CORRIERE DELLA SERA
LIBERI TUTTI

Settimanale

Data 10-08-2018
Pagina 1
Foglio 1 / 2

Marty Linsky insegna alla Kennedy School of Government di Harvard e ha studiato per tutta la vita le modalità nelle quale si manifesta la capacità di guidare gli altri. Gli ingredienti? Uno fondamentale: la capacità di adattarsi. «La leadership deve essere simultaneamente ottimista, e ottimista senza riserve, ma anche brutalmente realistica. Significa tenere insieme ottimismo e realismo, trovare la giusta alchimia... Con tutte le difficoltà che la leadership deve affrontare, riesce comunque a dare il senso, agli altri, che è possibile cambiare le cose»

di **Matteo Persivale**

ESSERE
LEADERSHIP LE REGOLE DEL «MAGO» AMERICANO
di Matteo Persivale 42

LEADERSHIP LA LEZIONE DEL «MAGO» AMERICANO

Marty Linsky, che insegna alla Kennedy School of Government di Harvard e con il collega Ronald Heifetz dirige l'agenzia di consulenze Cambridge Leadership Associates, è uno dei massimi studiosi di quel tema sfuggente che è la leadership: «È talmente sfuggente che non parlo mai di leader, ma di leadership. Prima di tutto perché parlare di leader tende a identificare il leader in una persona che ha incarichi direttivi di qualche tipo in un'organizzazione, un ceo per capirci o un primo ministro, mentre chiunque può dimostrare leadership. E poi perché la leadership non è uno stato permanente che la stessa persona esercita in modo continuativo. È complicato».

Il professor Linsky (autore di *La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità*, Cortina) a luglio era in Italia al castello di Parella, provincia di Torino, per Idea 2018, tre giorni di seminario per accademici, giornalisti e giovani (età 23-35: manager, imprenditori o ancora studenti). Perché se il futuro è una sfida, la leadership pare la ricetta giusta per affrontarlo. Ma cos'è la leadership? Per Linsky è basata su una cosa sola: l'adattamento. «L'adattamento ha origini biologiche, è letteralmente dentro di noi. Adattamento a condizioni ambientali diverse, a situazioni nuove. Ma c'è una forza profondamente legata all'adattamento: la perdita. La gente reagisce negativamen-

Codice abbonamento: 003600

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

BEST

CORRIERE DELLA SERA
LIBERI TUTTI

Settimanale

Data 10-08-2018
Pagina 1
Foglio 2 / 2

Visioni a confronto

IL CASO TRUMP

Secondo Linsky «Trump è l'esempio di un politico che non fa nulla che possa irritare la sua base. La consolida, la blandisce: lavora soltanto per la sua base. Al momento funziona, ma non è leadership»

LE RADICI DELLA PAROLA

Il capo (dal latino caput) o leader in un gruppo sociale è chi ricopre un ruolo di comando o direzione inteso come processo di influenza sui membri del gruppo per il perseguimento degli scopi comuni

IL PENSIERO DI NAPOLEONE

«Per essere dei grandi leader è necessario diventare studiosi del successo e il miglior modo che conosco è quello di conoscere la storia e la biografia degli uomini che già hanno avuto successo»

LA TEORIA DI FREUD

«Nel capo del gruppo s'incarna sempre il padre tanto temuto, il gruppo vuole essere dominato da una potenza illimitata, è estremamente avido di autorità, ha sete di sottomissione»

LA FILOSOFIA DI LAO TSE

«Il buon guerriero non è aggressivo, un buon combattente non si lascia prendere dall'ira. Chi sa vincere non ha bisogno di dar battaglia, chi sa guidare gli esseri umani si mette al loro servizio»

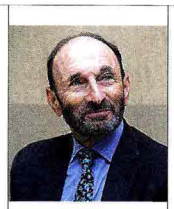
ILLOZOO/JOSE DAVID MORALES

te non tanto all'adattamento, ma alla perdita. Perdita di orientamento, di benessere, di stabilità. Di privilegi. Di speranze. Ogni tipo di perdita. Ecco, qui entra in scena la necessità di leadership adattiva». Perché la leadership, secondo Linsky, porta con sé dei paradossi, il più evidente dei quali è che «la leadership deve essere simultaneamente ottimista, e ottimista senza riserve, ma anche brutalmente realistica. Leadership significa tenere insieme ottimismo e realismo, trovare la giusta alchimia. Ottimismo e realismo rischiano di renderci cinici, o ingenui: sono due forze contrapposte con le quali fare sempre i conti. È profondamente umano: se dovessi definire il messaggio centrale del lavoro mio e di Heifetz, che svolgiamo da decenni, è proprio questo. Con tutte le difficoltà che la leadership deve affrontare, riesce comunque a dare il senso, agli altri, che è possibile cambiare le cose intorno a noi. Leadership è sì adattamento, è si capacità di trascendere i problemi tecnici perché la leadership non è tecnica, è adattabile». Insomma secondo Linsky, cestinando montagne di libri scritti in materia sul bravo leader (aziendale e non), «leadership è un comportamento, non un'attività, non un mestiere. Non esiste il mestiere di leader. Leadership è un verbo, non un nome».

Bisogna osservare l'esempio italiano: puoi essere un comico e diventare un punto di riferimento della politica

La giusta capacità di deludere

Sembra un indovinello, un rebus, ma è il cuore della sua tesi: «Ripeto sempre a studenti e a chi si rivolge a noi per consulenze: cercate di pensare a che cos'è la leadership, non a chi è il leader. La leadership è episodica, aperta a tutti». È umano però incarnarla, questa leadership. Abbiamo appena celebrato il centenario di Nelson Mandela... «Sì, ma la tendenza a fondere leadership e l'idea di un lavoro importantissimo è un'associazione che non aiuta a capire. Guardate l'esempio italiano: puoi essere un comico e diventare un punto di riferimento della politica, se non è leadership quella...». Robert Kennedy diceva che leadership è la capacità di far dare agli altri il meglio di ciò che hanno dentro, e è una definizione che piace a Linsky: «Mandela è paradigmatico in questo senso. Tutti pensiamo alla sua scelta di non vendicarsi, di non dare al popolo dei neri sudafricani lo sfogo della vendetta dopo tanti soprusi, ma al contrario ecco Mandela abbracciare DeKlerk, gettare verità sul passato per andare avanti. Se non è adattabilità quella! Ma penso soprattutto a Mandela e alla leadership quando il presidente scelse di non candidarsi alla rielezione, deludendo il suo popolo. Aveva fatto una scommessa: che il Paese potesse andare avanti senza di lui. Una scelta rischiosissima. Tratto fondamentale della leadership, se posso sintetizzare, specialmente in politica (io sono stato deputato al parlamento statale del Massachusetts e assistente del governatore Weld negli anni '90), è la capacità di deludere il tuo popolo, i tuoi sostenitori, a un livello che essi siano in grado di metabolizzare. Non di più, non di meno». Per questo Linsky non apprezza la leadership trumpiana: «Trump è l'esempio di un politico che non fa nulla che possa irritare la sua base. La consolida, la blandisce: lavora soltanto per la sua base. Non è leadership. Al momento funziona, ma non è leadership». E Putin? «Leadership come consolazione per un popolo in difficoltà: Putin è bravo a mostrare ai russi che la Russia torna grande, torna sul palcoscenico che conta. Ma è un modo astuto per mascherare i problemi, non è vera leadership».



Chi è
Martin Linsky insegna alla Kennedy School of Government di Harvard. È uno dei massimi studiosi del tema della leadership

1

La regola
Condizione principale per esercitare la leadership è l'adattamento

Esempio
Nelson Mandela scelse di non dare al suo popolo lo sfogo della vendetta dopo tanti soprusi

Mandela ha avuto la forza di deludere il suo popolo, evitando di candidarsi di nuovo

Il dolore del cambiamento

Un'altra cosa che non convince Linsky quando si parla di leadership: «Fare carriera non è segno di leadership, è segno di sapersi muovere. Di capire quello che ci si aspetta da te per andare avanti. È una ricetta per essere cauti, non audaci. Il successo personale non è leadership — è tecnica, non è adattabilità». Il cuore della leadership, a volte, è un cuore fatto di paura: «È una forza straordinaria per motivare le organizzazioni — azienda o Paese, non importa. Le organizzazioni in crisi sono quelle più aperte al cambiamento. Per non scomparire. Se leadership è mobilitazione delle persone per affrontare problemi complessi, è chiaro che una crisi come quella del 2008-2009 è stata un momento molto interessante, sotto questo profilo. La resistenza al cambiamento. Perché in qualsiasi organizzazione, ma ovviamente in politica prima di tutto, il cambiamento incontra resistenza perché le persone temono che il cambiamento porti cose negative. Lo chiamo «il dolore del cambiamento», ed è un dolore vero, è difficile, ma è proprio questa la leadership. La maggior parte dei problemi ha due criticità, ci sono questioni tecniche e questioni adattive da affrontare ma è qui che entra in gioco la leadership, mobilitare le persone. E farsi carico dei problemi».

Il professor Linsky ha una casa in Italia, nel Lazio, e anche per questo segue le nostre questioni politiche con attenzione. «Quando dico che leadership è capacità di deludere i tuoi sostenitori a un livello accettabile, non rispondere alle loro aspettative al 100% e conservare la loro attenzione, il loro supporto, ecco, credo che il Movimento 5 Stelle rappresenti un *case study* molto utile da analizzare. Un movimento indubbiamente nato dal basso, senza infrastrutture, basato sul malcontento e la sete di riforma, per forza di cose non si presta a un governo di coalizione, non si presta a entrare in un governo con altri perché questo per definizione rende più opaco quello che un movimento come il M5S rappresenta. Eppure ecco le elezioni, ecco la chance di governare, ed ecco la coalizione. È quello che i sostenitori si aspettavano? Non necessariamente; in molti casi, direi proprio di no. Qui si presenta una tipica occasione di dimostrare leadership: non rendere felici al 100% i propri sostenitori, ma indicare una via nella quale certi compromessi possono essere fatti in vista di certi risultati. È molto interessante».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Codice abbonamento: 003600

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

BEST