

# Prefazione

di *Laura Baruffaldi*\*

James Baldwin, con la sua prospettiva lucida e penetrante sulla realtà sociale e umana, ci ricorda che «non tutto ciò che è affrontato può essere cambiato, ma nulla può essere cambiato finché non viene affrontato». Questa riflessione è la pietra angolare su cui si erge il concetto di leadership trattato in questo libro, poiché evidenzia un principio fondamentale: l'unico modo per l'essere umano di confrontarsi efficacemente con la complessità è innanzitutto riconoscerla.

Ma che cosa distingue esattamente la complessità da tutto ciò che siamo abituati a gestire in quanto leader? La presenza dell'ignoto. L'ignoto, che permea i confini non ancora esplorati delle nostre conoscenze e delle nostre esperienze, pone sfide uniche che sembrano paradossalmente insormontabili e allo stesso tempo affascinanti. Può l'ignoto, in quanto non conosciuto, essere gestito? Anche se può sembrare un paradosso, la risposta è sì. Tuttavia, affinché ciò avvenga, è necessario un radicale cambiamento nel paradigma della leadership. Il leader moderno deve trasformarsi in un esperto nel riconoscere i diversi campi di gioco che, come tali, richiedono un approccio completamente diverso.

Nel trattare la complessità, il «gioco diverso» che i leader devono adottare implica una serie di trasformazioni significative. In primo luogo, i leader devono passare da un approccio reattivo a uno creativo, anticipando piuttosto che reagendo, immaginando soluzioni innovative che vadano oltre le risposte convenzionali. Devono passare dalla protezione delle informazioni alla loro condivisione; nel mondo interconnesso di oggi il potere

---

\* Associate Professor of Practice di Leadership, Organization & Human Resources presso SDA Bocconi School of Management.

non risiede nel tenere le informazioni segrete, ma nel poterle condividere strategicamente per massimizzare il valore collettivo. Inoltre, invece di cercare una singola soluzione ideale, i leader dovrebbero esplorare diverse soluzioni testabili, accettando il fatto che in un contesto complesso raramente esiste una soluzione perfetta. Questo si accompagna a un cambiamento dalla logica di controllo alla fiducia: i leader devono fidarsi delle capacità dei loro team e permettere una maggiore autonomia, creando un ambiente in cui l'errore è visto come parte del processo di apprendimento. Da qui il passaggio dal pianificare minuziosamente e dall'eliminazione degli errori alla promozione della sperimentazione: invece di cercare di prevenire ogni possibile errore, i leader devono incoraggiare l'apprendimento che nasce anche dal fallimento. Infine, la legittimazione del leader non deve derivare solo dalla sua competenza tecnica, ma dalla capacità di «unire i puntini»: collegare diversi aspetti e persone per creare una visione coerente e condivisa è cruciale.

Queste trasformazioni richiedono un'educazione nel senso etimologico del termine: *ex-ducere* in latino, ovvero «tirare fuori, far venire alla luce» qualcosa che è nascosto. È quindi necessario che l'ignoto diventi il più possibile «noto», che il leader dunque si alleni a un'esplorazione intenzionale e costante di ciò che non conosce e non è visibile. L'essere umano, per sua natura, è limitato dalla propria prospettiva unica, una visione del mondo modellata da esperienze personali, cultura e contesto. Questa singolarità di veduta, seppur preziosa, può tuttavia costituire un ostacolo quando si tratta di affrontare la complessità della realtà, intrinsecamente multiforme e sfaccettata. Il modo più efficace per ampliare il proprio orizzonte di pensiero e aprire la mente alle molteplici dimensioni della realtà consiste nel coltivare relazioni con persone portatrici di prospettive divergenti. Interagire con persone provenienti da contesti differenti e che possiedono modi di pensare alternativi non solo arricchisce la comprensione del mondo, ma stimola anche la capacità di pensare in modo più complesso e integrato. Lo scambio di idee e visioni consente di sfidare – e talvolta rivedere – le proprie convinzioni, favorendo un'apertura mentale che è fondamentale per navigare e gestire efficacemente la complessità del mondo moderno.

L'obiettivo del leader diventa allora quello di scoprire e illuminare l'esperienza e il potenziale di ciascuno, a beneficio del contesto in cui si trova. Tale processo richiede notevoli energie e sforzi da parte dell'educatore,

perché implica instaurare una relazione basata sulla conoscenza reciproca, che comprende il punto di vista dell'altro, i suoi punti di forza e i suoi limiti. Frequentemente si crede di non avere tempo per investire in questo tipo di formazione; tuttavia, il sacrificio del tempo è essenziale. «Sacrificare» significa «fare un'azione sacra», celebrare ciò che è importante e il suo valore. E che cosa è importante, che cosa produce valore nei contesti complessi?

In contesti complessi, bisogna riconoscerlo, le qualità che definiscono un leader efficace e ciò che effettivamente produce valore possono differire notevolmente rispetto a situazioni più stabili e prevedibili. In tali ambienti un leader deve primeggiare in diversi aspetti cruciali. Innanzitutto, l'adattabilità, ovvero la capacità di modificare rapidamente strategie e piani in risposta a nuove informazioni e situazioni inaspettate, consente non solo di navigare l'incertezza ma anche di cogliere opportunità che altri potrebbero non vedere. Parallelamente, diventa indispensabile lo sviluppo di una visione sistemica, ovvero la chiara comprensione di come le diverse componenti di un sistema interagiscono fra loro impattando inevitabilmente i processi decisionali. Un leader in contesti complessi deve anche possedere una forte tolleranza all'ambiguità. Spesso le informazioni disponibili sono incomplete, e la capacità di prendere decisioni informate in tali circostanze è fondamentale. Questo si lega strettamente alla resilienza e alla persistenza, qualità che permettono ai leader di rimanere focalizzati sugli obiettivi a lungo termine nonostante le difficoltà, fornendo stabilità e chiarezza al proprio team. La leadership collaborativa gioca un ruolo chiave in simili ambienti: creare un clima dove il contributo di tutti è valorizzato e la condivisione di idee diverse è incentivata può generare soluzioni innovative a problemi complessi. Questo tipo di leadership non solo catalizza l'energia creativa del team, ma produce anche valore attraverso approcci sinergici. Infine, l'apertura al cambiamento e un forte senso etico sono fondamentali. I leader che stimolano l'innovazione e mantengono alti standard morali stabiliscono una cultura di fiducia e rispetto all'interno dell'organizzazione. E tutto ciò non solo attrae e mantiene talenti di valore, ma assicura anche che l'organizzazione possa adattarsi e prosperare nonostante le sfide continue.

È una leadership, in estrema sintesi, pienamente consapevole e orgogliosa dell'esperienza acquisita ma al contempo curiosa e proiettata verso ciò che ancora non conosce. Guadagnando, passo dopo passo, questa

posizione, i leader potranno non solo gestire efficacemente l'ambiente complesso attuale ma anche creare un valore sostenibile per il futuro, dimostrando prospettiva, prudenza e capacità innovativa indispensabili per una leadership efficace nelle situazioni più sfidanti.

Nelle pagine che seguono Alessandro Cravera esplora queste tematiche con un approccio profondo e riflessivo, offrendo non solo conoscenze ma anche strumenti pratici per navigare la complessità con saggezza, equilibrio e un rinnovato senso di scopo. Si tratta di un percorso continuo – come sottolinea l'Autore – non di competenze che si acquisiscono una volta per tutte. *Essere leader in un mondo complesso* è un libro pensato per leader bramosi di lasciare un'impronta significativamente positiva nella società, consapevoli che per farlo è fondamentale mettersi in gioco con umiltà. Costantemente.