



Margaret J. Wheatley

Lezioni di Leadership per il Mondo Reale

Translated by Mario Gastaldi (www.mariogastaldi.com)

Leader to Leader Magazine, Estate 2006
by Margaret J. Wheatley

Le persone spesso osservano che la nuova leadership che io propongo, non funziona “nella vita reale”. Questa “vita reale” richiede efficienza e obbedienza, è gestita dalla burocrazia e governata con leggi e regolamenti. E’ popolata da persone che fanno ciò che gli si dice, che siedono, passivamente, in attesa di istruzioni; e si affida a procedure operative standard definite per ciascuna situazione, anche quando il caos irrompe e le circostanze sono fuori controllo.

Questa “vita reale” è stata inventata dal pensiero occidentale. Noi crediamo che le persone, le organizzazioni e il mondo siano macchine, che possiamo organizzare sistemi complessi perché funzionino come orologi in un mondo immobile. Il lavoro del leader è creare stabilità e controllo, perché senza l’intervento umano, non c’è alcuna speranza di ordine. Si pensa che la maggior parte delle persone siano apatiche, pigre e per niente creative; che le persone hanno bisogno di ordini secchi, che le nuove capacità emergano solo attraverso la formazione. Pensiamo che le persone vengono motivate utilizzando la paura e le ricompense; elementi motivanti come la partecipazione e la generosità vengono ignorati.

Questa non è la vita reale. La vita *reale* richiede che impariamo a convivere con il caos; richiede che noi comprendiamo ciò che motiva gli esseri umani, che noi adottiamo strategie e comportamenti che portano ordine, non altro caos.

Questa è la vita reale descritta dalla nuova scienza. E’ un mondo di reti interconnesse, in cui lievi scompensi in una parte del sistema creano impatti significativi lontano da dove nascono. E’ un sistema altamente sensibile; i fatti più insignificanti possono esplodere in enormi deflagrazioni e caos. Ma è anche un mondo che cerca l’ordine. Quando il caos irrompe, non solo distrugge la struttura presente, crea anche le condizioni per la formazione di un nuovo ordine. Il cambiamento richiede sempre che si attraversi una notte oscura, in cui tutto cade in pezzi. Tuttavia, se questo periodo di rovina viene usato per creare nuovo significato, allora il caos finisce e un nuovo ordine emerge.

Questo è un mondo che sa come organizzarsi senza “comando e controllo” o carisma. Ovunque la vita si auto-organizza in una rete di relazioni. Quando gli individui scoprono un interesse o una passione comune, si organizzano per far accadere ciò che vogliono. L’auto-

organizzazione evoca creatività e porta a risultati, creando sistemi forti e flessibili. Forze e capacità nuove e sorprendenti emergono.

In questo mondo, i “mattoni fondamentali” della vita sono le relazioni, non gli individui. Niente esiste in sé e per sé, o ha un’identità fissa e definitiva. Tutti siamo “raccolte di potenzialità” (come uno scienziato ha descritto le particelle quantiche.) Le relazioni evocano queste potenzialità. Noi cambiamo incontrando persone differenti, o in circostanze differenti.

In questo momento storico viviamo, presi tra la visione meccanica che non funziona più, ed un nuovo paradigma che abbiamo paura di abbracciare. Ma questo nuovo paradigma porta la promessa di nuove soluzioni per i nostri problemi più irrisolvibili. Per dimostrare questa promessa, voglio applicare le lenti della nuova scienza ad una delle sfide con cui molto spesso siamo costretti a confrontarci nella vita reale: come gestiamo i disastri naturali ed i disastri causati dall’uomo.

Leadership nei disastri: un insegnamento da Katrina

In seguito ad ogni disastro osserviamo il meglio della natura umana ed il peggio della burocrazia. I titoli dei giornali esprimono la nostra frustrazione: “I paesi poveri affermano che gran parte degli aiuti non arrivano alle vittime dei disastri”, “Fallimento del Sistema: Un’Indagine su ciò che non ha funzionato a New Orleans,” “La Croce Rossa sotto indagine,” “Un’indagine del Congresso esamina ciò che non ha funzionato”.

Altri titoli parlano del valore di individui e dei soccorsi non ufficiali: “Eroi del mondo reale,” “Chiesa organizzata non è una contraddizione in termini,” “ Non la Croce Rossa, Non l’Esercito della Salvezza, o Fondi Federali ... solo gli amici.”

Mentre le fiamme infuriavano a 400 miglia di distanza, a New Orleans, circa 600 vigili del fuoco provenienti da tutto il paese, sedevano in un hotel di Atlanta e ascoltavano una conferenza della FEMA sulle uguali opportunità, molestie sessuali, e servizio al cliente. “Il vostro lavoro sarà di relazione con la comunità,” un ufficiale della FEMA diceva ... “ Distribuirete le brochure della FEMA con i nostri numeri di telefono.”.

Nella stanza tantissimi vigili del fuoco che, come richiesto dalla FEMA, erano perfettamente equipaggiati con le attrezzature da salvataggio, diedero voce alla loro ira. “Questo è ridicolo,” uno di loro urla. “I nostri reparti e sindaci ci hanno mandato quaggiù per salvare persone, e ci costringete a fare questo?” Il dirigente della FEMA sale su una sedia ... e prova a ripristinare l’ordine. “Ora voi siete dipendenti della FEMA, ed eseguite gli ordini e fate come vi si dice” dice, con l’aria di un leader di un esercito di invasione piuttosto che di una squadra di salvataggio ...

[I vigili del fuoco] si sono stancati di oziare in albergo e sono tornati a casa (Time, 2005, 39).

Nonostante questa storia sia terribile, accade sempre in occasione dei disastri. La prima risposta della gente è fare qualunque cosa è nelle loro possibilità per aiutare e salvare altre persone. Raccolgono risorse, inventano soluzioni sul momento, e lavorano instancabili per giorni. Non pensano al rischio o alla ricompensa - questi sono slanci di compassione orientati in modo creativo e per il risultato. Un gruppo di middle-managers della Southwest Bell ha

descritto come si sono sentiti in risposta all'attentato di Oklahoma City: " Non c'era alcun rischio. Era già un disastro completo."

Tuttavia questi sforzi auto-organizzati sono spesso impediti da ufficiali che si rifiutano di aiutare, o che citano regolamenti, o che insistono sul rispetto di protocolli e procedure. Questa non è una critica nei confronti di singoli ufficiali - loro stessi sono prigionieri del loro ruolo e non possono agire in modo indipendente. Così *Time Magazine* descriveva ciò che accadde con Katrina: " ... ad ogni livello del governo c'era incertezza su chi era responsabile nei momenti cruciali. I leaders avevano paura di agire, riluttanti a spendere denaro, violare regole giurisdizionali, o dare il via a cause legali. Avevano paura, in altre parole, di finire in un articolo proprio come questo".

Mentre le persone discutevano il loro ruolo e la loro autorità, nessuna si rendeva conto della distruzione e del caos che si andavano sviluppando. Gli ufficiali rispondevano solo a frammenti di informazione scollegati indirizzati al loro reparto. Nessuno comprendeva le informazioni che riceveva, o notava che in realtà vedeva solo una piccola parte di ciò che stava accadendo. C'erano circostanze in cui persone terrorizzate e sofferenti riempivano gli schermi della TV, mentre in un altro schermo, rappresentanti del governo negavano l'esistenza di problemi seri.

Anche prima dell'impatto di Katrina, i decisori chiave a tutti i livelli del governo mostravano un'interessante cecità. Anni di simulazioni e analisi avevano creato chiare descrizioni del danno che sarebbe risultato da un uragano di categoria 3 o 4. La distruzione di New Orleans era una delle principali tre potenziali catastrofi nella lista della FEMA. Come è potuto accadere che gli ufficiali fossero così impreparati di fronte a questa eventualità? E perchè furono così lenti a reagire nonostante il Servizio Meteorologico Nazionale aveva individuato Katrina in avvicinamento con assoluta precisione? Era come se i rappresentanti del governo, a tutti i livelli, non potessero comprendere la realtà di ciò che stava per accadere. O non attribuivano credibilità alle informazioni, non riuscivano ad interpretarla in modo corretto, o si autoingannavano dicendosi "non può accadere quà". Questo è un esempio di cecità rispetto al paradigma, in cui le persone non sono capaci di vedere informazioni che minacciano o mettono in discussione la loro visione del mondo.

Nei giorni successivi a Katrina, la cecità si combinava con il condizionamento burocratico e una opprimente catena di comando. Passi falsi, percezioni errate, ed inerzia si diffondevano a cascata tra le organizzazioni, creando solo più caos.

Tuttavia, in tutto il golfo, le persone si auto-organizzavano con vicini e sconosciuti per aiutare e salvare le persone. Gli sforzi degli operatori delle radio amatoriali creavano una rete di comunicazione immediata ed efficace che ha salvato molte vite. In un caso, stando a Sky Magazine, una famiglia disperata, a New Orleans, non riusciva ad ottenere aiuto dal pronto intervento, ma è riuscita a parlare con un parente a migliaia di chilometri. Lui ha chiamato il suo pronto intervento locale, che ha contattato un radioamatore di New Orleans, che ha ritrasmesso le informazioni a persone del posto che hanno salvato la famiglia.

A differenza delle organizzazioni ufficiali, molti di questi operatori si sono preparati in anticipo.

Si sono riparati in luoghi sicuri, all'asciutto, prima dell'arrivo dell'uragano. Agendo in modo indipendente, ciascuno con il suo generatore e la sua trasmittente, hanno realizzato una

potentissima rete di comunicazioni. La loro indipendenza li ha resi estremamente flessibili (resilienti). Se uno di loro non poteva trasmettere, subito subentrava un altro. Agivano in libertà, ma con uno scopo chiaro e condiviso. Questo sono le condizioni che rendono sempre possibile creare ordine nel caos.

I leaders anziani trovano difficoltà ad agire spontaneamente ed in modo indipendente. Qualunque sforzo indipendente è limitato dal bisogno di mantenere il potere e le procedure organizzative. Nella paralisi che si ha quando si rispettano procedure operative formali, ci vuole molto coraggio a superare questi controlli e fare ciò che pensi possa essere utile. I dipendenti della Southwest Bell, in Oklahoma, hanno agito rapidamente dopo le esplosioni, proprio perché i loro leaders erano fuori città. Quando i leaders sono rientrati, i collaboratori gli hanno detto: "E' stato un bene che non eravate qua Abbiamo potuto agire rapidamente." Sebbene i leaders non vogliono mai sentire cose simili, in questo caso furono abbastanza consapevoli da rendersi conto che tutto ciò era vero, e la loro assenza aveva di fatto aggiunto valore.

I leaders che reagiscono rapidamente non pensano alle procedure operative standard. Nello stato del West Virginia, il governatore non attese richieste; invece attivò immediatamente sei aerei C130 della Guardia Nazionale perché andassero a prendere le persone che avevano bisogno di essere evacuate. Gli aerei partirono carichi di aiuti e viveri e dovevano tornare carichi di persone. Il governatore li aspettava quando arrivarono, ma solo tre aerei tornarono carichi di persone. La FEMA rifiutò ad altre persone di salire a bordo degli aerei. Circa 400 evacuati beneficiarono di questo aiuto rapidamente attivato. Anche se il West Virginia è uno degli stati più poveri, riuscì a fare molto di più degli stati vicini molto più ricchi.

In contrasto con i terribili fallimenti del governo, furono le comunità, gli individui ed i piccoli gruppi che hanno reagito immediatamente e positivamente a Katrina. Un commentatore ha descritto queste reazioni su "The Nation", come "atti di amore in tempo di pericolo". La comunità di Ville Platte ha dato un esempio della generosa capacità auto-organizzativa che appare sempre nei disastri. Hanno portato avanti i loro "sforzi di salvataggio fatti in casa" con lo slogan "se non noi, chi?". Una comunità di 11.000 persone, con un reddito medio annuo di 5.300 dollari, ha avuto la capacità di aiutare 5.000 senza tetto, traumatizzati, invitandoli a dividere i posti nelle loro case, non come rifugiati o evacuati, ma come "compagnia". Quelli che avevano una barca sono andati a New Orleans ad unirsi alla "Marina dei Cajun" (*I Cajuns sono i cittadini di New Orleans*). Hanno salvato persone bloccate sui tetti, raccolto corpi, trasportato feriti al pronto soccorso. Hanno visto persone di alte comunità fare lo stesso. La FEMA non era in circolazione, "Tutto qua, solo noi volontari".

Ville Platte aiutò migliaia di persone senza alcun supporto federale o della croce rossa. (Avevano provato a chiedere l'aiuto della croce rossa, ma avevano rinunciato dopo 13 giorni di tentativi senza risposta.) Il loro successo non può essere spiegato dal vecchio paradigma meccanico, ma si capisce facilmente con le dinamiche descritte dalla nuova scienza. Noi viviamo in un mondo di relazioni, in cui ciascun evento o persona evoca nuove capacità. Viviamo in un mondo in cui l'ordine nasce dal caos, se le persone hanno la possibilità di prendere decisioni autonome basate su valori e significato condivisi. Viviamo in un mondo in cui reazioni efficaci non richiedono leadership gerarchiche, o un piano organizzativo predefinito in anticipo. Le persone si auto-organizzano per realizzare risultati che valutano importanti. Un componente la comunità dice: "Tutti noi sappiamo come collaborare in modo

spontaneo. Mi Dio, stiamo sempre organizzando battesimi e riunioni di famiglia. Allora dov'è che abbiamo bisogno di leadership formale?"

In un disastro, in cui sono necessarie reazioni molto rapide, le organizzazioni formali sono impedito dagli stessi mezzi che di solito usano per realizzare le cose normalmente. --- catene di comando, leaders designati, procedure, piani, regole e leggi. Noi *possiamo* affidarci alla compassione umana, ma dobbiamo sviluppare mezzi affinché le agenzie ufficiali supportino e lavorino con la capacità di auto-organizzarsi che le persone hanno sempre nei disastri; anziché frenare queste capacità. I leaders hanno necessità di avere la libertà di prendere decisioni intelligenti basate sulla loro comprensione della situazione, non sulla loro comprensione delle procedure. Il lavoro del leader formale è di assicurare che le risorse sotto il loro controllo giungano ai gruppi locali con la massima rapidità. I leaders devono aver fiducia che le persone inventeranno le loro soluzioni, che faranno buon uso delle risorse che saranno affidate loro. E i leaders hanno bisogno di valorizzare le risposte specifiche create in ciascuna comunità, piuttosto che imporre il rispetto di soluzioni preconfezionate per tutte le circostanze.

Questi comportamenti radicalmente differenti richiedono che noi consentiamo ai leaders ufficiali di agire con saggezza, e che loro abbiano fiducia che le persone auto-organizzino risposte efficaci. Quante storie tristi dobbiamo ripetere prima che comprendiamo questo? Speriamo di imparare da Katrina, che l'unico modo di ripristinare l'ordine dal caos è fare affidamento sull'intelligenza delle persone, sull'amore, e sulla capacità di auto-organizzarsi per realizzare le cose importanti.

Dobbiamo anche affidare alle persone locali le risorse ufficiali: denaro e strumenti per la ricostruzione. Quando la ricostruzione è lasciata ai governi, ai contractors esterni, e a grandi organizzazioni non profit, il progresso viene imbrigliato nelle regole, il tempo passa, i bisogni delle persone non sono soddisfatti, e nessuno, nella comunità locale, è soddisfatto dai risultati. Aiutare iniziative in cui le persone locali fanno il lavoro, sostiene la cultura locale, ricrea coesione nella comunità, e le iniziative stesse sono portate avanti con velocità eccezionale. La pulizia di Ground Zero fu realizzata a tempo di record, senza alcun aiuto da parte della New York tradizionale o altri contractors; le persone hanno fatto gli straordinari, ed hanno rischiato la salute per rimuovere le macerie della loro tragedia.

Questa capacità di creare soluzioni, senza gerarchie tradizionali o una leadership formale si trova nelle comunità dovunque, non solo in quelle che affrontano disastri. Al Berkana Institute, (che ho contribuito a fondare nel 1992) lavoriamo sulla base dell'ipotesi che "i leaders di cui abbiamo bisogno sono già qua." Abbiamo scoperto che persino nelle comunità economicamente più povere nel mondo, c'è un'abbondanza di leaders. Questi leaders lavorano per rafforzare la capacità della loro comunità di fare affidamento su se stessa, utilizzando la saggezza e la ricchezza già presenti nella sua gente, nelle sue tradizioni e nel suo ambiente (visitate www.berkana.org). Una relazione della Fondazione Ford sulla leadership nota la stessa cosa. "C'è la sensazione in alcuni nel nostro paese, che ci mancano dei leader che ispirano ... tuttavia uno sguardo più attento ci dice che in tutto il paese gruppi di cittadini preoccupati lavorano insieme, spesso a livello locale, per risolvere problemi sociali complicati. Questi sono i nuovi leaders in America, oggi."

Abbiamo necessità di considerare con attenzione ciò che stiamo apprendendo sulla leadership in questi tempi pieni di disastri. Spero che impariamo che *possiamo* fare affidamento su di noi,

che siamo “raccolte di potenzialità” che inventiamo soluzioni, impariamo in fretta, e ci sorprendiamo con nuove capacità. Noi *possiamo* contare su persone che si auto-organizzano velocemente per realizzare risultati importanti per loro. Insieme le persone agiscono in modo creativo, prendono rischi, inventano, consolano, ispirano e producono. Questo è il modo in cui la vita funziona. Possiamo imparare da questa nuova scienza, o possiamo imparare da ciò che accade tutti i giorni da qualche parte nel mondo reale.



ABOUT MARGARET (MEG) WHEATLEY, Ed.D.

Margaret Wheatley writes, speaks, and teaches how we can accomplish our work, sustain our relationships, and willingly step forward to serve in this troubled time. She is co-founder and President emerita of The Berkana Institute, an organizational consultant since 1973, a global citizen since her youth, and a prolific writer. She has authored eight books. Her numerous articles may be downloaded free at her web site: margaretwheatley.com. For more biographical information, see margaretwheatley.com/bio