa.

Infatti, anche se la *governance* è di tipo cooperativo, ci saranno in ogni caso delle posizioni stabilite, come gli amministratori delegati, i direttori, un consiglio di amministrazione etc. Inoltre, spesso, nei luoghi in cui i ruoli sono definiti, vi è una maggiore chiarezza nelle responsabilità e vi è un minor rischio per quanto riguarda una sovrapposizione nelle decisioni, perciò in un certo senso sembrerebbe che si lavori meglio e in maniera più efficiente.

È ovvio, poi, che avere un'organizzazione volta alla partecipazione porta con sé la necessità di sviluppare le capacità individuali e il *mind set* del *team*, anche con degli investimenti in formazione.

Adottare una vera leadership diffusa significa, infatti, sviluppare e formare gli individui che fanno parte della squadra. Il buon esito di quest'opera di formazione e accrescimento delle capacità di ciascun membro del team porterà ad avere una squadra con un elevato e differenziato potenziale creativo e la capacità di analizzare da differenti punti di vista i contesti positivi e proficui per l'organizzazione.

Infatti, quello che si nota, poi, è che sempre di più viene sviluppata una sorta di abilità e di capacità critica di chi compone l'organizzazione. Infatti, avere un *team* con una buona coscienza critica comporta maggiori possibilità di miglioramento dell'organizzazione, anche partendo da *feedback* potenzialmente negativi.

Inoltre, vi è poi da osservare come la dimensione partecipativa non necessariamente debba essere collegata ad una minore rapidità ed efficienza nel prendere le decisioni, a patto che coloro che compongono la squadra sappiano riconoscere e vengano abituati ed esternare, senza paure o timori di sorta, i propri limiti e difficoltà. In questi casi, ritornando a quanto poco prima esposto, l'integrazione di un'organizzazione principalmente partecipativa con ruoli gerarchici o comunque di riferimento permetterebbe di superare l'impasse creatosi, garantendo la speditezza delle decisioni senza inficiare il paradigma partecipativo e cooperativo dell'organizzazione.

In conclusione, non esiste una migliore o peggiore tipologia di leadership. Quello che risulta fondamentale è sapere combinare il più possibile varie tipologie di leadership in base al contesto e in base alle esigenze di quel momento, solo così un'organizzazione riuscirà a svilupparsi e migliorarsi in maniera continua.

Le interviste, poi, si sono concluse con alcune riflessioni personali degli intervistati soprattutto in merito ad un luogo, una persona o un'attività che gli permetta di staccare dalla quotidianità degli eventi.

Al di là delle risposte personali di ognuno di loro, quello che si evince è la necessità, soprattutto per individui con posizioni di responsabilità e di conseguenza con innumerevoli pressioni, di riuscire a prendere le distanze dagli stress lavorativi.

Quello che lo studio della leadership adattiva ci insegna è considerare tali individui come dei veri e propri sistemi esattamente come le organizzazioni che dirigono. Per tale ragione risulta per loro necessario avere cura di loro stessi, cercando di non lavorare fino all'estenuazione. Infatti, una cattiva gestione degli sforzi, un deterioramento dei legami lavorativi ma anche familiari, una poca attenzione alla salute porta con sé il rischio di un mal raggiungimento di obiettivi fondamentali per l'organizzazione.

Trovare un equilibrio è la parola d'ordine, equilibrio che deve essere raggiunto in tutte le varie dimensioni della vita di ognuno di noi. A tal riguardo vi è quindi la necessità di avere dei confidenti, di soddisfare i propri desideri fuori dal lavoro, di creare una sfera protettiva, un rifugio, dove recarsi nei momenti difficili.

In conclusione, credo personalmente che molti Paesi, soprattutto nel Nord Europa, abbiano capito la necessità di garantire più tempo libero proprio per dedicarsi a tutto ciò. Si è notato, infatti, come avere più tempo libero aumenti drasticamente la *performance* dell'organizzazione e la produttività dell'individuo. Il sistema risulta più efficiente e pertanto, da questo punto di vista, sembrerebbe che il nostro paese e le organizzazioni produttive che lo compongono debbano orientarsi non tanto verso il lavorare di più, quanto verso il lavorare meglio.

## CONCLUSIONI

La leadership adattiva è l'atto di mobilitare un gruppo di individui con il fine di affrontare sfide difficili e, se possibile, superarle. Abbiamo visto, infatti, come il modello di leadership adattiva derivi dall'applicazione delle teorie di Darwin dell'adattamento, alla vita delle organizzazioni e dei sistemi in generale. Il paragone con la biologia è particolarmente attinente: secondo quest'ultima, adattarsi significa sopravvivere e prosperare. Funziona così anche per le organizzazioni che riescono a cambiare la loro cultura organizzativa per rimanere a galla in una società in continua evoluzione, come quella odierna, dove le sfide sempre più nuove non possono essere risolte con le vecchie soluzioni adottate fino ad ora.

Dirigere una sfida adattiva, infatti, ha come conseguenza l'esplorazione di un qualcosa di mai visto prima. Per tale ragione, si è visto, come un cambiamento adattivo implica dei rischi e porta con sé la necessità di adottare un atteggiamento sperimentale. Infatti, ad oggi, la vecchia leadership incentrata sulla figura di un solo leader non può più andare bene: quello che risulta necessario, di fatti, è la messa in atto di varie soluzioni che non provengono solo dalla singola persona ma piuttosto da fonti e soggetti diversi, con il fine di creare e sfruttare più strategie possibili. Di conseguenza, chi è intenzionato a adottare un cambiamento adattivo, deve prima sviluppare una solida comprensione di quello che sono le dinamiche politiche che reggono l'organizzazione. Grazie a una corretta interpretazione sarà, infatti, più facile comprendere le priorità e ciò che interessa veramente alle parti che verranno toccate dal cambiamento adattivo. L'interpretazione, in tal senso, diventa un qualcosa di fondamentale, perché di fatto abbiamo visto come un cambiamento adattivo crea un disequilibrio totale all'interno del sistema, oltre che a sentimenti come paura, frustrazione e confusione negli individui che lo subiscono. Infatti, con il cambiamento, le persone vengono portate fuori dalla loro *comfort zone* e ciò li rende vulnerabili.

Abbandonare i vecchi comportamenti per affidarsi a qualcosa di nuovo, di fatto, comporta un grande rischio per chi è parte del sistema, quello che viene meno, infatti, sono le sicurezze sulle competenze finora acquisite, le comodità create fino a quel momento.

Per tale ragione, è oramai noto come il lavoro di una leadership adattiva viene contestato e combattuto. Inoltre, si è compreso dalla nostra analisi come il coinvolgimento degli individui nel cambiamento adattivo sia fondamentale. Senza coinvolgimento le persone saranno sicuramente più restie nell'approvare qualsiasi sfida adattiva che gli viene presentata.

Le sfide adattive, poi, toccano soprattutto l'emotività degli individui e la loro risoluzione coinvolge i vari punti di vista, i valori e le differenti esigenze, radicate nella loro sfera emotiva. In tal senso il leader dovrebbe cercare, dunque, di ascoltare i segnali verbali e non verbali degli interlocutori, con il fine di comprendere il più possibile i loro stati d'animo e le loro difficoltà.

Come abbiamo spesso messo in evidenza all'interno dell'elaborato, (la metafora della "pentola a pressione") il cambiamento genera tantissima pressione sul sistema e, se questa diventa troppo alta, la pentola a pressione può scoppiare. D'altra parte, senza calore, non cuoce nulla.

Abbiamo compreso infatti, che nel portare avanti il cambiamento all'interno di un'organizzazione sarebbe utile creare quello che possiamo definire sfera di contenimento o "holding environment". Lo stesso Heifetz ha definito il concetto di *holding environment* come: "le proprietà coesive di una relazione o di un sistema sociale che servono a mantenere le persone impegnate l'una con l'altra nonostante le forze di divisione generate dal lavoro adattivo."<sup>49</sup>

Ciò risulta fondamentale soprattutto nei momenti di confusione, di sconforto generale, dove un leader dovrebbe saper rappresentare una vera e propria fonte di ispirazione. Di conseguenza, si è visto, come essenziale è la creazione di un rapporto emotivo molto forte fra il leader e i membri del gruppo.

Inoltre, il lavoro adattivo richiede un'elevata pazienza per il leader che lo conduce, soprattutto in quei momenti, dove l'obiettivo da portare a termine sembra essere sempre più lontano da raggiungere.

Possiamo concludere, dunque, che intraprendere un lavoro di leadership adattiva non è affatto facile, né per il gruppo che la subisce ma neppure per il leader che giorno dopo giorno mette in campo i propri sforzi e strategie per il bene comune dell'organizzazione.

Tuttavia, il cambiamento spesso si impone per svariati motivi che sono legati, odiernamente, alla mondializzazione dell'economia, alla nota interconnessione dei sistemi economici, allo sviluppo diseguale di vaste aree del mondo e alla conseguente delocalizzazione delle produzioni, oltre che alla competizione internazionale nei mercati.

Inoltre, sempre di più siamo in presenza di un profondo cambiamento che sta avvenendo nello scacchiere economico mondiale, grazie all'irrompere sulla scena di economie di Paesi (Cina, India) che solo fino a qualche decade fa erano in posizione di sub-ordine rispetto all'occidente.

Dunque, le organizzazioni e la loro leadership devono affrontare la sfida di saper essere adattabili in ambienti molto incerti e complessi.

L'adattabilità organizzativa, infatti, è proprio la capacità di un sistema di individuare e saper riconoscere il momento giusto per innovarsi, per cambiare e cogliere le opportunità di un ambiente nuovo e dinamico.

Tale capacità deve necessariamente essere guidata da una figura, come quella di un leader, con il compito di creare uno spazio adattivo con il fine di condurre l'organizzazione in questione verso una

---

<sup>49</sup> Ronald Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow. "The practice of Adaptive Leadership (2009). Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World." Boston: Harvard Business Review Press;

modernizzazione e un continuo miglioramento. La capacità dinamica è elemento e obiettivo centrale del ruolo della leadership; per tale motivo è necessaria la figura di un leader che abbia la responsabilità di percepire le nuove opportunità e di guidare l'organizzazione verso una nuova riconfigurazione degli *asset* organizzativi.

Il cambiamento può essere certamente innescato da una situazione temporanea, di emergenza, come ad esempio è stato a causa della recente pandemia. Più probabilmente, però, esso è divenuto una necessità costante per la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni sistema.

Attraverso quale metodo esso debba avvenire, è una questione altrettanto complessa. Per quel che ci riguarda, con questa tesi, abbiamo cercato di indicare alcune delle molteplici vie. Fra queste, quella della leadership adattiva, condivisa e partecipata, ci è sembrata quella più adeguata per la *governance* delle profonde trasformazioni che, indistintamente tutti i sistemi, siano essi economici- sociali- politici, sono destinati a subire, prima o poi, nel corso del loro sviluppo. In definitiva, una bussola che crediamo possa essere utile per navigare nel periglioso mare del terzo millennio.

## BIBLIOGRAFIA

- Adinolfi p. (1998), “Teorie della leadership”, in Cafferata R. (2000), (a cura di) Management e organizzazione aziendale, Aracne, Roma.
- Alimo-Metcalfe B., Alban-Metcalfe R.J. (2001), “The development of a new transformational leadership questionnaire”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, March.
- Birkinshaw, J., e Gibson, C., (2004). “Building Ambidexterity Into an Organization.” MIT Sloan Management Review, 45 (4), 46-55.
- Brodbeck et al. (2000), “Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, March.
- Dansereau F., Yammarino F.J., Markham S.E. (1995), “Leadership: multiple level approaches”, Leadership Quarterly, 6 (2).
- Fishbein, M. e Ajzen, I. (1975). “Credenza, atteggiamento, intenzione e comportamento: un'introduzione alla teoria e alla ricerca.” Reading, MA: Addison-Wesley.
- Floris P. L. (2006); “Leadership and Change management. Leadership: non il successo di un singolo ma la forza di un gruppo.” Franco Angeli.
- Irving L. Janis (1982) in “Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes;” Boston: Houghton Mifflin.
- K. Lewin (1951), “Field Theory in social science”, Harper & Row, New York.
- Kotter J. P. (2003), “al cuore del cambiamento. Come le persone cambiano le organizzazioni.” Etas Libri.
- Mann R.D. (1959), “A review of the relationship between personality and performance in small groups”, Psychological Bulletin, n. 56.
- Montgomery Van Wart (2017). “Leadership in public organizations. An Introduction.” Third Edition. Routledge.
- Paul T. Hart & Lars Tummers (2019), “Understanding public leadership.” Second Edition, Palgrave.
- Ronald Heifetz and Marty Linsky (2017). “Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Change.” Boston: Harvard Business Review Press.
- Ronald Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow (2009). “The practice of Adaptive Leadership. Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World.” Boston: Harvard Business Review Press.



- Ronald Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow (2020). Traduzione e edizione italiana a cura di Stefano Zordan. “La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità.” Milano: FrancoAngeli.
- Ronald Heifetz (1994). “Leadership Without Easy Answers.” Boston: Harvard Business Review Press.
- Stodgill R.M. (1948), “Personal factors associated with leadership: a survey on the literature”, *Journal of Psychology*, n. 25.
- Stodgill R.M. (1974), “Handbook of leadership: a survey of theory and research”, Free Press, New York.
- Weber M., (1961), “Economia e società”, Edizioni di Comunità, Milano.
- Weber M. (1947), “Theory of Social and Economic Organization”. New York, Oxford University Press;

## SITOGRAFIA

- Abraham Zaleznik. *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review, January 2004.  
<https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
- Alessandro Cravera. *Il leader bravo? È quello che non vuole essere solo al comando.* Da “Allenarsi alla complessità. Schemi cognitivi per decidere e agire in un mondo non ordinato”, Egea, 2021.  
<https://www.linkiesta.it/2021/01/leader-oggi-complessita/>
- Andrea Farè. *Il cambiamento in azienda (ma non solo): le tre domande da farsi.* Purple&People SNC, 30 settembre 2019.  
<https://purpletude.com/innovare/il-cambiamento-in-azienda-ma-non-solo-le-tre-domande-da-farsi/>
- Basheer M. Al-Ghazali. *Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model.* *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 41 No. 8, pp. 993-1013. Article publication date: 28 September 2020.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2019-0455/full/html>
- Domenico Bozzi. *A brief history of leadership. Main theories.* Dec 12, 2015.  
<https://www.slideshare.net/miticoulisse/leadership-56078923>

- Eric Bloom. *Leadership Requires of Vision and Articulation*. IT Management and Leadership Institute, March 21st, 2019.  
<https://itmlinstitute.org/leadership-requires-of-vision-and-articulation/>
- Franco Gnudi. *La leadership al tempo della complessità*. Scuola Gestalt Coaching, June 2017.  
<https://www.scuolagestaltcoaching.it/la-leadership-al-tempo-della-complessita>
- Gabriele Gabrielli. *La leadership e il tempo*. Pubblicato in Leadership & Management Magazine di informazione Manageriale. Gennaio, 2018.  
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/la-leadership-tempo/>
- Gianni Rusconi. *Leadership “infinita” ai tempi del Covid: la pandemia è un’occasione di crescita*. Il sole 24 ore, Gennaio 2021.  
[https://www.ilsole24ore.com/art/leadership-infinita-tempi-covid-pandemia-e-un-occasione-crescita-ADWEoF4?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/leadership-infinita-tempi-covid-pandemia-e-un-occasione-crescita-ADWEoF4?refresh_ce=1)
- Hai-Jiang Wanga, Evangelia Demerouti, Pascale Le Blanc. *Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification*. Journal of Vocational Behavior. Volume 100, June 2017, Pages 185-195.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879117300271>
- Ion Stegaroiu, Diana Elena Zaharia (Stefanescu), Stefania Mubeen (Stegaroiu). *The leadership adaptability based on the risk of contemporary economy*. Published in Risk in Contemporary Economy. Journal volume & issue Vol. 2, no. 1 pp. 261 – 265, May 2015.  
<https://doaj.org/article/f04a6901d9554289a3f460ee6368d705>
- Jonas Hermann Schulze, Felix Pinkow. *Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space*. 28 June 2020.  
<https://doaj.org/article/b4ab9868db0249cb95d4a31687fb4e96>
- Keith Rollag. *Succeed in New Situations*. Harvard Business Review, Dec 1, 2015.  
<https://hbsp.harvard.edu/product/R1512J-PDF>  
[ENG?Ntt=Leadership+Without+Easy+Answers&itemFindingMethod=Search](https://hbsp.harvard.edu/product/R1512J-PDF)
- Luciana Maci. *Il guru della leadership Marty Linsky: “Ecco come affrontare le difficoltà del cambiamento”*. Intervista, 20 agosto 2018.  
<https://www.economyup.it/innovazione/il-guru-della-leadership-marty-linsky-ecco-come-affrontare-le-difficolta-del-cambiamento/>
- Marco Rotondi. *Carenza o eccesso di Leadership? Non c’è team senza un leader*. Istituto Europeo Neurosistemica, Neurosystemics n° 11/2018.  
<https://www.ienonline.org/ien/carenza-o-eccesso-di-leadership-non-ce-team-senza-un-leader/>

- Martin Reeves, Lars Fæste, Fabien Hassan, Harshal Parikh, and Kevin Whitaker. *Preemptive Transformation: Fix It Before It Breaks*. Boston Consulting Group. August 17, 2018.  
<https://www.bcg.com/publications/2018/preemptive-transformation-fix-it-before-it-breaks>
- Mary Uhl-Bien, Michael Arena. *Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework*. The Leadership Quarterly. Volume 29, Issue 1, February 2018, Pages 89-104.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431730111X>
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating shared value, how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review, 89 (1/2), pp.62-77.  
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie. *The Work of Leadership*. Published in January 1997.  
<http://smgrp.com.au/wp-content/uploads/2016/09/The-Work-of-Leadership-Heifetz.pdf>
- Ronald Heifetz and Marty Linsky. *A Survival Guide for Leaders*. Harvard Business Review. From the Magazine, June 2002.  
<https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>
- Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky. *Diagnose the System: The First Step in Leading Adaptive Change*. Harvard Business Press Chapters, May 18, 2009.  
<https://hbsp.harvard.edu/product/3275BC-PDF-ENG?itemFindingMethod=Other>
- Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky. *Esercitare la leadership in tempi di crisi*. Harvard Business Review Italia. Pubblicato originariamente nel 2009, ristampa marzo 2020.  
<https://www.hbritalia.it/speciale-gestire-le-crisi/2020/03/29/news/esercitare-la-leadership-in-tempi-di-crisi-3915/>
- Rosanna Marchegiani. *Gli stili di leadership secondo White e Lippit*. PMI.it, 18 maggio 2009.  
<https://www.pmi.it/professioni/psicologia-e-risorse-umane/197735/gli-stili-di-leadership-secondo-white-e-lippit.html#:~:text=Lo%20stile%20permissivo%2C%20detto%20anche%20di%20delega%20o%20del%20laissez,il%20responsabile%20delle%20decisioni%20assunte>
- Sidi Said Lagattolla. *Dalla leadership del cambiamento al cambiamento della leadership*. Articolo pubblicato sulla rivista Leadership & Management – novembre/dicembre 2015.  
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/dalla-leadership-del-cambiamento-al-cambiamento-della-leadership/>
- Stefania Santucci. *Rethinking leadership at the time of covid-19*. We NetWork, 2021.  
[https://www.weplusnetwork.com/it\\_IT/ripensare-la-leadership-al-tempo-del-covid-19/](https://www.weplusnetwork.com/it_IT/ripensare-la-leadership-al-tempo-del-covid-19/)

## ALLEGATI INTERVISTE

a. INTERVISTA CON IL DOTT. CARLO CIPICIANI (Direttore Regionale Risorse, Programmazione, Cultura e Turismo della Regione Umbria).

***Quale è stata la reazione dell'organizzazione che dirige di fronte alla pandemia Covid-19? Che decisioni ha dovuto prendere e come ha risollevato tale situazione di crisi e cambiamento impellente?***

Se c'è una cosa sfidante che abbiamo dovuto affrontare in questi ultimi dieci anni, sia per i tempi in cui abbiamo dovuto farlo, sia per i modi, è appunto il cambiamento organizzativo che è legato alla pandemia. Noi ci siamo trovati praticamente nell'arco di pochissimi giorni dal lavorare in un contesto pre covid che, ormai, a mio parere, neanche ci ricordiamo più com'era prima, visto che gli uomini tendono a scordarsi facilmente le cose, ad un modo di lavorare covid. In pochi giorni abbiamo dovuto riallocare e organizzare tutte le postazioni di lavoro per consentire a chiunque di lavorare da casa come se fosse qui in Regione, attraverso lo *smart working*. Il processo di *smart working*, che da noi è stato gestito con il “quasi tutti a casa”, prima di essere implementato ha posto in essere la preoccupazione che, prima di mandare a casa la gente, bisognava metterla in condizione di lavorare sul serio. Noi abbiamo una serie di sistemi complessi che sono sistemi anche informativi interni che, tendenzialmente hanno delle funzionalità ridotte da remoto, nel senso che non erano ovviamente stati pensati per tale emergenza, perché a quell'epoca l'idea del lavoro agile era una cosa per iniziati. Il lavoro agile era ancora un discorso che si faceva nei circoli accademici, c'erano sì dei discorsi normativi ma alla fine la tematica veniva liquidata, almeno nella pubblica amministrazione come una cosa bizzarra da grandi multinazionali come Google, Apple etc. Tuttavia, a causa di tale cambiamento impellente dovuto alla pandemia, abbiamo dovuto attuarlo in letteralmente quattro giorni lavorativi e in modo massivo. Devo dire che è una cosa di cui si parla poco ma, come amministrazione regionale, dovremmo essere molto soddisfatti. Grazie alla capacità e adattabilità dei nostri operatori, dei sistemi informativi e di tutti noi colleghi, ci siamo ritrovati praticamente dopo due o tre giorni di inevitabile sbandamento, ad avere tutte le postazioni telefoniche deviate sui telefoni cellulari di servizio; di fatto chi telefonava in Regione, trovava qualcuno che rispondeva con un suo cellulare; inoltre, con una serie di portatili di cui sono stati dotati i colleghi, si entrava direttamente nel computer dell'ufficio. In questo modo si è riusciti facilmente a collegare i sistemi “da casa” con i nostri sistemi regionali legati ai provvedimenti amministrativi, alla gestione del personale etc.

***Lei pensa che i dipendenti abbiano reagito in maniera positiva o ci sono state delle difficoltà nel processo?***

Meno di quanto pensassi. Nel senso che poi alla fine c'è stata una capacità, anche dei colleghi, di adattamento piuttosto rilevante. Subito si sono organizzate le stanze virtuali; ogni servizio, quindi, si è organizzato in questo modo per poi collegarsi con le molteplici piattaforme online come zoom, meeting, etc. Di fatti, in un momento che è stato difficile, soprattutto perché l'amministrazione doveva comunque dare delle risposte forti vista la pandemia in atto, abbiamo dovuto fare una riprogrammazione dei programmi europei in breve tempo. Infatti, la programmazione europea ha subito una forte sterzata per fronteggiare l'emergenza covid, ma questo richiedeva un'attività di riprogrammazione da parte della Regione. Ci siamo adattati al fatto di fare riunioni in videoconferenza, di lavorare da remoto, di lavorare appunto in questa nuova logica dello smart in maniera piuttosto rapida.

Risulta ovvio che per fare questo serve senz'altro la capacità del singolo di reagire, una sorta di “chiamata alle armi”. Quest'ultima è stata messa in atto rapidamente, sia perché è stato possiamo dire bravo in quel momento il vertice a trasmetterla, sia perché c'era una base di personale in gamba capace di reggere il cambiamento in atto. Ovviamente tutto ciò è necessariamente collegato e accompagnato da una buona capacità di adattarsi da un punto di vista organizzativo e da un punto di vista informativo e informatico alla situazione. Di fatto a proposito di leadership il vertice dell'amministrazione è riuscito a trovare la via per gestire ad esempio tutta la questione legata all'orario di lavoro, a come svolgere il lavoro, ai rapporti interpersonali. Ciò come è ovvio non è stato un processo tutto rose e fiori. Le difficoltà sono state molte, soprattutto perché il processo non è stato un processo breve, ma ha avuto un impatto nel breve, medio e lungo periodo. Nel breve periodo sostanzialmente c'è stata una reazione molto positiva. A mio modo di vedere, invece, nel medio periodo si iniziano a notare le prime lacune. Infatti, ad esempio adattarsi alla mancanza di contatto reale con l'essere umano comporta delle conseguenze e carenze di carattere organizzativo sulla *performance* di lavoro. Per esempio, aumenta molto la distanza che c'è tra i bravi/volenterosi e gli onesti lavoratori meno volenterosi.

In un'organizzazione complessa e grande come la Regione ma, in generale in tutte le amministrazioni grandi e complesse, la vera sfida è portarsi dietro tutto il treno. È vero che ci sono comunque dei vagoni di testa delle locomotive, ma ci deve essere tutto il treno che a un certo punto segue perché se non qualcosa non funziona. E questa rappresenta una delle sfide maggiori per una leadership adattiva. Tale sfida in una situazione di pandemia aumenta necessariamente. Infatti, in una situazione in cui aumenta la distanza, in cui anche fisicamente sparisci non è semplice e questo è un primo problema che si inizia a notare nel medio periodo. Nel breve periodo tale problematica forse c'era già ma non si è notata più di tanto, perché come dicevamo precedentemente vi è stata una sorta di “chiamata alle armi”, rapida veloce; tutti, devo

dire, si sono messi a disposizione.

Un secondo problema è quello della tendenza quasi naturale a sovraccaricarsi di compiti e di lavoro. Lo smart working ha diminuito il tempo libero. Per la mia esperienza, ad oggi, risulta abbastanza normale lavorare alle 10:00 PM. In realtà ci dovrebbe essere comunque una buona gestione del tempo di lavoro rispetto al tempo libero perché poi come sappiamo l'essere umano per fortuna sua è poliedrico e deve cioè fare tante cose.

Un altro aspetto importantissimo è legato al fatto che, secondo la mia opinione ed esperienza, l'attività in *smart working* può essere addirittura più produttiva delle attività tradizionali, sia nella gestione dell'ordinario che nell'implementazione di cose nuove. Tuttavia, diventa molto meno facile quando bisogna pensare il futuro, che invece a proposito dell'adattamento al cambiamento è una delle cose più importanti. Ho l'impressione che per quanto riguarda la resilienza, come capacità di adattarsi al cambiamento, lo smart working vada bene; mentre per l'anti-fragilità, come capacità di "cavalcare" e anticipare i cambiamenti, lo smart working inizia a mostrare le sue lacune. Infatti, con tale strumento posso adattarmi al cambiamento ma credo che sia molto più difficile che lo cavalco e lo anticipo senza che ci sia, diciamo così, un'alternanza tra lavoro da casa e lavoro in ufficio (modalità di lavoro normale con una presenza in un luogo fisico contemporanea per un certo numero di ore di molte persone).

***Secondo il suo parere la pandemia ha rappresentato una delle sfide più difficili che ha affrontato nella sua esperienza lavorativa?***

Secondo me sì. Tuttavia, nella mia carriera ho affrontato anche altri periodi non proprio semplicissimi. Ad esempio, ho attraversato il periodo della nota crisi del 2008. All'epoca mi occupavo soprattutto di aspetti legati alla programmazione economica, anche se tuttavia è inimmaginabile la differenza rispetto alla crisi pandemica. Questa ha rappresentato un vero e proprio cambio di paradigma che è stato così forte che non è paragonabile a niente che io mi ricordi nella mia ormai non breve vita. Tuttavia, quando usciremo da questa storia e avremo riassetato i nostri sistemi economici, sociali e organizzativi, si potrà fare un bilancio importante del risultato finale, così da vedere dove siamo stati migliori e dove invece siamo stati carenti. È ovvio che ad esempio in un ambito come la pubblica amministrazione le difficoltà sono molteplici, soprattutto perché ambienti di questo tipo sono caratterizzati da delle regole diciamo piuttosto forti che potevano essere "scalfite" solo da uno shock come la pandemia. Infatti, uno shock ha, solitamente, un aspetto positivo e uno negativo. L'aspetto positivo è che non ti permette di resistere al cambiamento, sei solo costretto a prenderne coscienza e a adattarti. È chiaro che tutti i cambiamenti che avvengono con uno shock, essendo forzati, per certi aspetti sembrerebbero che vadano avanti spontaneamente e da soli, ovviamente attraverso una guida. Questo per riprendere il concetto di prima: la

resilienza prevale sull'anti-fragilità cioè tende a rispondere a quello che identifichiamo come adattarsi al cambiamento, adottando strategie diciamo *minimal*, senza pensare al futuro di medio periodo. È vero anche che lo *smart working* oramai anche da un punto di vista organizzativo è sempre di più presente nelle nostre vite. Sarà impossibile tornare indietro; tutti, infatti, credo ci siamo accorti degli aspetti positivi che si possono avere gestendo una parte del tempo di lavoro in questa modalità. Per questa ragione non penso che sarà una parentesi economica, organizzativa e sociale. Sarà mantenuto un mix fra lo smart working e il lavoro in sede. Il mix fra le due modalità ha molteplici aspetti positivi: da un punto di vista economico, organizzativo, sociale ma soprattutto da un punto di vista ambientale; significa aver capito che non c'è bisogno che tutte le mattine parto da Bergamo e vado a Milano per fare dei semplici atti amministrativi, liquidazioni, gestione di fatture commerciali, che potrei fare tranquillamente almeno più di 2-3 giorni alla settimana al computer di casa mia con una postazione e un cellulare. Sarebbe assurdo se non cogliessimo questa sfida e non guardassimo avanti. Tuttavia, potremmo essere fuorviati dalla pandemia cioè dal fatto che consideriamo solamente la logica presenza/non presenza, mentre invece quando pensiamo al lavoro agile e all'adattabilità al cambiamento bisogna considerare il fatto che devo riorganizzare complessivamente il modo di pensare al lavoro e di come lo organizzo e ciò porterà a delle resistenze. Di fatto le persone quando subiscono un cambiamento, in un certo senso subiscono la paura di uscire dalla propria *comfort zone* e ciò causa una certa opposizione. Infatti, sembrerebbe che all'interno di un'organizzazione, come ad esempio potrebbe essere la Regione, tutti siamo scontenti della situazione attuale e vogliamo cambiare a qualsiasi costo; tuttavia, appena sorge la possibilità di un cambiamento in prospettiva, c'è un riflesso spontaneo di una resistenza naturale alle trasformazioni.

***Allontanandoci un po' dal discorso Covid. Nella sua esperienza professionale vi è stata una situazione che secondo Lei doveva essere trasformata per suo volere, al di là dello shock esterno?***

Sì sì è successo. Mi sono trovato ad affrontare, a causa di una decisione dell'amministrazione, una diversa gestione, con persone nuove, di una partita importantissima, che è quella della programmazione integrata territoriale. Nel particolare vi è stato un vero e proprio salto logico nel quale si è passati dalla logica della ristrutturazione a quella dello sviluppo. È stato un cambiamento di paradigma dal punto di vista dei contenuti che richiedeva quindi un cambiamento notevole dal punto di vista organizzativo. Era una sfida importantissima perché coinvolgeva non solo un servizio regionale ma più servizi regionali e non coinvolgeva soltanto la regione ma coinvolgeva anche le autonomie locali. Ovviamente come tutte le cose di cui ci occupiamo il confine fra l'aspetto politico e l'aspetto tecnico era molto sottile. Devo dire che è stata una bella sfida e posso dire oramai che è una cosa di dieci anni fa sostanzialmente vinta, e questo tanto per dire che è stata una esperienza positiva per me ma anche per l'organizzazione. Nella gestione di

una partita di questo tipo siamo passati da una logica di redistribuzione delle risorse sulla base di un riparto normale su linee di intervento più o meno standard, al fatto che si mettevano in gioco la realizzazione di programmi integrati di sviluppo a livello territoriale che dovevano essere coordinati da un punto di vista della *governance* e anche da un punto di vista tecnico delle singole materie come i trasporti, l'agenda digitale, la cultura etc. e quindi presidiati da un punto di vista diverso con un cambio di paradigma, un cambio di mentalità e un cambio di persone. Si è agito in questo modo. Per prima cosa si è scelto un gruppo di persone che, se ne doveva occupare all'interno dell'amministrazione regionale, cercando diciamo così di coniugare l'aspetto della competenza sulla materia tecnica, a una certa capacità e facilità a interagire dal punto di vista dell'integrazione. Mi spiego meglio. Se io devo fare un programma di sviluppo integrando una città mi serve un esperto di *governance* generale e di programmazione, mi serve un esperto di mobilità e uno in sociologia; sostanzialmente mi serve di far vedere il punto di vista regionale e il punto di vista locale; quindi, vi è la necessità di creare un gruppo che rappresenti tutto ciò. Infatti, alla fine del processo, devo realizzare un programma di interventi che consta la capacità di essere sfidante dal punto di vista del cambiamento, cioè per capirci non posso fare una somma di interventi e basta, infatti adottare questa tattica spesso è la cosa più semplice da fare. Tuttavia, noi avevamo un altro mandato. Quello che abbiamo provato a fare è stata un'altra cosa e lo abbiamo fatto tutti insieme. Sottolineerei questa parola che è una parola chiave.

***Lei crede che nel suo lavoro la capacità di lavorare in team sia importante?***

Assolutamente sì. La capacità di lavorare in team è la madre di tutte le battaglie. Infatti, ad esempio in tale progetto la cosa più difficile fu proprio mettere insieme il punto di vista del sociologo, quello del trasportista, il punto di vista della regione con il punto di vista dell'autonomia locale. Mettere tutte queste cose insieme e alla fine costruire un percorso comune, partendo dal principio che all'inizio la gente si guardava con un atteggiamento astioso.

***A tal riguardo, Lei ha adottato alcune tecniche per creare un ambiente positivo e coeso? È stato incentivato il confronto? O ha dovuto convincere e persuadere qualcuno a vedere le cose come le vedeva Lei?***

Descriviamo la situazione nel dettaglio. Come prima cosa abbiamo fissato un sistema di regole chiare in cui abbiamo spiegato come doveva funzionare il percorso di confronto di elaborazione e di realizzazione dei risultati, da subito; abbiamo chiarito i ruoli e abbiamo stabilito che la questione andava affrontata tutti insieme; abbiamo poi detto che c'erano dei ruoli che sarebbero stati presidiati da chi parla e altri che sarebbero stati presidiati da altri colleghi della Regione. Si è ribadito poi che durante i lavori ci sarebbe



stato spazio per tutti e una presa in carico generale delle problematiche di ognuno. Tutto ciò per arrivare all'elaborazione, da un lato di un programma di interventi condiviso tra Regione e Comune, dall'altro ad un accordo politico e tecnico in cui si sarebbero stabilite le regole di comportamento tra tutti i soggetti in campo: pubblici locali, pubblici regionali, politici e tecnici. E lo abbiamo fatto praticamente dall'inizio, costruendo tutti insieme tale percorso.

***Le persone quindi coinvolte sono state apprezzate per la loro capacità critica? Oppure quest'ultima è stata limitata per evitare conflitti di qualsiasi tipo?***

No assolutamente, è stata apprezzata moltissimo. È stato chiarito da subito che tutti erano autorizzati ad esprimere il loro parere nei modi e nelle giuste tempistiche, fermo restando che le decisioni alla fine le prende chi le deve prendere ai vari livelli.

Sono stati fatti, inoltre, svariati incontri divisi in vari ambiti; ad esempio, incontri tecnici con tutti i comuni insieme, su una certa materia in cui erano presenti: un esperto tecnico regionale, gli esperti tecnici comunali e noi diciamo della *governance* centrale che partecipavamo per l'elaborazione degli item. C'era, quindi, chi presidiava le problematiche legate all'integrazione degli interventi e quelli invece che diciamo così presidiavano l'aspetto tecnico. Abbiamo fatto poi degli incontri collegiali con tutti i tecnici di tutte le azioni per poter mettere insieme e fare capire la logica integrata del programma. Inoltre, sono stati attuati degli incontri specifici sulla parte finanziaria, sulla parte organizzativa e sulla parte della rendicontazione della spesa, altro aspetto molto importante, sempre con i vari livelli competenti a livello regionale e comunale, nell'ottica di questo quadro di regole generali.

Nel tempo abbiamo notato tre cose: la prima che la gente ha smesso di guardarsi con astio, c'è voluto un po' ma si è instaurato un clima di fiducia reciproca.

***A tale riguardo come sono stati risolti i conflitti fra le persone?***

Devo dire che gli scontri sono stati moltissimi. Tuttavia, grazie al dialogo e grazie al fatto che sin dall'inizio le regole erano state chiarite perfettamente, gli scontri si sono poco a poco risolti. Tra l'altro se si fosse verificato un punto di dissenso, sarebbe stato chiaro che alla fine l'ultima parola la dava chi la doveva dare. Inoltre, avevamo una sorta di vantaggio in questo, infatti le regole erano regole esterne; in particolare trattandosi di programmazione europea il mio ruolo era di guardiano delle regole dell'Unione. Di fatti se vi erano disaccordi, questi non erano posti in essere diciamo per antipatia o preferenza tecnica, ma più semplicemente perché trattandosi di regole esterne si sarebbe rischiato di perdere le risorse necessarie per poter portare avanti il progetto. Per tale ragione il leader si spendeva per trovare degli

accordi, scendendo in campo e cercando delle mediazioni e soluzioni. È ovvio che questa cosa non la fai senza le persone giuste.

***Vi è stata perciò una scelta mirata del team?***

Si, vi è stata una scelta mirata dell'organizzazione a monte nello scegliere la mia figura e un certo gruppo piuttosto che altri di un altro gruppo. Complessivamente eravamo 60/70 persone e si è cercato di creare un clima collaborativo, nonostante le spesso furibonde litigate tra alcuni soggetti in certi ambiti. Tuttavia, erano discussioni spesso legate alla questione del presidio di certe funzioni pur sapendo che alla fine di tutto era necessario trovare un punto d'incontro, perché altrimenti ci sarebbe stato qualcun altro esterno a decidere. Le problematiche, quindi, sono state risolte sì con il dialogo ma anche con la capacità di trovare una soluzione condivisa, perché sennò tanto la soluzione finale l'avrebbe adottata qualcun altro e non era una decisione affatto sindacabile. Faccio un esempio per spiegare cosa intendo: nella gestione di alcuni interventi legati alla mobilità era indispensabile fare un programma. L'Unione Europea sostanzialmente garantiva delle risorse per finanziare delle infrastrutture per la mobilità, ma soltanto a condizione del rispetto di un programma il PUMS "programma urbano di mobilità sostenibile", con il quale il governo regola il traffico e pone in essere una serie di interventi volti a ridurre il CO2 nelle città. L'obiettivo era quello di creare un disegno generale complessivo il cui effetto finale è la riduzione della CO2. Adottare tale programma è stato difficilissimo da fare perché le autorità comunali visto il fatto che non era un obbligo di legge, non avevano alcun interesse a farlo né politicamente né tecnicamente; tra l'altro porre in essere un programma di questo tipo richiede una spesa e del tempo. Inoltre, cosa non meno importante, si sarebbe dovuto porre un freno alla mobilità dei cittadini con delle regole e dei divieti che potevano garantire un maggiore controllo dei flussi di traffico. Il punto è che a un certo punto è sorto un grosso problema: le autorità comunali rimanevano indifferenti all'attuazione di qualsiasi programma ritardando il tutto. Vi era tuttavia una regola, che permetteva in caso di mancata attuazione la sottrazione di quelle che sono le risorse necessarie. È stato quindi emanato un *ultimatum* e a quel punto la problematica è stata risolta.

***Prendendo in considerazione quanto detto finora. Nel suo lavoro è preferibile una leadership fondata sulla gerarchia o una che potremmo definire orizzontale?***

Rispondo con un proverbio africano "chi corre da solo va più veloce, e chi cammina insieme va più lontano". La gerarchia dà l'illusione di una maggiore rapidità, ma se un leader non riesce a portare con sé diciamo "i vagoni dietro la locomotiva" allora tutto è inutile. Inoltre, credo che la leadership orizzontale abbia un solo problema: solo gli sciocchi, che confondono l'autoritarismo con l'autorevolezza, si possono

immaginare che la leadership gerarchica sia più funzionale della leadership orizzontale. Mi spiego ancora meglio. Io sono un grande appassionato del Piccolo Principe. Durante l'incontro fra il Piccolo Principe e l'imperatore del mondo, quest'ultimo per dimostrare il suo essere l'imperatore dice di essere in grado di poter far sorgere o tramontare il sole. E così fece. Ciò nonostante, il piccolo principe non si dimostrò convinto. Notando la reazione l'imperatore rispose: "io ti ho insegnato il principio fondamentale dell'arte del comando, un vero capo sa dare sempre ordini ragionevoli". Tutto ciò per spiegare che non è semplice, anzi spesso risulta molto più facile essere autoritario e obbligare le persone a fare tutto quello che si dice.

***Sembrerebbe quindi che una leadership orizzontale sia preferibile. Tuttavia, per creare un team in grado di saper decidere, è necessario sviluppare le capacità individuali di chi lo compone. Utilizza, quindi, delle strategie volte al miglioramento delle capacità individuali della squadra?***

Sicuramente non è secondario l'aspetto formativo inteso, però, non come formazione d'aula ma come formazione sul campo. Ciò a mio parere è un tema importantissimo. Di fatti è importante sviluppare delle capacità che sono legate al saper fare, ma chiaramente devi sviluppare anche delle capacità legate al saper essere.

Il secondo aspetto che la pandemia ha sicuramente incrementato negativamente e che, per me, è una sfida difficilissima che non sempre vinco è quella del dialogo, del confronto con gli altri. Mi sono reso conto che in questo anno con la pandemia alcuni rapporti non sono stati pienamente sviluppati, sicuramente anche perché la distanza crea una barriera. È vero, però, che nei rapporti che erano già stabili e buoni la pandemia non ha creato grandi problemi, ma nei rapporti da costruire in alcuni casi sono riuscito, in altri no, probabilmente perché ha inciso la distanza, il non confrontarsi dal vivo.

***A tale riguardo perché in alcuni casi non è stato possibile creare dei rapporti pienamente sviluppati?***

Le motivazioni possono essere tante. Sicuramente viene naturale pensare alle motivazioni personali, ma bisognerebbe anche guardare ad una reciproca volontà nel creare determinati rapporti. Tuttavia, è anche vero che la preoccupazione del leader e quindi anche la sua bravura consiste nel cercare il più possibile di sviluppare e incrementare i rapporti con il team. Per quanto mi riguarda, anche guardando un po' le mie doti, quello che mi aiuta a instaurare dei rapporti con le persone è anche la mia capacità di mettermi in situazioni di empatia nei confronti delle persone, metterle a loro agio, cercare di capire che cosa vogliono, dove vogliono andare a cercare. Inoltre, risulta fondamentale la ricerca del qualcosa di positivo nelle persone, il lato buono, anche negli aspetti meno belli degli individui, che magari alla fine potrebbero far raggiungere lo stesso l'obiettivo all'organizzazione. Per capirci esistono doti che possono servire in determinate situazioni e contesti. Come è ovvio la pandemia non ha permesso più tali confronti dal vivo

e per questo motivo, anche a causa del distanziamento fisico, ha reso molto difficile la gestione del cambiamento. Un secondo aspetto sicuramente critico che ho notato è la difficoltà nel controllare tutti gli individui, la locomotiva per riprendere quello che dicevamo sopra. Spesso, a causa di molteplici competenze e a causa di una grande vastità di persone da gestire, può accadere che forse alcune persone andavano “presidiate meglio”. Quindi può capitare anche questo, soprattutto a causa di una mancata presenza fisica. E per me questo può essere una lezione utile per migliorarmi sempre, per gestire una possibile situazione futura in modi differenti.

***Prima si parlava della confusione che intercorre fra autorità e autoritarismo. Secondo Lei ci sono delle figure di leader che potremmo identificare come negative?***

Beh, intanto un leader che appunto confonde l'autoritarismo con l'autorevolezza sarà sicuramente un leader negativo, perché produce degli obiettivi di breve periodo, ma non produce in alcun modo consapevolezza della *mission* dell'organizzazione. Mi spiego meglio con un esempio. Ci sono tre persone, in particolare, tre muratori che lavorano. Il loro compito è quello di raccogliere delle pietre da un punto e spostarle su un altro. Nel mentre passa un viandante, che curioso, al primo muratore chiede cosa stia facendo. Questo risponde, scocciato, senza alcuna consapevolezza di quale sia l'obiettivo finale del lavoro. A questo punto il viandante chiede al secondo muratore, e quest'ultimo risponde in una maniera leggermente diversa e soddisfatta rispetto al primo, sostenendo che il lavoro svolto era destinato alla costruzione di un muro. Infine, il viandante si reca dal terzo muratore, con la medesima domanda. Quest'ultimo, con estrema soddisfazione e contentezza, confida al viandante la costruzione di una bellissima cattedrale per la città. Tale esempio per spiegare che cosa si intenda per leader negativo. Una figura di questo tipo impartisce ordini e basta, senza alcuna motivazione. Così facendo il risultato nel breve termine ci sarà, ma chi “lavora” non capisce in che contesto si trova né comprende il motivo. È vero che il lavoro verrà svolto, ma sarà un lavoro non compreso che verrà posto in essere in maniera negativa. Per tale ragione è necessario adottare una prospettiva, a mio parere, diversa. Bisognerebbe coinvolgere e comunicare il più possibile gli obiettivi a tutti i livelli. E parlo di tutti i livelli, perché questa è una delle sfide più difficili per un leader, il saper coinvolgere tutti quanti in un obiettivo comune che sia sentito da tutti i membri dell'organizzazione. Per riprendere l'esempio precedente della cattedrale, il mio compito è quello che la notizia della cattedrale arrivi a tutti i componenti e devo essere sicuro e certo che i gruppi sotto non pensino che stiano costruendo un muro o addirittura solo spostare delle pietre. Quindi c'è un problema leadership strategica ma anche di leadership operativa che deve essere diciamo così in sintonia. Ovviamente vi deve essere una sorta di sintonia fra il leader strategico e i leader operativi, questo perché

almeno il messaggio arriva a tutti i livelli dell'organizzazione. In conclusione, un leader negativo è un qualcuno che questo lavoro o non lo fa oppure non lo presidia.

***Abbiamo visto come essere leader comporta la presa di decisioni difficili e un elevato carico di stress. Per tale ragione Lei ha una sorta di rifugio o santuario dove andare nei momenti più difficili?***

Soprattutto quando si ricopre una carica importante, si incorre nell'errore di considerare solo il ruolo professionale di un individuo e non l'essere umano in quanto tale. Tendenzialmente il rifugio è abbastanza banale, è la tua famiglia e i miei hobby. Un rifugio è quel luogo dove il Direttore torna ad essere Carlo. In ogni caso, secondo me, su questo bisognerebbe lavorare da un punto di vista organizzativo. Soprattutto in questo periodo di pandemia, lo *smart working* ha portato ad una maggiore rapidità di scambio di informazioni, anche grazie alle tecnologie sempre più moderne. Tuttavia, mi rendo conto che soprattutto ora, avere un rifugio potrebbe significare trovare un posto o un momento in cui staccare dal proprio lavoro. Bisognerebbe capire, però, che il rifugio va anche trovato da un punto di vista organizzativo nel fatto che comunque un individuo deve imporsi ed imporre un tempo per il fare ciò che gli piace e uno spazio solo per sé stesso. Pensiamo ad esempio ad alcuni paesi come la Germania, nella quale gli orari lavorativi sono anche ridotti per incentivare lo svago e il tempo libero. Si è notato come tutto ciò aumenta la *performance* dell'organizzazione e la produttività dell'individuo. Il sistema risulta più efficiente, quindi probabilmente il problema non è lavorare molto di più ma lavorare meglio.

b. INTERVISTA CON IL DOTT. ROBERTO LEONARDI (Segretario Generale FITS, Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore).

***Quale è stata la reazione di fronte alla pandemia di Covid-19?***

Il lavoro che faccio è molto articolato. Mi occupo di attività imprenditoriali diretta, sono un professore universitario, sono il proprietario di un ristorante e poi faccio attività di consulenza nel mondo bancario. Questa premessa per dire che ho dovuto in tutti questi campi riconfigurare il mio modo di vedere le cose e riuscire a farle in modo diverso, perché nessun settore è rimasto indenne. Principalmente il mio ambito privilegiato sono le imprese sociali e ho pensato che in questo preciso momento storico l'impresa sociale, in tema di innovazione, doveva dire qualcosa. Ho recuperato i contatti con una persona con cui avevo collaborato in altri ambiti, conosciuto grazie alla mia attività consulenziale in banca, e ho ritenuto urgente con lui far nascere un'impresa che mettesse a disposizione un prodotto utile e importante in questo momento storico. Per tale ragione proprio sotto il lockdown, mentre tutto stava chiudendo, ho fatto nascere una start up specifica, con l'obiettivo di produrre grafene. È nata, quindi, the Graphene Company S.r.l., una società costituita da remoto. Si è ritenuto importante, in questo preciso momento storico, portare avanti tale progetto semplicemente con la consapevolezza che il grafene è la materia diciamo più potentemente battericida che esiste in natura. Di fatto la creazione di questa società è stato qualcosa di eccezionale, infatti in un solo anno di tempo abbiamo costituito questa piccola nuova società che poi si è tradotta in una micro-multinazionale tascabile. È nata quindi un'impresa, che se non ci fosse stato il covid e io non fossi stato lì in quel preciso momento, non avrebbe mai visto la luce. Con questa idea ho preso il negativo che c'era in un momento così difficile come una pandemia, e ispirandomi sono riuscito a trasformarlo in un'occasione potenzialmente positiva. Il covid mi ha dato l'occasione di scoprire le grandi potenzialità di questa materia prima: il grafene posto all'interno di una mascherina, uccide il virus ed ho pensato che, in quel preciso momento, quella dovesse essere la priorità. In questo mondo il percorso si è accelerato e ho creato dal nulla un qualcosa che in tempi normali ci avrei messo molto di più.

***E nel mondo delle cooperative?***

Se passiamo invece al mondo delle cooperative, quello che è stato posto in essere è una reinterpretazione e una riconversione di alcuni servizi del sistema cooperativo tradizionale. Tali servizi sono stati riconvertiti secondo una chiave possiamo dire di prossimità. L'obiettivo era quello di continuare in quello che si stava facendo, ma cercando il più possibile di portare tali servizi nelle case. Per tale ragione è nata una produzione di nuovi modelli di servizio che sono stati ridisegnati con una chiave completamente nuova e inaspettata, ma che ha generato un modello e un approccio nuovo. Se guardiamo, invece, alla mia attività di ristorazione l'idea è stata quella di montare una tenda che consentisse alla gente di poter mangiar

fuori, garantendo il distanziamento necessario e quindi consentire alle persone di poter stare insieme e in maniera sicura. Faccio un esempio per far meglio comprendere cosa intendo per leadership adattiva. Pensiamo al teatro russo. Questo si caratterizza come uno dei più innovati e interessanti per la nostra tematica: infatti al tempo gli attori vivevano la censura come limite potentissimo e quindi si poteva pensare che il teatro sotto censura potesse “partorire degli aborti artistici”. In realtà quei limiti hanno fatto proliferare una creatività completamente inaspettata. Il teatro russo nasce dal fatto che c’erano potenti vincoli dati dalla censura e dover aggirare quel limite stava a significare costruire linguaggi nuovi e approcci differenti. È proprio questa la leadership adattiva ripensare l'arte e quella determinata espressione con la coscienza di dover eliminare quel limite.

### ***Per quanto riguarda invece il settore bancario?***

Il settore bancario è un settore che più difficilmente soffre rispetto ad altri, anche perché ha trovato nuove formule d’innovazione. È minacciato solo dalla cosiddetta disintermediazione finanziaria. Per quanto mi concerne io sono segretario di una Fondazione Bancaria quindi faccio promozione e sviluppo di investimenti di innovazione sociale. Devo dire che questo segmento, quindi non tanto l'attività di banca normale, ma la banca che funziona da agenzia di sviluppo resiste potentemente, nonostante la pandemia. Il sistema bancario generalmente, durante la fase covid, ha occupato il suo tempo per le moratorie. Si è occupato di sostenere tutti quei cittadini che, purtroppo, erano in difficoltà con il fine di riprogrammare il proprio piano di ammortamento.

Invece per quanto riguarda la promozione e lo sviluppo dell’innovazione sociale il covid è stato un impulso incredibile.

### ***E nell’ambito delle Università?***

Sono riuscito a fare un mix tra modalità telematica e modalità in sede. L’aula è stata divisa tra una metà in sede e una metà in smart. Siamo comunque riusciti ad arrivare all’obiettivo. Ovviamente nulla sostituisce l’esperienza diretta, dirti che è lo stesso sarebbe una falsità. Tuttavia, con questa formula siamo riusciti lo stesso a garantire per una parte dell’aula la giusta didattica.

### ***A tal riguardo, cosa pensa dello smart working?***

Beh, un po’ne godo, però bisogna fare attenzione ad alcuni aspetti. Ti porto il mio esempio. Io stavo a Milano prima del Covid e devo dire che con tale modalità i tempi sono rallentati. Sembra paradossale, però in realtà in determinati momenti, soprattutto in alcuni momenti della vita di un’azienda, non essere presente e non avere la relazione diretta, porta a delle conseguenze negative sul piano esecutivo e

progettuale. Ad esempio, se pensiamo al settore bancario, la pratica del convincimento diretto è tutto. Ci sono delle situazioni in cui serve una sorta di empatia che solo dal vivo riesci ad ottenere, e in questi casi il lavoro agile rischia di rallentare la conclusione del progetto.

***Il lavoro agile sarà, a suo parere, qualcosa di temporaneo o verrà utilizzato anche una volta usciti dall'emergenza pandemica?***

Io credo dipenda dal nostro paese, se effettivamente questo deciderà di fare un salto in avanti e allora si riuscirà ad avere un mix garantito. Tuttavia, faccio un esempio. Ci sono alcune pratiche in cui è possibile apporre, soprattutto nell'amministrazione pubblica, la firma digitale. Ciononostante, poi, ci si deve comunque recare in *loco* per firmare lo stesso atto di nuovo. Questo per dire che il nostro paese è un paese in cui le resistenze al digitale sono un qualcosa di molto potente, soprattutto in alcune dimensioni burocratiche che non riescono a digitalizzarsi. Per tale ragione non c'è ancora un forte tramite di sostituibilità. Non c'è oggi un approccio digitale vero. Ciò ci porta a concludere che probabilmente il lavoro agile rimarrà, nel senso che c'è stata una capacitazione progressiva delle persone agli strumenti di gestione delle relazioni distanza, quindi sicuramente questo aspetto rimarrà e prenderà un pezzo del lavoro. Tuttavia, c'è anche la coscienza di quello che dicevamo prima, non tutto può essere sostituito. Ad esempio, è possibile che dentro il *team* quando ci si conosce abbastanza bene poi si possa lavorare bene anche a distanza; quando c'è una sufficiente conoscenza riesco a leggere diciamo i cosiddetti linguaggi non verbali, anche se siamo distanti.

***Ci sono state delle perdite, e quindi delle resistenze al cambiamento, per coloro che sono stati coinvolti nelle sue esperienze innovative?***

Io mi occupo di innovazione, quindi è chiaro come il tema della resistenza al cambiamento sia uno dei topic principali. Un buon progetto di innovazione ha senso se è ben strutturato nella parte esecutiva. Se non c'è l'esecuzione dell'innovazione, l'esecuzione non esiste. Per portare avanti l'innovazione ci deve essere necessariamente un progetto di esecuzione: l'80% del progetto di esecuzione riguarda persone che resistono al cambiamento. Quello che ho cercato di fare nelle diverse organizzazioni è pianificare delle azioni di accompagnamento. Ciò significa pianificare delle azioni che consentano alle persone che sono coinvolte, visto che sono quelle che stanno dentro l'organizzazione, di avere un ruolo attivo cioè devono essere tra coloro che tirano per l'innovazione. Generalmente possiamo dire che si tratta di un lavoro di pianificazione strutturato all'accompagnamento degli operatori, che tenga conto non solo del fatto che partecipino o ascoltino ma che ne siano parte attivamente e fisicamente nel progetto.



***Ricollegandoci alla partecipazione sopra menzionata, ritiene che le sue organizzazioni si basino più su una leadership fondata sulla gerarchia o viene preferita una leadership orizzontale?***

Dipende quale organizzazione prendiamo in considerazione. Nel mondo delle cooperative, quindi nella struttura cooperativa di cui io sono presidente la ABN, si predilige sicuramente una dimensione più partecipativa: una testa un voto. Tuttavia, il fatto che non ci sia diciamo una gerarchia prettamente formale sul modello di una S.p.a., non significa che non ci siano comportamenti di tipo gerarchico. Anzi spesso i cooperatori, soprattutto per quanto riguarda progetti di innovazione, devono essere individui attivi e promotori. La governance sicuramente è cooperativa, ma comunque sia c'è un Consiglio di Amministrazione, ci sono dei direttori, degli amministratori delegati.

***Quanto è importante il lavoro in team nel suo lavoro?***

Personalmente faccio un lavoro fortissimo sul team con cui devo collaborare. Lo faccio addirittura nell'Università, divido i ragazzi per gruppi di lavoro sulla base degli stili di apprendimento che rilevo. Faccio prima delle lezioni di apprendimento in cui costruisco il tipo stile di apprendimento e poi costituisco il team. Intendo per stile di apprendimento la modalità con cui una persona X apprende davvero; ad esempio, potrà essere una persona più analitica e metodologica piuttosto che avere un temperamento più relazionale, o più pragmatico o di divisione. Non siamo tutti uguali però è vero anche che ognuno di noi ha il proprio stile. Per tale ragione comporre un team che abbia stili diversi, skills diverse permettere di sfruttare al meglio una sorta di complementarità e riesce ad aumentare la *performance* della squadra.

***Abbiamo visto come il Suo lavoro occupa molteplici ambiti e settori. Perciò sorge spontaneo pensare che il livello di stress e di pressione in quello che fa è abbastanza elevato. Per tale ragione, ha un rifugio dove andare nei momenti più difficili?***

Si ovvio. Un individuo deve avere delle fasi chiamiamole di rifornimento, se non hai rifornimento non hai niente da dire né alla tua impresa né alla tua famiglia. Tutti abbiamo bisogno di un rifornimento che possiamo considerarlo come un qualcosa di complesso, perché da una parte vi è un rifornimento diciamo affettivo e quindi legato alla dimensione sentimentale di noi stessi, dall'altra, invece, abbiamo bisogno di un rifornimento che non è solo della sfera affettiva, ma un qualcosa che riguarda l'esperienza di vita. Per capirci: un individuo deve poter vivere per poi fare impresa e gestire davvero qualcosa. Se non vivi a sufficienza rischi di inaridirti piuttosto in fretta. Di conseguenza, se parliamo di hobby io non ho un hobby; al contrario ho molti potenti spazi di rifornimento creativi, momenti che ci si concede nella vita nel quotidiano delle cose; estrarre dalla vita di tutti i giorni momenti in cui si è aperti a 360° e soprattutto

concedere degli istanti della propria vita anche al saper guardare le emozioni degli altri. Così facendo si crea un potente pezzo di rifornimento nella vita di ognuno di noi, che permette di rifornire la creatività, aumentare la *performance* e fare impresa.

### ***Cosa consiglierebbe a noi giovani?***

Nel tempo che dedico all'università il mio obiettivo è quello di restituire un qualcosa e per me questo è un potentissimo rifornimento. Confrontarmi con 40/50 giovani a corso mi ha permesso di fare una sorta di "manutenzione" del mio essere. Quindi quello che posso dire e non consigliare, perché nessuno potrà mai dare consigli, al massimo ispirazioni, è quella di cercare la vocazione che sta dentro ognuno di noi. Ad esempio, forse la tua vocazione è manifesta oppure forse ancora non lo è. Qualcuno ha la fortuna di avere un'ispirazione così potente che diventa anche la sua vocazione, quel piacere che immediatamente trovi nel fare qualcosa. Molti, nonostante abbiano una vocazione, poi deviano e generalmente lo fanno per utilità. Per esempio, sarei stato un buon pianista ma sono diventato un mediocre ingegnere; sarei stato un grande cantante ma sono un avvocato. Tu hai un'età in cui per "pescarla" devi essere sufficientemente aperta per guardare quello che c'è intorno e vedrai passare un sacco di possibilità. Tuttavia, anche se ti spolmoni, se sei quasi morta, ti auguro di inseguire tutte le possibilità che ti passano davanti, anche se poi non le raggiungi. L'importante è inseguire tutte le possibilità, ti auguro di non essere quella che vede l'occasione e si ferma a fare un'analisi dei costi benefici o una valutazione di convenienza. Se hai visto questa possibilità va inseguita per almeno capire di che cosa si tratta e cosa significhi inseguirla, altrimenti ti perdi il bello che c'è nell'esistenza.

c. INTERVISTA CON LA DOTT.SSA FEDERICA ANGELANTONI (CEO presso Archimede Solar Energy S.r.l.).

***Quale è stata la reazione dell'organizzazione che dirige di fronte alla pandemia Covid-19? Che decisioni ha dovuto prendere e come ha risollevato tale situazione di crisi e cambiamento impellente?***

Bisogna fare una premessa. Io nello specifico, in quel preciso momento, lavoravo a strettissimo contatto con la Cina, per cui come dire abbiamo giocato un po' d'anticipo, nel senso che ci siamo resi conto che quelle che erano un po' le dinamiche che si stavano mettendo in moto in Cina per via della pandemia, a stretto giro sarebbero arrivate come conseguenza anche in Europa.

***Siete riusciti quindi ad anticipare?***

Esattamente. Per esempio, per quanto riguarda l'acquisto delle mascherine, noi già a fine gennaio avevamo fatto l'ordine per 35.000 mascherine e siamo riusciti ad averle, prima che la situazione degenerasse e diventasse molto più complicato reperire mezzi di protezione individuali. Questo ci ha aiutato a gestire la problematica quantomeno con un po' di anticipo, fermo restando che, poi come tutti, probabilmente non immaginavamo potesse essere così importante, devastante e duraturo nel tempo l'impatto della pandemia. È vero però che abbiamo visto scattare il lockdown in Cina e anche quello ci ha portato a fare alcune riflessioni relative soprattutto all'organizzazione del lavoro. Per cui, anche qui con un po' di anticipo, abbiamo cercato di pianificare tutta la struttura dedicata allo *smart working*, pertanto abbiamo potenziato la rete dei portatili e dei laptop interni; infatti, prima molti dipendenti avevano in utilizzo solo un computer fisso e in questo modo siamo riusciti a fare una strategia un po' più pianificata e con meno urgenza rispetto ad altre aziende.

Per quanto riguarda la programmazione del lavoro più o meno abbiamo fatto quello che poi nel tempo hanno implementato tutte le altre aziende. Abbiamo diviso le squadre produttive in due gruppi. Noi normalmente non lavoriamo su turni salvo una piccola azienda; la nostra giornata lavorativa va dalle 8 alle 5 del pomeriggio, e invece, durante la pandemia, abbiamo diviso il personale in due gruppi attraverso la turnazione. Ciò è stato fatto per due motivi: primo per cercare di avere meno persone contestualmente in fabbrica, dimezzando l'organico presente; in secondo luogo c'era la finalità di salvaguardare un po' anche il ritmo produttivo, perché la logica era quella che se ci fosse stato un caso positivo al covid in uno dei due gruppi, non incontrandosi mai (addirittura anche l'ingresso fra i due gruppi era separato di almeno mezz'ora), era evitato un eventuale contagio e così poteva essere salvaguardata anche la continuità produttiva, seppur a mezzo servizio ma sicuramente meglio di uno stop.

L'altro aspetto per me un po' atipico rispetto ad altre aziende è il fatto che noi abbiamo tre filoni, tre *business unit*. Uno riguarda le apparecchiature di test collaudo, tra cui simulatori spaziali; un settore che

riguarda in maniera specifica la tecnologia del freddo nelle applicazioni biomedicali-ospedaliere e l'altro riguarda le energie rinnovabili. Quello biomedicale chiaramente ha avuto un boom, incremento che ha riguardato le vendite e il *turn over*, perché tra i prodotti e le apparecchiature necessarie per il settore sanitario, noi facciamo anche i congelatori per lo stoccaggio dei vicini a -80.

***A tal riguardo ha notato una crescita del settore biomedico e delle differenze con gli altri due filoni?***

Assolutamente sì. Diciamo che fra i tre settori quello dell'energia ne ha un pochino risentito anche se fondamentalmente è quello meno importante in termini di fatturato. Il più importante, il settore delle camere climatiche e delle simulazioni spaziali, per fortuna ha avuto un *trend* costante per cui non è particolarmente cresciuto, ma non ha neanche risentito in maniera evidente della pandemia.

Il settore biomedicale chiaramente ha avuto un incremento importante perché è il settore che più è stato "chiamato alle armi" in maniera estremamente rapida, per far fronte all'emergenza perché di fatto è una delle poche aziende italiane che produce congelatori per lo stoccaggio dei vaccini. Per cui nella complessità della pandemia, se vuoi, abbiamo dovuto incrementare un po' il ritmo produttivo di uno dei *business* con ovviamente delle complessità da organizzare come ad esempio il personale, chi era sottoposto a quarantena e quindi la gestione di un numero importante di persone. L'altro *task* che è stato complesso da coordinare è stata la gestione della filiera produttiva perché, a valle, non tutti erano autorizzati a lavorare; parlo ancora del momento del *lockdown* quello più serio tra marzo e giugno, non so se ricorda c'erano i codici ATECO, chi poteva lavorare e chi no. Per cui mancavano componenti, noi dovevamo incrementare la produzione e per questo è stato un po' complicato da amministrare. Tuttora poi alcuni settori, soprattutto quella della componentistica lato elettronica che arriva dalla Cina, stanno risentendo di ritardi pesantissimi che si sono accumulati nel tempo e questo è un po' il vero limite.

***Per tale problematica quali sono state le soluzioni che avete adottato per stare al passo con un simile incremento della produzione?***

Dipende chiaramente dai settori, la strategia è diversa a seconda dell'ambito in cui ci soffermiamo. Quello che abbiamo cercato di fare è stato presentare ai fornitori quella che era la prospettiva di crescita dell'azienda in quel momento, per cui coinvolgerli cercando di avere da parte del supporto per poter favorire questo tipo di crescita che chiaramente beneficiava noi ma anche loro indirettamente. Si è cercato di creare con i fornitori una sorta di rapporto privilegiato, di corsia preferenziale, per cui se c'erano determinati componenti in qualche modo avevamo la possibilità di acquistarli: una sorta di diritto di prelazione. Ciò veniva posto in essere, però, cercando di presentargli una crescita costante come ritorno e qui ci siamo giocati chiaramente una carta importante perché è ovvio che quello che abbiamo ottenuto in

questo periodo, come crescita del settore biomedicale, è legato a una necessità che è momentanea e contestuale, collegata all' utilizzo dei vaccini. È vero anche che abbiamo immaginato che questa crescita potesse portare poi l'azienda anche a strutturarsi in maniera diversa e quindi a mantenerla poi nel tempo, non come una bolla che sparisce così come è arrivata, cercando di capitalizzare un po' tale questione. Questa è stata la prima attività che è stata compiuta sui fornitori: coinvolgerli per cercare di sensibilizzarli rispetto a queste tematiche. Inoltre, poi si è cercato di utilizzare anche componentistica nuova, ove possibile, perché chiaro stavamo fornendo congelatori che dovevano avere, mai come in questo momento, grandissima affidabilità, perché contenenti vaccini. In questo momento perdere un lotto di fiale di Pfizer è assolutamente da evitare, sia dal punto di vista diciamo etico, morale per la società sia anche perché ci sono penali chiaramente micidiali. Per cui questa è stata la complessità nell'opportunità.

***Di fatto nonostante la pandemia c'è stata per la vostra azienda un'occasione di crescita e una finestra di opportunità?***

Assolutamente sì. In questo settore decisamente sì, nonostante anche gli altri settori abbiano tenuto. In ogni caso se vogliamo riassumere quali sono state le opportunità sicuramente quella di aver avuto modo di anticipare un po' i tempi, avendo visto da vicino quello che stava succedendo in Cina, grazie ad alcune delle nostre aziende nel paese. Inoltre, si è presentata questa opportunità che è avvenuta in maniera naturale a causa della crescita del *business* stesso dei vaccini che ha avuto una crescita importante.

***Al di là del Covid ha un'esperienza da raccontarmi nella Sua carriera professionale in cui ha dovuto gestire una trasformazione impellente? O ha dovuto risolvere un problema specifico per far sopravvivere l'organizzazione?***

Si c'è decisamente. Non è stata una scelta volontaria ma in un certo senso è stata indotta da agenti esterni quali opportunità sul mercato etc. La racconto così cerchiamo di capire. Noi abbiamo ancora una società che opera nel settore delle rinnovabili con produzione di tubi ricevitori solari. Questa azienda, in questo momento, è in una fase di standby produttivo, sta facendo alcune attività commerciali ma la produzione è ferma, perché per farla breve il mercato sia italiano che europeo aveva avuto un calo importante e si erano aperte, invece, delle opportunità interessanti in paesi come la Cina e i Paesi del Golfo. Tra questi ci siamo focalizzati sulla Cina perché è una realtà che, come dicevo anche con altre aziende del gruppo, conosciamo molto bene, e abbiamo cercato di subentrare nel mercato cinese con la vendita di questi prodotti. Tuttavia, la logica della Cina, così come anche nei Paesi del Golfo, è quella di investire in maniera importante nelle nuove tecnologie. Mettono in atto una strategia che dal loro punto di vista oggettivamente non fa una piega. Tale strategia si fonda potremmo dire su un compreso comprensibile: aprono il loro mercato a

patto che, chi viene a vendere prodotti innovativi e tecnologici, trasferisca competenze e know how a chi opera all'interno di questi mercati. Per cui per farla breve si vende in alcuni paesi solo se si dimostra che parte del prodotto abbia il cosiddetto *local content*, cioè abbia una ricaduta importante sul paese in cui lo si va a vendere. E questo nel settore dell'energia e delle grandi infrastrutture è molto frequente.

Fatto sta che abbiamo cominciato ad avere delle difficoltà e abbiamo deciso alla fine del 2019 (cito l'anno perché è ricollegabile alla pandemia Covid-19) di cambiare un po' l'assetto della società; per cui rimaneva italiana come know out, come tecnologia, come ricerca e sviluppo e attività commerciali, ma avevamo deciso di delocalizzare sostanzialmente tutta la parte produttiva in Cina con un socio che avevamo trovato, un nostro partner, così da poter ottenere un *local content* molto importante e poter battere diciamo la concorrenza anche locale su questo tipo di progetti. Tuttavia, spostare la produzione in Cina voleva dire chiaramente rinunciare a del personale potenzialmente impiegato in Italia. Rimanevano a bordo tutte le attività più indirette, ma la produzione veniva portata in Cina e questo metteva potenzialmente a rischio una cinquantina di persone. È chiaro che la decisione è stata estremamente difficile perché ci rendevamo conto che senza questo tipo di strategia l'azienda era destinata un po' ad implodere, per cui da cinquanta lavoratori il rischio era che ne potessero rimanere coinvolti molti di più, come opportunità diciamo mancate di lavoro o non più garantibili. Di conseguenza era necessario trovare una soluzione. Per fortuna abbiamo avuto l'opportunità di sfruttare alcune aziende del gruppo qui in Italia (Massa Martana) che stavano crescendo e quindi assumendo nuovo personale. Per tale ragione abbiamo fatto un piano di inserimento di tutte queste persone all'interno delle aziende del gruppo, piano che è stato molto complesso. Infatti, non sempre c'era una perfetta corrispondenza tra le competenze delle persone da reinserire e quelle che tali aziende del gruppo cercavano. A tal riguardo abbiamo messo in piedi piani di formazione per cercare di riequilibrare le varie competenze e alla fine una cinquantina di persone, tolte quattro/cinque che sono andate via in maniera volontaria, tutte le altre sono state reintegrate nel gruppo che per dare delle cifre a Massa Martana impiega 300 persone: di fatto una quota parte importantissima di queste sono state reinserite.

***Mi sembra di capire che hanno dovuto riadattare le loro competenze. È stato un processo semplice?***

In parte sì hanno dovuto adattarsi a questa nuova opportunità. Mi spiego meglio. Ci sono alcune figure che sono più semplici da riallocare, pensiamo alla figura del saldatore; se parliamo, però, del responsabile della produzione che, chiaramente era cresciuto in un'azienda con determinate logiche, il processo è stato un po' più complicato. Per dire Archimede Solar Energy, che è l'azienda a cui mi riferisco, lavorava con un ciclo continuo, macchinari su tre turni, mentre in Angelantoni si lavora su giornata e su commessa, c'è

perciò una logica completamente diversa. Di conseguenza qualcuno si è inserito in maniera relativamente semplice, su altri, invece, è stato fatto un lavoro di crescita e innovazione di competenze.

***Ha notato una sorta di resistenza in loro a tale cambiamento impellente?***

Chiaro inizialmente sì. Abbiamo dovuto portare via un'azienda dall'Italia per trasferirla in Cina, non è stata proprio una passeggiata perché chiaramente tutti hanno pensato che potesse essere a rischio il proprio lavoro. Tuttavia, nel momento in cui sono stati presentati questi piani di reintegro e, ti assicuro, è stato un qualcosa di inconsueto che ha portato a uno sforzo massivo anche in termini di gestione delle risorse umane, della formazione etc., questo è stato percepito dal lavoratore diciamo in modo positivo. Ci si è resi conto che questa era la necessità, ma per lo meno hanno preso coscienza che ci si adoperava nel cercare e creare opportunità nuove. E così è stato, grazie al reinserimento di tali lavoratori, siamo cresciuti.

Tutto questo si ricollega necessariamente alla pandemia. Infatti, è stato definito dal punto di vista strategico un accordo che è ancora valido, firmato il 23 dicembre 2019 e, come tutti sappiamo, una settimana o due dopo la Cina è entrata praticamente in lockdown, rendendo impossibile fino ad oggi un'attività lavorativa. Infatti, quella che è l'attività principale di trasferimento delle macchine *training* cioè, chiaramente, tutto quello che era previsto in termini di formazione, spostamento delle persone da una parte all'altra per riavviare una produzione complessa in Cina, in questo momento non è stato ancora fatto, per cui per tale ragione dicevo che l'azienda è in stallo. Solo ora stiamo ricominciando ad avere una prospettiva che comunque va da qui al prossimo anno.

***A tal riguardo abbiamo visto come sostanzialmente le vostre maggiori partnership commerciali sono in Cina. Guardando alle conseguenze di tale pandemia, non vi è venuto in mente di adottare un cambiamento di partnership oppure una riallocazione di parte del contenuto produttivo in Italia?***

Premetto che la strategia dell'azienda Archimede Solar Energy verso la Cina è partita molto prima del pensiero di una pandemia, per cui le logiche erano completamente differenti. È ovvio che la pandemia ci ha nettamente rallentato e ci ha fatto perdere parecchie opportunità, anche perché noi ci troviamo in una sorta di limbo: non siamo qua in Italia ma nemmeno di là in Cina.

Tornando alla domanda, quello che è stato fatto è stato un maggiore potenziamento dell'utilizzo di piattaforme tecnologiche che potessero permettere di avvicinarsi in un momento in cui non si poteva stare vicini. Per intenderci nel settore delle camere climatiche, dove su grandi commesse di apparecchiature da milioni di euro normalmente c'era una fase chiamiamola "pre-pandemia", esisteva un lasso di tempo persino molto lungo in cui il cliente veniva da noi anche più volte con il fine di validare il progetto: uno step di avanzamento fino al collaudo finale, che avveniva qui in azienda e che comportava l'accettazione

della macchina che poi veniva imballata, spedita e installata presso il cliente. Ecco tutto questo ovviamente in pandemia non è stato possibile farlo perché non era possibile viaggiare o, se possibile, con gravissime difficoltà di quarantena. Per tale ragione si è creato tutto un sistema nuovo per permettere l'esecuzione di tale attività da remoto: si è riusciti a collegare la macchina a un computer che desse dati in tempo reale al cliente, così facendo il cliente con una webcam poteva vedere il funzionamento della macchina stessa. In tal senso abbiamo potenziato molto l'infrastruttura. Tuttavia, per risponderti alla domanda, le strategie a livello globale sono rimaste le stesse, anche perché parliamo di un'azienda che ha l'80%- 85% del *business* all'estero rispetto l'Italia e quindi cambiare partnership, sicuramente, non sarebbe un qualcosa di conveniente.

***Passiamo ad altro. Quanto secondo Lei nel suo lavoro è importante la capacità di saper lavorare in team? Inoltre, si predilige più una leadership gerarchica quindi verticale oppure una leadership orizzontale fondata sulla partecipazione di tutti i membri?***

Il gruppo di aziende, anche qui, è molto eterogeneo da questo punto di vista. Ci sono delle aziende che sono più managerializzate e quindi più strutturate. In quei luoghi, i ruoli sono definiti in maniera sicuramente più puntuale. Esiste poi qualche altra piccola realtà in crescita come varie startup più nuove che, chiaramente per natura stessa delle dimensioni dell'azienda, i ruoli e la gerarchia sono meno evidenti e meno strutturati. È chiaro che dove i ruoli sono ben definiti e le responsabilità sono ben chiarite la gente lavora meglio. Per tale ragione, ove possibile, si cerca di ristrutturare e di dare un'organizzazione precisa anche alle piccole realtà.

***Secondo il suo parere una leadership fondata sulla gerarchia comporta una maggiore rapidità nel lavoro?***

Sì, sì c'è più chiarezza, c'è meno rischio di sovrapposizioni nelle decisioni e per cui si lavora meglio e questo è evidente. Il gruppo Angelantoni, ad esempio, è un gruppo a gestione familiare seppure il 40% del capitale dell'azienda appartiene a un azionista che non è della famiglia, è un esterno che ha in mano il 40% dell'azienda. Ciò per dire che bisogna necessariamente dar conto di questo e per tale ragione è necessario avere una gestione, come dicevo prima, ben definita delle responsabilità, dei ruoli e delle funzioni chiare, che aiuti anche a trasferire le informazioni, poiché il partner estero non è direttamente coinvolto nel *business*. È chiaro che avere un'organizzazione gerarchica è anche una necessità quando si opera con terzi all'interno dell'azienda per cercare di organizzarsi meglio e per essere più trasparenti possibili.



*Spesso ci concentriamo molto sulla figura dei follower. Tuttavia, immagino che anche la figura del leader sia sottoposto a forti pressioni e a un carico di stress inimmaginabile, date anche le responsabilità. Per questo motivo vorrei chiederle se Lei disponesse di un luogo, di una persona o di un qualcosa che La porta a svagarsi nei momenti più difficili, il cosiddetto rifugio o santuario.*

Si certo. Torniamo un attimo alla situazione pre-Covid. Infatti, le problematiche Covid, ovviamente, hanno messo sotto stress ciascuno di noi a prescindere dal lavoro che uno fa, perché la questione riguarda la salute e le persone a cui vogliamo bene. Se, invece, parliamo del mio lavoro, fonte anche di grande stress, che, tuttavia è anche l'aspetto che amo di più, era legato alla quantità viaggi e di spostamenti che facevo, con fusi orari, cambi e infatti passavo almeno metà del tempo fuori sede. Di fatto, come dicevo prima, lavoriamo principalmente con l'estero, per cui erano tutti i viaggi minimo internazionali se non intercontinentali. Tutto ciò era fonte di stress e tuttavia ora come ora mi manca tantissimo. Con il Covid sono tornata in un piccolo paese come Massa Martana, piccola realtà dove i ritmi sono molto più lenti e molto più blandi, con chiaramente sì la mia famiglia e con un altro aspetto importante: la natura, gli spazi, il silenzio, la pace... Ecco questo era per me fonte di rigenerazione, era il modo in cui mi rigeneravo da tutto lo stress accumulato. Ricordo bene, ogni tanto con quella che è la mia migliore amica, organizzavamo al mio ritorno dai viaggi dei picnic all'aperto, in luoghi bucolici e questo mi aiutava molto.

Per cui direi la capacità fondamentale è quella di staccare dalle problematiche del lavoro, cercare di non portarsi a casa più di tanto quelli che sono i fallimenti né tantomeno i successi. Tutti e due, a mio parere, devono rimanere reciprocamente all'interno dell'ambito lavorativo. In conclusione, credo che un ottimo rifugio sia la capacità di saper staccare, di godersi qualche cosa che magari è in antitesi con tutto quello che è la frenesia del lavoro, anche se ripeto, ora come ora, pagherei oro per tornare a viaggiare anche il doppio di prima.

#### d. INTERVISTA CON IL DOTT. CESARE CERASO (COO Isa S.p.A.)

##### ***Quale è stata la reazione di fronte alla pandemia di Covid-19?***

Nei primi mesi del 2020 ricoprivo il ruolo di Amministratore Delegato per la DeWALT Industrial Tools S.p.a., società del gruppo multinazionale StanleyBlack&Decker e con il mio *team* abbiamo avuto un'enorme visibilità mediatica. Siamo andati su tutti i principali network televisivi nazionali e più di venti testate giornalistiche si sono occupati di quello che stavamo facendo in termini di contrasto alla diffusione del Coronavirus. Infatti, il plant DeWALT Industrial Tools Spa di Perugia è stato nominato miglior stabilimento all'interno del gruppo Stanley black & decker nel difendere le persone dal virus e dare continuità al business. Bisogna fare una premessa, io da anni, come dire, sono un convinto seguace dell'applicazione del negativismo strategico, nel senso che mi auspico sempre che vada tutto bene, però, sono sempre pronto a mettere in campo delle azioni nel caso questo non avvenga. Di conseguenza, grazie a questa mentalità e alle informazioni che arrivavano dalla Cina mediante alcuni stabilimenti che avevamo nel paese, già il 13 di gennaio, ho messo su una *task force* anti covid e devo dire la verità anche con un po' di resistenza e ilarità da parte di qualche membro del *team*. Di fatto quando poi l'emergenza effettivamente è esplosa e lo stabilimento era assolutamente pronto a reagire, avevamo tutto quello che ci serviva: le mascherine, i gel sanificanti, gli atomizzatori per la sanificazione, i guanti, le visiere, le tute protettive e soprattutto avevamo già lavorato sulla cultura del distanziamento sociale attraverso lo *smart working* e il riassetto dei turni di lavoro in azienda. Tale reazione se vogliamo intuitiva si è anche po' basata sulla mia esperienza professionale, infatti io ho sempre lavorato in contesti di mercato dove bisogna essere degli *early moves* e cioè, se vuoi stare in quel contesto, devi essere capace di muoverti prima, anche perché il tempo degli eventi è spesso diverso dal nostro e dunque bisogna lavorare per farli coincidere, quindi bisogna essere estremamente rapidi. In ogni caso credo che siamo riusciti a potenziare l'agilità manageriale e operativa, ridurre la burocrazia e avere un'organizzazione più fluida. La pandemia ci ha reso ancora di più un'impresa sociale, ci ha spinti ancora di più a guardare all' ecologia e mettere al centro del nostro sistema produttivo le nostre persone.

##### ***A tal riguardo possiamo dire che avete avuto una sorta di capacità anticipatoria degli eventi?***

Si esatto. Anticipare è proprio la parola giusta, perché quando si reagisce si è sempre secondi. Infatti, quando reagisci vuol dire che già un evento è capitato, io invece cerco di avere un approccio proattivo, tenere sempre sulla scrivania l'analisi dell'imprevedibile e dell'incertezza. Di conseguenza, grazie a questa filosofia, ho cominciato a disegnare tutti gli scenari più terribili, come ad esempio il fatto che io o qualche altro membro del team manageriale, si potesse ammalare. Per tale ragione avevamo già previsto a metà

gennaio dove custodire le password e chi doveva prendere le decisioni nel caso qualcuno di noi non avesse potuto essere fisicamente in azienda. L'ipotizzare l'immaginabile è stato la nostra forza maggiore. È chiaro, a mio avviso, che pianificare la risposta ad un evento molto impattante sull'organizzazione, se lo si fa quando l'evento non è ancora accaduto ti dà una maggiore possibilità di ridurne l'impatto.

Quando non hai la pressione del corona virus, hai una capacità creativa molto più forte perché la leggerezza che l'evento ancora non c'è ti porta a essere più creativo.

Sicuramente aver avuto dei rapporti in quel momento con la Cina ci ha permesso di anticipare un po' il corso degli eventi, anche se in altri ambiti nelle mie varie esperienze professionali con il mio *team*, a prescindere da tali rapporti, abbiamo comunque mantenuto questo tipo di approccio. Infatti, quando ci si pone davanti a un problema, ad un evento drammatico, bisogna nella fase di studio resistere al facile ottimismo. Io sono stato un po' criticato perché a me l'andrà tutto bene dell'anno scorso non mi è mai piaciuto. A mio parere l'andrà tutto bene limita l'osservazione e l'accettazione della realtà, io sono più incline all'applicazione di un concetto che, andrà come noi faremo in modo che vada, e per tale ragione sono stato molto critico e scettico l'anno scorso quando le persone erano in attesa dei protocolli o delle informazioni che arrivavano dalle istituzioni. Io mi sono mosso prima, il protocollo me lo sono fatto da solo in azienda, abbiamo acquistato ciò che serviva in anticipo quando ancora tutto era disponibile sul mercato, senza aver aspettato le istruzioni del decreto del Governo. A tal riguardo per fare questo è molto importante saper allineare i *team* a qualcosa che non è solo resilienza, concetto che negli ultimi anni è stato molto utilizzato e che, anche qui, mi trovo un po' in controtendenza rispetto al pensiero comune: non mi piace tanto la parola resilienza perché la resilienza comunque vuol dire dolore, qualcosa che si piega e poi va di nuovo nella posizione originaria. Invece, io credo sia importante non resistere al cambiamento o all'evento inaspettato, questo va sfidato e nella sfida c'è sempre dell'apprendimento. È chiaro che per tale scopo bisogna formare i *team* a questo tipo di approccio, bisogna instillare nel *team* una sorta di agilità emotiva e questo è fondamentale. Infatti, sull'agilità emotiva ho lavorato prima su me stesso e poi su tutti i *team* che ho guidato: le emozioni, anche quelle più spaventose, come la paura, il terrore vanno accolte e ascoltate perché sono dei segnali, ci dicono come siamo, qual è il nostro livello energetico.

L'altro aspetto importante che aiuta l'organizzazione a contrastare una crisi è la preparazione e la formazione, anche psicologica, che l'organizzazione ha messo a punto prima dell'arrivo del caos. La DeWALT Industrial Tools Spa ha performato bene ed è stata un esempio nazionale ed extranazionale, proprio perché eravamo già preparati a questo e per essere preparati intendo il fatto che già si era costruita un'organizzazione psicologicamente sicura, dove le persone che avevano paura del covid potevano liberamente esprimerlo. L'autenticità, la trasparenza e il clima di fiducia velocizzano anche la risposta agli

eventi perché, ad esempio se io evito di dire che ho paura per timore del giudizio altrui o perché credo che il mio capo non mi consideri all'altezza, ciò causerà un clima sbagliato all'interno dell'organizzazione e un grave rischio per la stessa. Mi spiego meglio, io stesso sviluppo questo tipo di approccio, sono capace di dire al mio *team* che in quel momento non sono lucido, che ho paura e questo favorisce anche gli altri a comportarsi nello stesso modo. Si crea una sorta di trasparenza volta anche a capire le reciproche emozioni. Infatti, nelle mie esperienze professionali ho sempre cercato di lavorare sul livello energetico e sulle emozioni delle persone e credo che lavorare sull'energia del *team* possa portare l'organizzazione a dei veri e propri risultati. Inoltre, a mio avviso, anche una sana goliardia è fondamentale: capire quando il *team* ha un livello energetico basso e in quel momento stimolarlo anche attraverso attività ludiche.

***Abbiamo visto quanto è importante dedicarsi alle emozioni e all'energia del team. A tal riguardo riesce a coniugare, in maniera equilibrata, queste molteplici componenti con la rapidità nel lavoro?***

Le aziende dovranno sempre più occuparsi di questi aspetti sia in termini di misura delle capacità di agilità emotiva in fase di *hiring*, che con piani di formazione specifici, ed inoltre ritengo che sia già un errore continuare a chiamarle competenze *soft* perché i leader di domani mattina non potranno non misurarsi con l'emozioni proprie e quelle del *team* se vogliono avere successo.

Ad esempio, io ho fatto un lavoro su me stesso per accettare le mie paure e i miei limiti, infatti se non accettiamo i nostri limiti non siamo in grado di migliorarci e questo potrebbe diventare un problema anche per l'organizzazione. Tra l'altro in questa parte di mondo si è sviluppata tantissimo la cultura americana dell'eroe e credo che ci sia anche, con tutto il rispetto per chi professa un credo religioso, nella cultura cattolica questo concetto di sofferenza: si pensi al nostro Dio che muore sulla croce, che porta con sé l'idea un po'eroica della leadership, che a me sinceramente non piace. Tutto ciò si vede anche nella popolarità che hanno gli amministratori delegati nelle aziende occidentali (Apple) piuttosto che in quelle orientali (Toyota). Infatti, in quest'ultime la narrazione è posta in essere in maniera molto più collettiva piuttosto che in Occidente dove vi è un vero e proprio culto del comandante in capo, ecco io preferisco più una leadership diffusa.

***Che strumenti avete posto in essere per contrastare la pandemia di Covid-19?***

Abbiamo reso sicura la fabbrica installando tutto quello che serviva nel contrastare la pandemia. Oltre al distanziamento sociale, abbiamo acquistato le mascherine sin da subito, invitando le nostre persone ad usarle anche quando c'era chi diceva che le mascherine non servivano, facendo esperienza delle azioni messe in campo in precedenza dai paesi in caso di epidemie nazionali o pensando, ad esempio, ai giapponesi che ne fanno uso solo per la semplice influenza stagionale.

Per tale ragione ho invitato le persone ad usare foulard, vecchie camicie, per creare dei mezzi di protezione individuale, quando le mascherine non sono state più subito disponibili perché utilizzate maggiormente in ambito sanitario. Inoltre, abbiamo dotato i nostri operatori di visiere facciali lì dove la distanza di due metri non poteva essere rispettata. Anche per quanto riguarda le nostre sale “relax” abbiamo deciso di non chiuderle ma di renderle sicure e anche in questo caso è stata applicata una procedura abbastanza rigida. Un altro punto critico poteva essere il rischio assembramento nelle toilette e per questo motivo abbiamo prodotto dei semafori elettronici che indicavano il numero massimo di capienza disponibile in quel momento nei bagni.

Una comunicazione adulta e responsabile in casi di emergenza è qualcosa di fondamentale e credo che, nella prima fase, le istituzioni abbiano adottato un linguaggio così edulcorato che non ha per niente aiutato le persone già prese dalla confusione. Io credo che si debba rendere le persone consapevoli del rischio, aiutarli a superare quella paura.

Di fatto abbiamo messo la fabbrica in sicurezza e poi abbiamo lavorato moltissimo sulla comunicazione. Ho attivato vari canali di comunicazione perché in fabbrica c'erano varie generazioni: abbiamo comunicato con i nostri dipendenti attraverso Facebook, WhatsApp, LinkedIn. Abbiamo addirittura creato un giornalino interno con il nome di DeWALT075, dove 075 rappresenta il prefisso di Perugia e un'attività che abbiamo chiamato DeWALT camera caffè, dove ognuno di noi, in casa, grazie allo *smart working* poteva parlare di alcune questioni di lavoro, ma anche di come vivevamo la situazione pandemica. Tutto ciò per incrementare il più possibile la comunicazione fra di noi. In sintesi, quello che è stato attuato oltre che una messa in sicurezza della fabbrica, è stato l'intensificazione della comunicazione e un supporto psicologico generale, oltre che uno dedicato a chi purtroppo aveva preso il Covid. Si è attivata, infatti, una linea diretta con uno psicologo, per cui appena sapevamo che una persona era positiva arrivava a casa un covid gift box dove all'interno oltre alle mascherine e ai sanificanti si trovavano integratori, cioccolatini e camomilla, tutto offerto dall'azienda. È vero anche che il supporto psicologico io lo avevo inserito già prima della pandemia all'interno dell'azienda. Infatti, avevo fatto fare un percorso ai miei primi livelli a prescindere dalla pandemia con uno psicologo, un docente di psicologia degli studi di Perugia, dove abbiamo affrontato alcuni temi come l'elaborazione di un fallimento o tantissime altre tematiche. Inoltre, sempre ai miei primi livelli ho fatto fare un percorso di yoga nidra, che è una disciplina dello yoga che permette di mantenere la concentrazione anche in momenti di tensione. Tutto ciò io lo faccio da sempre a prescindere dalla pandemia.

In sostanza quello che è fondamentale è preparare il *team* a saper accettare e accogliere l'incertezza per considerarla come un momento di apprendimento molto importante. Ecco il concetto di prepararli prima: le sfide si vincono durante gli allenamenti, a fine partita si ritira solo il premio. Assimilare tale concetto è

di vitale importanza perché se sei ben preparato all'incertezza anche come *mind set* affronti tutto con maggiore velocità. La velocità nel reagire a un evento come la pandemia è dovuta a quanto ti sei preparato prima anche come *mind set*. In Giappone, grazie alla mia esperienza professionale alla Toyota, mi hanno detto che se hai solo cinque giorni per tagliare l'albero più grande della foresta, beh quattro giorni ti devi preparare a scegliere gli strumenti giusti, ad avere e sviluppare un *mind set* adeguato. Tutto ciò per dire che la pianificazione è fondamentale.

Questi sono stati gli elementi che hanno reso quel successo possibile: mettere la fabbrica in sicurezza, preparare prima il *team* all'evento e l'aspetto comunicativo.

***A tal riguardo immagino che anche nella vostra azienda è stato attuato lo smart working o lavoro agile?***

Sì, esattamente, tra l'altro noi abbiamo iniziato lo *smart working* prima che fosse necessario. Da anni sto teorizzando che in alcuni momenti della nostra vita e, soprattutto per alcune categorie di lavoratori, avere l'opportunità di lavorare al di fuori dei confini di luogo e di tempo sarebbe un grande vantaggio. Personalmente a me piacerebbe tanto poter lavorare e, quando posso lo faccio, da Starbucks o al capezzale di un parente ammalato o magari lavorare la notte perché il giorno hai dovuto aiutare i bimbi a fare i compiti. Quello che voglio dire è che chi ha la possibilità di fare un lavoro che non è legato direttamente alla fase di trasformazione produttiva e quindi ai tempi della fabbrica, avrebbe dei vantaggi a poter bilanciare *smart working* e lavoro in presenza. Infatti, ho implementato tale modalità già prima: ho avviato dei progetti di *smart working* in enti come *finance*, *supply chain*, dove non c'era necessità di presenza fisica e ho forzato la mano già a gennaio chiedendo i portatili; per chi non aveva una rete a casa adeguata mi sono anche offerto di dare un supporto economico, in modo tale che potevamo già essere pronti per questa nuova modalità. Avevamo in sostanza già sperimentato, anche solo fare allenamento con applicazioni come Zoom ci ha portato a essere estremamente efficaci durante la pandemia, senza alcuna perdita di tempo.

***Mi sembra di capire che per Lei lo smart working è un qualcosa di positivo. Mi saprebbe indicare se ci sono stati dei contro?***

Personalmente guardo allo *smart working* come una opportunità di bilanciare meglio lavoro e vita privata. Tuttavia, se dovessi indicare dei contro direi che le donne, ad esempio, potrebbero esserne in qualche caso svantaggiate perché lavorando tra le mura domestiche sicuramente potrebbero essere stressate, ad esempio, dal fatto di dover ascoltare un figlio mentre fai una call. La società, in particolare quella italiana, è ancora troppo legata al concetto donna uguale accudimento di casa e famiglia. L'altro svantaggio potrebbe essere quello che sicuramente la creatività è limitata attraverso uno schermo. Per tale ragione io

non sono per lo smart working al 100%, ma sono dell'idea che un bilanciamento sarebbe assolutamente utile e soprattutto anche in termini di vantaggi per quanto riguarda l'impatto ambientale per contrastare l'inquinamento.

***Mi racconti un'esperienza di leadership adattiva. Quale è stato il vostro ruolo nel portare avanti tale cambiamento?***

Avrei tanti esempi, quella che mi viene subito in mente è quando sono arrivato in Stanley Black & Decker a Perugia. Arrivavo da un'esperienza professionale in Toyota, avevo la sensazione di passare da una multinazionale evoluta ad un'altra multinazionale, e invece quando ho iniziato a lavorare ho trovato che l'organizzazione, il *mindset* delle persone che lavoravano a Perugia era abbastanza obsoleto, al punto tale da mettermi in crisi. Per tale ragione ho cercato di far cambiare l'organizzazione. Bisogna fare una premessa: se vuoi fare cambiamento, il cambiamento non lo devi mai annunciare. Io credo che la resistenza al cambiamento sia un qualcosa di estremamente naturale per gli individui come respirare o mangiare e per tale ragione la resistenza ci sarà sempre qualsiasi cosa un individuo cerchi di modificare. Per questo motivo se vuoi fare cambiamento io penso che il cambiamento non vada annunciato. Conosco un aforisma che mi piace molto che dice che: "il cambiamento è come solcare il mare all'insaputa del cielo, sai mare e cielo si conoscono molto bene, quindi se il mare vuole adottare un cambiamento deve fare qualcosa che anche il cielo non riesce a scoprire." Quindi il cambiamento non va annunciato il cambiamento va vissuto e fatto vivere. Bisogna essere testimonianza del cambiamento e farlo sperimentare alle persone, in un'ottica *win-win*. Può essere difficile quando il cambiamento va promosso in contesti non allenati ad uscire con sicurezza e rapidità dalla zona di *comfort*.

In conclusione, quindi, il cambiamento non va annunciato e soprattutto bisogna allenare le persone al fallimento. Ad esempio, come padre ho insegnato ai miei figli non a vincere ma a perdere, è lì che fai la differenza, quando vinci è facile fare il leader, è molto più complesso fare il leader quando perdi. Mio padre, che era un marinaio, mi diceva che a fare il marinaio con il mare calmo sono tutti capaci. In sostanza vedere il fallimento come un'opportunità. In Giappone utilizzano un'espressione bellissima che è *Hansei*, che potremmo tradurre come autoriflessione: fare quindi una riflessione su quello che è accaduto, mantenendo quindi un approccio positivo verso il fallimento. Faccio un altro esempio: "se non abbiamo preso la commessa per quel cliente", la riflessione più giusta è non abbiamo ancora preso la commessa per quel cliente e perché. In quell'ancora c'è un mondo. L'ancora dà una possibilità, una speranza, e quindi vedere il fallimento come una serie di ostacoli da togliere per arrivare a un qualcosa di più positivo. In sostanza quindi vedere il fallimento come una fase importante per crescere.

Tra l'altro per fare cambiamento molti pensano bisogna comunicare molto. In questa parte del mondo comunicare lo intendiamo come parlare. Io, invece, a Perugia ho comunicato ascoltando. Per cambiare tale situazione ho fatto sei/sette mesi di ascolto attivo che significa non solo ascoltare il linguaggio verbale ma soffermarsi anche su quello para verbale e non verbale. In un certo senso leggere nella comunicazione delle persone anche la frustrazione, l'ansia, quali sono i loro punti di sofferenza. L'ascolto attivo è qualcosa di fondamentale. Ad esempio io pratico da sempre il *One to One* dovunque vada. A Perugia la prima cosa che ho fatto nelle prime settimane è stato convocare delle riunioni in cui si è stabilito che tutto quello che si diceva sarebbe rimasto lì dentro e ho cominciato a parlare proprio delle mie emozioni, della mia vita, dei lutti che ho dovuto superare e di come ho reagito a questo evento, come questo mi ha formato. Quello che faccio è mettermi a nudo per spingere l'interlocutore a fare altrettanto, a capire quali sono le loro aree di sofferenza. Inoltre, se vuoi fare cambiamento le tre parole magiche sono: come posso aiutare, quindi dare alla persona empatia e poi, soprattutto, non dire alle persone cosa devono fare e come lo devono fare, io detesto quei *manager* che ti dicono cosa devi fare e, soprattutto, ti dicono come lo fanno loro. Quello che è importante è spingere le persone al miglioramento, accettandole per quelle che sono, e soprattutto spiegare il perché lo devono fare, quindi, quello che gli americani chiamano il *purpose*, lo scopo. Coinvolgere le persone, portarle a bordo, fare tutto il possibile per fargli capire la ragione del perché una cosa vada fatta e ovviamente sostenerli in questo cambiamento.

***Quanto è importante nel suo lavoro la capacità di lavorare in team? E soprattutto nella sua organizzazione o nelle sue esperienze passate si predilige una leadership gerarchica o una più partecipativa e orizzontale?***

Assolutamente orizzontale. Io credo che per adottare una vera leadership diffusa le persone devono essere formate con un certo *mind set*, ma devono anche avere la libertà di pensiero che se una cosa non hanno capito come farla devono subito andare ai riferimenti aziendali senza aver paura di dire non lo so fare. Ad esempio, io credo che la coscienza critica del *team* sia utilissima e per tale ragione, nonostante spesso nelle organizzazioni dove ho lavorato questa appare un po'limitata, alla fine di ogni riunione invito le persone a darmi dei *feedback* sul mio operato. Infatti, se si stabiliscono dei rapporti di fiducia nel *team* ascoltare i *feedback* e i pensieri altrui è molto importante.

***Ha un rifugio dove andare nei momenti più difficili?***

Intanto tendo a creare delle condizioni in cui posso alleggerire il mio stato d'animo. In particolare, cerco di creare un rifugio emotivo già nel luogo dove lavoro. Faccio un esempio un po'più personale, quando sono arrivato qui alla ISA S.p.a., dopo qualche settimana ho appreso che il dolore al tendine che avevo



era una tendinite con una lacerazione e che mi dovevo operare, con la conseguenza che avrei dovuto stare senza poter mettere la scarpa per mesi. Questo per spiegare che non mi sono tenuto questa informazione, l'ho condivisa con gli altri e tale condivisione mi permette di alleggerire il pensiero. Nel mio lavoro cerco di non nascondere la mia sofferenza e le mie emozioni e questo è un vantaggio, perché se le persone capiscono che sei abitualmente educato, empatico e rispettoso tenderanno a fare lo stesso. E cosa ancora più importante si sviluppa una sorta di comprensione reciproca che, se ad esempio una mattina in una riunione non mostri queste qualità, probabilmente non lo fai perché stai ancora assorbendo il colpo di una notizia che non ti fa piacere e le persone lo comprendono. L'altro modo per ricaricarmi, insomma l'altro rifugio che io ho cercato di coltivare da sempre è il mio *network*: cioè quelle quattro/cinque persone che mi fanno un po'da mentore, dove quando ho bisogno di ricaricarmi, di risollevare un po' il mio umore, di confidarmi, sono sicuro che posso chiamarli.

e. INTERVISTA CON LA DOTT.SSA ILARIA CAPORALI (AD Liomatic S.p.A.)

***Quale è stata la reazione di fronte alla pandemia di Covid-19?***

Credo che a livello personale umano tutti abbiamo avuto uno shock. Sebbene fosse qualche giorno che cominciavamo a percepire che qualcosa sarebbe accaduto, quando poi effettivamente c'è stata la prima conferenza stampa e quindi il lockdown totale nel paese, beh è stato un momento di forte tensione, angoscia e preoccupazione in primis a livello umano individuale e poi ovviamente subito in contemporanea anche a livello aziendale. Devo dire che noi ci siamo organizzati praticamente da subito, infatti occupandoci di servizio e quindi di contatto diretto con il cliente, abbiamo dovuto dare una risposta tempestiva e per tale ragione immediatamente abbiamo fatto una sorta di comitato d'emergenza, composto fondamentalmente dal *board* direzionale con cui poi noi abitualmente lavoriamo perché di fatto sono le persone a capo delle funzioni principali dell'azienda stessa, con i quali abbiamo capito un po' il da farsi. Da subito è partito un piano di gestione di *smart working* che chiaramente si è poi arricchito e modificato nelle settimane seguenti, ma di fatto abbiamo messo immediatamente a lavorare in *smart working* tutte le persone, tutte le funzioni, che potevano in quel modo lavorare e quindi che erano già dotate di dispositivi. Abbiamo, poi, dato alcune dotazioni in più per le persone che di fatto non erano ancora abituate a lavorare in questa modalità e chiaramente poi invece per tutta la parte esterna, perché il nostro lavoro soprattutto si sviluppa all'esterno dell'azienda proprio perché andiamo presso i nostri clienti, per questa tipologia c'è stato un piano di gestione settimanale fondamentalmente in funzione anche di quello che accadeva presso i clienti e tutt'ora tale sistema permane in base ai contagi e al cambio di colore dei paesi. Infatti, a mano a mano abbiamo visto che le zone sono diventate da gialle a rosse o sono tornate ad essere gialle e ci sono stati dei degli *stop and go* fondamentalmente nell'organizzazione. Inoltre, durante i primi mesi della pandemia non era stata ancora attivata la cassa integrazione e quindi l'azienda ha dovuto anticipare e provvedere di propria tasca alle retribuzioni, nonostante ci fosse stato un calo del fatturato in alcuni casi del 90% e però chiaramente le persone erano in forza quindi dovevi adempiere all'impegno contributivo e retributivo. Sostanzialmente ci siamo organizzati in questo modo, poi a mano a mano ovviamente le pratiche per la cassa integrazione sono state concluse quindi come dire è partita questa nuova organizzazione che tuttora ripeto in buona parte permane. Si è pensato poi di attivare da subito delle polizze assicurative per tutti i dipendenti che in qualche modo potessero venire coinvolti dall'emergenza, quindi o che si ammalassero o che dovessero assistere i familiari più stretti per causa covid, così come abbiamo subito devoluto un'ingente somma circa 50.000 € alle varie protezioni civili nei territori dove noi operiamo proprio per dare un supporto anche noi, fare una parte attiva nella lotta diciamo all'emergenza. Queste sono state proprio le azioni dei primissimi mesi, in seguito abbiamo visto la stagione estiva

dell'anno scorso che in qualche modo sembrava tutto si fosse normalizzato, quindi come dire ci siamo un po' abituati e abbiamo in qualche modo immaginato che l'emergenza fosse finita. Successivamente c'è stata la seconda e la terza ondata e chissà quante ondate forse arriveranno, mi auguro di no. Io credo che quello che veramente il covid abbia insegnato a tutti è che non esiste una divisione in termini globali, viviamo in un'epoca, in un mondo che è sempre più interconnesso, quello che accade in un paese nel giro di un brevissimo tempo ha delle ripercussioni anche negli altri paesi. Noi principalmente viviamo di consumi interni quindi questa cosa è stata ancora più geolocalizzata alle singole regioni e alle singole province, però di fatto il fenomeno è questo. Si è passati, quindi, da una situazione di gestione dell'emergenza ad una gestione della nuova normalità, della nuova ordinarietà, che tiene conto evidentemente di tutte queste variabili che quotidianamente si presentano.

***Quale è stata la reazione delle persone a tale cambiamento impellente, come quello dovuto alla pandemia?***

Io l'ho fatto più volte e lo farò sempre, non posso che ringraziare le mie prime linee a partire dal *board* ma anche i *manager* poi nei territori, perché veramente hanno dimostrato una capacità di resilienza e di resistenza che forse non immaginavano nemmeno loro di avere. Infatti, oramai nell'ordinarietà, capacità come *problem solving, just in time*, sono cose che sono entrate nella pratica anche manageriale ma appunto gestire un'emergenza di questa portata, in uno smarrimento così diffuso, non è stato facile e devo dire che loro hanno tenuto i nervi saldi, sono rimasti concentrati. Ovviamente noi li abbiamo aiutati fin da subito garantendo una presenza h 24, gestendo veramente le cose in tempo reale e ciò è stato fatto un po' da tutti a partire dal direttore generale fino ripeto ai responsabili delle filiali e chiaramente la HR ha avuto un ruolo fondamentale perché ha presieduto in maniera importante, ha supportato anche a livello umano, quindi di sostegno anche un po' psicologico che poi si è tradotto in un piano formativo vero e proprio che tuttora sta proseguendo. Inoltre, la funzione sicurezza chiaramente ha dato un contributo importantissimo, oltre ovviamente alla struttura che è riuscita a reggere il colpo, grazie a dei consulenti, *partner* e medici competenti che hanno dimostrato una grande capacità di reagire a qualcosa che era veramente più grande di tutti noi. Devo dire che tutto ciò si è manifestato nel medio periodo con il fatto che, al netto di tutte queste difficoltà, le persone comunque hanno continuato a lavorare, non ci sono stati devo essere sincera scossoni o traumi generalizzati, ci sono state, ovviamente, una serie di casistiche da gestire. Tra l'altro il fatto di lavorare all'esterno ha avuto tante complessità ma, per contro, ha di positivo il fatto che non ci sono stati dei *cluster*, dei focolai aziendali, perché le persone oltre chiaramente a lavorare in sicurezza e a distanza all'esterno, non presiedono gli uffici e l'azienda quotidianamente in maniera massiva e questo è stata una caratterizzazione che abbiamo osservato in senso positivo.

***Quale è la sua opinione sullo smart working? Nella sua azienda ci sono state delle difficoltà nell'implementazione del lavoro agile?***

Lo *smart working* nell'azienda è stato implementato fin da subito, a giugno dello scorso anno dopo tre/quattro mesi di lavoro agile abbiamo fatto una *survey* interna per misurare l'efficacia di questa tipologia di lavoro, che era stato implementato non proprio da zero, ma quasi. Infatti, questo è stato inserito nell'azienda all'inizio in maniera repentina e quindi un po' rocambolesca, tuttavia devo dire che il *feedback* è stato molto positivo, infatti le persone hanno da subito capito che l'azienda aveva fatto tutto il possibile. In seguito a distanza di tempo abbiamo ripetuto questa stessa *survey* per capire l'orientamento dei dipendenti. Chiaramente oggi siamo ancora in un regime di *smart working* regolato dalle norme e dalle direttive nazionali, ma qualora lo *smart working* divenisse una modalità di gestione e organizzazione del lavoro, bisogna poi capire nella pratica anche come gestirlo, se ad esempio presuppone una volontarietà oppure no. Generalmente i dipendenti riscontrano dei punti di forza di questo nuovo modo di lavorare, che ovviamente andrà poi adeguato e gestito in maniera più precisa a seconda delle varie realtà. Quello che è sicuro è che si è riscontrata una certa efficacia se lo *smart working* viene integrato ai metodi lavorativi diciamo normali e soprattutto se non è predominante. L'ideale è quello di un mix fra le due modalità in cui probabilmente ci saranno tre giornate in presenza e due in *smart working* oppure fatto cento il monte ore, una divisione tra sessanta e quaranta come carichi percentuali. Gli aspetti positivi, infatti, sono molteplici: dal punto di vista ambientale, dal punto di vista dei costi e tanto altro. Sicuramente è una diversa distribuzione del tempo del lavoro ma perché è necessario fare un cambio e passare da un'organizzazione di tipo temporale a un'organizzazione di tipo progettuale, quindi per obiettivi e per risultati. Tutto ciò va implementato sia nella fase esecutiva che nella fase di controllo dei dipendenti, controllo che non è inteso in senso vessatorio, ma semplicemente di delega e di *feedback*. Ad esempio, se si incarica un collaboratore di portare avanti un progetto, gli si dà un *range* temporale sufficiente affinché la persona possa portare avanti quell'obiettivo nei tempi e nelle modalità concordate, ma con un'autonomia dell'individuo che svolge il lavoro nettamente superiore. Tutto ciò è stato un salto mentale organizzativo molto importante e molte aziende, come anche la nostra, non erano preparate a traslare l'intera attività sotto forma di lavoro agile. Chiaramente c'è un lavoro ancora da fare di miglioramento, di misurazione del risultato, dei *feedback* e dell'efficacia del sistema oltre al tema del controllo delle *performance* che in un'azienda è necessario fare in termini di efficacia.

***Mi racconti un'esperienza di leadership adattiva. Quale è stato il vostro ruolo nel portare avanti tale cambiamento? Quali nuove attitudini o comportamenti se vogliamo di resistenza sono emersi durante il processo?***

Premetto che io ho fatto degli approfondimenti anche formativi sulla tematica del cambiamento, sulla gestione del cambiamento personale e manageriale quindi so perfettamente che vuol dire implementare una trasformazione e vedere dall'altra parte una resistenza insita al mutamento delle condizioni. La mia esperienza adattiva riguarda il piano di ristrutturazione aziendale che abbiamo fatto tra il 2012 e 2014 a seguito della crisi finanziaria del 2009/2010. L'azienda in quegli anni si è trovata costretta a ridimensionare il proprio organico ed era un qualcosa che, ancora, non era mai stato fatto prima. Infatti, l'azienda veniva da quasi quasi quaranta anni di storia di successi nel senso che grazie anche alle politiche di acquisizione territoriale, di crescita interna si era perfezionata, aveva solo inserito collaboratori, assunto nuovo personale, gratificato e promosso quello vecchio e quant'altro. Tuttavia, a seguito della crisi finanziaria, nel 2012 purtroppo il mercato non era più quello che ci aspettavamo. In particolare, la crisi aveva coinvolto anche i consumi e quindi i volumi non erano più rispondenti agli obiettivi che ci eravamo prefissati. L'azienda ha un numero di macchine collocate presso i clienti e, a seguito di tali problematiche, hanno iniziato a non essere più produttive, non c'erano i fatturati, perché le persone dovendo fare delle scelte economiche proprie, chiaramente si ritrovavano costrette a non acquistare nei distributori. È vero anche che se ciò si fosse verificato in un momento in cui l'azienda non aveva precedenti e non avesse precedentemente fatto delle azioni e operazioni straordinarie, tale *shock* non si sarebbe avvertito in maniera così importante. Tuttavia, se aggiungiamo al calo di volume, quindi di fatturato, un impegno in termini economico-finanziario, dato dagli anni di acquisizioni, fusioni, incorporazioni e operazioni straordinarie, si verifica un drastico calo dei ricavi e un aumento netto dei costi, anche in termini di esborso finanziario per provvedere a quegli impegni presi precedentemente. Per tale ragione la situazione è andata peggiorando, nel senso che eravamo già un po' in affanno a livello finanziario, inoltre poi si è verificato questo calo dei volumi che ha comportato uno sbilanciamento sul piano dei conti. Di conseguenza ci siamo trovati costretti a ridurre in maniera importante il numero delle persone che lavoravano nell'azienda, e abbiamo posto in essere alcune opere di cessione degli *asset* dell'azienda. Nel 2012 la Liomatic Spa possedeva centodieci milioni di euro di fatturato, venti filiali in Italia, proprio perché avevamo acquisito le varie partecipate, e circa mille dipendenti. Dopo questa inversione di tendenza, le strade erano sostanzialmente due: vendere l'azienda e chiamarsi fuori, oppure provare a trovare delle soluzioni, che ovviamente avrebbero purtroppo comportato delle perdite e un ridimensionamento dell'organico. Quest'ultimo ha imposto, quindi, da un lato delle cessioni e vendite di alcuni *asset* che non erano più strategici, perché ad esempio tutto il sud Italia in quegli anni ha visto una crisi devastante, abbiamo dovuto

vendere, però, anche qualcosa invece di produttivo perché giustamente chi compra esige un qualcosa di produttivo; dall'altro abbiamo dovuto proprio licenziare oltre centodieci persone. È stato un vero e proprio *shock* per l'azienda, è stato il momento in cui i dipendenti non si sono sentiti più compresi e ascoltati, quindi si sono iscritti ai sindacati e ovviamente si è creata una frattura interna all'azienda, perché ovviamente gli interessi e gli obiettivi non convergevano più. Credo che sia stato uno dei periodi più difficili per l'azienda, tra l'altro io e mia sorella avevamo da poco assunto i nostri incarichi e quindi un po' per responsabilità un po' per necessità abbiamo dovuto fare delle scelte importanti e anche molto sofferenti. Infatti, sapere che purtroppo dovrai licenziare persone che tra l'altro conosci non è affatto facile. Ovviamente tale riorganizzazione è stata fatta nel rispetto dei criteri di legge e delle politiche sociali, cioè garantendo tutto quello puoi garantire a chi viene licenziato, ti spendi in questo senso, è ovvio che poi a un certo punto ci sono appunto dei criteri che prevedono che tocca a Tizio piuttosto che a Caio e su questi l'azienda non entra nel merito.

***In questa riorganizzazione aziendale ci sono state delle riallocazioni di competenze nei dipendenti? Ciò ha portato a delle resistenze?***

Si certo. Per tale ragione noi come azienda li abbiamo supportati con dei piani di formazione, che potessero colmare alcuni *gap* che magari erano presenti. Tutto questo perché da un lato non hai solo licenziato, hai riorganizzato i tuoi processi, quindi hai alleggerito tutta la parte alta dell'organizzazione, la parte *corporate*, e hai reso più snelli i processi nell'operatività. Di fatto alcune persone erano in esubero perché mancavano proprio i volumi, altre persone erano in esubero perché quel processo che loro gestivano prima magari era stato cambiato e per tale ragione sono state riallocate in altri settori con nuove competenze assimilate grazie a dei percorsi di supporto e di formazione per quelle aree. Inoltre, per quelle aree che sono state trasferite e per i dipendenti che sono stati ceduti, lo sono stati con la garanzia della riassunzione alle pari condizioni: sono state garantite le condizioni per non perdere gli scatti di anzianità, i livelli raggiunti, tutto il bagaglio di competenze della persona anche a livello di retribuzione.

Anche per questo motivo è stato molto complesso. Abbiamo avuto il bisogno di un consulente esterno, perché all'epoca le relazioni industriali non erano gestite direttamente dalla HR, quindi è stato un periodo molto tosto. Poi, per fortuna, la situazione si è ripresa; chiaramente questo alleggerimento e questa semplificazione ha reso l'azienda un po' più snella e solida, abbiamo ottenuto dei finanziamenti per il piano di sviluppo e quindi insomma ci siamo rimessi in piedi. In seguito, è arrivata la pandemia, che per l'appunto ancora è fatto nuovo a cui ci stiamo abituando un po' tutti.

### ***Nella sua azienda quanto è importante la capacità di lavorare in team?***

All'interno dell'azienda il board direttivo, quindi sia strategico che gestionale, è composto da me (marketing e HR), mia sorella (finanza e controllo), il direttore generale che è un *manager* cresciuto dall'interno, che ha fatto un percorso prima nella qualità poi sul territorio, quindi una persona che ha maturato un'esperienza interna; poi abbiamo la responsabile HR che lavora con noi da circa sette/otto anni ma prima aveva fatto altre esperienze fuori dall'azienda e ora sta facendo un percorso di crescita interna; poi c'è il responsabile di innovazione e sviluppo che, invece, è un *manager* che abbiamo preso dall'esterno circa sette/otto anni fa ed è un ingegnere; poi abbiamo il responsabile del coordinamento delle filiali che proviene da altre esperienze, tra l'altro in ambito risorse umane, e ora sta facendo un percorso di carriera interna. Questo è il *board*, che periodicamente si riunisce e tratta fundamentalmente le strategie e le traiettorie da seguire. Poi in funzione delle traiettorie determinate, si coinvolgono di volta in volta e, questo lo fa o uno di questi cinque manager, oppure in maniera congiunta alcuni di loro, con le varie funzioni di *line*: quindi le decisioni e la messa in pratica sono sempre frutto di condivisione e di negoziazione, questo sia che vai a fare un contratto nazionale, sia che vai a fare un'implementazione o un processo di innovazione all'interno. Lo stile sostanzialmente è questo. Tuttavia, è uno stile che non è stato sempre questo. Quando sono arrivata in azienda mio padre era un po' il *deus ex machina* dell'azienda, piano piano ha lasciato un po' di spazio, che è una fisarmonica questo lo voglio dire, non è uno spazio che va da qui a qui e stop, è costantemente una negoziazione tra le prime e le seconde generazioni. Ciò è inevitabile perché è ovvio che gli stessi obiettivi possano essere raggiunti in modo diverso e quindi, seppure si condivida il risultato finale, le strade che si intraprendono per raggiungerlo sono le più diverse. Inoltre, anche nelle aree operative ci sono dei gruppi di lavoro trasversali, si fanno tanti *focus group* in funzione dei vari progetti che vanno implementati, chiamando al tavolo anche i ragazzi delle mansioni più operative.

### ***A tal riguardo le persone sono apprezzate per la loro capacità critica oppure questa viene limitata?***

No, le persone sono libere di dire quello che pensano, ovviamente non tutti lo fanno. È ovvio ci sono alcune persone che sono più coraggiose o magari a volte incoscienti, spavaldi, e quindi non hanno paura di manifestare anche un pensiero che sia contraddittorio. Molti altri, invece, lo fanno magari in maniera sottotraccia. Tuttavia quello che è importante è che l'azienda mette a disposizione una serie di canali e di strumenti, come ad esempio l'utilizzo di un *box* delle idee in ogni filiale dove ognuno può lasciare un biglietto, oppure delle *survey* strutturate o ancora degli strumenti di comunicazione come Elio Tv che è un monitor di comunicazione interna per trasferire le informative a un app interna che è di nuovissima costituzione, che viene utilizzata per esprimere dei *feedback* rispetto a delle iniziative proposte. L'azienda in questo si adopera, poi ovvio non tutto funziona alla perfezione.

***Collegandoci a tale inclusività. Secondo il suo parere la sua azienda si caratterizza per una leadership fondata sulla gerarchia o una che potremmo definire orizzontale e partecipativa?***

Credo che la condivisione, il compromesso e la negoziazione siano maggiormente utilizzati in azienda. Poi come dicevo anche prima non tutto funziona sempre perfettamente. Per lo meno fra i responsabili tutti sono uguali. Ovviamente quando questi si interfacciano con altre filiali non tutti condividono lo stesso stile o attuano le medesime modalità. Esiste comunque la persona con uno stile un po' più direttivo e quello con uno stile più partecipativo. Ciononostante, si condivide a monte l'obiettivo e la finalità da raggiungere, si lascia spazio per esercitare anche un po' nello stile personale il proprio ruolo e si riprende eventualmente il punto quando vediamo che qualcosa non funziona.

***Ha un rifugio dove andare nei momenti più difficili?***

Se devo descrivere un luogo penso a un luogo fisico che è una tenuta in campagna, che la mia famiglia acquistò nel '89 e che inizialmente voleva essere la nostra casa di campagna, poi nel mentre mio padre ha messo in piedi anche lì un'attività; è quindi un luogo che ha una duplice funzione: da un lato un luogo di ricordi, di ristori, di momenti trascorsi insieme, dall'altra anche un luogo in cui ci si può lavorare ma in un contesto avvolto dalla natura. Se penso a delle persone, penso chiaramente alla mia famiglia quella originaria ma soprattutto quella che ho ora, quindi mio marito e i miei figli. All'interno di questo nucleo inserisco inevitabilmente mia sorella, le mie amiche, tutta una serie di persone che sono le persone con cui io mi sento più a mio agio e sono me stessa. Se penso a delle attività ti dico tutto quello che è legato un po' alla *mindfulness*, quindi ho iniziato a fare yoga, meditazione, pilates, tutte attività fisiche e mentali che ti permettono di vivere una dimensione molto introspettiva, riuscendo quindi a staccare dal lavoro. Credo sinceramente che sia importante su tutto trovare un equilibrio, personalmente non sono una persona che ama le estremizzazioni, quindi difficilmente vedo solo bianco o il nero delle cose, vedo molteplici sfumature. Chiaramente l'equilibrio lo raggiungi non i primi anni in cui inizi a lavorare quando assumi i ruoli di responsabilità. Io sono 16 anni che sono in azienda, quindi come dire non è tantissimo rispetto magari a una carriera, però è abbastanza per acquisire tutta una serie di consapevolezza che piano piano si acquisiscono se fai formazione, se impari ad ascoltare e se ti confronti. In questo percorso la carriera associativa per me è stata un mantra. In particolare, inizi perché ti confronti con persone che vivono le tue stesse situazioni e quindi ci trovi un rispecchiamento, poi da lì capisci che puoi acquisire anche degli strumenti e sostanzialmente te li porti con te, li fai propri nella tua attività quotidiana. In linea generale per natura e mia indole sono una persona che ha imparato a centrarsi, non mi sono mai fatta troppo travolgere nemmeno a livello emotivo, nonostante porto sulle spalle una grande responsabilità, ma con la fortuna di avere la possibilità di dividerla con mia sorella e questo è un altro elemento molto



importante. In ogni caso un po' per necessità, un po' per carattere, un po' perché mi rendo conto che la vita è un bene troppo prezioso per essere svilita dalle troppe angosce lavorative, ho imparato ed ho capito che è molto importante saper trovare degli equilibri e questi li raggiungi solo se i singoli *silos*, il lavoro, la famiglia, le relazioni e le soddisfazioni lo sono.

## f. INTERVISTA CON IL DOTT. ANDREA ROMIZI (Sindaco di Perugia)

### *Quale è stata la reazione di fronte alla pandemia di Covid-19?*

La pandemia è stata un evento talmente sconvolgente nell'esistenza di ognuno di noi che la prima difficoltà che si è avuta è stata quella di metabolizzare un po' quello che stava accadendo e questo vale sia per noi nella veste di persone, di esseri umani, di cittadini e sia nella veste di amministratori. Immediatamente è subentrata la necessità e la volontà di concentrarsi in maniera molto attenta sulle incombenze che ci attendevano. Per tale ragione io come sindaco e i diversi attori pubblici abbiamo messo in campo le azioni che ci erano richieste. In particolare, si è deciso di costituire il C.O.C., centro operativo comunale di coordinamento della protezione civile, che è un po' lo spazio dal quale si sono dirette le nostre iniziative sia di sostegno alla popolazione che di informazione e controlli. Devo dire che la cosa che mi ha molto colpito e che c'è stata fin da subito una grandissima mobilitazione di volontari, proprio perché il comune lavora con i gruppi della protezione civile, che sono per lo più costituiti da persone che volontariamente si sono formate e hanno assunto questo impegno. Di fatto per tutto questo arco temporale, all'incirca oramai più di un anno, non è mai venuta meno questa loro partecipazione in tanti servizi, poi ovviamente accanto al loro impegno si è affiancato quello dei nostri uffici come il personale tecnico della polizia locale o gli uffici della protezione civile. Tutti, in una lunga apnea, non hanno mai alzato la testa e credo che questo sia proprio la dimostrazione che quando ci sono situazioni così complesse, vengono fuori energie straordinarie che probabilmente neanche pensavamo fino in fondo di possedere. C'è stata quindi una vera e propria capacità di collaborare tutti quanti insieme oltre che di mantenere un po' questi impegni per tutti questi mesi. Inoltre, personalmente il rapporto ancora più emozionante è stato quello con la cittadinanza, soprattutto durante i primi mesi quando ci furono le prime conferenze stampa di Conte e in seguito la decisione di istituire il primo lockdown. Infatti, in quel momento si è dovuto anche far fronte ad una cittadinanza che ha vissuto momenti di grande disorientamento. Devo dire che c'è stata una risposta portentosa dei perugini. Ricordo ancora quando facevamo dei giri con la protezione civile nei quartieri ed era veramente emozionante assistere a come da ogni condominio, di ogni palazzo, si affacciassero tutti gli abitanti di quella zona proprio a indicare la presenza ancora di più di questa attenzione da parte della popolazione nell'osservare quelle prescrizioni e quelle misure che ci venivano richieste. Quei condomini con le famiglie affacciate è una delle immagini più forti che mi porterò dietro.

***A tal riguardo secondo Lei la pandemia ha rappresentato una delle sfide più difficili che ha mai dovuto affrontare nel corso della Sua esperienza professionale?***

Sicuramente la pandemia è stata ed è tuttora uno dei momenti più complicati che abbiamo mai dovuto affrontare. Infatti, la pandemia ha occupato un periodo di tempo molto ampio che nessun'altra situazione, per quanto difficile sia, può essere paragonata. Di situazioni difficili ce ne sono state molte, ma ci riferiamo a situazioni provvisorie, di durata inferiore rispetto a una pandemia, come un mese, una settimana. Qua invece stiamo parlando di un qualcosa che per oltre un anno ha cambiato completamente il nostro stile di vita, le nostre abitudini, restringendo le nostre libertà e quindi condizionandoci fortemente. Inoltre, credo che di fronte alla pandemia la difficoltà di un amministratore è stata quella di mettere in campo delle azioni con misure eccezionali, senza alcuna preparazione visto che determinate situazioni ancora non si conoscevano; c'è stata quindi una sorta di capacità di improvvisare e di adattarsi in tempi veloci ad un'emergenza che non era quella classica. Infatti, più volte ci siamo trovati di fronte ad emergenze collegate a fenomeni naturali, a esondazioni e terremoti che purtroppo ciclicamente nei nostri territori si ripresentano, tuttavia la pandemia è stata un qualcosa di completamente nuovo e lì c'è stata questa capacità di tanti, non solo delle amministrazioni pubbliche ma anche dei cittadini, di adattarsi in tempi veloci con tutte le difficoltà, come è ovvio, del caso.

***Una delle conseguenze della pandemia è stata l'attivazione di una nuova modalità di lavorare, quale lo smart working. Nel Suo lavoro è stato adottato, quali sono stati un po' i pro e i contro di tale modalità?***

Sicuramente la pandemia per certi versi è stata un po' un acceleratore di innovazione, perché per quanto, insomma, da tempo è prevista e disciplinata questa possibilità, in molti casi i Comuni, così come il nostro, la utilizzavano solo in maniera residuale per supportare a volte dei nostri dipendenti che avevano determinate problematiche anche familiari o di salute, quindi prima della pandemia si parlava di poche unità. Durante la pandemia, invece, i nostri uffici informatici sono riusciti a attivare oltre seicento postazioni. Da tale punto di vista gli strumenti sono stati messi in campo velocemente e in maniera efficace. Per quanto riguarda una sorta di valutazione sullo *smart working*, ho un approccio diciamo molto laico. Per intenderci ritengo che debba essere utilizzato come strumento e valorizzato però in maniera corretta dove è possibile farlo e, non sempre è possibile farlo, monitorando ovviamente i risultati con obiettivi chiari. Di fatto non sono contrario allo *smart working* ma credo debba essere meglio disciplinato e regolamentato.

***A tal riguardo, Lei crede che il lavoro agile sarà una parentesi legata al periodo pandemico?***

È possibile che venga mantenuto ma non nelle dimensioni che abbiamo conosciuto in questi giorni, quindi non in questa forma e per tutti gli uffici. Credo che possa mantenere il suo spazio, infatti in alcuni casi i dati ci riportano una maggiore produttività, in altri casi invece i risultati sono da verificare e certamente poi ci sono anche degli ambiti dove c'è un po' di scontento generale, soprattutto in quegli uffici dove c'è una consuetudine maggiore nel rapportarsi in maniera più frequente. Per mio parere personale andrebbe visto caso per caso e valutato con modalità più serie. Troppo spesso ci dividiamo tra chi è a favore e chi è contrario, senza andare in profondità e senza avere la capacità di studiare le cose, di monitorarle e verificarle sia da un punto di vista quantitativo che qualitativo. Io credo che anche in questo caso al di là di una emergenza pandemica che ci ha costretto a utilizzarlo, senza troppi ragionamenti, nel momento in cui si recupera invece uno spazio di studio, analisi e riflessione, sarà necessario verificare un po', ovviamente anche partendo dall'esperienza di quest'anno, quelli che sono stati gli effetti positivi da valorizzare e le questioni negative che magari hanno funzionato meno o ad esempio quale è stata la soddisfazione della cittadinanza.

***Mi racconti un'esperienza di leadership adattiva. Quale è stato il vostro ruolo nel portare avanti tale cambiamento?***

Al di là del momento storico in cui viviamo, in cui purtroppo le difficoltà e le tensioni economiche per molte famiglie e aziende sono palpabili e al di là degli eventi collegati alla pandemia che hanno un po' scombussolato le nostre attività, anche quelle più ordinarie, credo che un altro punto da sottolineare sia stato l'evento sismico che purtroppo ha colpito diverse zone, anche in parte alcuni territori della nostra città. Per tale ragione abbiamo dovuto un po' rivedere tante nostre priorità e fare tutta una serie di monitoraggi e verifiche nel nostro patrimonio pubblico, nell'edilizia pubblica e nelle nostre scuole. È partita, perciò, una pianificazione straordinaria di interventi di miglioramento sistemico e devo dire che quello certamente è stato un momento complicato. Un'altra situazione che mi viene in mente è la nostra partecipata sui rifiuti quando è stata commissariata proprio all'inizio della scorsa consiliatura con una interventiva antimafia. Di fatto è stata una situazione molto difficile da fronteggiare, una società che è stata completamente risanata e messa in piedi e anche lì per diverso tempo c'è stato un sentimento di preoccupazione e un impegno molto forte nel lavorarci. Vi sono poi tutta una serie di situazioni che fronteggiamo da tempo con alti e bassi, ma con un impegno che non è mai venuto a mancare, come la riqualificazione di alcune aree cittadine, quali quella della stazione, dove si mettono in campo sia interventi in termini di sicurezza pubblica che interventi di rigenerazione urbana, con percorsi molto complessi, articolati e ovviamente, anche per la complessità, dilatati nel tempo. Per quanto riguarda la

rigenerazione urbana, si è compreso l'importanza di garantire un presidio di sicurezza, ma per tale fine il quartiere deve essere recuperato, va caratterizzato per nuove funzioni e riqualificato. Devo dire che da quel punto di vista i risultati stanno venendo fuori, ma c'è voluto del tempo e ne servirà ancora perché è ovvio come determinati progetti non sono frutto di decisioni immediate ma ci sono percorsi dietro pianificati, costruiti e poi realizzati con grande metodo e con grandi competenze, anche tramite il coinvolgimento di molteplici attori.

***Mi sembra di capire che nel Suo lavoro il coinvolgimento di molteplici attori sia fondamentale. A tal riguardo quanto considera importante la capacità di saper lavorare in team?***

A mio parere è l'elemento che fa la differenza, lo farebbe in generale e lo fa ancora di più in un momento storico in cui tutte le amministrazioni soffrono una carenza di organico significativa, a causa delle difficoltà di bilancio degli ultimi anni e dei tagli che ci sono stati anche ai comuni da parte dei governi che si sono succeduti. Oggi, di fatto, hai meno risorse e quelle risorse devono essere umane ed estremamente motivate. Ovviamente il ruolo degli amministratori è quello anche di presiedere, cercare di capire in che modo e quali strumenti vadano utilizzati, strumenti che di fatto derivano dalle norme e che non sono a mio parere sufficienti. Quello che è necessario è l'instaurazione il più possibile di rapporti di stima e collaborazione con tutti coloro che partecipano attivamente alle varie questioni. Mi riferisco agli assessori, ai dirigenti ma anche al personale; infatti, è un lavoro che non può fare un sindaco da solo, soprattutto in una città come Perugia, che ha più di mille dipendenti. Tuttavia, instaurare questo tipo di interazioni quotidiane con tutti è molto difficile e per tale ragione, io come sindaco, chiedo spesso agli assessori e a un po' tutti di essere presenti negli uffici, di essere attivi sulle problematiche e insomma di garantire una sorta di attenzione anche ai nostri dipendenti comunali. Una cosa che ho capito è che il *team* è sicuramente un *team* allargato perché non si riduce unicamente ai dipendenti comunali o agli amministratori, ma vi è un coinvolgimento preziosissimo anche della cittadinanza. Infatti, moltissime azioni se non si fosse instaurata questa alleanza in termini anche di sussidiarietà con i cittadini, non sarebbero state fatte o non sarebbero stati raggiunti gli stessi risultati. A tal riguardo mi riferisco ad esempio ad alcuni progetti come l'Arte Bonus dove siamo riusciti a recuperare monumenti per diversi milioni di euro; mi viene in mente poi anche l'attenzione con la quale tante associazioni Pro loco curano spazi verdi, aree urbane e anche lì è stato fondamentale la presenza di questa alleanza sostenitrice, perché di fatto abbiamo un territorio molto ampio, con una superficie vastissima e con tantissime aree e quartieri e sicuramente da soli non saremmo in grado di essere ovunque nella maniera corretta.

Quello che poi va compreso è che i cittadini sono disponibili a dare una mano alla cosa pubblica se sono considerati. Per tale ragione quello che siamo riusciti a fare in questi anni è girare molto nei diversi

quartieri, mettendoci al servizio della cittadinanza e delle comunità locali. Tutto ciò è stato però gestito in maniera molto franca e diretta, facendogli capire che quello che noi Comune potevamo fare, sarebbe stato fatto fino in fondo, ma che ovviamente non saremmo riusciti a rispondere a ogni singola aspettativa che coltivavano perché non era nelle nostre possibilità. Di conseguenza si è cercato un po' di capire insieme a loro quello che il Comune poteva fare e lo avrebbe fatto con ancora più convinzione e in maniera ancora più tempestiva, quello che magari potevano realizzare anche loro organizzandosi e quello che avremmo potuto eseguire congiuntamente grazie ad una collaborazione. Adesso ci sono anche nuovi strumenti come i patti di collaborazione che consentono proprio queste forme di lavoro in comune e credo che ciò sia veramente un patrimonio incredibile che, se andasse a quantificare in termini economici, ammonterebbe veramente a enormi cifre.

***Immagino che le aspettative dei cittadini siano molteplici, così come le responsabilità. Per tale ragione ha un rifugio o un santuario dove andare nei momenti più difficili?***

Nell'attività di sindaco, non ci sono grandi spazi da dedicare a sé stesso, perché purtroppo anche quando torni a casa hai la testa impegnata nelle molte cose da fare. Se devo individuare uno spazio un po' più riservato che ogni tanto mi riossigena è quello familiare, la possibilità che comunque uno ha ogni tanto di ritagliarsi dei momenti con la propria famiglia. Poi credo ci sia anche una parte più intima che è collegata all'aspetto più religioso, la fede insomma, che è qualcosa che personalmente in alcuni momenti mi ha accompagnato e mi ha aiutato ad affrontare delle situazioni che rischiavano di essere più grandi di me.

LUISS



Dipartimento  
di Scienze Politiche

Cattedra: Leadership nelle organizzazioni pubbliche

## LA LEADERSHIP ADATTIVA

L'importanza della leadership nel trasformare le  
organizzazioni e le comunità.

Simone Tani

---

RELATORE

Aldo Paparo

---

CORRELATORE

Sara Teti

---

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

Matr: 643152

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	4
<b><i>CAPITOLO I: LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI.</i></b> .....	5
1.1 CENNI STORICI SULLO STUDIO DELLA LEADERSHIP.....	5
1.2 TEORIE NEL MONDO DELLA LEADERSHIP .....	12
1.3 STILI DI LEADERSHIP .....	20
<b><i>CAPITOLO II: LA LEADERSHIP IN UN CONTESTO DI CAMBIAMENTO E CRISI.</i></b> .....	26
2.1 LEADERSHIP E CAMBIAMENTO .....	26
2.2 LEADERSHIP E CRISI.....	33
2.3 LEADERSHIP E TEMPO.....	38
<b><i>CAPITOLO III: LA LEADERSHIP ADATTIVA COME PARADIGMA DI COMPrensIONE E INTERVENTO SUL CAMBIAMENTO</i></b> .....	45
3.1 LA PRATICA DELLA LEADERSHIP ADATTIVA.....	45
3.2 L'ADATTABILITÀ ORGANIZZATIVA .....	56
3.3 INTRAPRENDERE IL CAMBIAMENTO ADATTIVO.....	63
3.4 LA LEADERSHIP DI SÉ STESSI.....	72
<b><i>CAPITOLO IV: ESPERIENZE DI LEADERSHIP LETTE ALLA LUCE DELLA LEADERSHIP ADATTIVA. ALCUNI CASI.</i></b> .....	79
4.1 PANDEMIA E ADATTABILITÀ: LE ESPERIENZE DELL'ANNO APPENA TRASCORSO.....	79
4.2. LIVELLI DI ADATTABILITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI: RISULTANZE DELL'INDAGINE PRATICA CONDOTTA .....	84
4.3 ESPERIENZE DI LEADERSHIP: VOCI DAL CAMPO .....	90
<b>CONCLUSIONI</b> .....	93
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	96
<b>ALLEGATI INTERVISTE</b> .....	100
a. INTERVISTA CON IL DOTT. CARLO CIPICIANI (Direttore Regionale Risorse, Programmazione, Cultura e Turismo della Regione Umbria).....	100
b. INTERVISTA CON IL DOTT. ROBERTO LEONARDI (Segretario Generale FITS, Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore).....	110
c. INTERVISTA CON LA DOTT.SSA FEDERICA ANGELANTONI (CEO presso Archimede Solar Energy S.r.l.).....	115
d. INTERVISTA CON IL DOTT. CESARE CERASO (COO Isa S.p.A.).....	122
e. INTERVISTA CON LA DOTT.SSA ILARIA CAPORALI (AD Liomatic S.p.A.).....	130
f. INTERVISTA CON IL DOTT. ANDREA ROMIZI (Sindaco di Perugia).....	138
<b>RIASSUNTO TESI</b> .....	145



## RIASSUNTO TESI

### LA LEADERSHIP ADATTIVA

*L'importanza della leadership nel trasformare le organizzazioni e le comunità*

La presente tesi tratta il tema della leadership. Questa tematica soprattutto negli ultimi decenni, ha destato l'attenzione di numerosi studiosi sia nei settori delle scienze psicologiche e sociali, sia con approfondimenti di livello pragmatico, nel mondo aziendale e organizzativo. Ogni sistema ha bisogno di una guida per formulare regole, procedure e azioni quotidiane che consentano di affrontare i conflitti, cogliere opportunità e rispondere alle sfide che interessano ogni comunità, garantendo il miglior funzionamento possibile. Trovare un modo per compiere tutto ciò è il lavoro della leadership. In particolare, l'obiettivo della tesi è lo studio di quel filone della leadership chiamata leadership adattiva intesa, appunto, come paradigma di comprensione e intervento sul cambiamento. Tale modello di leadership deriva dall'applicazione delle teorie di Darwin dell'adattamento, alla vita delle organizzazioni e dei sistemi in generale. Anche qualsiasi organizzazione tramite una buona leadership sarà in grado di cambiare e adattarsi, per aumentare le proprie capacità di sopravvivenza e successo, a fronte di circostanze mutevoli. Il paragone con la biologia è chiaro: secondo quest'ultima prosperare significa sopravvivere e così funziona anche per le organizzazioni che riescono a cambiare la loro cultura organizzativa per rimanere a galla in una società in continua evoluzione.

La tesi è organizzata nel modo che segue. Nella prima parte (cap. 1) sono state esaminate l'importanza della leadership per le organizzazioni nonché le teorie chiave e gli studi delle varie scuole che hanno analizzato il tema. Successivamente (cap. 2) è stato analizzato il rapporto che intercorre fra la leadership e il cambiamento in un contesto di crisi. Nella terza parte (cap.3) è stata analizzata la leadership adattiva come paradigma di comprensione e di intervento sul cambiamento. Infine, nel quarto capitolo, sono state riportate le testimonianze dirette, "colte sul campo", di alcune esperienze di leadership, lette alla luce della leadership adattiva, selezionando e intervistando alcune figure di riferimento del mondo del lavoro, in maniera tale da comprendere l'effettiva portata e i risultati che con tale applicazione si sono concretamente ottenuti nello specifico di determinate realtà lavorative. In particolare, ci si è soffermati a lungo con gli intervistati sulle strategie messe in atto nelle proprie realtà lavorative per affrontare e cercare di superare la crisi innescata dalla grave pandemia SARS-CoV-2. Quest'ultima, con la crisi sanitaria, economica, politica, sociale che ne sono scaturite, ha impattato in maniera violenta, non solo nella nostra vita quotidiana, ma anche nella vita dei sistemi e delle organizzazioni, sconvolgendone, nella quasi totalità dei casi, i precedenti *asset* organizzativi. Anzi, come abbiamo potuto verificare anche dalle risposte fornite dagli intervistati, sono state proprio le misure, le idee e le azioni messe in atto in seguito all'emergenza Covid, a dare l'abbrivio a un profondo cambiamento dei loro sistemi. Quest'ultimo, anche a detta degli intervistati, sarà duraturo nel tempo e non solo una risposta temporanea alla emergenza, a testimonianza di come, anche una sciagurata evenienza, possa essere colta e trasformata in un'opportunità di cambiamento. Certo è che tale cambiamento debba essere gestito con una "governance" attenta, audace, lungimirante, che è poi il vero paradigma della leadership adattiva.

## **Cap I: LA LEADERSHIP NELLE ORGANIZZAZIONI**

### **1.1 CENNI STORICI SULLO STUDIO DELLA LEADERSHIP**

La leadership è una tematica che, soprattutto negli ultimi decenni, ha destato l'attenzione di numerosi studiosi sia nei settori delle scienze psicologiche e sociali, sia con approfondimenti di livello pragmatico, nel mondo aziendale e organizzativo. Ogni sistema ha bisogno di una guida per formulare regole, procedure e azioni quotidiane che consentano di affrontare i conflitti, cogliere opportunità e rispondere alle sfide che interessano ogni comunità, garantendo il miglior funzionamento possibile. Trovare un modo per compiere tutto ciò è il lavoro della leadership.

L'obiettivo della presente tesi è, in particolare, lo studio di quel filone della leadership chiamata leadership adattiva. Tale modello trae origine nel più ampio contesto di applicazione delle teorie Darwiniane e quindi dell'adattamento a realtà sempre nuove. In effetti, non vi è mai stato un momento così difficile nella storia umana caratterizzato da cambiamenti così rapidi e da una costante incertezza sul futuro. In tempi come quelli di oggi la capacità più rilevante e fondamentale per la sopravvivenza e per il successo, risulta essere proprio l'adattabilità a realtà sempre diverse e nuove. In linea generale la leadership rappresenta la capacità di motivare le persone a realizzare un obiettivo comune, anche se questa definizione non riesce ad esprimere l'intero potenziale e i compiti di un leader. Nel corso del tempo, sono state date innumerevoli definizioni di leadership: *relazione interpersonale all'interno della quale gli altri si adeguano, non perché devono, ma perché vogliono* (Robert K. Merton); *il leader è un individuo in grado di influenzare, motivare e rendere gli altri capaci di contribuire all'efficacia e al successo dell'organizzazione della quale sono membri* (Robert House). Persino il grande condottiero Napoleone Bonaparte si cimentò in una di queste definizioni: *esercitare la leadership è commerciare la speranza* (Napoleone Bonaparte); in base a questa definizione il compito principale di un buon leader è quello di infondere ottimismo, impegno. Infine, una definizione interessante è quella che riesce a slegare il concetto di leadership da quello di autorità come figura che non sbaglia mai e che sa tutto. *Leadership significa deludere le persone in una maniera che possono sopportare* (Ronald Heifetz). *Essere un buon leader non significa non sbagliare mai, ma al contrario essere leader è imparare dagli errori*. È possibile, comunque, intravedere un tratto comune in tutte queste definizioni: intendere la leadership come un processo dinamico in grado di creare un'influenza persuasiva su altre persone per poterle guidare e facilitare, verso l'ottenimento di un obiettivo comune. La leadership, perciò, viene intesa e utilizzata più come un processo, una dinamica di gruppo piuttosto che un artefatto di individui. Ciò ci porta a due considerazioni: la leadership è un processo relazionale e in secondo luogo una buona leadership significa, oggi più che mai, saper guidare gli altri, il gruppo per l'appunto. Essere leader richiede una sorta di collaborazione con i propri follower, questo vuol dire che deve necessariamente instaurarsi una relazione di fiducia e di condivisione degli obiettivi. La leadership, infatti, non è una persona o una posizione. È una complessa relazione etica tra persone basata sulla fiducia, sull'impegno e su una visione condivisa. Tale approccio è interessante perché, ribaltando la prospettiva tradizionale, focalizza l'attenzione e la comprensione del fenomeno non tanto sulla figura del leader quanto sul rapporto sociale e di gruppo che lega quest'ultimo ai suoi seguaci. Parliamo quindi di autorità, intesa come potere legittimato, riconosciuto legittimo dai sottoposti. Una relazione forte e duratura che potrebbe facilitare la nascita di una sorta di identità sociale che permette alle persone di potersi identificare in quello che chiamiamo gruppo. Di conseguenza, sempre di più, si è iniziato a individuare nella *governance* collaborativa o leadership condivisa, la forza di un determinato sistema. Questa si caratterizza per un coinvolgimento nelle decisioni di tutto il gruppo interessato, affinché tutti possano esercitare delle decisioni e delle prese di responsabilità, in relazione al perseguimento di un determinato obiettivo condiviso. Tale leadership, definita anche multilaterale o orizzontale, si caratterizza per una collettivizzazione delle responsabilità fra le persone all'interno di un determinato sistema. Nella *governance* collaborativa è possibile, inoltre, combinare più attività di leadership complementari, unire più competenze ed esperienze per gestire

situazioni complesse, affinché si possa creare un particolare gruppo di persone, ognuna con una tipologia di *skills* diversa, che lavora insieme per portare avanti un obiettivo condiviso. Un possibile rischio, tuttavia, di questa tipologia di leadership è il rischio del pensiero di gruppo<sup>50</sup> o “groupthink”, che porti le persone a mettere da parte i loro pensieri e la loro coscienza critica per adottare l’opinione che ha il resto del gruppo; ciò a lungo andare porta al conformismo e riduce la creatività dell’intera organizzazione. Al contrario, un’organizzazione riesce a resistere, se all’interno di essa vi sono persone creative, non conformiste, che riescono a gestire e ad interpretare la necessità di innovarsi e il momento, oltre che il campo giusto, in cui intervenire.

## 1.2 TEORIE NEL MONDO DELLA LEADERSHIP

La leadership costituisce un filone di studio molto interessante per numerosi studiosi. I primi studi per comprendere il fenomeno si sono focalizzati sulle qualità e sulle caratteristiche degli individui, considerando leader coloro che possedevano delle abilità innate; sotto questo approccio, che potremmo definire universale, leader ci si nasce e non ci si diventa. La *Great Man Theory* considera i leader come delle persone con tratti e capacità ideali per guidare, come ad esempio il carisma, la capacità comunicativa, la forza, le abilità sociali. Consideriamo padre fondatore della teoria Thomas Carlyle (1795-1881), secondo cui “*la storia del mondo non è altro che la biografia dei grandi uomini* “. Sotto questa corrente ideologica nasce quella che conosciamo come “teoria dei tratti” formulata nella seconda metà dell’800 da *Francis Galton* nella sua opera *Hereditary Genius* (1869). Fu la prima opera scritta secondo una prospettiva ereditaria ed è considerato come il primo studio statistico serio sull’eredità dell’intelligenza. Tramite l’analisi di trecento famiglie diverse, confrontando e analizzando biografie di persone illustri, l’autore, notò come l’eccezionalità intellettuale fosse misurabile statisticamente ed ereditabile. Secondo lo studio, quindi, la leadership è un carattere genetico: le persone che la posseggono la hanno in maniera innata. L’approccio della teoria innatista, nonostante ancora condivisa da molti, soffre, tuttavia, di alcune lacune. Per prima cosa il leader viene considerato come un qualcosa al di fuori del contesto in cui si trova e dell’ambiente in cui opera. In realtà, nonostante alcuni tratti o qualità innate consentirebbero certamente di facilitare la formazione di un leader, se non sviluppate in un contesto prestabilito e in maniera efficiente, potrebbero non emergere mai e quindi impedire la “trasformazione” di un individuo comune in un leader. Un altro limite concettuale risiede nel fatto che secondo questa teoria una buona leadership viene misurata secondo dei criteri statici e schematici che non potranno mai cogliere appieno le varie sfumature del fenomeno.

Successivamente, tra il 1960 e il 1970, negli Stati Uniti si sviluppa una nuova corrente che pone l’enfasi sulle variabili situazionali con cui i leader debbono avere a che fare, la cosiddetta teoria della contingenza. Secondo tale teoria non esiste un tipo di leader e quindi di leadership migliore o una migliore organizzazione; in realtà il successo e la positiva interrelazione fra leader e propri seguaci è per lo più dovuta da alcune variabili contingenti interne ed esterne. Inoltre, un leader è sempre di più influenzato non solo dagli aspetti interni propri di un gruppo quanto anche da alcune variabili esterne: crisi economiche, sanitarie, ovvero un ambiente sociale instabile e precario. In sintesi, la teoria della contingenza suggerisce la necessità per una buona leadership di saper combinare le moltissime variabili chiavi, interne ed esterne, che si presentano ad un leader.

A tale filone si riallaccia la simile teoria situazionale, sviluppata nel 1969 da Paul Hersey e Ken Blanchard. Secondo questa teoria la leadership è un rapporto relazionale e in quanto tale la leadership va letta alla luce della relazione con il gruppo da guidare. Il focus, quindi, andrebbe concentrato sulle caratteristiche del gruppo e sulla sua maturità. Se ci troviamo, ad esempio, in una situazione di poca maturità, uno stile prescrittivo o direttivo sarà meglio utilizzabile nelle relazioni con seguaci non in grado di portare a termine il proprio lavoro e di assumersi delle responsabilità. Al contrario uno stile persuasivo, volto a dare fiducia al gruppo sarà lo stile migliore da utilizzare in presenza di un gruppo con poche capacità ma tanta voglia di fare. In presenza di una

---

<sup>50</sup> Irving L. Janis (1982) in “*Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*,” Boston: Houghton Mifflin. Il concetto di groupthink viene espresso ed utilizzato per la prima volta in quest’opera;

maturità medio-alta il leader potrà attuare uno stile, che potremmo definire partecipativo, che sia in grado di coinvolgere il più possibile nelle decisioni il proprio gruppo. In tal caso il leader sarà meno autoritario e più di sostegno e di supporto nel momento del bisogno. Nonostante la teoria della contingenza insieme a quella situazionale siano riuscite a superare quella che era la teoria dei tratti, anche queste hanno alcuni elementi critici. Innanzitutto, non spiegano il perché una persona piuttosto che un'altra divenga leader e in secondo luogo non riescono a far comprendere il come e il perché un individuo riesca a mantenere nel tempo una buona leadership.

Intorno agli anni 30' grazie ad alcuni studi dello psicologo J.B. Watson nasce la teoria comportamentale. In sostanza la teoria sostiene che le qualità virtuose di un leader non siano innate ma il frutto della combinazione di fattori come l'apprendimento e l'esperienza che ogni individuo nel corso della propria vita migliora e sviluppa. Ciò porta a una conclusione totalmente differente dalle teorie precedenti: leader non ci si nasce ma ci si diventa. Tutto ciò porta alla conclusione che ci possa essere una continua evoluzione e un continuo miglioramento verso modelli di leadership più efficienti.

Negli anni Novanta si afferma una nuova teoria, quella trasformazionale, che si adatta all'esigenza di molte organizzazioni di saper sopravvivere al cambiamento. L'enfasi di questa teoria si fonda sulla necessità di avere alla guida delle figure carismatiche in grado di poter guidare le persone nel processo di cambiamento, in condizioni ambientali mutevoli. Consideriamo padri fondatori della corrente James Burns e poi successivamente Bernard M. Boss. La teoria concentra l'attenzione non solo sulla figura del leader ma piuttosto sull'importanza della relazione che questo ha con i propri seguaci, al fine di adottare comportamenti differenziati in base alla persona con cui interagisce. Il modello di Bernard B. Moss è anche conosciuto come il modello delle quattro I, corrispondenti ai quattro comportamenti costitutivi della leadership trasformazionale. a) La motivazione ispirata (*inspirational motivation*), quando il leader introduce la nuova *vision*, genera impegno ed energia verso la nuova missione proponendola al gruppo. L'obiettivo è quello di coinvolgere il più possibile i propri *follower* con il fine di generare in loro una sorta di responsabilità e impegno. b) La considerazione individuale (*individualized consideration*), con cui si cerca di concentrarsi sul focus della missione, ribadendo quali siano gli obiettivi e i risultati finali. c) La stimolazione intellettuale (*intellectual stimulation*) volta a migliorare e sviluppare la creatività del gruppo di lavoro. d) L'influenza idealizzante (*idealized influence*) perché colui che ha leadership si comporta ed è punto di riferimento e modello per tutto il *team*. Il leader in questione è carismatico e convinto della propria *mission* e cerca di comportarsi come un esempio per tutti gli altri.

È proprio ricollegandoci al concetto di esempio per gli altri che possiamo parlare di un'altra tipologia di studi sulla leadership, quella che conosciamo come *servant leadership*. Il concetto venne sviluppato in un saggio del 1971 di Robert Greenleaf, *The Servant as Leader*. Secondo la teoria i leader più efficaci sono coloro che si impegnano per servire i propri seguaci, che pongono una maggiore attenzione verso le necessità e i reali bisogni del gruppo. Ciò sta a significare che obiettivo di questa tipologia di leadership è quello di creare un clima di fiducia reciproca, di collaborazione e di empatia nel gruppo che ricambierà con un maggiore spirito di squadra e con un coinvolgimento molto più profondo in quello che è la *mission* del gruppo. Un buon leader, quindi, oltre ad essere soggetto carismatico deve anche comportarsi nella maniera più etica<sup>51</sup> possibile. Le azioni che compie non devono essere solamente volte alla direzione e alla guida, ma piuttosto è l'etica che dovrebbe guidarlo nelle decisioni intraprese.

Come si è visto, negli ultimi anni si è iniziato a parlare sempre più di leadership sfaccettata, nella quale l'enfasi viene posta su una leadership orizzontale e distribuita volta a garantire una maggiore collaborazione, condivisione di responsabilità e di decisione all'interno del gruppo. La leadership orizzontale enfatizza il potenziamento e la valorizzazione dei follower e soprattutto è più aperta alla partecipazione. Molti studi hanno

---

<sup>51</sup> Dizionario Oxford definisce Etica come: "principi morali che regolano il comportamento di una persona o lo svolgimento di un'attività;"

dimostrato come le organizzazioni più resilienti scelgano un team di persone che sia in grado di gestire i cambiamenti e le novità all'interno di qualsiasi situazione.

### 1.3 STILI DI LEADERSHIP

Lo stile della leadership è la modalità con cui un leader si avvicina agli altri per interagire con i propri follower e per portarli al raggiungimento di un obiettivo comune. Generalmente possiamo dividere gli stili in due macrocategorie, che dipendono dalla relazione che un leader decide di instaurare con il proprio gruppo. Vi saranno perciò dei leader più partecipativi e collaborativi che prediligeranno un clima di fiducia e collaborazione con i propri seguaci e al contrario vi saranno dei leader con un'impronta più direttiva e autocratica. Nel primo caso vi è il rischio che uno stile partecipativo possa sfociare in uno stile permissivo o anche detto *laissez-faire*. Lo stile del "lasciar fare" si caratterizza per un'ampia passività e indifferenza del leader verso gli obiettivi dell'organizzazione. I membri del gruppo godono di grande autonomia e indipendenza e sanno perfettamente quali sono i compiti che dovranno portare a termine.

Nel secondo caso, vi è invece una tipologia di stile fortemente direttivo o autoritario. In tal caso il leader controlla tutto, dà chiare direttive e assume tutte le decisioni. Il capo chiede ai collaboratori di seguire determinate regole e procedure senza motivazione alcuna, inoltre organizza il lavoro senza consultarsi con i propri subalterni. Il controllo da parte del leader è elevatissimo ed il focus si concentra sulla pianificazione, il monitoraggio dei propri seguaci e la divisione dei ruoli. Questo stile permette di ottenere una produttività elevata, ma rischia anche di creare una forte dipendenza da quella che è la figura del leader, instaurando un rapporto in cui la fiducia è molto limitata. Inoltre, potrebbe instaurarsi nel gruppo un'aggressività e apatia interna oltre che una debole coesione sociale che rischia di rendere le persone proficue solo in presenza del leader. In conclusione, lo stile partecipativo favorisce un ambiente sereno, comunicativo e di discreta produttività. Per far sì che la delega funzioni, tuttavia, vi sono delle condizioni da rispettare. I follower devono essere educati, motivati e abituati ad esperienze di questo tipo, devono aver interiorizzato approfonditamente gli obiettivi della *mission* e il lavoro deve essere programmato in modo che si creino il minor numero di problemi possibili.

Non esiste, comunque, uno stile migliore dell'altro, perciò, l'utilizzo di uno stile combinato, intendendo con tale termine l'utilizzo di più stili simultaneamente, risulta ottimale in presenza di situazioni variabili. Gli stili, infatti, vanno modificati e scelti in base al contesto, alla persona e alla situazione. Più recentemente, grazie ad alcuni studi portati avanti dallo scrittore, psicologo e giornalista Daniel Goleman, si sono identificati sei diversi stili di leadership che ogni leader adotta a seconda della propria personalità e della cultura aziendale dell'organizzazione.

1) Si parla di stile visionario quando il leader esprime la *vision* e riesce a condurre il gruppo verso un obiettivo comune. Secondo questa prospettiva il leader deve essere un leader che ispira, che crea empatia e coinvolgimento, affinché si possa creare una sorta di sogno condiviso. Tale tipologia di leadership è adatta in presenza di situazioni di cambiamento radicale che richiedono una nuova *vision* e una direzione chiara da seguire.

2) Uno stile da leader formatore, dove il leader motiva, ascolta, consiglia. Lo stile "coach" crea un ambiente confortevole e molto efficace nel miglioramento delle prestazioni e delle competenze individuali di chi sta dentro l'organizzazione. L'obiettivo è quello di connettere le esigenze personali con quelle dell'organizzazione con lo scopo di aumentare la produttività e l'efficacia sia del gruppo che del sistema in cui si opera. Il *coaching* fa emergere le potenzialità di ogni singolo membro del team con il fine di migliorare la *performance*.

3) Stile armonizzatore quando obiettivo del leader è creare armonia con il fine di prevenire e quindi eliminare i conflitti all'interno del *team*. Un leader che sia in grado di fare tutto ciò deve avere delle forti capacità comunicative e relazionali da utilizzare nello sviluppo di connessioni tra le persone.

4) Lo stile democratico si caratterizza per un coinvolgimento da parte del leader dei propri collaboratori. Le decisioni vengono prese in maniera partecipativa e democratica, ascoltando il parere di tutti. Un leader di questo tipo valorizza ogni singolo membro del gruppo, ascoltandone i consigli.

Gli stili descritti fin ora sono considerati ottimali per la performance di una qualsiasi azienda. Goleman, tuttavia, descrive altri due stili di leadership che però potrebbero risultare efficaci solamente per un breve periodo di tempo e in situazioni particolari.

5) Stile regolatore qui ci troviamo in presenza di un leader che ama profondamente il successo, esige la perfezione e un lavoro rapido dai propri collaboratori. Ciò lo porta ad essere molto determinato e di conseguenza poco empatico con il gruppo. Il leader regolatore risulta proficuo in situazioni in cui si cerca il successo in maniera rapida e quando è accompagnato da collaboratori motivati e competenti.

6) Lo stile comandante o autoritario si caratterizza nella figura di un leader che impone la sua visione e non ammette obiezioni. Questo stile risulta funzionale in situazioni di crisi e di emergenza, quando quello che serve sono direttive chiare e capacità rapida di agire. In linea generale, tuttavia, uno stile volto all'autorità crea tensione nel gruppo e di conseguenza diminuisce la produttività dell'organizzazione.

## ***CAP. II: LA LEADERSHIP IN UN CONTESTO DI CAMBIAMENTO E DI CRISI***

### **2.1 LEADERSHIP E CAMBIAMENTO**

Se è relativamente facile diventare leader in un ambiente stabile e ottenere sempre più risultati ogni anno, diventare leader e permanere in tale posizione in una situazione di complessità, competitività e cambiamento è un'altra cosa. Ci troviamo in un mondo dove i cambiamenti e le incertezze sono ostacoli quotidiani e le organizzazioni, le aziende o qualsiasi sistema in generale sono sempre più occupate nel ricercare, ripensare o ridisegnare il proprio *status quo*. In un contesto del genere diventa necessaria una figura di un leader flessibile in grado di poter cambiare il proprio *modus operandi*, giocando quindi un ruolo di rilievo in quello che è considerato il cambiamento adattivo di un particolare sistema. Ciò che, infatti, diventa rilevante è la spinta innovativa ed evolutiva. Le pressioni interne ed esterne spingono l'azienda verso un nuovo ambiente e verso un nuovo apprendimento; per questo motivo occorre riorganizzare ruoli e responsabilità e introdurre nuove regole e procedure. Il cambiamento organizzativo è diventato un processo strategico indispensabile per rimanere nel mercato, e questo processo è diventato sempre più competitivo e discontinuo. Pertanto, per il leader di un gruppo dirigente o di un'organizzazione, sapere come gestire il cambiamento è un'abilità strategica. È necessario, infatti, che il soggetto che "comanda" abbia delle caratteristiche, "tratti da leader" importanti per l'organizzazione, si pensi a tutte quelle abilità personali come l'audacia, il coraggio, l'essere creativi, l'aver una buona capacità nel risolvere i problemi. Un buon leader oltre ad avere delle buone competenze professionali, deve essere in grado di coinvolgere l'intero gruppo nel cambiamento, di ascoltare l'entusiasmo o al contrario l'opposizione alla modifica dello *status quo*. Questo comporta lo sviluppo di un'empatia assolutamente necessaria per veicolare scelte e ottenere la fiducia dei propri collaboratori nel portare avanti modifiche del sistema.

Vi sono numerosi studi che analizzano come sarebbe meglio forgiare tale cambiamento; riprendiamo la cosiddetta teoria o modello del cambiamento di Kurt Lewin. L'autore sostiene che qualsiasi cambiamento di un sistema debba passare da tre fasi ben distinte: l'*unfreezing* (scongelamento); *moving/changing* (cambiamento); *refreezing* (ricongelamento). Nella prima fase ciò che risulta necessario per avviare un cambiamento è la destabilizzazione dell'equilibrio esistente, la modifica dello *status quo* e l'uscita dalla propria *comfort zone*. Per fare ciò è importante dare un senso di urgenza, un buon leader dovrebbe sviluppare

una narrativa persuasiva per convincere chi gli sta sotto che sia necessario tale cambiamento e che ci saranno nel futuro dei risultati. Il *moving/changing* prevede l'inserimento di nuovi approcci nell'organizzazione. In questa fase vengono apportate le modifiche rilevanti al sistema tramite una buona strategia. Lewin parla a tal riguardo di approccio iterativo nel quale il leader e i propri collaboratori, in un costante confronto, cercano e selezionano nuovi approcci fino ad arrivare a quelli di maggior successo. L'aspetto comunicativo in tale fase risulta determinante. Un buon leader deve essere capace di ascoltare e di fornire i dovuti chiarimenti in ciò che si sta modificando. Inoltre, una leadership strategica presuppone un leader che sia in grado di esprimere al meglio la propria *vision* con entusiasmo, affinché possa supportare e aiutare i collaboratori ad affrontare un periodo caratterizzato da cambiamenti repentini, presentando tale visione in maniera positiva. L'ultima fase è quella che ha come scopo il mantenere tali nuovi comportamenti o modifiche nel tempo. Letteralmente si parla di ricongelamento dopo il cambiamento (*refreezing*), il fine infatti è quello di ricreare un buon equilibrio organizzativo, immagazzinando i nuovi concetti o la nuova cultura dell'organizzazione, visto che è necessario che l'intera impresa cambi il proprio *modus operandi* e la propria cultura, che fino alla riforma era considerata ottimale.

Tutto ciò potrebbe essere riassunto nei cinque principi strategici di leadership di Ronald Heifetz.

1. diagnosticare una situazione alla luce dei valori in gioco e scorporare le questioni coinvolte;
2. mantenere il livello di angoscia entro limiti tollerabili per svolgere un lavoro di adattamento, senza aumentare troppo la pressione del gruppo;
3. identificare le questioni che coinvolgono maggiormente l'attenzione e contrastare i meccanismi di evitamento come negazione, capro espiatorio, fingere che il problema sia tecnico o attaccare gli individui piuttosto che i problemi;
4. consentire alle persone di assumersi la responsabilità del problema, ma a un ritmo che possono gestire;
5. proteggere coloro che sollevano questioni difficili, generano angoscia e sfidano le persone a ripensare alle questioni in gioco <sup>52</sup>.

## 2.2 LEADERSHIP E CRISI

Se risulta difficile esercitare la leadership in tempi di innovazione e cambiamento, ancora più difficile risulta applicarla in contesti di crisi. Dal punto di vista della leadership, una crisi si manifesta quando vi è una seria minaccia alle strutture basilari, ai valori fondamentali e alle norme di un determinato sistema che destabilizzano la struttura stessa dell'organizzazione. Tale minaccia rende necessario e immediato un intervento e delle decisioni ponderate nonostante una forte pressione e un forte stress determinato dalla necessità di trovare delle soluzioni e di intervenire per ristabilire la calma. Situazioni di crisi richiedono la presa di decisioni vitali da parte del leader, il che spesso significa rivoluzionare l'intero sistema perché di solito sono le vecchie soluzioni il problema; dunque, crisi e cambiamento sono decisamente interconnessi. Esistono due tipologie di crisi: situazionale ed istituzionale. La prima consiste in una crisi che si manifesta a causa di forze esterne o anche dette esogene. La seconda riguarda direttamente gli agenti all'interno della crisi stessa, ci riferiamo solitamente ai detentori di un potere pubblico, alle organizzazioni o anche ai governi stessi. In via generale le crisi constano di alcune caratteristiche comuni: i valori chiave di un sistema sono messi a dura prova, vi è quindi la sensazione che le norme principali risultano violate e messe sotto minaccia. Vi è poi una sensazione generale di urgenza della crisi, un qualcosa che è immediato e a cui bisogna dare una risposta

---

<sup>52</sup> CFR da Ronald A. Heifetz (1994). *Leadership Without Easy Answers. A Review by Scott London. Harvard University Press;*

repentina, senza la quale un cambiamento risulta molto più difficile da attuare. Tutto ciò porta a un sentimento di incertezza generale che si riscuote su tutti i membri di un particolare sistema, ostacolando la risoluzione della crisi e l'innovazione. Generalmente non esiste un'unica soluzione o un unico intervento poiché ogni evento o sviluppo è percepito in maniera differente all'interno di un'organizzazione. Tuttavia, vi sono delle risposte "standard" che i leaders possono utilizzare per affrontare le crisi: una posizione caratterizzata da rassicurazione al fine di "abbassare la temperatura" del sistema, già gravemente scosso; vi può essere un atteggiamento di negazione della crisi; l'utilizzo di una posizione di difesa del proprio operato per cercare di salvare i propri interessi da chi potrebbe approfittarsi di una situazione di confusione generale. Infine, una crisi può essere vista come una possibilità di rinascita e di cambiamento, quindi, l'opportunità di rimediare alle carenze del passato che non hanno funzionato.

Una prima razionale risposta allo squilibrio potrebbe essere quella di dare significato alla crisi in atto, comprendere quindi che cosa stia succedendo. Il dare significato alla crisi è fondamentale perché solo così i leader otterranno la legittimazione necessaria per fronteggiarla. Successivamente risulta necessario decidere cosa fare. Tale momento è il momento di maggiore difficoltà per il leader che si trova costretto a prendere delle decisioni difficili per conto dell'organizzazione in condizioni di incertezza, volatilità e in breve tempo. Il processo di *decision making* è un momento molto delicato; numerose ricerche dimostrano che è ottimale ottenere consigli e definire soluzioni *ad hoc* anche all'interno di piccoli gruppi, recuperando quell'ottica del lavoro in team. Un altro aspetto molto importante è l'allineamento degli sforzi, affinché si rafforzi la coesione del gruppo e la fiducia reciproca.

Nonostante queste accortezze può accadere che la leadership rischi il fallimento. Al contrario, un leader ne uscirà vittorioso se riuscirà a gestire e a risolvere tale momento di incertezza, soprattutto perché in momenti come questi subentra il cosiddetto "gioco della colpa", in cui si cerca disperatamente un capro espiatorio e l'identificazione dei colpevoli piuttosto che concentrarsi sulle cause e sulle future conseguenze. La sfida della leadership in un contesto di crisi è proprio questa: imparare da quest'ultima e renderla un'occasione di apprendimento, una finestra di opportunità. Tale ruolo è direttamente interconnesso con quel filone della leadership che definiamo adattiva. Infatti, generalmente la leadership della crisi consta di due fasi ben distinte. La prima possiamo definirla *fase di emergenza* in cui si cerca di stabilizzare la situazione e si prende del tempo utile per affrontare la questione. Poi subentra la *fase adattiva*, fase particolarmente complessa perché destabilizza lo *status quo* e incontra delle resistenze. Ma è proprio in queste fasi critiche che osserva la vera importanza e l'audacia di esercitare una buona leadership. Infatti, l'errore in cui potrebbe incorrere un leader è quello del creare le cosiddette "barricate". Le figure di autorità cercano da sempre di riportare l'ordine delle cose soprattutto dopo una crisi, affinché una situazione di per sé scomoda possa tornare alla normalità. Chi pratica la leadership adattiva per affrontare una crisi non crea delle "barricate", ma sfrutta quel momento, quella particolare situazione per cambiare lo *status quo* e la cultura di una particolare organizzazione. I buoni leader usano la turbolenza del passato per creare un futuro che, in prospettiva, sia migliore. Va da sé come la presa di decisioni di questo genere crei uno stress generale, sia per i partecipanti del sistema, sia per colui che ha la responsabilità di decidere la direzione da prendere. In particolare, in un articolo originariamente pubblicato nel 2009 di Ronald Heifetz, Alexander Grashow e Marty Linsky "*Esercitare la leadership in tempi di crisi*", esaminano molto dettagliatamente queste condizioni e cercano di riportare delle soluzioni per gestire la tensione, che, come è ovvio, si ripercuote su ogni membro coinvolto. Quello che è certo è che avere a che fare con eventuali e possibili crisi ed essere in grado di mobilitare la capacità di un gruppo di rispondere a tali sfide è parte integrante e fondante di ciò che è oggi la leadership.



## 2.3 LEADERSHIP E TEMPO

Il rapporto fra leadership e tempo è un tema molto stimolante<sup>53</sup> ed è certamente in relazione con quanto detto sulla crisi dei sistemi nel precedente paragrafo. Oggi più che mai la leadership deve necessariamente fare i conti con certe complessità. Una di queste, appunto il tempo, è fondamentale. Un leader deve essere in grado di comprendere, quando è il momento di “pigiare l’acceleratore” e quando è il momento di recuperare e andare incontro a chi è dentro l’organizzazione ma sta rallentando e non riesce a rimanere allineato alla situazione. Ciò ci porta a una considerazione fondamentale: le dinamiche temporali non si possono ignorare, ma anzi al contrario andrebbero sfruttate a proprio favore. Dunque, un buon leader ha “fiuto”. Ciò significa che è fondamentale capire quando c’è una finestra di opportunità e quando questa non c’è. Risulta ovvio come questa sia collegata al fattore tempo, perché di fatto non c’è un’azione giusta o sbagliata ma dipende tutto dal momento e dal contesto in cui viene posta. Si pensi ad esempio a tutti quei leader che nel corso del loro mandato non hanno in alcun modo lasciato il segno e che sono purtroppo stati “schiacciati” dal peso del tempo. Con questo tipo di leader risulta impossibile parlare del futuro e fare programmi perché sono ossessionati dallo scorrere del tempo e vedono nel futuro una minaccia e non una possibilità di miglioramento della propria organizzazione. Vi sono, poi, quei leader che rimangono sintonizzati solo nel presente. Vedono solo l’attimo, quello che sta accadendo in quel preciso istante. Ciò ci porta a concludere che tale tipologia di leadership è caratterizzata da immobilismo e che, anche per questi leader, non c’è possibilità di miglioramento e di sfruttamento di alcuna finestra di opportunità. Infine, i leader imprigionati nel passato, vivono di ricordi e questo li porta spesso ad essere molto conservatori e radicali, opponendosi a qualsiasi innovazione o cambiamento.

Inoltre, se trattiamo il tema del tempo risulta necessario trattare le diverse visioni di quest’ultimo: lineare, ciclico e randomizzato. Quando parliamo di tempo lineare si intende un tempo che comprende un passato (quello che è accaduto), un presente (quello che viviamo) e un futuro (quello che potrebbe accadere in termini di aspettative). Il tempo lineare, dunque, si caratterizza per fasi successive. Il tempo ciclico, invece, è una visione caratterizzata da varie sequenze, nel senso che queste si ripetono in forma ciclica, quindi, sempre identica o simile nel corso del tempo. Tutto ciò fa sì che molte organizzazioni si basino su un tempo ciclico che verrà sempre ripetuto. Infine, c’è una terza visione, quella randomizzata. Tale visione è caratterizzata da eventi che non risultano prevedibili, in cui un periodo apparentemente stabile, viene interrotto da eventi fuori dalla norma; si pensi ad esempio all’odierna situazione pandemica causata dal Coronavirus.

Capire in quale visione del tempo ci troviamo è fondamentale anche per poter programmare le risposte e le azioni da portare avanti e da implementare. Tutto ciò si ricollega necessariamente al mondo della *governance*. Nel tempo lineare, per esempio, una buona *governance* sarebbe quella di cercare di pianificare, di prevedere quello che potrebbe accadere e di darsi delle strategie sia nella pianificazione che nel monitoraggio del sistema. La *governance* del tempo ciclico richiede, invece, una buona organizzazione delle scadenze di routine. Infatti, le organizzazioni caratterizzate da tempo ciclico avranno a che fare ogni anno con questioni sempre simili e ripetitive e ciò porta a concludere che quello che un buon sistema potrebbe fare è farsi trovare pronto ed organizzato per quegli eventi che sicuramente si ripeteranno, in maniera appunto ciclica, nel corso del tempo. Il tempo randomizzato, invece, crea non poche difficoltà. Quello che caratterizza tale tempo, infatti, è l’imprevedibilità di come scorrono il corso gli eventi. Ciò porta a non poter sviluppare alcuna tecnica per gestirlo al meglio. Quello che si può fare è lavorare su una buona capacità di adattarsi a realtà sempre nuove ed essere il più resilienti possibili. Tale visione, come è ovvio, porta con sé la necessità di una presenza importante come quella di un leader che riesca ad indirizzare l’intero sistema verso una direzione che possa tramutare l’imprevisto in un’opportunità per crescere. Nel tempo randomizzato una virtù che va acquisita è la pazienza e il saper affrontare situazioni di disagio. La preparazione è una *skill* che sicuramente riesce al meglio

---

<sup>53</sup> Per un’analisi più approfondita in merito al rapporto fra leadership e tempo si veda: Paul T. Hart & Lars Tummers (2019), “Understanding public leadership.” Second Edition, Palgrave;

ad affrontare eventi non previsti. Inoltre, un'ottima soluzione potrebbe essere la creazione di quello che chiamiamo *contingency plan* o piano di emergenza. Un piano di emergenza, infatti, è un piano concepito per un risultato diverso dal normale. La caratteristica fondamentale è appunto quella di gestire un evento rischioso ed imprevedibile. Comunque sia, muoversi velocemente e prevenire il cambiamento può essere una strategia ottimale per sopravvivere. Alcuni studi<sup>54</sup> hanno testimoniato che un cambiamento preventivo genera degli ottimi risultati nel lungo termine e di fatto le organizzazioni che adottano tale tipologia di strategia sono molto più performanti rispetto ad altri sistemi che non lo fanno.

Oggi più che mai, soprattutto in un momento storico in cui la pandemia mondiale da SARS-CoV-2 rende le persone vulnerabili alla paura e alla sofferenza, è necessaria una guida che sia illuminante per tutti noi. Il leader in tale situazione diviene una figura portante e si fa promotore di atteggiamenti di rassicurazione e di speranza, occupandosi di guidare un paese ma anche un qualsiasi gruppo organizzato. Infatti, in questo periodo turbolento, siamo di fronte a moltissimi tentativi, più o meno efficaci, per i nostri leader di contenere la diffusione di quella che è una crisi senza precedenti. Ci troviamo in un periodo storico in cui risulta necessario ripensare la leadership in un mondo sempre più complesso e ad oggi anche coinvolto in una crisi mai vista prima. La pandemia ha sconvolto la vita di ognuno di noi, ma tuttavia, potrebbe essere un'occasione per i leader di fare un passo avanti e di migliorarsi. Un buon leader per l'appunto riesce a sfruttare le crisi e i momenti turbolenti di cambiamento per ottenere il massimo rendimento e ricavare delle finestre di opportunità. Infatti, è proprio in momenti come questi che si può vedere ciò che la leadership è in grado di fare e come potrebbe contribuire a risollevare, in parte, le sorti della situazione. Il termine crisi etimologicamente significa cambiamento e il cambiamento spesso può portare a qualcosa di migliore rispetto a quello che c'era in precedenza.

### ***Cap. III: LA LEADERSHIP ADATTIVA COME PARADIGMA DI COMPrensIONE E INTERVENTO SUL CAMBIAMENTO***

#### **3.1 LA PRATICA DELLA LEADERSHIP ADATTIVA**

La leadership adattiva è l'atto di mobilitare un gruppo di individui con il fine di affrontare sfide difficili e, se possibile, superarle. Tale modello di leadership deriva dall'applicazione delle teorie di Darwin dell'adattamento, alla vita delle organizzazioni e dei sistemi in generale. Il paragone con la biologia è chiaro: secondo quest'ultima prosperare significa sopravvivere e così funziona anche per le organizzazioni, che riescono a cambiare la loro cultura organizzativa per rimanere a galla in una società in continua evoluzione. Per fare ciò una qualsiasi organizzazione necessita di una leadership efficace che riesca, anche, a comprendere quali sono i valori e le competenze passate che è giusto preservare perché ancora utili per il sistema. Una buona capacità di adattamento richiede, inoltre, una buona sperimentazione. Solo attraverso innumerevoli prove l'organizzazione riesce a sopravvivere. Tutto ciò comporta la conseguenza che la pratica adattiva non è un qualcosa di veloce, ma piuttosto l'organizzazione dovrà passare per tantissime prove, anche fallimentari, prima di raggiungere il vero cambiamento. Di conseguenza chi dirige il cambiamento, dovrà essere in grado di osare, sperimentare e a volte anche fallire.

Nelle organizzazioni, la diversificazione si costruisce attraverso l'incoraggiamento della diversità di vedute. Un leader predisposto al cambiamento dovrà enfatizzare la coscienza critica e di rifuggire quello che potremmo

---

<sup>54</sup> Martin Reeves, Lars Fæste, Fabien Hassan, Harshal Parikh, and Kevin Whitaker (Article published 17 august 2018). "Preemptive Transformation: Fix It Before It Breaks". The Boston Consulting Group;

definire conformismo. Per questo motivo implementare una leadership adattiva è qualcosa di estremamente difficile e ha bisogno di tempistiche sicuramente non brevi, commisurati alla gradualità con cui i cambiamenti di tale portata in genere avvengono. Quello che un sistema e, quindi anche chi guida il sistema dovrebbe avere, è la perseveranza, la costanza e la pazienza di attendere il cambiamento.

Oggi ci troviamo di fronte a delle sfide sempre più nuove, (si pensi ad es. alla globalizzazione, alla sempre più necessità di interazione fra culture, oltre che alla facilità di accesso a informazioni in tutto il mondo) che non possono in alcun modo essere risolte con le vecchie soluzioni adottate fino ad ora. È necessario implementare nuovi modi di essere, nuove sperimentazioni e nuove capacità, soprattutto di improvvisare. Per tale ragione la vecchia leadership incentrata sulla figura di un solo leader non può più andare bene: quello che risulta necessario è la messa in atto di varie soluzioni che provengono non solo dalla singola persona ma piuttosto da fonti e soggetti diversi, con il fine di creare e sfruttare più strategie possibili. Vale la pena approfondire ulteriormente tale concetto.

Uno dei maggiori problemi che ostacolano il cambiamento e successivamente l'adattamento è l'applicare soluzioni tecniche a problemi che sono adattivi. Le sfide tecniche, infatti, possono essere risolte, in un lasso di tempo limitato, da chi ha autorità e le conoscenze oltre che le competenze giuste per farlo. Infatti, un problema viene definito tecnico perché la sua soluzione è già presente nel repertorio dell'organizzazione. Una sfida adattiva richiede, invece, un vero e proprio cambio di strategia, di abitudini e priorità di chi compone il sistema. Quello che risulta, infatti, necessario è la messa in atto di varie soluzioni che provengono non solo dalla singola persona ma piuttosto da fonti e soggetti diversi, con il fine di creare e sfruttare più strategie possibili.

La distinzione fatta fin ora tra problema tecnico e adattivo si ricollega imprescindibilmente anche ad un'altra differenza, quella fra leadership e autorità. Avere autorità significa avere un potere formale, significa supportare una gerarchia ben precisa. È un concetto, dunque, legato ad un contesto organizzativo e ad una struttura caratterizzata da rapporti di subordinazione. È quindi un ruolo di guida e di monitoraggio di chi si trova sotto nella gerarchia. Il concetto di leadership, invece, prescinde dal potere formale ed è legato alla capacità di saper portare avanti e gestire il cambiamento per una determinata organizzazione. Vuol dire saper influenzare, trasmettere la propria *vision*, guidare gli altri facendosi portatore di un esempio da imitare. La sfida adattiva, perciò, dovrà essere affrontata da chi è dentro il problema e l'autorità dovrebbe semplicemente mobilitare il gruppo verso la risoluzione di tali sfide. Detto questo, bisognerà comunque capire come una leadership, anche adattiva, si dovrà muovere poi concretamente per affrontare e, possibilmente, risolvere il problema.

La pratica della leadership si esprime in due momenti fondamentali: *la diagnosi e l'azione*. Senza prima aver correttamente attuato una diagnosi, comprendendo fino in fondo la vera natura del problema, si corre il rischio di intraprendere dei cambiamenti, nuove strategie che poi si rivelano fallimentari a causa di una cattiva o assente raccolta dei dati per la pratica della diagnosi. Al contrario, un'efficace diagnosi permette alla leadership di prendere delle decisioni molto più adeguate per la propria organizzazione, garantendo una buona capacità di intervento e di risoluzione. Il secondo momento è quello dell'interpretazione. Lo scopo di quest'ultimo è quello di fare ipotesi e interpretazioni il più approfondite possibile e soprattutto arrivare a delle interpretazioni che siano per quanto possibile oggettive. Un leader adattivo efficace riesce a considerare diverse interpretazioni, anche quelle che sembrerebbero contrapposte. Di fatti, avere l'abilità di conoscere più ipotesi e più punti di vista permette a chi dirige di poter comprendere quale sia il vero "scoglio" da superare e di conseguenza poter passare all'azione in un modo nettamente più adeguato e ponderato. Il successivo momento consiste nell'azione, nell'intervento portato a termine grazie alle ipotesi condotte e ad un'accurata diagnosi. Soprattutto in presenza di un cambiamento adattivo, l'azione sarà il frutto di numerosi esperimenti e a volte anche di numerosi fallimenti. L'intervento deve essere chiaro, deve considerare le risorse a disposizione dell'organizzazione e va stabilito quale sarà il ruolo di ogni partecipante con il fine di quantificare il potenziale successo.

### 3.2 L'ADATTABILITÀ ORGANIZZATIVA

Le organizzazioni e la loro leadership devono affrontare la sfida di saper essere adattabili in ambienti incerti e complessi. L'adattabilità organizzativa è la capacità di un sistema di individuare e saper riconoscere il momento giusto per innovarsi, per cambiare e cogliere le opportunità di un ambiente nuovo e dinamico. Tale capacità deve necessariamente essere guidata da una figura, come quella di un leader, con il compito di creare uno spazio adattivo con il fine di condurre l'organizzazione in questione verso una modernizzazione e un continuo miglioramento. La capacità dinamica è elemento e obiettivo centrale del ruolo della leadership; per tale motivo è necessaria la figura di un leader che abbia la responsabilità di percepire le nuove opportunità e di guidare l'organizzazione verso una nuova riconfigurazione degli *asset* organizzativi.

Vi sono essenzialmente cinque caratteristiche che rendono un'organizzazione più adattiva di un'altra. **I)** In un'organizzazione che si presenti veramente adattiva, nessun argomento, nemmeno quello più ostico, viene considerato tabù o vietato. **II)** Di conseguenza, dare voce a tutte le persone è il fondamento principale di un sistema disposto a migliorarsi. **III)** Questo vuol dire che se nel corso di una discussione qualcuno si rende conto di un errore o di qualsiasi altra cosa che possa danneggiare l'organizzazione deve considerarsi libero di esprimersi, anche contrapponendosi a quella che è la figura dell'autorità. All'interno di queste voci di dissenso potrebbe esserci *l'intuizione brillante* che dovrebbe non solo essere considerata, ma che può risultare addirittura vincente e risolutiva. Può accadere, inoltre, che tali idee riescano ad essere l'unico modo per portare a galla gli argomenti di cui nessuno è contento di parlare. **IV)** In un sistema considerato adattivo i momenti di crisi, grazie all'attenzione generale verso punti di vista nascosti, sono identificati sul nascere, prima che la difficoltà diventi un vero e proprio problema. **V)** In molte organizzazioni i vari componenti del sistema sono rigidamente inseriti secondo le loro competenze e i loro titoli. Ciò porta a una certa stabilità dell'organizzazione. Tuttavia, quello che potrebbe verificarsi è una progressiva disaffezione dal luogo in cui si lavora. Nel complesso, da una parte la rigidità dei ruoli permette una minore confusione e una maggiore funzionalità e rapidità nelle mansioni, dall'altra può creare assenza di responsabilità in coloro che sono parte del sistema, limitando drasticamente la capacità di un'organizzazione di innovarsi. In un'organizzazione adattiva, al contrario, i vari componenti del sistema dividono un senso di responsabilità comune per il futuro dell'organizzazione. Quello che un leader deve fare è affinare il senso di responsabilità del proprio team, con il fine di dimostrare quanto sia importante la collaborazione. Solo così le persone riusciranno a comprendere quanto sia importante consultarsi reciprocamente e utilizzare la diversità di vedute per la risoluzione dei problemi. Infatti, il singolo leader non sarà mai in grado di percepire, gestire e interpretare tutto il cambiamento intorno ad esso. Per questo motivo risulta necessario creare una leadership che distribuisca le responsabilità. Così facendo si sostituirà la gerarchia e l'autorità formale con l'intelligenza collettiva e l'ampliamento di vedute. Mobilitare tutto il sistema per la creazione di soluzioni consente di intensificare il flusso informativo che permette di prendere decisioni ponderate e indipendenti dall'autorità. È ovvio che per sviluppare adeguatamente tale flusso è necessario sviluppare una certa diversità di vedute. Questo sta a significare che per ottenere il massimo risultato sarebbe necessario mettere in campo il maggior numero di esperienze e punti di vista e ciò comprende anche l'inserimento di figure giovani, quello che possiamo definire *turn over* generazionale. La leadership adattiva suggerisce un tipo di autorità diversa: responsabilizzare il proprio team, rendersi non indispensabili, dare maggiore fiducia e autonomia incoraggiando la sperimentazione e il fallimento. Solo in tal modo si può creare una squadra con un grande spirito di iniziativa anche al di fuori delle classiche mansioni incaricategli.

### 3.3 INTRAPRENDERE IL CAMBIAMENTO ADATTIVO

Intraprendere un cambiamento adattivo non è mai un qualcosa di semplice. Prima di iniziare ad agire è necessario comprendere le relazioni che intercorrono all'interno dell'organizzazione. Per questa ragione chi è intenzionato a adottare un cambiamento adattivo, deve prima sviluppare una solida comprensione di quello che sono le dinamiche politiche che reggono l'organizzazione. Può accadere che tali dinamiche vengano nascoste o condizionate. Per tale ragione sarebbe utile e necessaria un'efficiente e complessa interpretazione con il fine di meglio comprendere in che modo il panorama politico funziona nel sistema.

Grazie all'utilizzo di una corretta interpretazione sarà più facile comprendere le priorità e ciò che interessa veramente alle parti che verranno toccate dal cambiamento adattivo. Solo così queste permetteranno la modifica dello *status quo* e forniranno un vero supporto all'innovazione. Inoltre, abbandonare i vecchi comportamenti per affidarsi a qualcosa di nuovo, comporta un grande rischio per chi è parte del sistema. Quello che viene meno sono le sicurezze sulle competenze finora acquisite, le comodità create fino a quel momento e per tale ragione il lavoro di una leadership adattiva viene contestato e combattuto. Tuttavia, un leader che voglia far progredire il proprio ambiente e soprattutto chi vi sta dentro, dovrebbe spronare gli individui nella risposta a domande difficili, dovrebbe presentare la realtà così come è senza attuare alcuna protezione. Disorientare gli individui con nuove sfide, inoltre, permette a questi di apprendere nuove abilità e di sviluppare relazioni migliori. Quello che si verrà a creare sarà sicuramente un disequilibrio totale all'interno del sistema, oltre che a sentimenti come paura, frustrazione e confusione. Le persone vengono portate fuori dalla loro *comfort zone* e ciò li rende vulnerabili. Inoltre, ciò che rende difficile l'adattamento a nuove situazioni è la necessaria scelta di cosa preservare e cosa scartare e questo costringe chi deve affrontare una determinata sfida, ad abbandonare qualcosa a cui teneva molto. Per descrivere al meglio l'esigenza di saper bilanciare l'equilibrio e il disequilibrio potremmo utilizzare la metafora della "pentola a pressione". Se la pressione diventa troppo alta, la pentola a pressione può scoppiare. D'altra parte, senza calore, non cuoce nulla. Se, ad esempio, la temperatura sta salendo troppo un leader deve cercare di abbassarla prima che diventi controproducente. Lo scopo dell'ambiente di tenuta, infatti, è quello di mantenere una temperatura abbastanza alta che sia in grado di rendere le persone motivate e impegnate nella sfida adattiva, ma anche abbastanza bassa per prevenire situazioni catastrofiche e poco redditizie. In linea generale una volta proposto il piano strategico, quello che andrebbe fatto è avere pazienza ed osservare le reazioni del gruppo. È quindi necessario in tale fase fare attenzioni alle reazioni del sistema e a come i vari sottogruppi reagiscono alla sfida adattiva proposta. In questo modo un leader riesce a comprendere quali elementi propri del piano riscuotono successo e quali invece sono evitati. Inoltre, quando i componenti del *team* iniziano a lavorare sul piano strategico emergeranno sicuramente delle fazioni contrapposte, chi sarà più coinvolto e chi invece porrà resistenza. Anche osservare quali sono i gruppi che prendono forma, è utile per fornire un quadro più accurato di come sta reagendo l'organizzazione alla sfida adattiva. Analizzare le fazioni createsi è molto importante perché permette al leader di comprendere i motivi non solo personali, ma anche connessi alla lealtà, a motivazioni più complesse, che portano gli individui ad opporre resistenza al cambiamento. Infatti, senza prestare la giusta attenzione a quelle che sono le dinamiche che sussistono fra i vari componenti di un'organizzazione, a quelle che possono essere anche le complessità umane o le alleanze si rischia di fallire nella pratica del cambiamento adattivo. Tuttavia, se si vuole facilitare l'adattamento di un'organizzazione è necessario che il conflitto si esprima, venendo a galla, senza considerarlo come qualcosa di negativo da dover risolvere nel minor tempo possibile; di fatti è solo con il conflitto che il cambiamento adattivo si verifica e si risolve. Nel portare avanti il cambiamento all'interno di un'organizzazione sarebbe utile creare quello che possiamo definire sfera di contenimento o "holding environment". Heifetz definisce il concetto di *holding environment* come: "le proprietà coesive di una relazione o di un sistema sociale che servono a mantenere le persone impegnate l'una con l'altra nonostante le forze di divisione generate dal lavoro adattivo."<sup>55</sup> Infatti, mantenere un ambiente

---

<sup>55</sup> Ronald Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow. "The practice of Adaptive Leadership (2009). Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World." Boston: Harvard Business Review Press;

sicuro riesce a fornire supporto a chi deve affrontare il cambiamento adattivo, senza stressare gli individui al punto da abbandonare la sfida né lasciandoli indifferenti al problema e quindi all'evitamento del lavoro adattivo.

### **3.4 LA LEADERSHIP DI SÉ STESSI**

Ogni individuo, è un sistema che si pone all'interno di un sistema più grande.<sup>56</sup> Per tale ragione è necessario analizzare entrambi i sistemi coinvolti e comprendere come questi si intersecano fra di loro. Anche la figura del leader, come quella di qualsiasi organizzazione, è un sistema complesso, nel quale sussistono valori, interessi, preferenze, modi di vedere in contrapposizione tra loro. Solo unendo la diagnosi del sistema con quella interiore, un leader è in grado di analizzare il suo sistema personale, la sua esperienza di vita, l'emotività, le abilità e, così facendo, sarà in grado di comprendere se il lavoro adattivo di cui dovrà farsi carico potrà essere risolto grazie alle sue capacità o se, a causa del suo sistema interiore, risulterà poco adatto nel confrontarsi con tale sfida. Adottare una leadership volta all'analisi di sé stessi è necessario, perché permette di intervenire sul sistema con maggiore chiarezza, coraggio, ispirazione e precisione, soprattutto quando ci si dedica ad un lavoro adattivo, di per sé già molto difficile. Tra l'altro analizzare il proprio essere è qualcosa di estremamente critico e difficile, proprio perché richiede di confrontarsi con le differenti versioni di sé stessi. Inoltre, i nostri modi di essere, così come le nostre decisioni, non sono soltanto il risultato delle differenti versioni del nostro essere, ma piuttosto sono anche influenzate dalle spinte esterne che ci condizionano ogni giorno nella nostra vita. Ciò ci porta alla conclusione che intraprendere un lavoro di leadership adattiva non è affatto facile, né per il gruppo che la subisce ma neppure per il leader che giorno dopo giorno mette in campo i propri sforzi e strategie per il bene comune dell'organizzazione. Il ruolo di leader impone di saper comprendere gli stati d'animo degli individui, ma comporta, anche, l'esigenza di controllare i propri sentimenti e le proprie emozioni. Essere in grado di prendersi cura di sé stessi, emotivamente e fisicamente, è necessario per il successo di una sfida adattiva. Infatti, un leader non potrà mai raggiungere alcun obiettivo se sacrifica sé stesso per la causa. Tra l'altro avere cura di sé stessi permette una maggiore possibilità di successo sia per l'organizzazione che per la persona che dirige il cambiamento. È vero, infatti, che coloro che analizzano il proprio essere interiore prima di dedicarsi totalmente al lavoro adattivo, avranno sicuramente più successo di chi non adotta una mentalità diagnostica sia al sistema che vuole dirigere che a sé stesso. Inoltre, analizzare l'io interiore, permette di capire quali sono le parti vulnerabili della personalità con il fine di superarle. Spesso accade che chi pone resistenza alla sfida adattiva, utilizza la sensibilità o i punti deboli di un leader per indebolire l'intervento sul sistema; chi si oppone, di solito, farà proprio leva sulle vulnerabilità personali di chi innesca il cambiamento. Infatti, quando un leader si trova preso nella foga della leadership, è facile che si riconosca come indistruttibile o indispensabile. In realtà, le sfide di un lavoro adattivo risultano essere molto difficili da portare a termine, soprattutto quando chi dirige non riesce ad analizzare la situazione in maniera distaccata, valutando il suo sistema interiore. Guardare i propri pericoli interiori, con il fine di utilizzarli come punti di forza, è qualcosa di necessario per intraprendere una sfida adattiva, non farlo per chi conduce il cambiamento vorrebbe dire autodistruggersi. Infatti, chi pone resistenza al cambiamento, potrebbe sfruttare la debolezza e lasciar precipitare il leader verso la sua fine. Può accadere, infatti, che una volta compresa la debolezza, anche solo con un semplice commento si riesca a far perdere il controllo e a far scattare dei meccanismi di difesa da parte del leader. Ciò causerà poi un effetto a catena anche sulle persone più vicine e parti della sfida adattiva. Nonostante la sua posizione, un leader deve essere in grado di distinguere il suo sé dal suo ruolo professionale, senza identificarsi totalmente in quest'ultimo. Il ruolo professionale non può essere inteso mai e poi mai come la vera personalità di un leader. Il ruolo di leader impone di saper comprendere gli stati d'animo degli individui, ma comporta, anche, l'esigenza di controllare i propri sentimenti

---

<sup>56</sup> Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow e Stefano Zordan (2020). "La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità"; Milano: Franco Angeli;

e le proprie emozioni. Essere in grado di prendersi cura di sé stessi, emotivamente e fisicamente, è necessario per il successo di una sfida adattiva. Infatti, un leader non potrà mai raggiungere alcun obiettivo se sacrifica sé stesso per la causa. Tra l'altro avere cura di sé stessi permette una maggiore possibilità di successo sia per l'organizzazione che per la persona che dirige il cambiamento.

Per sopravvivere alle turbolenze che un'iniziativa di cambiamento può portare, un leader dovrebbe come prima cosa trovare dei modi per stabilizzarsi. Infatti, coltivare una rete personale di supporto al di fuori dell'organizzazione, potrebbe veramente fare la differenza. Avere dei confidenti o delle persone fidate con cui confortarsi, renderebbe il lavoro adattivo sicuramente meno oneroso e faticoso. Un confidente è molto importante, perché è qualcuno con cui poter parlare senza paure e rappresenta una grande valvola di sfogo soprattutto nei momenti più difficili. Tali persone fidate solitamente possono essere amici, familiari, terapeuti ed è fondamentale che questi rimangano al di fuori dell'organizzazione, proprio per poter dare una maggiore tranquillità al leader di confidarsi liberamente, senza alcun'influenza o pressione lavorativa. Tra l'altro soddisfare i desideri nella propria vita privata e passare del tempo all'interno di altre comunità che non sia la stessa organizzazione, aiuta il leader a rilassarsi e ad acquisire nuove competenze o modi di fare da attuare successivamente all'interno dell'ambiente lavorativo. Ciò si ricollega necessariamente alla creazione di quello che definiamo rifugio o santuario. Questo può rappresentare un luogo, una persona o un'abitudine che ridia forza e coraggio al leader nei momenti di stress, ricalibrando le sue forze e risposte interiori. Avere un rifugio offre la possibilità per il leader di allontanarsi dai conflitti, di riposarsi e di riflettere sugli eventi, ritrovando una sorta di obiettività. Inoltre, consente di prendere le distanze dai problemi quotidiani, permettendo di abbassare la pressione e di ridare nuova forza emotiva per continuare nella sfida.

## ***Cap. IV: ESPERIENZE DI LEADERSHIP LETTE ALLA LUCE DELLA LEADERSHIP ADATTIVA. ALCUNI CASI.***

### **4.1 PANDEMIA E ADATTABILITÀ: LE ESPERIENZE DELL'ANNO APPENA TRASCORSO**

Questo quarto ed ultimo capitolo della tesi nasce con lo scopo di analizzare alcune esperienze di leadership sul campo, lette alla luce della leadership adattiva. A tal fine sono state intervistate alcune personalità appartenenti al mondo pubblico, privato e a quello delle cooperative sociali e del terzo settore. In questo modo si è riuscita a portare avanti un'analisi più pratica e potenzialmente più interattiva, con il fine di confrontare, per quanto possibile, le molteplici esperienze descritte. Riportiamo in ordine cronologico le persone intervistate: il Dott. Carlo Cipiciani, Direttore Regionale Risorse, Programmazione, Cultura e Turismo della Regione Umbria; il Dott. Roberto Leonardi, Segretario Generale FITS, Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore, nata con lo scopo di creare valore sociale a vantaggio di organizzazioni no profit; la Dott.ssa Federica Angelantoni, CEO presso Archimede Solar Energy S.r.l, società controllata del Gruppo Angelantoni Industrie e partecipata dalla multinazionale Giapponese Chiyoda Corporation e dal gruppo Saudita Fal Holdings. Archimede Solar Energy S.r.l., oggi, è tra i leader mondiali nella produzione di tubi ricevitori per centrali solari termodinamiche a collettori parabolici lineari. Il Dott. Cesare Ceraso, COO ISA S.p.A., società Umbra con produzione di vetrine refrigerate e arredi per locali pubblici in tutto il mondo. La Dott.ssa Ilaria Caporali, AD Liomatic S.p.A., impresa distributrice di alimenti e bevande e infine il Sindaco di Perugia, il Dott. Andrea Romizi.

Le interviste sono state condotte essenzialmente tenendo in considerazione tre diverse aree tematiche: la reazione alla pandemia di SARS-CoV-2; alcune esperienze adattive caratteristiche e infine diverse domande di leadership generale sull'importanza del *team*, sulla preferibilità di una leadership fondata sulla gerarchia piuttosto che su una partecipativa o viceversa, e tanto altro.

Quello che si evince dalle numerose interviste è che la pandemia è stata un vero e proprio cambio di paradigma

in qualsiasi contesto analizzato, anche in riferimento ai repentini e necessari cambiamenti organizzativi. Inoltre, la pandemia ha dimostrato come le organizzazioni ma, in generale qualsiasi comunità, dovrebbero essere sempre di più pronte ad affrontare l'imprevedibile e l'incertezza, oltre che a sviluppare una certa capacità di anticipazione degli eventi così da saper fronteggiare al meglio il fallimento e il cambiamento. Riuscire a sfidare il cambiamento sicuramente è un qualcosa che garantisce una maggiore sopravvivenza per l'organizzazione, oltre che un maggior apprendimento. È ovvio che in presenza di un evento come una pandemia mondiale, qualsiasi organizzazione ha delle difficoltà nel restare a galla, ma ascoltando e analizzando le varie esperienze posso dire, che tutti, grazie ad un intervento repentino, sono riusciti a "sopravvivere" e a combattere tale pandemia con soluzioni diversificate ma molto utili.

I punti in comune sono molteplici. Innanzitutto, c'è stata una vera e propria trasformazione dell'organizzazione interna sia nell'ambito pubblico, delle cooperative e sia nel contesto privato. Tutti quanti hanno provveduto ad intervenire nella propria organizzazione attuando dei veri e propri cambi nel lavoro. È stato implementato quello che definiamo, oramai abitualmente, *smart working* o lavoro agile, per tutte quelle persone con determinate funzioni che non avevano la necessità di recarsi in ufficio per svolgere il proprio incarico. In quasi tutti i contesti analizzati, si sono creati dei comitati di emergenza o delle *task force* anti-Covid per decidere come organizzare questa nuova modalità di lavoro. Sicuramente quello che si deduce è che la pandemia ha comportato un cambio netto del modo di lavorare e di conseguenza la necessità di ricorrere a strumenti diversi rispetto a prima. Bisogna sottolineare come tale nuova modalità di lavorare ha riscosso successo. Si è riusciti, infatti, in poco tempo a sviluppare un modo per colmare la distanza fisica, che necessariamente la pandemia ha incrementato.

In linea generale, lo *smart working* riduce i costi per gli spazi fisici e per quelli di trasferimento. Vi è poi un miglioramento della produttività diffuso, oltre che la produzione di benefici a vantaggio dell'ambiente: riduzione di CO2 e riduzione del traffico. Inoltre, permette una più autonoma distribuzione del tempo per chi deve lavorare da casa. I vantaggi, quindi, sono molteplici da un punto di vista economico, organizzativo, sociale ma soprattutto da un punto di vista ambientale.

Nonostante i molteplici ed evidenti vantaggi del lavoro agile, si riscontrano anche dei contro verso tale nuova modalità di impiego. In particolare, gli intervistati hanno registrato alcune conseguenze. Come prima cosa adattarsi alla mancanza di contatto reale con l'essere umano comporta delle conseguenze e carenze di carattere organizzativo sulla *performance* di lavoro. Per esempio, aumenta la distanza tra lavoratori maggiormente volenterosi ed aventi capacità di organizzazione del proprio lavoro in autonomia e lavoratori, magari, meno coinvolti ed autonomi, nei confronti dei quali, nelle peggiori ipotesi, le modalità di lavoro agile hanno funzionato talvolta quale incentivo o elemento di contesto favorente atteggiamenti di inerzia e scarsa produttività. Un secondo problema è quello della tendenza quasi naturale a sovraccaricarsi di compiti e di lavoro, lo *smart working*, infatti, per alcuni, ha diminuito il tempo libero. Inoltre, nonostante l'attività di *smart working* risulti più produttiva nella gestione di attività tradizionali o nell'implementazione di cose nuove, mostra il suo limite quando si cerca di pensare al futuro e si dà voce alla creatività, molti infatti hanno testimoniato come la creatività sia enormemente limitata davanti a uno schermo. Si evince, poi, un particolare rallentamento nelle procedure, i tempi sono rallentati. Sarebbe paradossale, ma in realtà molti sostengono la necessità, in determinati momenti, di una presenza fisica vera, soprattutto in alcuni momenti della vita di un'azienda; infatti, non essere presente e non avere la relazione diretta, porta a delle conseguenze negative sul piano esecutivo e progettuale. Tutto ciò per dire che ancora di più si è presa coscienza che la presenza fisica, in determinati casi, non può essere sostituita. Gli intervistati al riguardo sono quindi tutti convinti di una cosa: si è dimostrata una certa efficacia dello *smart working*, se questo viene integrato ai metodi lavorativi normali, in presenza, e soprattutto se non è predominante. L'ideale è quello di un mix fra le due modalità. Per tale ragione tutti concordano pressoché unanimemente sul fatto che tale modalità di lavoro non rappresenterà una parentesi dovuta all'attuale contingenza sanitaria ed economica ma, al contrario, entrerà a far parte stabilmente delle modalità organizzative del lavoro, chiaramente riorganizzato e modulato sulla base dei contesti e delle esigenze specifiche") concludono sostenendo che non sarà una parentesi economica, organizzativa e sociale.



Tutt'altro verrà mantenuto e riorganizzato in base ai contesti. Ciononostante, è ovvio che qualora lo *smart working* divenisse una modalità di gestione e organizzazione del lavoro usuale, bisognerà poi capire nella pratica anche come amministrarlo, se ad esempio debba presupporre una volontarietà oppure no, di quanti giorni si parla, in che modo verrà portato avanti etc.

Quello che si evince perciò è che nel momento in cui si potrà recuperare uno spazio di studio, analisi e riflessione, non condizionato da un'emergenza pandemica che ci ha costretto a utilizzarlo, senza troppi ragionamenti, sarà necessario verificare, ovviamente anche partendo dall'esperienza di quest'anno, quelli che sono stati gli effetti positivi da valorizzare e le questioni negative che magari hanno funzionato meno, così da rendere lo *smart working* uno strumento vantaggioso da utilizzare nei diversi ambiti.

Il distanziamento sociale, perciò, è stata una delle prime mosse poste in essere per combattere i contagi da covid. Dal punto di vista sanitario quello che si è fatto è stato sostanzialmente l'acquisto di massa dei sistemi e degli strumenti di protezione individuale, quali mascherine, gel sanificanti, visiere facciali lì dove la distanza di due metri non poteva essere rispettata, atomizzatori per la sanificazione, guanti, tute protettive. È difficile prevedere se queste misure, in particolare gli strumenti di protezione individuale, continueranno ad avere un mero carattere transitorio come risposta all'emergenza, oppure, in futuro, rientreranno come misure stabili all'interno del mondo del lavoro e della vita sociale. Si pensi ad esempio alle mascherine e ai gel sanificanti. Per quanto riguarda il lavoro, soprattutto in azienda, si è optato per una diminuzione del personale necessario presente *in loco*. A tal fine le squadre produttive sono state divise in più gruppi, con lo scopo, da una parte di ridurre il numero di persone contestualmente in fabbrica, dimezzando l'organico presente; in secondo, luogo, grazie alla divisione in gruppi, si salvaguardava anche la continuità produttiva, seppur a mezzo servizio. In questo modo si è riusciti, per quanto possibile, ad evitare i contagi e a continuare a lavorare seppure con una *performance* e una produttività inferiore. Inoltre, si è cercato di supportare il territorio devolvendo alla protezione civile ingenti somme con il fine di combattere l'emergenza. In particolare, grazie alla collaborazione fra Comune e Protezione civile si è riusciti ad istituire il C.O.C., Centro Operativo Comunale di coordinamento della protezione civile, che è stato un po' il luogo dal quale si sono dirette le iniziative sia di sostegno alla popolazione che di informazioni e controlli. Dalle interviste si evince, poi, come è stato introdotto o potenziato il supporto psicologico per quelle persone che purtroppo si erano ammalate o che si ritrovavano in difficoltà causa covid. In merito a ciò si è cercato di incrementare l'aspetto comunicativo. Intensificare la comunicazione in un momento drammatico in cui tutti erano costretti a stare distanti è stato un qualcosa di necessario. Grazie alle numerose piattaforme (Facebook, WhatsApp, LinkedIn), alcuni degli intervistati ritengono di aver al meglio gestito i rapporti con i propri dipendenti, cercando di lasciarli un po' meno soli.

In conclusione, si nota come grazie ad un rigido controllo del distanziamento, grazie agli strumenti che hanno permesso di continuare a lavorare nonostante la pandemia e grazie al potenziamento dell'aspetto comunicativo e psicologico, le organizzazioni sono riuscite a rimanere a galla in un momento molto drammatico per tutti.

#### **4.2. LIVELLI DI ADATTABILITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI: RISULTANZE DELL'INDAGINE PRATICA CONDOTTA**

Nel presente paragrafo affronteremo alcune esperienze di leadership adattiva raccontate direttamente dagli intervistati, con il fine di meglio comprendere cosa significhi leadership adattiva e quali sono state le risultanze di tale indagine condotta. È necessario prima fare una premessa: le esperienze adattive tra loro sono molto diversificate, proprio perché caratteristiche dell'esperienza, del contesto e della personalità di ciascuno degli intervistati. La leadership adattiva, perciò, si presenta come un qualcosa di estremamente personale e legato indissolubilmente alla persona. Ognuno degli intervistati ha reagito con nuovi modi e paradigmi; tutti quanti hanno cercato di vedere le cose da molteplici prospettive, di gestire le incertezze e le perdite, anche grazie a delle azioni di accompagnamento. A detta degli intervistati, creare nuovi approcci e pensare al di fuori degli schemi prestabiliti ha comportato una maggiore resilienza e la creazione di alcune prospettive molto innovative, abbandonando quelle classiche interpretazioni di *routine*, che ovviamente, in un momento come

la pandemia, non riuscivano più a mantenere a galla l'organizzazione. In alcune di tali esperienze adattive, si è cercato di reinterpretare e di riconvertire alcuni servizi, con il fine di ridisegnarli con una chiave completamente nuova e inaspettata.

Nell'esperienza del Dott. Leonardi (Segretario Generale FITS, Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore), la pandemia ha comportato la necessità di una vera e propria riconfigurazione del modo di vedere le cose e del modo in cui attuarle, proprio perché nessun settore della sua organizzazione è rimasto indenne. La sua esperienza è caratteristica perché egli occupandosi di imprese sociali, ha ben pensato che quest'ultime, in un periodo turbolento come il covid, dovessero in qualche modo esprimere qualcosa di nuovo in tema di innovazione. A tal fine durante il *lockdown*, mentre tutto chiudeva, ha fatto nascere una *start up* specifica, con l'obiettivo di produrre grafene (materia più potentemente battericida che esiste in natura). È nata, quindi, The Graphene Company S.r.l., una società costituita da remoto. L'esperienza del Dott. Leonardi è significativa perché grazie alla sua leadership adattiva è riuscito ad utilizzare un periodo come quello del covid estremamente negativo per trasformarlo in un'occasione potenzialmente positiva, in una finestra di opportunità.

Molto importante è stata, inoltre, l'esperienza portata avanti dal Dott. Cipiciani (Direttore Regionale Risorse, Programmazione, Cultura e Turismo della Regione Umbria) in merito ad una partita importantissima, che è quella della programmazione integrata territoriale. In particolare, egli lavorando nel settore pubblico ha dovuto portare avanti un'opera di coordinamento e di messa in accordo fra più partecipanti. Si è cercato, dunque, di coniugare l'aspetto della competenza sulla materia tecnica, a una certa capacità e facilità a interagire dal punto di vista dell'integrazione (punto di vista regionale, locale, tecnico, sociologico etc.). Tale esperienza si è presentata come un vero e proprio cambio di paradigma, dal punto di vista dei contenuti che richiedeva quindi un cambiamento notevole dal punto di vista organizzativo. Il Dott. Cipiciani ha affrontato con la sua leadership adattiva un cambiamento significativo per quanto riguarda una diversa gestione, con persone nuove, di una partita molto importante come quella della programmazione integrata territoriale. È stato difficile condividere il modo per arrivare al medesimo risultato: riuscire a mettere d'accordo i vari punti di vista per arrivare a un obiettivo comune. Tuttavia, grazie a una capacità empatica e grazie al dialogo si sono trovati degli accordi, delle mediazioni e delle soluzioni che hanno poi portato alla conclusione del progetto.

Anche l'esperienza della Dott.ssa Ilaria Caporali (AD Liomatic S.p.A.) è estremamente significativa perché è la risultante di alcune scelte, anche dolorose, ma che poi si sono rivelate necessarie per lo sviluppo e la sopravvivenza dell'organizzazione. Tale esperienza adattiva riguarda il piano di ristrutturazione aziendale portato avanti tra il 2012 e 2014 a seguito della crisi finanziaria del 2009/2010. L'azienda, la Liomatic S.p.A., in quegli anni si è trovata costretta a ridimensionare il proprio organico ed era un qualcosa che, ancora, non era mai stato fatto prima. A seguito della crisi finanziaria, il mercato non era, infatti, più quello di prima. Le persone dovendo fare delle scelte economiche proprie, chiaramente si ritrovavano costrette a non acquistare nei distributori. Di conseguenza, si è verificato un drastico calo dei consumi e del fatturato insieme a un aumento dei costi rispetto ai ricavi. Per tale ragione la situazione è andata peggiorando, l'azienda ha dovuto ridurre in maniera importante il numero delle persone dipendenti e ha dovuto portare avanti alcune opere di cessione di *asset* strategici. La Dott.ssa Caporali ci racconta che è stato un vero e proprio *shock* per l'azienda, è stato il momento in cui i dipendenti non si sono sentiti più compresi e ascoltati; ovviamente si è creata una frattura interna, perché ormai gli interessi e gli obiettivi delle parti non convergevano più. L'esperienza della Liomatic S.p.A. si presenta come molto indicativo perché grazie a questa semplificazione e a questo alleggerimento, pur molto doloroso, l'azienda è riuscita a risollevarsi. Dal punto di vista della leadership adattiva, l'esperienza della Dott.ssa Caporali ci fa meglio comprendere come, a volte, attuare dei cambiamenti che comportano perdite, è qualcosa di necessario per la sopravvivenza della propria organizzazione. Molto simile è stata anche l'esperienza raccontataci dalla Dott.ssa Federica Angelantoni CEO dell'Archimede Solar Energy S.r.l. un'azienda che opera nel settore delle rinnovabili con produzione di tubi ricevitori, che dall'Italia è stata trasferita in Cina. L'esperienza nasce dalla necessità di sfruttare maggiormente alcune opportunità sul mercato estero, in particolare in Cina, a causa di un calo importante nel mercato Europeo.

L'azienda rimaneva italiana come *know out*, come tecnologia, come ricerca e sviluppo e attività commerciali, ma tutta la parte produttiva veniva delocalizzata sostanzialmente in Cina. Spostare la produzione nel territorio cinese voleva dire chiaramente rinunciare a del personale potenzialmente impiegato in Italia, una cinquantina di persone. È chiaro che la decisione, come ci racconta la Dott.ssa Angelantoni, è stata estremamente difficile, ma senza questo tipo di strategia l'azienda era destinata un po' ad implodere, per cui da cinquanta lavoratori il rischio era che ne potessero rimanere coinvolti molti di più. La situazione comportava una risoluzione adeguata al più presto: si è fatto, infatti, un piano di inserimento di tali dipendenti in altre aziende nel territorio italiano e per farlo sono stati impiegati dei piani di formazione per colmare le lacune.

Di fatto la questione si è risolta, ma con non poche difficoltà. Infatti, oltre che attuare un piano di inserimento all'interno di altre aziende, già di per sé molto complesso, è stato necessario creare dei piani di formazione e dei cambiamenti non proprio semplici. La resistenza è stata molto forte, ma alla fine tali piani di reintegro sono andati a buon fine. L'esperienza della Dott.ssa Angelantoni è importante perché ci insegna come la resistenza al cambiamento è sempre molto elevata soprattutto nel momento in cui si esce da una sorta di *comfort zone*, che potrebbe comportare delle perdite. Tuttavia, ci ha aiutato anche a comprendere, che quando gli individui sono supportati riescono a fuoriuscire dalla *routine* e della normalità degli eventi e sono in grado di adattarsi ai cambiamenti.

Collegandoci al tema del cambiamento e della resistenza, è esemplare anche l'esperienza adattiva raccontataci dal Dott. Cesare Ceraso (COO Isa S.p.A.). A tal riguardo il Dott. Ceraso ci ha raccontato la sua difficoltà nel passare da una multinazionale giapponese, la Toyota, ad una multinazionale americana, con una filiale nel territorio Perugino: la Stanley Black & Decker. A causa di un *mind set* obsoleto dei dipendenti, si è posta la necessità di attuare un cambiamento all'interno dell'organizzazione. Tale cambiamento, come è ovvio, ha portato a delle resistenze, resistenze che il Dott. Ceraso considera naturali come respirare. Per tale ragione, egli sostiene che un cambiamento di qualsiasi tipo non vada mai annunciato, ma vada vissuto e fatto vivere. Gli individui dovrebbero sperimentare il cambiamento e considerarlo come una forma di guadagno, se riusciranno a uscire dalla loro zona di *comfort*. È ovvio che per fare ciò, come ci suggerisce il Dott. Ceraso, bisogna allenare le persone al cambiamento, con il fine di farlo vivere come un'opportunità di crescita. Tale esperienza, oltre che sottolineare una certa resistenza istintiva al mutamento delle condizioni, suggerisce la necessità di allenare le persone al fallimento, come momento di crescita, e ci insegna l'importanza dell'ascolto per incentivare una comunicazione proficua. Quello che il Dott. Ceraso ha posto in essere alla Stanley Black & Decker è stato un cambiamento fondato sulla comunicazione e sull'ascolto, così facendo le resistenze sono diminuite e all'interno dell'azienda si è formato un clima di fiducia propositivo al mutamento delle condizioni precedenti.

In conclusione, utilissima e significativa è stata l'esperienza del Dott. Andrea Romizi, sindaco della città di Perugia, in relazione alla direzione intrapresa per fronteggiare la pandemia di SARS-CoV-2. A tal riguardo è stata posta in essere una collaborazione intensiva tra il Comune e i membri della protezione civile, ma ancora più importante quello che si evince è un'elevata partecipazione anche da parte della stessa cittadinanza. È stato istituito il cosiddetto C.O.C., centro operativo comunale di coordinamento della protezione civile, con il fine di indirizzare al meglio la popolazione e per raggiungere un controllo del territorio più capillare.

L'esperienza del Dott. Romizi insegna come soprattutto in momenti di crisi e cambiamento, una buona collaborazione e una buona condivisione di responsabilità garantisce un maggior successo e una maggiore precisione nelle iniziative da intraprendere. Inoltre, quello che si evince dall'intervista del Sindaco Romizi è stata la capacità, ma anche la difficoltà (ammessa peraltro con una apprezzabilissima e serena umiltà) di un amministratore di improvvisare, di mettere in campo delle azioni con misure eccezionali, senza alcuna precedente preparazione.

Tuttavia, è la stessa leadership adattiva che ci spinge ogni giorno, nella quotidianità di ognuno di noi, ad andare al di fuori delle risposte tecniche e di *routine*; quest'ultima ci insegna a correre dei rischi, a sperimentare cose mai attuate prima e credo che, in parte, la pandemia abbia in un certo senso incentivato e velocizzato la capacità di ognuno di noi nell'adattarsi a contesti mai visti e vissuti prima.

### 4.3 ESPERIENZE DI LEADERSHIP: VOCI DAL CAMPO

In quest'ultimo paragrafo affronteremo alcune tematiche riferirete alla leadership in generale. In particolare, nelle interviste ci siamo focalizzati sull'importanza del lavoro in *team*, sulla preferibilità di una leadership fondata sulla gerarchia o viceversa sulla partecipazione, con il fine, inoltre, di capire al meglio quanto la capacità critica delle persone nelle organizzazioni è apprezzata; e, infine, è stato chiesto agli intervistati di parlare un po' di quello che accademicamente chiamiamo rifugio o santuario, un luogo dove ognuno di loro possa rilassarsi e sentirsi a proprio agio.

Tutti gli intervistati sono concordi nel considerare fondamentale il lavoro in *team*. Infatti, comprendere che gli individui appartenenti a un gruppo non sono tutti uguali è di sostanziale importanza. Di conseguenza, grazie alla diversità, agli stili diversi e alle *skills* diversificate l'organizzazione ne riceverà sicuramente un vantaggio, perché si riesce a sfruttare la complementarità e quindi ad aumentare la *performance* della squadra.

Tra l'altro grazie a una buona pianificazione del *team building*, i tempi di lavoro saranno sicuramente ottimizzati e meglio organizzati, perché frutto di un coordinamento interno fra i componenti del *team*. Per tale ragione, avere una buona capacità di lavorare in gruppo per qualsiasi organizzazione e per qualsiasi leader che dirige, oltre ad essere l'elemento che fa la differenza, è anche la madre di tutte le battaglie.

Inoltre, a volte, si crea l'illusione di pensare che una leadership gerarchica comporti una maggiore rapidità nelle decisioni, ma ciò non è sempre vero soprattutto nel mondo pubblico, in cui l'obiettivo di un leader è portarsi dietro il più possibile tutti quanti per il raggiungimento di un obiettivo comune. Così come è vero anche che un'organizzazione fondata principalmente su una dimensione partecipativa non comporta di per sé un'assenza totale o una presenza del tutto marginale di ruoli formalmente e sostanzialmente gerarchici. In altri termini la partecipazione non esclude necessariamente la subordinazione e viceversa. Infatti, anche se la *governance* è di tipo cooperativo, ci saranno in ogni caso delle posizioni stabilite, come gli amministratori delegati, i direttori, un consiglio di amministrazione etc.

È ovvio, poi, che avere un'organizzazione volta alla partecipazione porta con sé la necessità di sviluppare le capacità individuali e il *mind set* del *team*, anche con degli investimenti in formazione. Adottare una vera leadership diffusa significa, infatti, sviluppare e formare gli individui che fanno parte della squadra. Il buon esito di quest'opera di formazione e accrescimento delle capacità di ciascun membro del *team* porterà ad avere una squadra con un elevato e differenziato potenziale creativo e la capacità di analizzare da differenti punti di vista i contesti positivi e proficui per l'organizzazione. Infatti, quello che si nota, poi, è che sempre di più viene sviluppata una sorta di abilità e di capacità critica di chi compone l'organizzazione. Infatti, avere un *team* con una buona coscienza critica comporta maggiori possibilità di miglioramento dell'organizzazione, anche partendo da *feedback* potenzialmente negativi.

In conclusione, si può affermare, comunque, che dalle interviste non è emersa una rigida presa di posizioni a favore dell'una o dell'altra forma di stile di leadership. Per gli intervistati non esiste una migliore o peggiore tipologia di leadership. Quello che risulta fondamentale è sapere combinare il più possibile varie tipologie di leadership in base al contesto e in base alle esigenze di quel momento, solo così un'organizzazione riuscirà a svilupparsi e migliorarsi in maniera continua.

Le interviste, poi, si sono concluse con alcune riflessioni personali degli intervistati soprattutto in merito ad un luogo, una persona o un'attività che gli permetta di staccare della quotidianità degli eventi.

Al di là delle risposte personali di ognuno di loro, quello che si evince è la necessità, soprattutto per individui con posizioni di responsabilità e di conseguenza con innumerevoli pressioni, di riuscire a prendere le distanze dagli stress lavorativi.

Quello che lo studio della leadership adattiva ci insegna è considerare tali individui come dei veri e propri sistemi esattamente come le organizzazioni che dirigono. Per tale ragione risulta per loro necessario avere cura di loro stessi, cercando di non lavorare fino all'estenuazione. Infatti, una cattiva gestione degli sforzi, un deterioramento dei legami lavorativi ma anche familiari, una poca attenzione alla salute porta con sé il rischio di un mal raggiungimento di obiettivi fondamentali per l'organizzazione.

Trovare un equilibrio è la parola d'ordine, equilibrio che deve essere raggiunto in tutte le varie dimensioni della vita di ognuno di noi. A tal riguardo vi è quindi la necessità di avere dei confidenti, di soddisfare i propri desideri fuori dal lavoro, di creare una sfera protettiva, un rifugio, dove recarsi nei momenti difficili.

In conclusione, credo personalmente che molti Paesi, (vedi ad es. il Nord Europa) abbiano capito la necessità di garantire più tempo libero proprio per dedicarsi a tutto ciò. Si è notato, infatti, come avere più tempo libero aumenti drasticamente la *performance* dell'organizzazione e la produttività dell'individuo. Il sistema risulta più efficiente e pertanto, da questo punto di vista, sembrerebbe che il nostro paese e le organizzazioni produttive che lo compongono debbano orientarsi non tanto verso il lavorare di più, quanto verso il lavorare meglio.

## CONCLUSIONI

La leadership adattiva è l'atto di mobilitare un gruppo di individui con il fine di affrontare sfide difficili e, se possibile, superarle. Abbiamo visto, infatti, come il modello di leadership adattiva derivi dall'applicazione delle teorie di Darwin dell'adattamento, alla vita delle organizzazioni e dei sistemi in generale. Il paragone con la biologia è particolarmente attinente: secondo quest'ultima, adattarsi significa sopravvivere e prosperare. Funziona così anche per le organizzazioni che riescono a cambiare la loro cultura organizzativa per rimanere a galla in una società in continua evoluzione, come quella odierna, dove le sfide sempre più nuove non possono essere risolte con le vecchie soluzioni adottate fino ad ora.

Dirigere una sfida adattiva, infatti, ha come conseguenza l'esplorazione di un qualcosa di mai visto prima. Per tale ragione, si è visto, come un cambiamento adattivo implica dei rischi e porta con sé la necessità di adottare un atteggiamento sperimentale. Infatti, ad oggi, la vecchia leadership incentrata sulla figura di un solo leader non può più andare bene: quello che risulta necessario, di fatti, è la messa in atto di varie soluzioni che non provengono solo dalla singola persona ma piuttosto da fonti e soggetti diversi, con il fine di creare e sfruttare più strategie possibili. Di conseguenza, chi è intenzionato a adottare un cambiamento adattivo, deve prima sviluppare una solida comprensione di quello che sono le dinamiche politiche che reggono l'organizzazione. Grazie a una corretta interpretazione sarà, infatti, più facile comprendere le priorità e ciò che interessa veramente alle parti che verranno toccate dal cambiamento adattivo. L'interpretazione, in tal senso, diventa un qualcosa di fondamentale, perché di fatto abbiamo visto come un cambiamento adattivo crea un disequilibrio totale all'interno del sistema, oltre che a sentimenti come paura, frustrazione e confusione negli individui che lo subiscono. Infatti, con il cambiamento, le persone vengono portate fuori dalla loro *comfort zone* e ciò li rende vulnerabili.

Abbandonare i vecchi comportamenti per affidarsi a qualcosa di nuovo, di fatto, comporta un grande rischio per chi è parte del sistema, quello che viene meno, infatti, sono le sicurezze sulle competenze finora acquisite, le comodità create fino a quel momento.

Per tale ragione, è oramai noto come il lavoro di una leadership adattiva viene contestato e combattuto. Inoltre, si è compreso dalla nostra analisi come il coinvolgimento degli individui nel cambiamento adattivo sia fondamentale. Senza coinvolgimento le persone saranno sicuramente più restie nell'approvare qualsiasi sfida adattiva che gli viene presentata.

Le sfide adattive, poi, toccano soprattutto l'emotività degli individui e la loro risoluzione coinvolge i vari punti di vista, i valori e le differenti esigenze, radicate nella loro sfera emotiva. In tal senso il leader dovrebbe cercare, dunque, di ascoltare i segnali verbali e non verbali degli interlocutori, con il fine di comprendere il più possibile i loro stati d'animo e le loro difficoltà.

Come abbiamo spesso messo in evidenza all'interno dell'elaborato, (la metafora della "pentola a pressione") il cambiamento genera tantissima pressione sul sistema e, se questa diventa troppo alta, la pentola a pressione può scoppiare. D'altra parte, senza calore, non cuoce nulla.

Abbiamo compreso infatti, che nel portare avanti il cambiamento all'interno di un'organizzazione sarebbe utile creare quello che possiamo definire sfera di contenimento o "holding environment". Lo stesso Heifetz ha definito il concetto di *holding environment* come: "le proprietà coesive di una relazione o di un sistema sociale che servono a mantenere le persone impegnate l'una con l'altra nonostante le forze di divisione generate dal lavoro adattivo."<sup>57</sup>

Ciò risulta fondamentale soprattutto nei momenti di confusione, di sconforto generale, dove un leader dovrebbe saper rappresentare una vera e propria fonte di ispirazione. Di conseguenza, si è visto, come essenziale è la creazione di un rapporto emotivo molto forte fra il leader e i membri del gruppo. Inoltre, il lavoro adattivo richiede un'elevata pazienza per il leader che lo conduce, soprattutto in quei momenti, dove l'obiettivo da portare a termine sembra sempre più lontano da raggiungere.

Possiamo concludere, dunque, che intraprendere un lavoro di leadership adattiva non è affatto facile, né per il gruppo che la subisce ma neppure per il leader che giorno dopo giorno mette in campo i propri sforzi e strategie per il bene comune dell'organizzazione.

Tuttavia, il cambiamento spesso si impone per svariati motivi che sono legati, odiernamente, alla mondializzazione dell'economia, alla nota interconnessione dei sistemi economici, allo sviluppo diseguale di vaste aree del mondo e alla conseguente delocalizzazione delle produzioni, oltre che alla competizione internazionale nei mercati.

Inoltre, sempre di più siamo in presenza di un profondo cambiamento che sta avvenendo nello scacchiere economico mondiale, grazie all'irrompere sulla scena di economie di Paesi (Cina, India) che solo fino a qualche decade fa erano in posizione di sub-ordine rispetto all'occidente.

Dunque, le organizzazioni e la loro leadership devono affrontare la sfida di saper essere adattabili in ambienti molto incerti e complessi.

L'adattabilità organizzativa, infatti, è proprio la capacità di un sistema di individuare e saper riconoscere il momento giusto per innovarsi, per cambiare e cogliere le opportunità di un ambiente nuovo e dinamico. Tale capacità deve necessariamente essere guidata da una figura, come quella di un leader, con il compito di creare uno spazio adattivo con il fine di condurre l'organizzazione in questione verso una modernizzazione e un continuo miglioramento. La capacità dinamica è elemento e obiettivo centrale del ruolo della leadership; per tale motivo è necessaria la figura di un leader che abbia la responsabilità di percepire le nuove opportunità e di guidare l'organizzazione verso una nuova riconfigurazione degli *asset* organizzativi.

Il cambiamento può essere certamente innescato da una situazione temporanea, di emergenza, come ad esempio è stato a causa della recente pandemia. Più probabilmente, però, esso è divenuto una necessità costante per la sopravvivenza e lo sviluppo di ogni sistema.

Attraverso quale metodo esso debba avvenire, è una questione altrettanto complessa. Per quel che ci riguarda, con questa tesi, abbiamo cercato di indicare alcune delle molteplici vie. Fra queste, quella della leadership adattiva, condivisa e partecipata, ci è sembrata quella più adeguata per la *governance* delle profonde trasformazioni che, indistintamente tutti i sistemi, siano essi economici- sociali- politici, sono destinati a subire, prima o poi, nel corso del loro sviluppo. In definitiva, una bussola che crediamo possa essere utile per navigare nel periglioso mare del terzo millennio.

---

<sup>57</sup> Ronald Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow. "The practice of Adaptive Leadership (2009). Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World." Boston: Harvard Business Review Press;

## BIBLIOGRAFIA

- Adinolfi p. (1998), “Teorie della leadership”, in Cafferata R. (2000), (a cura di) Management e organizzazione aziendale, Aracne, Roma.
- Alimo-Metcalfe B., Alban-Metcalfe R.J. (2001), “The development of a new transformational leadership questionnaire”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, March.
- Birkinshaw, J., e Gibson, C., (2004). “Building Ambidexterity Into an Organization.” MIT Sloan Management Review, 45 (4), 46-55.
- Brodbeck et al. (2000), “Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, March.
- Dansereau F., Yammarino F.J., Markham S.E. (1995), “Leadership: multiple level approaches”, Leadership Quarterly, 6 (2).
- Fishbein, M. e Ajzen, I. (1975). “Credenza, atteggiamento, intenzione e comportamento: un'introduzione alla teoria e alla ricerca.” Reading, MA: Addison-Wesley.
- Floris P. L. (2006); “Leadership and Change management. Leadership: non il successo di un singolo ma la forza di un gruppo.” Franco Angeli.
- Irving L. Janis (1982) in “Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes;” Boston: Houghton Mifflin.
- K. Lewin (1951), “Field Theory in social science”, Harper & Row, New York.
- Kotter J. P. (2003), “al cuore del cambiamento. Come le persone cambiano le organizzazioni.” Etas Libri.
- Mann R.D. (1959), “A review of the relationship between personality and performance in small groups”, Psychological Bulletin, n. 56.
- Montgomery Van Wart (2017). “Leadership in public organizations. An Introduction.” Third Edition. Routledge.
- Paul T. Hart & Lars Tummers (2019), “Understanding public leadership.” Second Edition, Palgrave.
- Ronald Heifetz and Marty Linsky (2017). “Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Change.” Boston: Harvard Business Review Press.
- Ronald Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow (2009). “The practice of Adaptive Leadership. Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World.” Boston: Harvard Business Review Press.

- Ronald Heifetz, Marty Linsky, Alexander Grashow (2020). Traduzione e edizione italiana a cura di Stefano Zordan. “La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità.” Milano: FrancoAngeli.
- Ronald Heifetz (1994). “Leadership Without Easy Answers.” Boston: Harvard Business Review Press.
- Stodgill R.M. (1948), “Personal factors associated with leadership: a survey on the literature”, *Journal of Psychology*, n. 25.
- Stodgill R.M. (1974), “Handbook of leadership: a survey of theory and research”, Free Press, New York.
- Weber M., (1961), “Economia e società”, Edizioni di Comunità, Milano.
- Weber M. (1947), “Theory of Social and Economic Organization”. New York, Oxford University Press;

## SITOGRAFIA

- Abraham Zaleznik. *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review, January 2004.  
<https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>
- Alessandro Cravera. *Il leader bravo? È quello che non vuole essere solo al comando.* Da “Allenarsi alla complessità. Schemi cognitivi per decidere e agire in un mondo non ordinato”, Egea, 2021.  
<https://www.linkiesta.it/2021/01/leader-oggi-complessita/>
- Andrea Farè. *Il cambiamento in azienda (ma non solo): le tre domande da farsi.* Purple&People SNC, 30 settembre 2019.  
<https://purpletude.com/innovare/il-cambiamento-in-azienda-ma-non-solo-le-tre-domande-da-farsi/>
- Basheer M. Al-Ghazali. *Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model.* *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 41 No. 8, pp. 993-1013. Article publication date: 28 September 2020.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2019-0455/full/html>
- Domenico Bozzi. *A brief history of leadership. Main theories.* Dec 12, 2015.  
<https://www.slideshare.net/miticoulisse/leadership-56078923>



- Eric Bloom. *Leadership Requires of Vision and Articulation*. IT Management and Leadership Institute, March 21st, 2019.  
<https://itmlinstitute.org/leadership-requires-of-vision-and-articulation/>
- Franco Gnudi. *La leadership al tempo della complessità*. Scuola Gestalt Coaching, June 2017.  
<https://www.scuolagestaltcoaching.it/la-leadership-al-tempo-della-complessita>
- Gabriele Gabrielli. *La leadership e il tempo*. Pubblicato in Leadership & Management Magazine di informazione Manageriale. Gennaio, 2018.  
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/la-leadership-tempo/>
- Gianni Rusconi. *Leadership “infinita” ai tempi del Covid: la pandemia è un’occasione di crescita*. Il sole 24 ore, Gennaio 2021.  
[https://www.ilsole24ore.com/art/leadership-infinita-tempi-covid-pandemia-e-un-occasione-crescita-ADWEoF4?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/leadership-infinita-tempi-covid-pandemia-e-un-occasione-crescita-ADWEoF4?refresh_ce=1)
- Hai-Jiang Wanga, Evangelia Demerouti, Pascale Le Blanc. *Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification*. Journal of Vocational Behavior. Volume 100, June 2017, Pages 185-195.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879117300271>
- Ion Stegaroiu, Diana Elena Zaharia (Stefanescu), Stefania Mubeen (Stegaroiu). *The leadership adaptability based on the risk of contemporary economy*. Published in Risk in Contemporary Economy. Journal volume & issue Vol. 2, no. 1 pp. 261 – 265, May 2015.  
<https://doaj.org/article/f04a6901d9554289a3f460ee6368d705>
- Jonas Hermann Schulze, Felix Pinkow. *Leadership for Organizational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space*. 28 June 2020.  
<https://doaj.org/article/b4ab9868db0249cb95d4a31687fb4e96>
- Keith Rollag. *Succeed in New Situations*. Harvard Business Review, Dec 1, 2015.  
<https://hbsp.harvard.edu/product/R1512J-PDF>  
[ENG?Ntt=Leadership+Without+Easy+Answers&itemFindingMethod=Search](https://hbsp.harvard.edu/product/R1512J-PDF)
- Luciana Maci. *Il guru della leadership Marty Linsky: “Ecco come affrontare le difficoltà del cambiamento”*. Intervista, 20 agosto 2018.  
<https://www.economyup.it/innovazione/il-guru-della-leadership-marty-linsky-ecco-come-affrontare-le-difficolta-del-cambiamento/>
- Marco Rotondi. *Carenza o eccesso di Leadership? Non c’è team senza un leader*. Istituto Europeo Neurosistemica, Neurosystemics n° 11/2018.  
<https://www.ienonline.org/ien/carenza-o-eccesso-di-leadership-non-ce-team-senza-un-leader/>

- Martin Reeves, Lars Fæste, Fabien Hassan, Harshal Parikh, and Kevin Whitaker. *Preemptive Transformation: Fix It Before It Breaks*. Boston Consulting Group. August 17, 2018.  
<https://www.bcg.com/publications/2018/preemptive-transformation-fix-it-before-it-breaks>
- Mary Uhl-Bien, Michael Arena. *Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework*. The Leadership Quarterly. Volume 29, Issue 1, February 2018, Pages 89-104.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431730111X>
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating shared value, how to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review, 89 (1/2), pp.62-77.  
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie. *The Work of Leadership*. Published in January 1997.  
<http://smgrp.com.au/wp-content/uploads/2016/09/The-Work-of-Leadership-Heifetz.pdf>
- Ronald Heifetz and Marty Linsky. *A Survival Guide for Leaders*. Harvard Business Review. From the Magazine, June 2002.  
<https://hbr.org/2002/06/a-survival-guide-for-leaders>
- Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky. *Diagnose the System: The First Step in Leading Adaptive Change*. Harvard Business Press Chapters, May 18, 2009.  
<https://hbsp.harvard.edu/product/3275BC-PDF-ENG?itemFindingMethod=Other>
- Ronald Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky. *Esercitare la leadership in tempi di crisi*. Harvard Business Review Italia. Pubblicato originariamente nel 2009, ristampa marzo 2020.  
<https://www.hbritalia.it/speciale-gestire-le-crisi/2020/03/29/news/esercitare-la-leadership-in-tempi-di-crisi-3915/>
- Rosanna Marchegiani. *Gli stili di leadership secondo White e Lippit*. PMI.it, 18 maggio 2009.  
<https://www.pmi.it/professioni/psicologia-e-risorse-umane/197735/gli-stili-di-leadership-secondo-white-e-lippit.html#:~:text=Lo%20stile%20permissivo%2C%20detto%20anche%20di%20delega%20o%20del%20laissez,il%20responsabile%20delle%20decisioni%20assunte>
- Sidi Said Lagattolla. *Dalla leadership del cambiamento al cambiamento della leadership*. Articolo pubblicato sulla rivista Leadership & Management – novembre/dicembre 2015.  
<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/dalla-leadership-del-cambiamento-al-cambiamento-della-leadership/>
- Stefania Santucci. *Rethinking leadership at the time of covid-19*. We NetWork, 2021.  
[https://www.weplusnetwork.com/it\\_IT/ripensare-la-leadership-al-tempo-del-covid-19/](https://www.weplusnetwork.com/it_IT/ripensare-la-leadership-al-tempo-del-covid-19/)