

La leadership nell'era della complessità: Da Eroe ad Anfitrione

Margaret Wheatley e Deborah Frieze © 2010

Traduzione Italiana a cura di [Art of Hosting Trasformazione](#), di Roberta Panzieri.

Per troppo tempo, molti di noi si sono fatti incantare dagli “eroi”. Forse per via del nostro desiderio di essere salvati, per non dover fare il lavoro duro, o per poter fare affidamento su qualcun altro per comprendere le cose.

Siamo costantemente bombardati da politici che si presentano come eroi che risolveranno tutti i nostri problemi. È un'immagine seducente, una promessa allettante... e noi continuiamo a crederci.

Da qualche parte c'è qualcuno che farà andare le cose per il meglio. Da qualche parte c'è un individuo visionario, stimolante, brillante, affidabile, e noi tutti lo seguiremo felicemente. Da qualche parte...

Ebbene, *“è giunto il momento per tutti gli eroi di tornare a casa”*, come scrisse il poeta William Stafford. È giunto per noi il momento di lasciar perdere speranze e aspettative, che generano solamente dipendenza e passività e non forniscono alcuna soluzione alle sfide che abbiamo di fronte. Dobbiamo smettere di aspettare che qualcuno venga a salvarci. Dobbiamo affrontare la realtà della nostra situazione – ovvero che siamo tutti nella stessa barca e tutti abbiamo voce in capitolo – e capire come mobilitare i cuori e le menti di ognuno, nei nostri luoghi di lavoro e nelle nostre comunità.

Perché continuiamo a cercare gli eroi? Sembra che noi tutti diamo per scontate alcune questioni di fondo:

- I leader hanno le risposte. Loro sanno cosa fare.
- Le persone fanno quello che gli si dice. Bisogna solo dargli buone istruzioni e buoni schemi.
- Un elevato livello di rischio richiede un alto livello di controllo. Quanto più le situazioni diventano complesse - e crescono le sfide - tanto più è necessario che il potere si sposti verso l'alto (verso i leader che sanno cosa fare).

Queste convinzioni danno origine a modelli di gestione e controllo, riveriti e rispettati nelle organizzazioni e nei governi in tutto il mondo. Chi si trova alla base della gerarchia si sottomette alla maggiore competenza e alla visione superiore di chi è al vertice. I leader promettono di tirarci fuori dai “pasticci” e noi rinunciamo di buon grado all'autonomia individuale in cambio di questa sicurezza.

La conseguenza più probabile dei tentativi dei leader di impadronirsi del controllo in una situazione complessa e caotica, è che essi creino ancora più caos. Si isolano con pochi fidati consiglieri e tentano di trovare (rapidamente) una soluzione semplice ad un problema complesso. E la gente li spinge a fare esattamente questo.

Tutti vogliono che il problema scompaia; rumorose si alzano dal pubblico le richieste che dicono "risolvete!". I leader, dal canto loro, si affannano a dimostrare che se ne stanno facendo carico e che hanno tutto sotto controllo.

Ma le cause dei problemi di oggi sono complesse e intercorrelate. Non esistono risposte semplici e nessuno individualmente è in grado di sapere cosa fare. Sembriamo incapaci di riconoscere la complessità della realtà. Al contrario, quando il leader non si dimostra in grado di risolvere la crisi, lo licenziamo e ci mettiamo subito alla ricerca del prossimo (migliore) leader. Ma non mettiamo mai in discussione le nostre aspettative verso i leader, né il nostro bisogno di eroi.

L'illusione del controllo

La leadership eroica si basa sull'illusione che qualcuno possa mantenere il controllo della situazione. Eppure viviamo in un mondo di sistemi complessi la cui stessa esistenza significa che sono intrinsecamente incontrollabili. Nessuno è responsabile dei nostri sistemi alimentari. Nessuno è responsabile delle nostre scuole. Nessuno è responsabile dell'ambiente. Nessuno è responsabile della sicurezza nazionale. Nessuno è responsabile.

Questi sistemi sono fenomeni emergenti, risultato di migliaia di piccole azioni locali che convergono, creando potenti sistemi con proprietà che possono avere poca o nessuna somiglianza con le piccole azioni che hanno dato loro origine. Tali sono i sistemi che oggi dominano le nostre vite e che non possono essere cambiati procedendo a ritroso nel tempo o concentrandosi solo su alcune semplici variabili. E sicuramente non possono essere modificati dalle visioni dei leader più eroici.

Se vogliamo far sì che i sistemi complessi funzionino meglio, dobbiamo smettere di fare affidamento sul "leader-eroe" e fare spazio al "leader-anfitrione". Dobbiamo sostenere quei leader che riconoscono la complessità insita nei problemi attuali, e che per poter compresa al meglio questa complessità, è necessario che tutte le parti coinvolte siano invitate a partecipare e contribuire. Mentre noi che seguiamo il leader dovremmo concedergli tempo, pazienza e comprensione ed essere disposti a farci avanti e contribuire.

I "leader-anfitrioni" sono sinceri, fino al punto di ammettere di non sapere cosa fare. Sanno che sarebbe pura follia cercare di fare affidamento solo su se stessi per trovare risposte, ma sanno anche che possono confidare nella creatività e nell'impegno degli altri per svolgere un compito. Sanno che gli altri, indipendentemente dal livello occupato nella gerarchia organizzativa, possono essere motivati, scrupolosi e creativi quanto il leader, se opportunamente coinvolti.

Il percorso da Eroe ad Anfitrione

I leader che da Eroi si trasformano in Anfitrioni hanno superato le dinamiche negative della politica e l'aspro confronto generato dalle gerarchie ed hanno imparato ad ignorare gli organigrammi e le descrizioni dei ruoli che limitano il potenziale delle persone. Al contrario, sono diventati curiosi. Quali persone fanno parte di una certa organizzazione o comunità? Quali

competenze e capacità potrebbero offrire se fossero trattate come veri collaboratori? Quali sono le loro conoscenze? Quali le intuizioni che potrebbero condurre alla risoluzione di un dato problema?

I leader-anfitrioni sanno che le persone sostengono volentieri ciò che hanno contribuito a creare e che non ci si può invece aspettare che la gente aderisca totalmente a piani e progetti sviluppati da altri. Investono in *conversazioni significative* tra persone provenienti da diverse aree del sistema, considerandolo il modo più produttivo per generare nuove intuizioni e possibilità di azione. Sono consapevoli del fatto che le persone sono ben disposte a dare il loro contributo e che la maggior parte di loro aspirano a trovare un significato e nuove possibilità, sia nella vita che nel lavoro. Tali leader sanno che dare accoglienza agli altri è l'unico modo per riuscire a sciogliere nodi complessi e altrimenti inestricabili.

Non dobbiamo pensare che i leader-anfitrioni si lascino semplicemente andare alla benevolenza, confidando nel fatto che la gente farà un buon lavoro in autonomia. In realtà i leader hanno molti compiti da svolgere, anche se questi sono molto diversi rispetto a quelli dei leader-eroi. I leader ospitali devono:

- generare buone condizioni e processi di gruppo affinché le persone lavorino insieme;
- fornire adeguate risorse in termini di tempo, la più scarsa fra tutte le materie prime;
- insistere frequentemente sul fatto che sia gli individui che il sistema possono apprendere attraverso l'esperienza;
- offrire sostegno in modo pieno e indubitabile: la gente deve sentire che il leader è lì per loro;
- tenere a bada la burocrazia, creando oasi (o bunker) in cui le persone siano meno gravate da istanze amministrative insensate;
- difendere il progetto da quei leader che vorrebbero riprenderne il controllo denunciando come sia stata lasciata troppa libertà alle persone;
- dare costanti feedback ai collaboratori sull'andamento del lavoro, sul raggiungimento degli obiettivi e sui progressi fatti;
- collaborare all'identificazione e allo sviluppo di appropriati indicatori di risultato e di progresso verso i risultati, per rendere visibili i successi;
- valutare il livello di convivialità e lo spirito di gruppo: non quello legato all'entusiasmo chiassoso e acritico, ma quello che cresce in un gruppo che collabora per portare a termine un lavoro difficile.

Le sfide poste dai Superiori

È importante notare come usano il loro potere posizionale quei leader che si trasformano da eroi in anfitrioni. Devono lavorare a tutti i livelli della gerarchia e generalmente è più facile che ottengano appoggio e rispetto delle persone che dirigono, che non dai loro superiori. La maggior parte degli alti dirigenti di vaste gerarchie è convinta della loro superiorità intrinseca, come dimostrerebbe la posizione che hanno raggiunto. Non credono che la gente comune possa

essere altrettanto creativa o auto-motivata. Quando viene suggerito di utilizzare la partecipazione del personale come mezzo per raccogliere spunti e idee su un problema complesso, gli alti dirigenti spesso bloccano tali attività sul nascere. Essi giustificano la loro opposizione affermando che le persone potrebbero usare questa opportunità per “*approfittare dell'organizzazione*”, che andrebbero a suggerire idee prive di attinenza con la *mission* dell'organizzazione, o che potrebbero sentirsi eccessivamente sicure e quindi travalicare il proprio ruolo.

In verità, molti alti dirigenti considerano il coinvolgimento dell'intero sistema come una minaccia al proprio potere e controllo. Essi costantemente propendono per il controllo assoluto e verticistico - ed il caos che ne consegue - piuttosto che per il coinvolgimento della gente nella risoluzione di problemi difficili e complessi.

I leader che conoscono il valore del pieno coinvolgimento e che si fidano dei loro sottoposti, devono difendere costantemente il proprio personale dagli alti dirigenti che si ostinano sulla necessità di un maggior controllo e burocrazia - per limitare le attività altrui - anche quando quelle stesse attività stanno producendo ottimi risultati. Strano a dirsi, ma troppi alti dirigenti antepongono il controllo all'efficacia; sono disposti a rischiare di creare maggior caos pur di perpetuare la loro leadership accentratrice, di comando e di controllo.

Ri-coinvolgere le persone

Coloro i quali sono stati confinati in ruoli escludenti, rimasti sepolti all'interno della gerarchia, potranno rifiorire e svilupparsi alla presenza di un leader accogliente/ospitale.

Ma ci vuole tempo prima che i dipendenti possano credere che questo capo è diverso, che questo leader vuole davvero che siano loro a contribuire attivamente. Questo processo può richiedere da 12 a 18 mesi nei sistemi in cui le persone siano state ripetutamente messe a tacere da parte di una leadership autocratica. Attualmente, la maggior parte della gente ha un atteggiamento attendista: non è interessata a partecipare perché i precedenti appelli non erano sinceri, o l'hanno impegnata in un lavoro privo di significato. Il leader deve dar prova di sé insistendo continuamente sul fatto che il lavoro non può essere realizzato, né i problemi risolti, senza la partecipazione di tutti. Se il messaggio è sincero e coerente, la gente rinascerà poco a poco; persino le persone che sono “morte” da un punto di vista lavorativo, che stanno solo aspettando la pensione, possono resuscitare grazie alla presenza di un leader che li incoraggi e crei loro le opportunità per contribuire.

I leader-anfitrioni devono essere coordinatori (convocatori) qualificati. Si rendono conto che la loro organizzazione o comunità è ricca di risorse e che il modo più semplice per scoprirle è quello di riunire persone diverse in *conversazioni significative*. Le persone che non amano il prossimo, quelle che ignorano o mettono gli altri a disagio, le persone che si sentono invisibili, trascurate, escluse: proprio queste persone possono emergere dalle loro scatole ed etichette per diventare colleghi e cittadini interessanti e impegnati.

Ospitare conversazioni significative non vuol dire convincere le persone a piacersi le une con le altre o sentirsi a proprio agio. Si tratta piuttosto di creare i mezzi per risolvere i problemi, per far funzionare bene i gruppi di lavoro, per far sì che gli individui diventino energetici attivisti.

I leader-anfitrioni creano un cambiamento sostanziale basandosi sulla creatività, l'impegno e la generosità di tutti. Essi imparano per esperienza diretta che queste qualità sono presenti praticamente in ogni individuo e in ogni organizzazione. Essi diffondono inviti sinceri, fanno buone domande e hanno il coraggio di favorire l'assunzione del rischio e la sperimentazione.

E tu sei un Eroe?

Molti di noi possono essere portati a comportarsi come eroi non dalla smania di potenza, ma dalle buone intenzioni e dal desiderio di aiutare. Ti stai comportando come un eroe? Ecco come scoprirlo. Ti stai comportando come un eroe se pensi che sistemerai le cose semplicemente lavorando di più; se pensi che, diventando più brillante ed efficiente o imparando una nuova tecnica, sarai in grado di risolvere i problemi per gli altri. Ti comporti come un eroe se ti assumi la responsabilità di un numero sempre crescente di progetti e ti concedi meno tempo per le relazioni. Ti stai comportando come un eroe se credi di poter salvare la situazione, la persona, il mondo.

Nella maggior parte dei casi, i nostri impulsi eroici nascono dalle migliori intenzioni. Vogliamo aiutare, risolvere, sistemare. Ma questa è l'illusione di essere speciali, di essere gli unici che possono offrire aiuto, assistenza, competenze. Se non lo facciamo noi, non lo farà nessuno. Questo percorso da eroe ha un'unica destinazione garantita: finiremo per sentirci soli, esausti e incompresi.

È arrivato il momento per tutti noi eroi di tornare a casa, perché, se lo facciamo, ci accorgeremo che non siamo soli. Siamo circondati da persone come noi. Anche loro vogliono contribuire, anche loro hanno idee, anche loro vogliono essere utili agli altri e risolvere i propri problemi.

A dire il vero, non hanno mai voluto che degli eroi li salvassero.

Parti di questo articolo sono tratte da *Walk Out Walk On: A Learning Journey Into Communities Daring to Live the Future Now*. Margaret Wheatley & Deborah Frieze. Berrett-Koehler Publishers, April 2011.

Questo articolo è stato pubblicato in *Resurgence magazine*, numero 264, Gennaio/Febbraio 2011 ed è ristampato con la cortesia di *Resurgence & Ecologist*. Tutti i diritti di questo articolo sono riservati a Resurgence Trust: <http://www.resurgence.org>