

Coaching e Leadership
Alpha Leadership

COACHING E LEADERSHIP

Alpha Leadership

ANNE DEERING

ROBERT DILTS

JULIAN RUSSELL

Alessio Roberti Editore

Titolo originale dell'opera in lingua inglese:
Alpha Leadership
Tools for business leaders who want more from life

Prima edizione dell'opera originale in lingua inglese:
pubblicata nel 2002 da John Wiley & Sons Ltd

Copyright © 2002 by John Wiley & Sons, Ltd
Baffins Lane, Chichester, West Sussex PO19 1UD, England
All Rights Reserved.
Authorized translation from the English language edition
published by John Wiley & Sons, Ltd.

Titolo della versione italiana dell'opera:
Coaching e Leadership
Sottotitolo:
Alpha Leadership

Pubblicata da Alessio Roberti Editore Srl
Via Basella 25 – Ugnano (BG) – Italy
Copyright © 2004 Alessio Roberti Editore Srl

ISBN: 88-88612-12-2

Traduzione dall'inglese di
Alessandro Saramin

Collana editoriale
NLP ITALY
Programmazione Neuro-Linguistica (PNL)

Direttore di collana
Alessio Roberti

Direzione di Produzione
Ecomind Srl
www.ecomind.it

Editing
Marina Ferrigno – Giuliana Salerno

In copertina:
Dettaglio di lavoro artistico di Paolo Carraro (www.paolocarraro.com)
Titolo dell'opera: *Hod & Netzach*

Si ringrazia Andrea Mamone per le sue intuizioni creative,
senza le quali la grafica di questi libri non sarebbe quella che è.

“Nlp Italy” e “Strategie dei Geni” sono marchi registrati in Italia da Nlp Italy Srl,
utilizzati su licenza del titolare.

Tutti i diritti riservati.
È vietata la riproduzione con qualsiasi mezzo.

PERCHÉ ALPHA?

Alpha ha un numero notevole di significati diversi, ognuno dei quali tocca diverse corde all'interno di ciascuno di noi. Tutti risuonano in ciò che intendiamo per Alpha Leadership.

- L'inizio
 - un punto di partenza
 - non ancora lì
 - il primo passo di un viaggio
- Successo
 - il primo della classe
 - eccellenza
 - conseguimento di obiettivi
- Ritmi alpha del cervello
 - stato di attenzione rilassata
 - ricettività
 - immaginazione che fluisce liberamente
- Maschio alpha
 - leader del branco
 - forza
 - assertività
- Femmina alpha
 - leader della comunità
 - modello comportamentale
 - autorità
- Corsi alpha
 - un risveglio spirituale
 - nella vita c'è di più
 - ringiovanimento

INDICE

Indice alternativo	9
Introduzione all'edizione italiana	13
Prefazione	15
Ringraziamenti	19
Introduzione	21
Parte I. Anticipare	33
1. Intercettare i segnali deboli	37
2. Sviluppare l'agilità mentale	63
3. Liberare le risorse	87
Parte II. Allineare	111
4. Guidare attraverso la personificazione	115
5. Il compito attraverso la relazione	141
6. Creare culture che possano agire	165
Parte III. Agire	193
7. Leadership 80:20	197
8. Pronti, fuoco, mirate	219
9. Persistere (e sapere quando fermarsi)	241
10. Conclusione	265
AlphaLeaders.com	273
Biografie degli autori	275
Indice analitico	287
Risorse	

INDICE ALTERNATIVO

Parte I. Anticipare

Capitolo 1. Intercettare i segnali deboli

Nel mondo mutevole di oggi, l'abilità di anticipare è la chiave.

Chiunque può udire un grido, ma solo la persona eccezionale è in grado di udire i sussurri appena percettibili nei quali risiedono la maggior parte delle opportunità.

Se la vostra organizzazione è più "rana" che "pipistrello", forse è necessario cambiarla.

Le aziende di successo del futuro saranno quelle con i sistemi di pianificazione "a pelle", non quelle con i piani migliori.

L'intensità di un segnale non è un buon criterio per capirne l'importanza.

Capitolo 2. Sviluppare l'agilità mentale

"...talvolta è compito dell'artista scoprire quanta musica può ancora creare con ciò che gli è rimasto."

I leader agili non abbandonano i loro obiettivi... si muovono su e giù e a zig-zag, scansano e si tuffano...

Una sola mappa o modello è fondamentalista; due mappe creano un dilemma; tre o più danno libertà di scelta.

Una parte importante del ruolo del leader è insegnare all'organizzazione a conoscere se stessa.

"Il futuro è grande, e risplende."

Capitolo 3. Liberare le risorse

Queste regole sono state decisive perché generavano dinamiche potenti e in grado di auto-organizzarsi...

L'unico modo per affrontare questi problemi è abbandonare la speranza di trovare la soluzione migliore e di puntare, invece, a quella "sufficientemente buona".

Non stiamo qui parlando di empowerment (la moda degli anni '90 secondo cui "puoi fare qualsiasi cosa purché sia quello che dico io").

Regole semplici richiedono uno spazio aperto.

Conseguite un livello di sovrabbondanza che creerà un capolavoro...

Parte II. Allineare

Capitolo 4. Guidare attraverso la personificazione

Non si tratta solo di "mettere in pratica ciò che si predica": si tratta di vivere, pensare e respirare le proprie convinzioni.

Chi vorrebbe per epitaffio "Vorrei essere stato di più in ufficio", ma quanti di noi agiscono come se lo volessero?

"Freud non ha mai menzionato il valore dell'azionista."

Nell'economia della conoscenza, la conoscenza è denaro. La competenza è la chiave.

Le azioni parlano più forte delle prime impressioni.

Capitolo 5. Il compito attraverso la relazione

Immaginate lo spirito di cooperazione come il fattore di guida primario a tutti i livelli della vostra organizzazione.

Se vi occupate delle vostre relazioni, i compiti si prenderanno cura di se stessi.

"L'obiettivo del leader è comprendere cosa motiva le persone e fare leva su questo, non solo mostrare loro un percorso."

...almeno 10 milioni di dollari più di quanto l'azienda sperasse...

Il terzo livello nel seguire le tracce consiste nel mettere il vostro spirito in contatto con quello dell'animale.

Capitolo 6. Creare culture che possano agire

Gli uomini e le organizzazioni non sono isole.

"*Cultura* organizzativa è un'espressione non appropriata – stiamo parlando di *spirito* organizzativo."

Se non potete pagare tutti molto, fareste meglio a interessarli e renderli entusiasti di quello che state facendo.

La congruenza dei vostri valori dichiarati con quello che fate effettivamente è di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione.

L'unico modo per rompere gli schemi è introdurre una "scimmia ribelle" che si fa beffe delle convenzioni.

Parte III. Agire

Capitolo 7. Leadership 80:20

Questa è la parte che vi aiuta a riprendervi la vostra vita.

Le organizzazioni allineate apprendono, e dietro ad ogni organizzazione che apprende ci sono leader-insegnanti.

Il modo in cui scegliete di trascorrere il tempo trasmette forti messaggi riguardo alle vostre priorità.

State attenti alle persone che sembrano scappare via – proveranno a mettervi le pietre nel vaso.

Il tempo non è sempre quello che sembra.

Capitolo 8. Pronti, fuoco, mirate

La prova decisiva non sta nella sua forza, ma nelle sue implicazioni.

La debolezza del segnale è un segno di tempestività, e al giorno d'oggi sono gli uccelli più mattinieri a procurarsi i vermi migliori.

“Qualsiasi cosa puoi fare, o sogni di poter fare, inizia!”

...il suo rimpianto era di non essersi mosso più velocemente.

...se passi il tempo a calibrare, sei morto.

Capitolo 9. Persistere (e sapere quando fermarsi)

Abbandonate la ricerca di una soluzione rapida.

Se volete trasformare la vostra organizzazione, agite come un esperto dello swing nel golf.

Walt Disney fu licenziato dal suo primo impiego perché “aveva poca immaginazione”.

È raro che i vecchi programmi di cambiamento muoiano; semplicemente, sbiadiscono sullo sfondo.

Le organizzazioni ad alte performance perseverano nelle cose.

Conclusione

Un leader del business rilassato è pressoché una contraddizione in termini.

Dei culti e delle culture.

Gli Alpha Leader hanno in mente epitaffi ed eredità.

INTRODUZIONE ALL'EDIZIONE ITALIANA

Coaching e Leadership è il titolo più adatto per il libro straordinario che abbiamo il privilegio di pubblicare per la prima volta in Italia. Qualsiasi altro titolo, per quanto d'effetto, suggestivo e folgorante, ci era sembrato riduttivo e inadatto, poiché non esprimeva la sinergia perfetta tra i due motivi principali che in questo libro si fondono e si accompagnano.

Alpha Leadership, questo il titolo della versione originale del volume, è molto più che un libro sulla leadership d'eccellenza. È la sintesi, basata sulle esperienze di coaching e consulenza degli autori, di ciò che nelle organizzazioni FUNZIONA e di ciò che NON FUNZIONA. E quando parliamo di funzionamento, ci riferiamo ai profitti e alla solidità materiale delle aziende, così come alla soddisfazione personale e professionale di tutti coloro che con le aziende e nelle aziende vivono e lavorano.

Il successo delle persone e delle organizzazioni va oltre teorie e modelli a cui fare riferimento: si basa sulla capacità degli esseri umani di scoprire in sé e negli altri le risorse che occorrono in quel luogo e in quel momento storico, di indirizzare queste risorse, di rinforzarle, di utilizzarle con la soddisfazione di tutti. Di qui la parola *Coaching*.

Le dinamiche fondamentali dell'**anticipare**, **allineare** e **agire** sono la griglia in cui Anne Deering, Robert Dilts e Julian Russell hanno organizzato in forma scritta una quantità sorprendente di dati, intuizioni, illuminazioni, esercitazioni pratiche.

Coaching e Leadership è un manuale tecnico rigoroso per ottenere i risultati che si desiderano come individui e come aziende e suscita contemporaneamente la forza delle motivazioni profonde e delle emozioni, senza le quali anche l'obiettivo più banale rimane pura teoria.

Alessio Roberti

DOTT. ALESSIO ROBERTI

È l'italiano con maggiore esperienza nella ricerca e formazione in PNL a livello mondiale. Con lui si sono formati oltre 10.000 professionisti in Programmazione Neuro-Linguistica.

È in possesso del massimo titolo di specializzazione in PNL "Licensed Master Trainer of NLP", rilasciato direttamente da Richard Bandler e dalla Society of Neuro-Linguistic Programming, titolo riservato ad una decina di persone nel mondo, che hanno dimostrato una competenza straordinaria nell'insegnare e usare la PNL.

Insegna presso istituzioni di rilievo come il Centro Alti Studi della Difesa (CASD) e la Scuola Ispettori e Sovrintendenti della Guardia di Finanza, e fra le numerose aziende che si avvalgono della sua consulenza ci sono importanti realtà aziendali internazionali come la Siemens. Ai suoi corsi partecipano migliaia di persone di svariate professioni, tra cui imprenditori, top manager, politici, psicologi e medici.

PREFAZIONE

Julian

Per molti anni mi sono posto due domande: “Come posso aiutare i leader a rendersi conto che il proprio sviluppo personale aumenta la propria importanza all’interno di un’azienda?” e “Come posso aiutare i leader a capire che la presenza, la levatura e l’influenza della leadership sono più facili da migliorare operando a livello psicologico?”.

Ho fatto un lungo viaggio cercando di esaminare fino in fondo questi problemi, ed ho creato una piccola ditta di coaching nella leadership, la PPD Consulting, per aiutarvi a trovare delle risposte. Le influenze più significative lungo questo percorso sono state quelle di Robert Dilts e Anne Deering.

Sin da quando era studente, una ventina d’anni fa, Robert è stato il pioniere di una serie di strumenti di psicologia applicata, chiamata Programmazione Neuro-Linguistica (PNL). Egli ha reso la PNL disponibile ad un’ampia gamma di professionisti e, in particolare, l’ha resa accessibile a consulenti del business, trainer e coach. Grazie al suo lavoro pionieristico, gli strumenti della PNL sono ora ampiamente considerati essenziali nella cassetta degli attrezzi di un trainer del business. In breve, Robert è uno dei più prolifici autori e pensatori che abbia mai incontrato.

Anne è vicepresidente della ditta di consulenza A. T. Kearney, l’azienda che potete contattare per conferire valore al vostro business, o per ristrutturare la vostra organizzazione allo scopo di trarre profitto da una nuova tecnologia o da un mercato che cambia. Anne si occupa di un settore impegnativo della consulenza del business, ed è colei che incarna molte delle qualità di leadership e di gestione delle relazioni di cui si parla in questo libro. Istruisce leader che

sono in procinto di buttarsi nella mischia, o vi sono già dentro, con straordinaria sensibilità, empatia e coraggio. Inoltre, Anne ha amministrato il cuore del capitale intellettuale della Kearney, portando nell'azienda approcci di consulenza innovativi.

Tutti e tre condividiamo una passione per l'integrazione delle dimensioni "esterne" ed "interne" della leadership. Le dimensioni "esterne" riguardano il modo in cui forgiate ed amministrare un business per conseguire i suoi obiettivi nel mercato. Le dimensioni "interne" concernono il modo in cui organizzate voi stessi psicologicamente per essere attenti al vostro ambiente, avere una presenza o levatura che suscitino nelle persone il desiderio di seguirvi, avere le abilità di pensiero necessarie a conoscere ciò che è importante, e l'influenza per incoraggiare le persone a dare il meglio di sé.

Le nostre conversazioni, così piacevoli e piene di energia, ci hanno portato a scrivere questo libro ed hanno migliorato il mio modo di lavorare con i leader per integrare queste dimensioni. Spero che questo lavoro aumenti la vostra soddisfazione personale ed il vostro valore nell'organizzazione di cui fate parte.

Robert

Nell'area della Silicon Valley di San Francisco, dove sono nato e cresciuto, aziende potenti e di successo e idee di business iniziate come scarabocchi sul retro di un tovagliolo durante cene e drink, sono diventate ormai leggenda. È proprio questo il modo in cui ha avuto origine il libro che state leggendo, eccetto che si trattava di una tovaglia di carta invece che di un tovagliolo.

Anne, Julian ed io abbiamo in comune la passione per la leadership, per l'influenza positiva che può avere sulle persone, sulle aziende e sul mondo. Tutti noi siamo stati coinvolti nella leadership, anche come trainer di leader del business, per molti anni e, come risultato di progetti e interessi comuni, si è creata tra noi un'amicizia. Durante uno dei miei viaggi a Londra un paio di anni fa, ci siamo incontrati a cena. Mentre condividevamo idee ed esperienze, cominciò a nascere la *vision* di un libro sulla leadership. Parlando, prendevamo appunti e abbozzavamo temi e idee fondamentali sulla tovaglia. Ogni idea che condividevamo sembrava suscitare un'al-

tra, un'altra intuizione o "aha", e arrivammo rapidamente a una di quelle esperienze straordinarie di "flusso". A cena finita, realizzammo di avere gli ingredienti di un nuovo esaltante approccio alla leadership, che riuniva i principi più innovativi e gli strumenti pratici in grado di fare una profonda differenza nell'esperienza quotidiana di manager in lotta per stare al passo con un'economia ed un mondo in continua evoluzione.

Determinati a dare un seguito a questo lampo iniziale di intuizione ed entusiasmo, continuammo ad incontrarci ogni qual volta potevamo. Questi incontri periodici si trasformarono in teleconferenze internazionali settimanali a mano a mano che ci avvicinavamo agli stadi finali della scrittura e della redazione.

Il risultato è il libro che state leggendo ora. Questo libro è il frutto di esperienza, passione, rispetto reciproco, intuizione, vision condivisa, dedizione e lavoro di squadra tra gli autori, qualità che sono precisamente ciò che speriamo il libro porti nella vostra vita e nei team e nelle aziende con cui lavorate.

Anne

Ho 42 anni, sono mamma di due bambini piccoli (Sam, di quattro anni, e Ben, di tre) e di una bambina di 7 mesi, Sophie. Sono anche consulente di management – una professione impegnativa, con molte ore di lavoro, numerosi viaggi ed un'elevata pressione a rispettare scadenze molto ravvicinate.

Circa due anni fa, la tensione che sentivo da molto tempo tra il lavoro e l'ambiente familiare – tra il fare bene nella mia carriera ed il sapere effettivamente cosa succedeva in una scuola materna; tra il dedicare tutte le mie ore non lavorative ai bambini e l'aver effettivamente del tempo per me; tra il fare ciò che era giusto da un punto di vista ma sembrava sbagliato dall'altro – divenne intollerabile.

Quindi iniziai a lavorare con un coach, Julian Russell. In pochi mesi, provai il senso di ciò che posso solo descrivere come pace. Mi sentii allineata con quello che era importante per me, cominciai a percepire un gran senso di congruenza nel modo in cui passavo il mio tempo, e a fare le mie scelte con più sicurezza. Tutto ciò con-

tribuì ad una profonda trasformazione della mia esperienza di lavoro.

Applicando questo modo di pensare con i miei clienti, trovai che queste lezioni e questi approcci avevano un impatto significativo sulla loro abilità di guidare organizzazioni complesse, e sul loro senso di soddisfazione.

Quando Julian ed io riflettemmo sull'esperienza che avevamo condiviso, e poi parlammo di essa e della natura mutevole del lavoro con il nostro amico Robert Dilts, ci preparavamo al viaggio che è culminato in questo libro. È il nostro tentativo di condividere i modelli e gli approcci che abbiamo sviluppato, nella speranza che essi possano aiutarvi anche nella ricerca di una vita più integrata e di successo.

RINGRAZIAMENTI

Due studiosi hanno fornito il punto di partenza per questo libro: Kevin Kelly, con il suo fondamentale articolo, divenuto in seguito un libro, *New Rules for the New Economy*, e Margaret Wheatley, con il suo rivoluzionario *Leadership and the New Science*. Leggere questi testi ci ha fatto iniziare a considerare cosa i leader dovrebbero fare in modo differente per rispondere alle sfide che essi descrivono. Siamo debitori nei confronti di entrambi per la loro ispirazione.

Molti altri studiosi e scrittori hanno contribuito alla nostra ricerca, compresi Joel Barker, Richard Bandler, Gregory Bateson, Wayne Bukan, Ram Charan, Stephen Covey, Jim Collins, Ian Cunningham, Chris Edwards, John Grinder, Charles Hampden-Turner, Bill Isaacs, Jasper Kunde, Kelly Marks, Jerry Porras, Mel Scott e J. D. Thompson. Per la loro creatività e generosità con le loro idee, grazie.

Per la loro energia ed il loro entusiasmo nella revisione e nell'aiutarci a rifinire le prime versioni di questo libro, vogliamo ringraziare Hamish Bryce, John Higgins, Louis Scenti e David Thompson. Troppe persone ci hanno aiutato a pensare ad un titolo adatto per riuscire a menzionarle tutte. Grazie!

Alle persone che hanno lavorato così tanto per rendere questo libro una realtà, va la nostra gratitudine, specialmente ai nostri amici: in Wiley – Claire Plimmer, Karen Weller, Rachel Wilkie, Peter Hudson, Melissa Cox, Ellie Gilbertson, Jenny Athanasiadou e Suzan Wiggins per le loro eccellenti realizzazioni grafiche e la loro pazienza con gli infiniti riadattamenti; a Claudia Goddard e Joyce Adams per il loro supporto e buonumore instancabili; a Jenny D'Angelo, per il suo occhio acuto ed il caloroso incoraggiamento;

a Tanyia Brown, per la cura amorevole che ha messo nel creare il tempo in cui scrivere.

Ringraziamo in modo particolare Tom Lloyd, per la sua professionalità, competenza e creatività.

Ai nostri amici e sostenitori, John Dilts, Myriam Kamhi, Ewa e Chris Robertson, diciamo grazie per averci mantenuti lucidi e sul giusto sentiero.

Infine, vogliamo esprimere il nostro amore e la nostra gratitudine soprattutto ai nostri partner e alle nostre famiglie, Angus, Sam, Ben, Sophie, Cynthia, Anne, Martin, Anita, Andrew e Julia, semplicemente perché ci sono e ci aiutano a crescere.

INTRODUZIONE

Questo libro descrive un nuovo modello di leadership. Noi lo definiamo *Alpha Leadership*.

Gli approcci e gli strumenti che presentiamo qui vi offrono dei modi per aver successo come leader del business, per ridurre lo stress e promuovere la felicità, in un periodo in cui questi obiettivi sembrano impossibili per la maggior parte delle persone che lottano cercando di capire il senso e le esigenze del lavoro che si trovano a svolgere.

Coaching e Leadership è il prodotto delle conversazioni fra i tre autori in merito a cosa fa diventare “leader di successo”: è il risultato della riflessione congiunta sui casi presi in esame durante ricerche che hanno avuto luogo negli ultimi quattro anni, durante un periodo di cambiamento senza precedenti nell’ambiente del business.

Nonostante la nostra differente formazione e le diverse esperienze, siamo rimasti colpiti dagli elementi che le nostre ricerche sui leader di successo avevano in comune. Sembrava che stesse emergendo per la prima volta una serie di motivi ricorrenti fondamentali della leadership, gli stessi su entrambe le sponde dell’Atlantico, attraverso business tradizionali molto diversificati quali i servizi manifatturieri e i servizi finanziari, *dot.coms* in rapida espansione economica e fallimento, e le emergenti *dot.corps*.

Il nostro lavoro dimostrò che coloro i quali avevano guidato le loro organizzazioni alla sopravvivenza e alla prosperità in questo mondo particolarmente dinamico eccellevano in tre dimensioni distinte, ma correlate, che noi denominiamo “Anticipare”, “Allineare” e “Agire”.

Per “anticipare” intendiamo l’abilità e il desiderio di individuare e di rispondere a segnali e tendenze deboli, per “andare oltre la

curva”. I leader di successo hanno l’agilità mentale di rispondere in modo appropriato a questi segnali, e creano organizzazioni sufficientemente fluide per fronteggiare rapidamente le nuove circostanze.

Per “allineare” intendiamo acquisire una congruenza nei vostri valori e desideri, e nei valori e nei desideri degli altri, in modo da poter creare coalizioni e organizzazioni allineate in grado di agire efficacemente nel perseguimento degli obiettivi del business.

Al giorno d’oggi molti degli sforzi del management sono dedicati a conquistarsi i cuori e le menti, e ad indurre le persone ad impegnarsi in vision e mission, nella convinzione che la convinzione stessa galvanizzerà un’azione efficace. Solitamente, d’altronde, le vision stimolano nient’altro che apatia. Come un senior manager ci ha recentemente riferito: “Faccio leva su tutti i punti di forza che mi sono disponibili nell’organizzazione e non accade niente. È come spingere avanti una gelatina, non fa che rimbalzare all’indietro”. Il test Alpha della leadership efficace è il livello al quale vengono impegnati i *piedi* delle persone e, ancora più importante, la direzione nella quale stanno camminando.

In altre parole, l’anticipazione e l’allineamento non valgono niente senza un’azione appropriata e tempestiva. In definitiva, le azioni sono ciò che nel business separa i vincitori dai perdenti. Per “agire” intendiamo la capacità di stabilire ciò che è importante per raggiungere gli obiettivi del business, e di persistere tenacemente nelle aree che fanno la differenza.

Al cuore di tutte e tre le dimensioni si trovano la chiarezza e la costanza dello scopo – quello del business e quello del leader. I leader di successo si focalizzano sugli obiettivi del business e li estendono, conoscono chiaramente il modo in cui la loro attività crea valore ed hanno un forte senso di connessione tra la propria *mission* personale ed il proprio ruolo nel business.

Coaching e Leadership è il nostro tentativo di descrivere e sintetizzare questi temi.

La genesi di un’idea

Abbiamo sviluppato il modello Alpha Leadership basandoci su un ampio ambito di ricerca ed esperienza. Ognuno di noi ha lavorato

con leader aziendali per più di quindici anni, dalla Silicon Valley alle industrie della Zona della Ruggine, negli Stati Uniti, in Europa ed in Asia, ed in contesti molto diversi quali la tradizionale consulenza di management, lo sviluppo di una disciplina psicologica (Programmazione Neuro-Linguistica) e le sue applicazioni al business, il finanziamento e la “catalisi” dell’iniziativa commerciale delle dot.com, ed il modeling del comportamento della leadership attraverso decenni di performance aziendali.

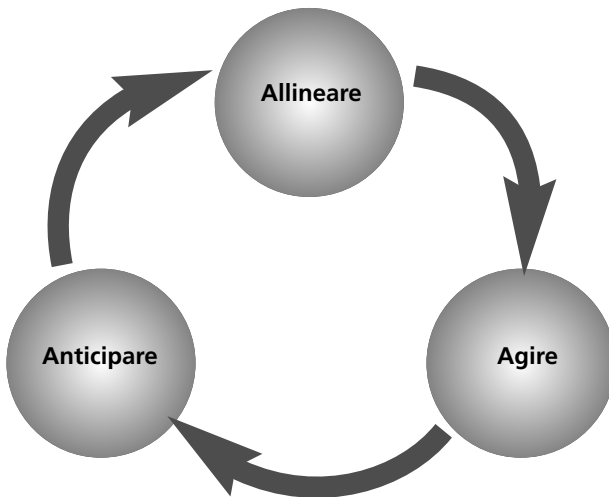


Figura Int. 1 Alpha Leadership

Mentre le nostre conclusioni prendevano forma, ci convincevamo sempre di più che gli approcci tradizionali alla leadership pongono troppa enfasi sull’azione, e non abbastanza sull’anticipazione e sull’allineamento. Sono la mutevolezza degli ambienti e la struttura integrata e basata sulle conoscenze delle organizzazioni nelle quali deve essere intrapresa l’azione, a rendere l’anticipazione e l’allineamento così fondamentali. Abbiamo osservato che le abilità di leadership, che sono la chiave del successo nel mondo aziendale odierno, non vengono insegnate nelle scuole di business, sono raramente discusse nelle università di business, e non sono riconosciute all’interno delle aziende quando queste ultime assumono, promuovono e formano il loro staff.

Abbiamo notato che i temi affrontati più frequentemente in questi ambienti riguardavano soprattutto la “guerra per il talento”, e tuttavia le soluzioni presentate erano tutte orientate dall’esterno verso l’interno (quello che l’azienda doveva fare per assicurare che le persone rimanessero, per “fare in modo” che i loro valori si allineassero, per mantenerli), piuttosto che orientate dall’interno verso l’esterno (l’allineamento tra il senso dello scopo che ha un individuo e il modo in cui impiega il tempo al lavoro, e l’adattamento delle abilità di un individuo alle esigenze del lavoro stesso).

In questo libro abbiamo cercato di colmare alcune di queste lacune nel dizionario della leadership.

Equilibrio lavoro-vita?

È impossibile scrivere un libro sulla leadership nel ventunesimo secolo senza fare riferimento all’equilibrio lavoro-vita. Le statistiche sono preoccupanti: il 76% dei manager vuole passare più tempo con la famiglia; il 50% dice di sentirsi troppo esaurito mentalmente e fisicamente per fare qualcos’altro a parte lavorare o dormire; il 30% afferma che la propria vita è fuori controllo; uno su cinque dice di essere troppo stressato per apprezzare punto la propria vita¹. E tuttavia, non siamo mai stati realizzati come oggi dal punto di vista materiale: guadagniamo più che mai, abbiamo maggiore potere d’acquisto, facciamo più viaggi nel tempo libero e i nostri figli hanno più beni materiali.

Pertanto, cos’è che va storto? Sembra esserci un estremo squilibrio nella vita lavorativa, dove il successo sul posto di lavoro significa un triste fallimento in altri aspetti delle nostre vite. Abbiamo tutti una certa familiarità con i sintomi del malessere del dirigente dei giorni nostri – conoscere la sala d’aspetto dell’aeroporto meglio del proprio soggiorno, premere il pulsante “chiusura porta” in ascensore perché cinque secondi d’attesa sono troppi, avere bambini che, dopo un incubo, sono più felici di essere confortati dalla nonna, dalla tata, o dalla babysitter, insomma da chiunque ma non da noi, che siamo i genitori, il senso schiacciante di sovraccarico e la disperata sensazione che non vi sia via di uscita.

Ma c’è una via d’uscita. Noi crediamo che, con una nuova definizione di leadership, e con alcuni strumenti ed approcci pratici che

possano essere facilmente applicati alla nostra condizione quotidiana di leader, possiamo prendere il controllo della nostra vita lavorativa ed apprezzare di nuovo il fatto di viverla. È necessario un modello differente di leadership del business, se i leader delle aziende devono imparare come svolgere il proprio compito, che è quello di far succedere le cose, senza diventare ciò che la moglie di un dirigente anziano chiamava “vicepresidente degli straordinari e di nessun divertimento”.

Il problema non è il lavoro. È il modo in cui lo gestiamo e gli diamo priorità, ed il bisogno di allineamento tra ciò che è realmente importante per noi ed il modo in cui trascorriamo le ore in cui siamo svegli.

Noi crediamo che “equilibrio lavoro-vita” sia un’espressione non appropriata. Il lavoro è chiaramente una parte importante della vita, e non è di nessun aiuto intenderlo come qualcosa di diverso dalle nostre vite e in disaccordo con esse. Crediamo che la risposta si trovi nell’integrazione piuttosto che nell’equilibrio, nel dare un senso alla nostra vita lavorativa, in modo da comprendere ed accettare come le ore investite al lavoro si adattino al senso generale del nostro scopo, e nell’imparare a lavorare in modo più brillante piuttosto che con fatica, così da poter liberare del tempo per trascorrerlo a casa, in momenti di svago e socializzazione.

Gli strumenti e gli approcci descritti nei capitoli che seguono vi aiuteranno a raggiungere questi scopi.

Suggerimenti per la navigazione

Coaching e Leadership assume un punto di vista sulla leadership orientato dall’interno verso l’esterno partendo dall’individuo, dai suoi valori e dal senso generale del suo scopo, piuttosto che utilizzare l’approccio convenzionale orientato dall’esterno verso l’interno, che si limita a proporre esempi di grandi leader da emulare, senza tener conto del carattere di ciascuno e della situazione che ciascuno vive.

Il nostro scopo era quello di scrivere un libro pratico, di tipo “how to”, risultato della nostra esperienza di coaching manageriale, sviluppo della leadership, consulenza nell’avviamento di aziende e nel business. Forniamo ai lettori idee, strumenti, approcci e modelli che

li aiuteranno ad agire meglio come leader del business e a sentirsi meglio in quanto esseri umani.

Ogni capitolo inizia con una parabola o una storia, che solitamente ha poco a che fare con il business, ma che crediamo chiarisca in modo interessante alcune questioni ed alcuni problemi che i leader del business si trovano ad affrontare. Questa è seguita da una sezione esplicativa che interpreta la storia e la pone in relazione con esempi di vita reale. Ogni capitolo termina con una serie di strumenti progettati per aiutarvi a sviluppare, utilizzare e adattare le idee ed i concetti espressi.

In conformità con la regola giornalistica “di’ quello che stai per dire, dillo, e poi di’ quello che hai detto”, il libro inizia con quest’introduzione ai suoi argomenti fondamentali, li esplora in dettaglio in tre parti dai titoli: “Anticipare”, “Allineare” e “Agire”, e termina con un breve, conclusivo capitolo che descrive la forma ed il contenuto complessivi di *Coaching e Leadership*.

La Parte I si focalizza sulla “anticipazione”. Il Capitolo 1, “Intercettare i segnali deboli”, esamina il dilemma creato dal conflitto di assicurarsi che l’azione sia allo stesso tempo appropriata e tempestiva in un ambiente lavorativo rapidamente mutevole. Affinché l’azione sia appropriata, deve essere basata su una comprensione profonda delle circostanze, ma l’azione sarà tempestiva solamente se verrà intrapresa prima che le circostanze divengano chiare.

Solo individuando e reagendo a “segnali deboli” che precedono quelli forti, i leader delle aziende possono assicurare alle organizzazioni sotto la propria responsabilità un posto in prima linea, piuttosto che un ruolo di retroguardia, mentre il business è in evoluzione. I segnali deboli devono essere i loro “ferri del mestiere” perché, una volta che le opportunità o le minacce del business sono divenute chiare ed inequivocabili, è troppo tardi per utilizzarle o evitarle.

Nel Capitolo 2, “Sviluppare l’agilità mentale”, esaminiamo alcune delle qualità necessarie affinché i leader siano capaci di rispondere ai segnali deboli in maniera efficace. L’agilità mentale è il requisito fondamentale, ma non è sufficiente di per sé. I leader hanno anche bisogno di spazi aperti nei quali potersi muovere agilmente a livello

mentale. I leader agili considerano le circostanze che li contrastano da una varietà di punti di vista. Sono costanti nel loro scopo, ma rivalutano costantemente i loro obiettivi, e sono estremamente flessibili nei mezzi che adottano per conseguire tali obiettivi. Sanno quando essere straordinariamente creativi entro i limiti dei loro obiettivi attuali, e quando oltrepassarli e proporre qualcosa di completamente nuovo. Elaborano un'ampia gamma di opzioni, e ne mantengono aperte il più possibile, il più a lungo possibile.

Il Capitolo 3, "Liberare le risorse", si focalizza sulle qualità necessarie alle organizzazioni affinché l'agilità mentale dei loro leader faccia accadere le cose. Per quanto sensibili essi siano nei confronti dei segnali deboli, e per quanto flessibili siano nell'interpretarli, i leader saranno incapaci di attivare un'azione tempestiva ed appropriata, a meno che le loro organizzazioni non siano in grado di reincanalare l'energia e di ridistribuire le risorse, velocemente. Quando le risorse sono "imprigionate" in ruoli predefiniti da strutture, regole o abitudini, l'organizzazione non è in grado di rispondere alle opportunità ed alle minacce in maniera efficace, e le sue capacità di "auto-organizzazione" saranno inutili.

La relazione tra il leader e la persona guidata è così importante che le abbiamo dedicato l'intera Parte II. L'argomento di questi tre capitoli è l'"allineamento": le negoziazioni per lo più tacite che avvengono tra il leader e la persona guidata, gli obiettivi che vengono posti alla base della loro relazione e che pertanto determinano la "guidabilità" dell'organizzazione. I leader devono trovare modi per stimolare un'azione *concertata*, nonché appropriata e tempestiva. Ognuno deve essere pronto ad agire efficacemente e rapidamente. L'intera organizzazione deve essere sulla tavola da surf, ad aspettare l'onda prima che la cresta si formi.

Nel Capitolo 4, "Guidare attraverso la personificazione", esaminiamo il contributo che la personalità e lo stile del leader possono dare all'allineamento di un'organizzazione. L'idea centrale della storia di Monty Roberts, "l'uomo che sussurra ai cavalli", è che anche se, alla minima provocazione, i cavalli scapperanno da esseri umani estranei, seguiranno esseri umani interessanti che non rappresentano per loro una minaccia e ne "diverranno alleati"². Noi condividiamo con i cavalli il desiderio di stabilire dei sodalizi, di

partecipare e di essere parte di qualcosa. Siamo riluttanti di fronte a richieste di lealtà e impegno eccessivi, ma ci affolliamo intorno a punti focali nei quali sembra stiano accadendo o siano prossime ad accadere delle “cose eccezionali”. I buoni leader lavorano con il nostro desiderio di impegnarci con gli altri in lavori interessanti e in progetti esaltanti. Essi influenzano e seducono, piuttosto che comandare, e cercano di diventare “attrattori”, come dicono gli studiosi della struttura della materia, di incarnare energia attrattiva, di essere il centro dello sciame.

Ma i leader possono esercitare attrazione, in questo senso, solo quando sono profondamente allineati essi stessi. L’allineamento inizia dall’interno e si muove verso l’esterno: essendo sicuri di chi siete e di quale sia la vostra “vocazione”, comprendendo e proiettando i vostri valori e le vostre abilità, e assicurandovi che queste qualità e risorse interiori siano completamente allineate. In breve, non ci sono surrogati dell’essere una persona autentica e coerente. Questo non significa che dobbiate essere perfetti: i vostri difetti non hanno importanza se conoscete le vostre capacità, lavorate sulle vostre debolezze e non pretendete di essere ciò che non siete. Così come i cavalli vi seguiranno solamente se sembra che sappiate dove state andando, e se quello sembra un buon luogo dove andare, allo stesso modo i leader di oggi necessitano di un alto grado di allineamento interiore, prima di iniziare a chiedere agli altri di seguirli.

Il Capitolo 5, “Il compito attraverso la relazione”, sposta il focus dal leader alla relazione tra il leader e la persona guidata. Analizziamo la distinzione operata da Mary Parker Follett tra “potere su” e “potere con”. Follett fu la prima scrittrice di management ad occuparsi del difficile problema dell’autorità nel business, e a mettere in discussione il “diritto” che un leader ha di impartire ordini. La sua conclusione fu che “una persona non dovrebbe dare ordini a un’altra persona... entrambe dovrebbero acconsentire a prendere ordini dalla situazione”³.

La cosiddetta “guerra per il talento” è la prova che molti leader di aziende moderne sono normalmente in contrasto con la “legge della situazione” della Follett, non riuscendo a prendere pienamente in considerazione gli interessi più ampi dei loro dipendenti.

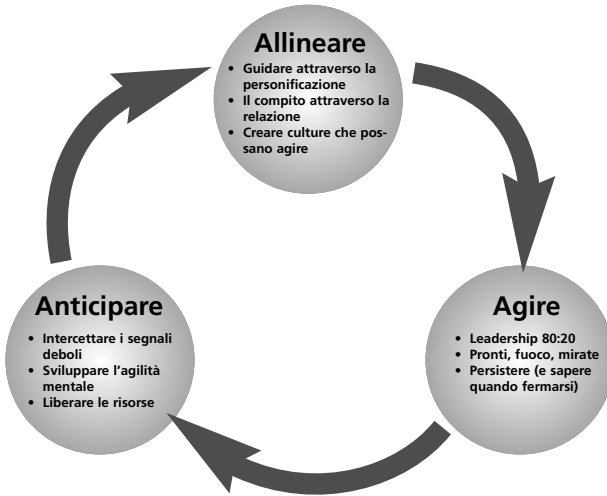


Figura Int. 2 I nove principi dell'Alpha Leadership

Il Capitolo 6, “Creare culture che possano agire”, conclude la Parte II riunendo nuovamente la figura del leader e quella della persona guidata, ed esplorando le culture che emergono dalle loro relazioni. Osserviamo che non tutte le organizzazioni che sono allineate con le leggi della situazione ed hanno leader capaci di anticipare, acquisiscono culture che possono *agire*.

I ribelli e gli individualisti rivestono un ruolo di importanza vitale nelle culture orientate all'azione, perché le organizzazioni tendono a far propri il modo in cui agiscono e i loro punti di forza e di debolezza. Questi modelli mentali e questi punti di vista radicati, spesso inconsci, devono essere riveduti regolarmente, affinché l'organizzazione rimanga sana e vigile. I ribelli e gli individualisti hanno la facoltà di conservare l'integrità delle loro organizzazioni, ma soltanto nel momento in cui il leader li valorizza e riconosce il loro diritto di parlare apertamente e di criticare.

Le culture che possono agire sono “aperte”, nel senso che il dissenso viene trattato come una parte vitale del sistema nervoso dell'organizzazione. I modelli mentali e i punti di vista sono sempre provvisori. Vengono revisionati continuamente, ogniqualvolta sopraggiungono nuove informazioni che mettono in dubbio la loro

validità, non importa quanto debole sia il segnale. La Parte III si focalizza sull'azione. Il Capitolo 7, "Leadership 80:20", esamina il bisogno dei leader di trovare tempo e spazio per riflettere seriamente sulle priorità. È importante "fare le cose nel modo corretto", ma è altrettanto importante "fare le cose giuste" e "nel giusto ordine". La difficoltà sta nel fatto che i leader devono essere percepiti da chi viene guidato come persone in grado di gestire gli impegni quotidiani, se vogliono essere considerati anche credibili nel fissare le priorità. Se le persone guidate credono che i loro leader non abbiano idea di cosa stia succedendo in prima linea, saranno difficilmente disposte a seguirli in una nuova direzione.

I leader devono riuscire a non perdersi nei dettagli, in particolare quando devono incarnare gli stili delle loro organizzazioni, ma se oggi non riescono a prendere le distanze dall'azione, domani l'azione non sarà appropriata o tempestiva. I leader devono essere dei "visionari" con i piedi saldamente piantati al suolo: persone che sognano e agiscono allo stesso tempo.

Nel Capitolo 8, "Pronti, fuoco, mirate", il centro dell'attenzione si sposta dagli obiettivi generali ai bersagli specifici. La differenza tra una pistola ed un missile guidato può essere istruttiva. Le pistole non sono molto adatte a colpire bersagli mobili, e i bersagli che al giorno d'oggi vale la pena di colpire sono, per la maggior parte, mobili. I leader devono sviluppare culture orientate all'azione, perché quando gli obiettivi sono in movimento e sono a tiro solo per un attimo, la velocità è più importante della direzione. Il trucco è lanciare i vostri missili rapidamente, approssimativamente nella giusta direzione, e quindi affidarsi alle correzioni durante il tragitto per dirigersi sull'obiettivo. In un mondo in rapida evoluzione, il mercato sarà probabilmente cambiato nel momento in cui i vostri piani si saranno realizzati, pertanto entrate in azione in anticipo e modificate i vostri piani man mano che procedete. Questo approccio di prova-ed-errore dovrebbe essere applicato ad ogni tipo di azione, dal marketing e dalla formulazione della strategia, all'acquisto e la vendita.

Per questo l'intercettazione dei segnali deboli è così importante. Bisogna intercettare le minacce e le opportunità precocemente, in modo da poter agire con anticipo. È necessario rimanere attenti, in

modo da individuare ulteriori segnali deboli che modificano la situazione. Ed è necessario mantenere una sufficiente flessibilità durante il tragitto, per essere in grado di adattare immediatamente i propri piani d'azione, alla luce delle nuove informazioni.

Il Capitolo 9, “Persistere (e sapere quando fermarsi)” [nel testo originale, “Dogged Pursuit (and Knowing When to Stop)”, NdR], prende in esame la linea sottile che separa la tenacia e l'ostinazione. C'è sempre un limite alla quantità di energia che l'organizzazione può raccogliere in un dato momento, e nel momento in cui identificano le priorità, i leader stanno dirigendo efficacemente quell'energia. Il dilemma sta nel fatto che l'energia organizzativa è preziosa, e può andare sciupata se il suo slancio non viene sostenuto, ma la flessibilità dell'approccio è altrettanto preziosa. I leader devono essere tenaci nel perseguimento delle loro priorità, senza danneggiare la capacità di risposta al cambiamento che hanno le loro organizzazioni.

Il trucco consiste nel capire cosa valga la pena di perseguire, nella buona e nella cattiva sorte. Progetti e programmi di cambiamento dovrebbero essere severamente valutati e tagliati, a meno che non siano considerati sufficientemente validi per lo scopo dell'organizzazione e i suoi obiettivi visionari. Stabilite obiettivi ben definiti, misurabili, sufficientemente generali perché siano adattabili al futuro prossimo, e continuate a esprimerli e a perseguirli in vari modi, fino a che non siano stati conseguiti. Un obiettivo deve essere generale per essere durevole, ma deve anche essere chiaro, ed è necessario poter misurare il progressivo avvicinamento ad esso, affinché si raccolga lo slancio sufficiente.

Il capitolo finale riassume le idee e le indicazioni esposte nelle tre parti centrali del libro, e descrive come le interazioni tra queste varie fasi costituiscano un nuovo modello di leadership per il ventesimo secolo.

Questo è il piano dell'opera, ma sentitevi liberi di iniziare da dove desiderate, di immergervi in qualsiasi parte o capitolo attiri il vostro interesse, e di uscirne quando volete. Ogni capitolo è autosufficiente, nel senso che include una propria serie di principi illustrati da storie ed aneddoti, e una propria serie di strumenti progettati per aiutarvi a implementare i principi.

Non esistono due leader che si trovano ad affrontare la stessa serie di sfide, ed anche se lo facessero, non ci sono motivi per supporre che le stesse soluzioni sarebbero appropriate per entrambi. Viviamo in un mondo ambiguo, con persone complesse, che vedono le cose in maniera differente da noi. Ma questo non significa che la condivisione di esperienze e la ricerca di motivi ricorrenti e ritmi comuni siano infruttuose.

Il modello Alpha Leadership che descriviamo nelle pagine seguenti non è la versione di una realtà “fatta con lo stampino” che funzionerà in tutte le circostanze, per tutte le persone. Piuttosto, abbiamo cercato di mettere assieme, combinando le nostre osservazioni di ciò che ha funzionato per gli altri leader, una serie di suggerimenti, indizi e consigli che possono funzionare per voi.

Spesso sembrerà che ci contraddiciamo. Per esempio, vi sproneremo ad aggiungere ancora cose laddove ce ne sono già in abbondanza e a sfruttare all’osso le vostre risorse; ad essere agili oltre i limiti, e a riconoscere i vincoli dei vostri limiti. Gli argomenti che stiamo trattando con voi qui non sono semplici. Per dirla come il fisico dei quanti Nils Bohr: “Ci sono due tipi di verità. In una verità superficiale, l’opposto è falso. In una verità profonda, l’opposto è anch’esso vero”.

Se, condividendo queste idee e questi approcci con voi, possiamo aiutarvi ad avere più successo, ad alleviare delle pressioni sul lavoro e a riscoprirne le gioie, avremo raggiunto il nostro scopo.

Riferimenti bibliografici

1. *Management Today* (2000) Work/life balance survey, Agosto.
2. Roberts, M. (1996) *The Man Who Listens to Horses*, Hutchinson. [Edizione italiana: Roberts, M., *L'uomo che ascolta i cavalli*, Rizzoli, 2000.]
3. Fox, E.M. e Urwick, L. (editori) (1973), *Dynamic Administration: the Collected Papers of Mary Parker Follett*, Pitman Publishing.