

management

businesspeople.it

LEADER è chi crea altri LEADER

È l'originale teoria del coach americano John Maxwell. Ma cosa ne pensano gli head hunter e i suoi colleghi italiani?

di Andrea Nicoletti

È ancora possibile dire qualcosa di originale sulla **leadership**? Ci prova nel suo ultimo libro, *La cosa più importante per un leader* (Roi Edizioni), John Maxwell, coach e autore americano da 31 milioni di copie vendute. L'idea non banale è questa: la cosa più importante che un leader possa fare è aiutare altri a diventare capi. Ma perché un **manager**, solitamente focalizzato sulla carriera e sul business aziendale, dovrebbe dedicare tempo, fatica, risorse ed energie per aiutare altre persone a crescere e diventare... come lui? Perché solo così si massimizza il suo contributo, risponde Maxwell, uno che ogni anno viene consultato dalle più grandi organizzazioni del mondo, tutte nella classifica Fortune 500, e da numerosi capi di Stato. «Nulla al mondo fornisce a un leader un Roi così elevato come attrarre, far crescere e moltiplicare altri leader», dice. «È la chiave del successo per qualunque Paese, famiglia, organizza- →

46



Settembre 2020

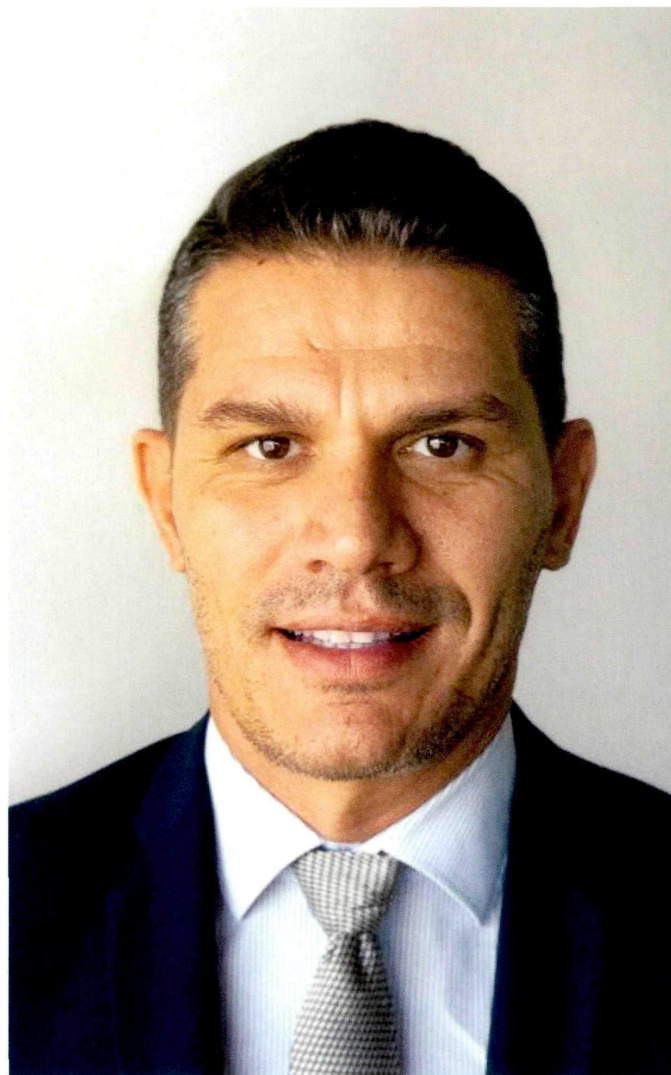


La proprietà intellettuale "A" riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa "A" da intendersi per uso privato

management

businesspeople.it

zione o istituzione». Quindi, il capo è colui che ne crea altri. Dove li trova? Il segreto è riconoscere chi ha vero talento. «La prima cosa che dobbiamo fare è sapere chi stiamo cercando: troppe volte ci fermiamo agli stereotipi invece di cercare leader autentici, quelli che hanno la capacità di guidare e hanno già dimostrato in passato, in qualunque ruolo o settore, di aver portato a casa il risultato». Già, gli stereotipi: sono la somma di tutte le banalità che si sentono dire sulla leadership. E Maxwell, si diverte proprio a fare questo: sgomberare il campo dai luoghi comuni. Per esempio: non è vero che un leader debba motivare i suoi uomini. Possibile? Ma cos'altro dovrebbero fare invece? «Se le tue persone hanno bisogno di motivazione, allora hai le persone sbagliate. La motivazione è un lavoro interiore. Se, come leader, devi lavorare per trovare la motivazione giusta per ogni singola persona del tuo team, non otterrai mai nulla». Invece, sarebbe meglio che le persone imparassero da sole a motivare se stesse, mentre il leader dovrà poi essere d'ispirazione, possibilmente con una visione avvincente, oppure dando loro la libertà di sperimentare, o ancora alimentando la loro curiosità. Quindi: il leader non motiva ma ispira, non trascina ma raccoglie. Ma soprattutto, i numeri uno non sono necessariamente quelli che fanno grandi cose, ma quelli che mettono altri in condizione di farle, trasmettendo valori, energia, strumenti di lavoro, trucchi e segreti del mestiere. Coltivare dei leader tenendo a mente tutto questo sarebbe, dunque, il miglior modo per far crescere qualunque organizzazione. L'idea è certamente bella, ma suscita alcune perplessità e puntuali distinguo.



CRISTIAN SALA - Kelly Services Italia

ESSERE CAPI, IN QUALSIASI RUOLO

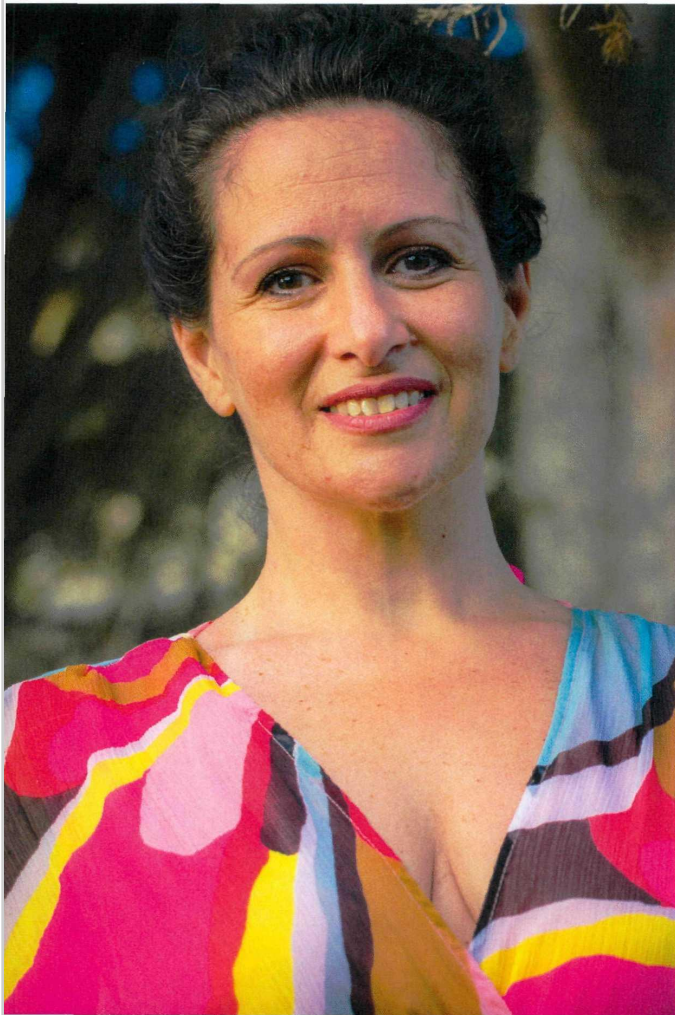
«Crescere leader non significa creare figure che possano succedere a quello in carica», ci tiene a sottolineare Cristian Sala, amministratore delegato di Kelly Services Italia. «Lo scopo deve essere quello di fare in modo che tutti possano diventare leader all'interno del proprio settore lavorativo. Si tratta di creare figure non apicali che possano applicare la propria influenza positiva a un'area specifica e trasferire a loro volta i valori aziendali condivisi, non solo internamente ma anche all'esterno, attraverso il proprio network personale o i social network. È auspicabile per le aziende creare una leadership condivisa e orizzontale, perché occorre partire dal presupposto che il leader unico non può arrivare ovunque».

Settembre 2020

GIUSEPPE CRISTOFERI- Arethusa

IN ARMONIA COI FATTI, CON GLI ALTRI E SE STESSI

«Dire che un leader deve crearne altri è corretto», commenta Giuseppe Cristoferi, partner di Arethusa, «ma è come buttare la palla in tribuna: non definisce cosa è un leader. In tanti anni di lavoro ho sentito svariate definizioni, molte corrette ma sempre parziali. Provo a metterle insieme e sintetizzare in un pensiero: è un leader chi va in armonia con i fatti, con gli altri e con se stesso. Con i fatti, perché ha tutti gli strumenti logici e razionali per capire e interpretare la realtà, da cui poi trae strategia e sguardo prospettico: deve sapere dove andare. In armonia con gli altri, che non significa semplice empatia, ma capacità di estrarre valore dalle persone e dalle relazioni. Infine, in armonia con se stesso: guai a montarsi la testa, sappiamo bene la fine che ha fatto Napoleone».



STEPHANIE VELLA - consulente aziendale

I QUATTRO PILASTRI

«Abbiamo bisogno di tanti nuovi leader in questo mondo complesso e variegato», è il parere di Stephanie Vella, che da anni accompagna individui e organizzazioni, sia in fase di startup che di rinnovo, nella costruzione del proprio modello di leadership, «e dobbiamo imparare ad ascoltare senza giudicare e proporre soluzioni sostenibili invece di criticare. È ora di passare dalla consapevolezza e la responsabilità che ne consegue all'azione». Quattro sarebbero, secondo Vella, i pilastri su cui fondare la nuova leadership: l'utilità, cioè fare emergere il proprio scopo nella vita e realizzarsi, per se stessi e come contributo al nostro mondo; poi la solidità, per capire come si passa dall'egocentrismo al collettivismo e arrivare alla flessibilità cognitiva; terzo, la bellezza, per identificare e imparare a dare risalto ai talenti e accettare il lato oscuro di ognuno di noi; infine il consensus, per capire meglio gli altri e comunicare in maniera più efficace, giocando seriamente in qualunque squadra, piccola o grande che sia.

management

FRANCESCO TAMAGNI
Intermedia Selection

ESTRARRE VALORE DA DIVERSITÀ E DISSENSO

«Condivido l'analisi di Maxwell», dice Francesco Tamagni, amministratore delegato di Intermedia Selection (Key2People), «ma mi permetto di aggiungere una capacità che oggi sempre più diventa chiave nell'esercizio della leadership, e cioè la capacità di estrarre valore da diversità e dissenso. Per diversità si intende quella di genere, culturale, geografica, antropologica o sociale: una grande capacità del leader è saper attrarre persone che non riflettano il normotipo, quelle in grado di inserirsi *plug and play* nell'organizzazione, ma identificare soggetti diversi e generare le condizioni per poter ibridare il sistema in cui essi operano, distillando ciò che può essere importato per eccezione o strutturalmente nelle modalità di esercizio dei comportamenti *manageriali*. La diversità contiene germi di innovazione, pensiero laterale e complementarietà», continua Tamagni, «tutti elementi chiave per una leadership di successo. Altra capacità è quella di cogliere e trasformare il dissenso da fatto ostruttivo a fatto costruttivo. Il processo decisionale è tanto più efficace e proficuo di risultati tanto più nasce da un confronto alla pari tra portatori di idee, interessi e vision. Tanto più viene accolto un dissenso argomentato, che metta a fuoco le criticità, tanto meglio si sterilizzeranno problemi reali o potenziali e si porteranno in trasparenza dialettiche che viceversa potrebbero serpeggiare minando sotteraneamente la leadership».



50

businesspeople.it

Decalogo

Guida pratica: formare nuovi leader in dieci mosse

1. TROVA LA PERSONA GIUSTA

Bisogna sapere di chi si ha bisogno. Molti dicono: «Lo riconoscerò quando lo vedrò». Maxwell dice: «Sappi cosa stai cercando e lo vedrai».

2. PORTALO DALLA TUA PARTE

Il segreto è creare una condivisione di valori, perché la cultura di un'organizzazione è l'espressione dei valori di coloro che ne fanno parte.

3. CREA EMPATIA

La capacità di fare domande e ascoltare, capirne i punti di vista, sono fattori cruciali per la formazione di un leader oggi.

4. ISPIRALO

Incoraggiarlo a dare sempre il meglio di se stesso; i bravi leader ispirano i dipendenti solo nella misura in cui ispirano se stessi.

5. FORNISCITI TUTTI GLI STRUMENTI

Dai l'esempio, fai le domande giuste, incoraggia i potenziali leader a imparare facendo, fissa gli obiettivi di formazione insieme a loro, rimuovi le barriere che si frappongono alla crescita.

6. FALLO CRESCERE

Crea un ambiente favorevole alla crescita e mettilo in condizione di realizzare il suo potenziale, dandogli tutta l'autonomia necessaria.

7. FALLO ENTRARE IN UN TEAM

Il segreto per una buona leadership è prendersi cura l'uno dell'altro e completarsi a vicenda.

8. FAI MENTORING

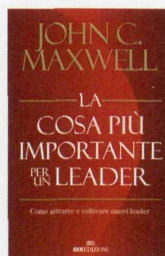
Avere accanto qualcuno aiuta ad andare più lontano, più rapidamente e con più successo di quanto non si potrebbe mai fare per conto proprio.

9. INSEGNAGLI A TRASFERIRE LA SUA LEADERSHIP

Insegnate loro a formare altri leader e a sviluppare una cultura orientata alla riproduzione del leader.

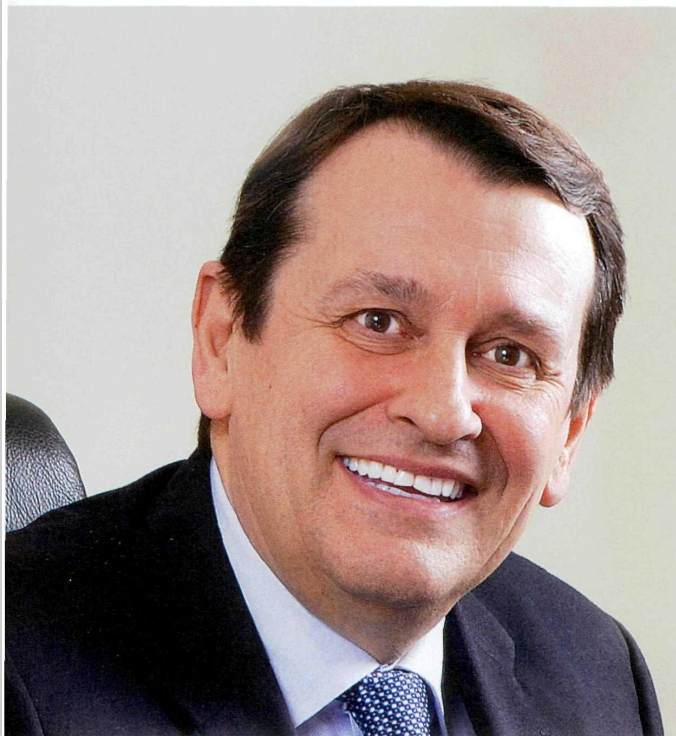
10. MOLTIPLICA I LEADER

Ottenete il massimo ritorno dalla formazione dei leader. Più continui a formarne, maggiore diventa il tuo vantaggio e quello della tua azienda.



La cosa più importante per un leader di John Maxwell, da cui è tratto il decalogo, è edito in Italia da Roi Edizioni

Settembre 2020



PAOLO IACCI - Aidp

IL PARADOSSO DEL CAPO

«Maxwell in realtà propone quello che nel mio libro, *L'età del paradosso*, ho indicato come il paradosso del capo: se le competenze delle persone sempre più spesso costituiscono il valore distintivo delle imprese, obiettivo primario di ogni responsabile dovrà essere il loro continuo sviluppo». Per Paolo Iacci, vicepresidente Aidp, se però il capo continua a sviluppare le competenze dei suoi collaboratori, questo prima o poi lo porterà a decretare la sua inutilità come responsabile di risorse. «Nel mondo del lavoro il paradosso sta divenendo l'elemento costitutivo di una realtà sempre più complessa e confusa. Il ruolo del capo ne è un ottimo esempio. Questi preferirà fare fino in fondo il proprio dovere, facendo crescere chi un domani lo potrebbe sostituire, oppure preferirà tenerlo in uno stato di comprensione parziale dei problemi e delle cose da fare, così da non rischiare di essere sostituito proprio dallo stesso collaboratore che ha fatto crescere come una serpe in seno? La risposta a mio avviso è semplice: le imprese possono e devono chiedere al capo di creare i propri sostituti solo se saranno in grado di offrire al loro **management** risposte concrete di sviluppo, dentro o fuori i propri confini».

PASQUALE NATELLA - Exs Italia

FEEDBACK CONTINUO

«C'è un aspetto che nel libro di Maxwell viene spalmato su più punti e che potrebbe essere l'undicesima mossa», dice Pasquale Natella, amministratore delegato di Exs Italia: il feedback continuo, inteso come strumento per supportare le proprie persone a raggiungere gli obiettivi, migliorarsi e crescere, ma anche associato ad un concetto di **servant leadership**, che significa per il leader essere un alleato, motivare e spiegare le proprie scelte e i propri comportamenti, rendendo i colleghi partecipi di tutto il processo lavorativo, a tutti i livelli. In questo modo, aprendosi il leader stesso al confronto e al feedback riesce a mettersi in discussione nei confronti degli altri, a crescere come leader e a far crescere il proprio team. Anche il feedback continuo basa la sua efficacia sui valori: è infatti una condizione necessaria che siano rispettati e agiti i valori della trasparenza e della fiducia altrimenti il feedback potrebbe innescare un circolo vizioso invece che virtuoso».

