



**LEADERSHIP.** Come gestire le persone in contesti complessi

# Leader generativo

**Molte aziende sono ancora governate da leader autocentrati, convinti di motivare le persone offrendosi come guida. Ma questo modo di governare non è più coerente con la realtà socio-economica che viviamo**

di Alessandro Cravera, Marinella De Simone, Alberto De Toni, Valerio Eletti, Alberto Gandolfi, Dario Simoncini

**Q**ual è lo stato di salute del concetto di “leadership”? Rispondere a questa domanda è meno semplice di quanto possa sembrare in prima battuta. La risposta dipende infatti dal punto di osservazione che si intende assumere. L'investimento globale in programmi incentrati sullo sviluppo della leadership ha raggiunto i 45 miliardi di dollari l'anno (Kellerman, 2012). Di questi, circa 14 miliardi di dollari sono investiti ogni anno dalle sole aziende americane (McKinsey Quarterly, January 2014). Da questo punto di vista, è indubbio che i programmi di leadership development godano di ottima salute. Lo scenario però cambia radicalmente, se si analizzano i risultati di tali investimenti:

- secondo il National Leadership Index misurato dal Center for Public Leadership dell'Università di Har-

vard, il 77% degli americani è “d'accordo” o “fortemente d'accordo” con l'affermazione secondo la quale gli Stati Uniti stanno attraversando una crisi di leadership;

- lo “State of the American Workplace”, realizzato da Gallup, stima che il 70% dei lavoratori americani sia “disengaged”;
- Maritz Research dichiara che solo il 7% dei dipendenti si fida dei propri datori di lavoro, manager e leader e li considera sia onesti che competenti;
- il “Global Human Capital Trends in 2014”, realizzato da Deloitte, inserisce il tema dello sviluppo della leadership come la priorità numero 1 per gli Executive intervistati, ma allo stesso tempo mette in evidenza il fatto che solo il 13% delle aziende si dichiara eccellente e soddisfatta del modo in cui riesce a sviluppare i propri leader.



### Un concetto di leadership superato

Questi dati obbligano a una riflessione. I crescenti investimenti sullo sviluppo della leadership indicano un'indubbia importanza conferita a questo aspetto dalle aziende; al contempo, gli scarsi risultati finora conseguiti sembrano, paradossalmente, la principale causa della crescita degli investimenti, nella convinzione (o speranza) che moltiplicando gli sforzi si raggiungano i risultati attesi. Ma è davvero così? È ragionevole pensare che la risoluzione del problema passi attraverso un'ulteriore crescita degli investimenti in leadership? Noi pensiamo di no. La scarsa efficacia dei programmi sulla leadership nasce *in primis* da una concezione della stessa epistemologicamente inadeguata al mondo di oggi. Le classiche teorie della leadership si basano su una visione deterministica dell'organizzazione, in cui si presuppone una relazione lineare tra variabili, output dei processi aziendali prevedibili e standardizzabili e un concetto di "evento inaspettato" come di un fallimento dei meccanismi di controllo. In quest'alveo, la leadership viene a coincidere con un ruolo aziendale occupato da una persona che ha potere, autorità e influenza sugli altri. Il leader è al centro del funzionamento organizzativo e afferma la propria posizione sugli altri offrendosi come guida e motivando gli altri a seguirlo nel perseguimento della sua visione personale.

### Oggi il sistema si evolve autonomamente

Questa visione della leadership, che ha radici storiche e psicologiche molto profonde, continua a mantenere una sua efficacia in alcune situazioni, ma non può più essere considerata coerente con la realtà sociale ed economica fortemente interdependente che oggi stiamo vivendo. Le economie, le società, i mercati finanziari, i consumatori e i collaboratori di un'azienda sono sempre più interconnessi e questo significa che gli attori economici, interagendo in misura crescente, generano complessità, determinando l'entrata in scena di fenomeni emergenti, non lineari e imprevedibili. La crescente interconnessione degli elementi di un sistema fa sì che esso tenda a evolvere autonomamente molto più di prima. Un'organizzazione non può più essere considerata una massa inerte di persone che ha bisogno dell'innesco del leader per cambiare direzione. Quelli che tradizionalmente si definiscono "follower" oggi sono agenti del sistema fortemente interconnessi e interdipendenti che, attraverso le loro interazioni, spesso determinano l'evoluzione del sistema stesso. Un'evoluzione che può essere più o meno coerente con gli obiettivi che l'azienda si è data. Plowman e Duchon, in *Emergent leadership: getting beyond heroes and scapegoats*, descrivono bene questo tipo di dinamica: «Nei sistemi complessi, l'influenza e l'adattamento reciproco tra agenti sono necessari per la sopravvivenza, ma sono spesso invisibili. Gli agenti sono in continua interazione tra loro scambiandosi informazioni, apprendendo e adattando il loro comportamento in maniera localmente coerente.

Ogni contatto, ogni scambio di informazioni, presenta delle opportunità di influenza e quindi di leadership. Anche se questi contatti quotidiani possono essere visti come routine, essi sono estremamente significativi e importanti perché non ci sono due contatti che siano esattamente uguali. Gli agenti del sistema apprendono, riconoscono il significato di un determinato scambio, aggiustano il loro comportamento quotidiano e il sistema, in questo modo, continua a funzionare».

### Dalla logica push alla creazione di contesti

In questo nuovo ambiente socio-economico, la leadership cambia radicalmente forma, mirando a guidare l'evoluzione dei comportamenti e delle interazioni invece di specificare i comportamenti effettivi in anticipo. In quest'ottica, il leader non è quello che adotta una logica "push" e quindi motiva i collaboratori, fornisce la direzione, dà le direttive, bensì è quello che sa come perturbare il sistema, è colui che crea, spesso in maniera indiretta, le condizioni per l'auto-organizzazione delle persone. Non è colui che agisce eroicamente, bensì colui che facilita, porta la propensione evolutiva del sistema al suo dispiegamento effettivo. Il leader diventa così un generatore di contesti che favoriscono l'emergere di interconnessioni tra gli agenti del sistema, funzionali agli indirizzi strategici che l'azienda si è data. Il basso livello di engagement dei lavoratori delle imprese è in larga parte dovuto a un'errata interpretazione del ruolo del leader. La visione autocentrata della leadership tende infatti a frustrare e limitare le potenzialità organizzative emergenti dall'interazione dei collaboratori. Diversamente, un leader generativo sa riconoscere le dinamiche che emergono dal basso, rimuovere gli ostacoli prodotti da quelle disfunzionali e orientare la sua azione verso il rinforzo di quelle funzionali alla crescita della competitività dell'azienda.

### Sette punti chiave per cambiare

Come sviluppare una leadership di questo tipo? Ecco alcuni consigli utili:

- 1. Lasciare autonomia alle persone, non essere prescrittivi, far sentire le persone capaci:** in uno slogan, gestire attraverso domande e non risposte.
- 2. Curare le relazioni e generare nuove interconnessioni:** il leader non deve essere un hub al centro della rete di relazioni, deve piuttosto essere uno sviluppatore di nuove interconnessioni utili al funzionamento del team e dell'organizzazione.
- 3. Alimentare una continua comunicazione:** il percorso verso l'auto-organizzazione di un team si fonda sullo scambio di informazioni e conoscenze. I flussi di comunicazione non devono pertanto essere solo top-down, ma anche bottom-up e soprattutto orizzontali. Se le persone hanno chiara la cornice entro la quale operano e danno un significato univoco al loro agire organizzativo, sviluppano comportamenti proattivi e

## Una Summer School per imparare a governare la complessità

Il Complexity Institute, in partnership con Supsi (University of Applied Sciences and Arts of Southern Switzerland), Newton Management Innovation, Complexity Education Project de La Sapienza, propone nel verde delle colline umbre una vacanza-lavoro di alta formazione sul tema **“Leadership generativa in contesti complessi”** destinata a manager, ricercatori e professionisti. Dal 29 agosto al 7 settembre 2014, nella splendida residenza di Villa Agellis a Spoleto, un team di docenti, consulenti e manager di comprovata esperienza offre ai partecipanti la possibilità di acquisire un «Complexity Skills Set» per presidiare con efficacia i mutamenti in ambienti a elevata complessità.

Per saperne di più: [www.complexityinstitute.it](http://www.complexityinstitute.it) – [info@complexityinstitute.it](mailto:info@complexityinstitute.it)



una forte motivazione intrinseca.

4. **Sviluppare una forte consapevolezza delle retroazioni sistemiche delle proprie azioni:** in un sistema complesso tutto è collegato e interconnesso e, quindi, tutto influenza tutto. Sviluppare una leadership efficace in questo contesto significa pensare in maniera sistemica, ovvero cercare sempre di avere ben chiari gli effetti di primo, secondo e terzo livello delle proprie azioni e decisioni sul sistema.
5. **Generare attrattori:** un attrattore è un insieme verso il quale evolve un sistema dinamico dopo un tempo sufficientemente lungo. In un'organizzazione vi sono due tipi di attrattori: quelli generati top-down, quali la strategia, la mission, i riti e la narrazione aziendale e quelli che emergono dall'interazione di comportamenti di persone tra loro interconnesse. Il leader deve sviluppare una profonda comprensione nell'individuare gli attrattori più efficaci, nel riconoscere quelli che già esistono ed emergono in azienda e rinforzarli o ostacolarli in base al tipo di influenza che esercitano sui comportamenti e sulle interazioni delle persone.
6. **Pensare a soluzioni non lineari:** in un sistema complesso non è quasi mai possibile identificare l'azione A che genera l'effetto B. Il raggiungimento di un determinato risultato è spesso l'effetto congiunto di più concause. Se un collaboratore è demotivato, ad esempio, non

è quasi mai risolutiva l'azione diretta (l'incontro individuale motivazionale). È più efficace chiedersi quali sono le azioni, anche non direttamente collegate al tema motivazionale, che possono cambiare l'atteggiamento di questa persona.

7. **Non separare azioni operative e azioni “people oriented”:** in azienda i manager tendono a separare questi due tipi di azioni, denunciando spesso la mancanza di tempo da dedicare alla gestione delle persone del proprio team. In realtà, si tratta di una finta separazione. Ogni azione/decisione operativa ha sempre una valenza “people oriented”, così come ogni azione “people oriented” ha una valenza operativa. Se pensati come elementi generativi di un contesto, i momenti operativi e “people oriented” tendono a coincidere, eliminando di fatto l'annosa e sterile dicotomia tra leader e manager.

Verso la fine della sua lunga carriera Peter Drucker ha affermato che «molto di ciò che noi chiamiamo management consiste nel rendere difficile alle persone fare il proprio lavoro». Si tratta di una lucida analisi di ciò che spesso sta accadendo dentro le organizzazioni, soffocate da pratiche burocratiche orientate al controllo, audit, reporting di varia natura e leader narcisi, autocentrati, accentratori e indispensabili. Se, come accade per tutte le altre forme d'investimento, le aziende cominceranno a pretendere dai programmi di leadership development ritorni più concreti e significativi, non occorrerà aumentare ulteriormente la spesa in formazione manageriale. Ben più importante è cambiarne contenuti e approccio. Un mondo complesso, interdipendente e non lineare ha bisogno di una leadership meno deterministica e più generativa. ■

**Alessandro Cravera** – Partner Newton Management Innovation, Milano

**Marinella De Simone** – Complexity Institute, Genova

**Alberto De Toni** – Università di Udine

**Valerio Eletti** – Complexity Education Project, Università Sapienza di Roma

**Alberto Gandolfi** – SUPSI, Università professionale della Svizzera Italiana

**Dario Simoncini** – Università di Chieti-Pescara