

Les McKeown

# ADESSO IMPARA LA LEADERSHIP

*Condividi la tua visione, ispira gli altri,  
raggiungi l'impossibile*



Titolo originale: *Do Lead. Share Your Vision. Inspire Others. Achieve the Impossible*  
Traduzione dall'inglese di Natalia De Martino

Testo © Les McKeown 2014  
Illustrazioni © Millie Marotta 2014

© 2015 Anteprima  
Anteprima è un marchio di Il Quadrante s.r.l.

Il Quadrante s.r.l.  
corso Re Umberto 37 - 10128 Torino

Prima edizione: settembre 2015  
ISBN 978-88-6849-045-4

## Indice

7	Introduzione
11	1. Che cos'è la leadership e dove viene esercitata
23	2. I quattro stili di leadership <i>Scheda di lavoro. Qual è il tuo stile?, 34</i> <i>Discussione 1, 35</i> <i>Discussione 2, 37</i>
39	3. Come (e quando) essere un leader
53	4. Leadership quotidiana
63	5. La mentalità
75	6. Le competenze
87	7. Superare il fallimento
99	8. Fare il primo passo
111	L'autore
113	Ringraziamenti
115	Indice analitico

## Introduzione

Capita spesso, oggi, di sentir parlare di vuoto di leadership. C'è del vero in tutto ciò: in questo momento abbiamo pochi veri leader cui affidarci e il nostro giudizio su di essi si basa su parametri valutativi sempre al ribasso.

Pensiamo a uno qualsiasi dei settori in cui ci aspetteremo di trovare grandi leader (il mondo della politica, degli affari, dello spettacolo, delle forze dell'ordine) e invece troviamo solo uno scandalo dopo l'altro, ognuno dei quali contribuisce a intaccare il rispetto e la fiducia implicita che riponiamo nei nostri leader.

Ma c'è realmente un numero inferiore di veri leader? Oppure, come credo, è il concetto stesso di leadership che è stato distorto nel corso degli ultimi cinquant'anni, alterando la nostra percezione di esso e impedendoci di riconoscere le espressioni di vera leadership?

Quando pensiamo alla leadership, la consideriamo un gesto elitario, distaccato dalla vita di tutti i giorni e intrapreso da persone in qualche modo speciali. Siamo abituati a considerare la leadership come qualcosa di «altro», legato a persone che non sono come me o come te.

Naturalmente, non appena diamo «in appalto» l'idea di leadership, non appena la affidiamo ad altri, accadono subito due cose: innanzitutto iniziamo a perdere la fiducia in quegli «altri» e in secondo luogo ci riteniamo in grado di esentarci dai loro insuccessi. Se sono gli altri a fare i leader, allora l'eventuale fallimento è problema e responsabilità loro, non nostro. Che si tratti di uno scandalo spese, di violazione della privacy, di cattiva amministrazione aziendale o di frode, siamo in grado di rimanere all'esterno della faccenda, di lavarci le mani da ogni conseguenza e manifestare la nostra disapprovazione da una posizione di sicurezza.

Si dice che ogni generazione abbia i leader che si merita e oggi stiamo pagando le conseguenze dell'esternalizzazione della leadership: i nostri leader ci deludono e, di conseguenza, le nostre istituzioni sono inefficienti.

Eppure, le cose non devono per forza andare così. Nel corso della mia carriera ho lavorato per trent'anni con i leader di istituzioni e organizzazioni diverse, dando ripetutamente prova del fatto che è possibile ribaltare questa tendenza e che una leadership reale ed efficace si può ristabilire praticamente in qualsiasi contesto. Occorre solo rendersi conto di una cosa: la leadership non è una questione elitaria. Ognuno di noi è in grado, in qualsiasi momento, di fare il leader. Anzi, bisognerebbe che un numero maggiore di noi ci provasse.

In questo libro imparerai cosa significhi davvero essere un leader e come fare per esserlo (se è ciò che desideri). Nei primi quattro capitoli sfaterò i quattro miti che hanno paralizzato il concetto di leadership nella nostra era: che un atto di leadership deve per forza essere «eroico»; che solo un determinato tipo di persona può diventare un leader; che occorre rivolgersi al proprio gruppo frontalmente per fare il leader; che la leadership si manifesta solo in momenti di crisi.

Per dirla con parole povere, apprenderai che in realtà è vero l'esatto contrario: la leadership è spesso una cosa molto ordinaria; chiunque può sviluppare qualità di leadership anche se non è il leader riconosciuto dal gruppo; la leadership vera – quella che conta e che fa la differenza – si vede tutti i giorni, non solo nei momenti critici.

Nei capitoli rimanenti, fornirò tutto ciò che occorre per chi vuole davvero darsi da fare e diventare un leader (e dal momento che stai leggendo questo libro, presumo che tu abbia intenzione di farlo): la mentalità necessaria, le competenze fondamentali, le tecniche per affrontare il fallimento (che è inevitabile) e consigli su come cominciare. Scoprirai anche quale tipologia di leadership è più adatta a te. Per la maggior parte delle persone la tipologia più adatta apparirà evidente non appena descriverò i vari profili. Potrai poi raffinare la tua naturale tipologia di leadership per ottenere risultati migliori.

Il mio obiettivo è che, una volta terminati i primi capitoli di questo libro, ti sarai convinto a non arrenderti alla mancanza di veri leader in questa generazione e a voler adottare, invece, un approccio più intraprendente. Esaminando le percezioni errate e confuse riguardo a cosa sia davvero la leadership, intendo metterti nelle condizioni di renderti conto che anche tu sei in grado di essere un leader e di fare la differenza nel settore di tua competenza. I capitoli rimanenti ti forniranno tutto ciò che ti serve per partire con il piede giusto.

Se sei già un leader – di qualsiasi grado – questo libro aiuterà a riaccendere la tua passione per il ruolo e ti fornirà un nuovo punto di vista e nuovi strumenti che ti trasformeranno in un leader ancora più efficiente.

Adesso lascia che ti faccia strada! Cominciamo...

## Che cos'è la leadership e dove viene esercitata

Partiamo dal vero segreto: gli atti di leadership avvengono costantemente, ovunque ci giriamo, e non sono una cosa così difficile.

Deluso? Forse ti aspettavi qualcosa di un po' più impegnativo? La cosa non mi stupisce, perché sono circa 3000 anni – da quando un anonimo *homo erectus* dipinse un murales sulle pareti di una caverna – che la nostra società è ossessionata dall'idea di leadership come atto eroico. Il tipo di leadership incarnata dall'uomo di Neanderthal che uccide la tigre dai denti a sciabola, da Odisseo, da Napoleone, dal bambino olandese che usa il dito per chiudere la fessura nella diga, dal Capitano Sully (si veda il capitolo 4), da Bobby Moore, da tutte le grandi storie.

Non c'è nulla di male, sono delle ottime letture e una fonte inesauribile di citazioni a effetto (utilissime per i poster motivazionali e per riempire gli spazi vuoti nelle presentazioni Power Point sul lavoro di squadra).

Il vero problema è che siamo così abituati alla rappresentazione in chiave eroica della leadership, costantemente propostaci da giornalisti (o da storici) alla ricerca di una storia interessante, che abbiamo perso la capacità di vedere la

leadership per ciò che è davvero: un gesto quasi sempre ordinario, senza gloria e non da prima pagina, che avviene in ogni momento, di ogni giorno, in un'infinità di modi diversi (per quanto banali possano essere).

Come i fanatici dello sport passivo, così abituati a guardare gli highlights su YouTube, i replay e le sintesi post-partita, che non sono più in grado di sopportare la monotonia reale e priva di editing di una partita intera, così ci siamo abituati alla versione hollywoodiana di leadership proposta dai media. Siamo così abituati a questa versione che abbiamo perso la capacità di distinguere gli esempi di vera leadership nella vita reale. Non appena impariamo a farlo, però, le cose iniziano a cambiare.

## Paragoni e contrasti

Ecco un esempio di cosa voglio dire. Il giorno in cui ho scritto questo capitolo, le prime cinque storie di leadership, che ho incontrato durante la mia abbastanza casuale esposizione ai media, sono le seguenti:

- Il profilo dell'amministratore delegato di un marchio di tendenza, un quarantaseienne geniale che ha ridefinito il concetto di leadership all'interno della sua compagnia basandosi – attenzione – sui suoi eroi della preparazione sportiva.
- Durante una campagna elettorale, neanche tanto combattuta, una dei candidati viene lodata per aver dato prova di leadership nell'appoggiare una manovra in diretta opposizione alla linea politica del suo partito.
- Un intero continente viene tacciato di mancanza di leadership quando la fondazione Mo Ibrahim (creata nell'ottobre



2006 per sostenere il buon governo e la leadership in Africa) annuncia che, per la quarta volta in sette anni, non consegnerà il premio ad alcun leader africano.

- Durante un discorso a una conferenza sulla leadership, il CIO (Chief Information Officer) di un'azienda della Fortune 500, racconta che ogni mattina si sveglia pieno di entusiasmo per ciò che il suo team di oltre 1200 impiegati si prefigge di fare durante la giornata e con la voglia di impiegare le sue conoscenze al massimo del loro potenziale.
- Un accademico che si è preso un anno sabbatico per studiare le sfide che la leadership deve affrontare nella società contemporanea, identificando cinque categorie: la tecnologia e l'informazione, la flessibilità, il benessere, l'innovazione distruttiva e ciò che chiama lo scanning ambientale.

Non c'è nulla di male in nessuna di queste storie, ma se facciamo caso alla parabola narrativa che propongono, ci rendiamo conto che essa si basa sul presupposto che la leadership debba essere (seppur in modo indiretto) collegata alla saggezza, al coraggio, alla celebrità, alla grandezza o a un risultato eccezionale, a qualcosa, insomma – qualsiasi cosa – che conferisca quella patina di eroismo. È davvero difficile credere che queste storie così ben raccontate abbiano una qualche rilevanza per il modo in cui la maggior parte di noi spende il proprio tempo, ogni giorno, nel mondo reale.

Ora lascia che ti descriva i primi cinque veri atti di leadership cui ho assistito nella stessa giornata. Come potrai notare, non si tratta di storie che ruotano attorno a un messaggio importante o una morale, di profili costruiti in modo da suscitare venerazione o di testimonianze d'incredibile audacia. Sono semplicemente storie di leadership pratica e quotidiana.

- Il team della mia azienda di consulenza doveva partire alle 8.30 del mattino per un incontro con un cliente. Mia moglie si è alzata prima dell'alba per andare presto in palestra in modo che il team potesse prendere la macchina che io e lei usiamo in comune per andare alla riunione.
- Durante una videoconferenza pomeridiana, un collega ha proposto di eliminare dieci delle proprie slide da una presentazione che avremmo dovuto fare il giorno successivo in modo da renderla più semplice e far sì che rientrasse nei tempi previsti.
- Durante una telefonata di coaching, una cliente mi ha promesso che per una settimana non avrebbe interrotto nessuno durante le discussioni del suo team e che avrebbe permesso ai suoi colleghi di finire di esprimere il loro punto di vista prima di esprimere il proprio.
- Durante una riunione in un bar locale, ho visto uno dei baristi smettere di pulire tavoli e correre ad aiutare il collega quando ha iniziato a esserci coda.
- La signora che bada ai miei cani quando sono in viaggio mi ha mandato un'email per ricordarmi che sarebbe passata a prenderli alle nove del mattino seguente e per chiedermi se volevo che passasse a comprare del cibo per loro, dal momento che si era accorta che l'avevo quasi finito.

Noti qualche differenza tra le storie raccontate dai media e gli autentici gesti da leader? Per raccontare efficacemente una storia occorre usare una parabola narrativa e ciò avviene anche per il resoconto di un gesto di leadership. Deve esserci un eroe, un cattivo, un vincitore, un perdente (o, come minimo, il video di un gattino). Del resto, giornali e riviste vogliono vendere più copie possibili, i siti web vogliono un numero elevato di visitatori e una storia intitolata *Donna*

*restituisce auto al marito alle 8.15* non susciterebbe interesse necessario.

Non fraintendermi, non ho nulla contro la leadership eroica. In realtà, a causa del mio lavoro (mi occupo della formazione di alti dirigenti), la incontro più spesso della maggior parte della persone. Ho un debole per i gesti eroici di vera leadership e vedere persone che fanno cose incredibili sotto pressione o che conducono se stessi e gli altri verso il superamento di situazioni difficili, spesso mi commuove.

Ma ciò non vuol dire che la tipologia del «leader-eroe» debba essere il principale, se non l'unico, modello di leadership che abbiamo. La leadership autentica è molto diversa da ciò che i media vogliono farci credere. Essa è in genere sottovalutata e anzi, per la maggior parte di noi, spesso passa del tutto inosservata perché la leadership autentica di solito è prosaica, ordinaria e per nulla spettacolare.

Infatti, se hai dato uno sguardo veloce agli esempi di leadership autentica che ho fatto prima, probabilmente sei rimasto interdetto e ti sei chiesto come sia possibile considerare tali eventi degli atti di leadership. Cos'è che eleva il preparare il caffè per i clienti in coda allo stato di manifestazione di leadership? Non si tratta forse di una persona che fa il proprio lavoro? Riportare indietro la macchina in tempo perché qualcun altro possa farne uso non è forse un semplice gesto di cortesia? La dirigente che ha deciso di tenere la bocca chiusa e lasciare che ogni tanto siano anche gli altri a parlare non sta solo cercando di apparire meno maleducata?

## Che cos'è la leadership

Tutto ciò dipende da come definiamo il termine «leadership». Se quello di leadership eroica è un concetto valido che però rappresenta un punto di vista troppo ristretto su cosa sia la leadership nella vita quotidiana, quale può essere allora una definizione più completa di leadership?

Il dizionario online Merriam-Webster ci dà due accezioni possibili:

- «La condizione o posizione di leader»;  
e/o
- «L'atto di condurre o dirigere un gruppo di persone o un'organizzazione».

Una semplice ricerca sul web produce generalizzazioni altrettanto inutili riguardo alla figura del leader e alla leadership, alcune delle quali sono fornite anche da noti esperti di leadership:

- «Una persona che ha seguaci.» – Peter Drucker (un mio eroe personale);
- «Una persona che ha una certa influenza.» – John Maxwell;
- «Chi sa potenziare le capacità e l'autonomia degli altri.» – Bill Gates;
- «La capacità di tradurre idee in realtà.» – Warren Bennis.

Tutte definizioni troppo ampie e non molto utili.

La mia definizione, che ho messo insieme nel corso di 35 anni di carriera lavorando al fianco di leader (eroici e non) e occasionalmente assumendo io il ruolo del leader, è la seguente e la useremo come punto di partenza per il nostro percorso nel resto di questo libro:

*Un atto di leadership avviene quando si aiuta un qualsiasi gruppo di due o più persone a raggiungere i suoi obiettivi comuni.*

Non è una definizione molto complessa, lo ammetto, ma è solida e per me e per le aziende per cui ho lavorato ha sempre funzionato.

Proviamo a esaminare più da vicino le componenti della mia definizione e pensiamo alle conseguenze del concepire la leadership in questi termini.

### **La leadership si manifesta in contesti di gruppo o di squadra**

È ovvio che la leadership implica l'idea di qualcuno che segue (non si può condurre se non c'è nessuno a seguirci). Pertanto la leadership non è un gesto individuale e indipendente, ha valore solo quando vi sono altre persone coinvolte.

### **I gruppi o le squadre possono anche essere molto piccoli**

Basta essere parte di un gruppo di un minimo di due persone per essere un leader. La leadership, pertanto, non si manifesta solo all'interno di grandi organizzazioni, ma anche nei gruppi più piccoli: nei rapporti di coppia, con gli amici, anche (come vedremo più avanti) durante le chiacchierate brevi e informali davanti alla macchinetta del caffè.

### **La leadership può manifestarsi in modo immediato**

Nonostante molti atti di leadership siano il risultato di una lunga pianificazione, non c'è modo di prevedere con certezza quando avverrà un atto di leadership. Se ci si trova in compagnia di un'altra persona (o di altre cinque, venti o

mille persone) e si fa o si dice qualcosa che aiuta il gruppo a raggiungere un obiettivo comune, quello è un atto di leadership. Una decisione improvvisa, presa all'ultimo momento, ha lo stesso valore di una decisione presa solo dopo interminabili notti passate a deliberare.

### **La leadership non è una condizione permanente**

Nel gruppo o nella squadra, il gesto di leadership di una persona può essere seguito da quello di un'altra persona. Una terza persona potrebbe poi dare il proprio contributo con un terzo atto di leadership. È importante capire che anche se un gruppo ha designato dei leader specifici (il team di project management, o un comitato esecutivo), ciò non significa che i leader «riconosciuti» abbiano il monopolio degli atti di leadership. (Infatti, come vedremo più avanti, la mentalità secondo la quale solo i leader ufficiali sono in grado di, e devono, essere al comando è molto controproducente e crea gruppi che non funzionano bene.)

### **La leadership può essere una cosa sia formale che informale**

La leadership non si manifesta solo in situazioni formali, come una riunione del comitato esecutivo, il campo sportivo o un consiglio di guerra. Gruppi di due o più persone possono formarsi in un istante per collaborare verso il raggiungimento di obiettivi a medio o lungo termine. Dimostrare attitudine alla leadership è possibile sia durante un ritiro strategico di tre giorni per cercare di salvare il proprio business che al bar, durante la discussione con un collega su come spedire un prodotto a Pechino.