

## Quando i leader fanno del loro meglio

Leadership in ultima istanza significa creare il modo perché le persone possano contribuire a far succedere qualcosa di straordinario.<sup>1</sup>

– Alan Keith

Per la maggior parte delle cose nella vita, spesso è maestra l'esperienza; e lo stesso vale per la leadership. Impariamo che cosa fare provando in prima persona oppure osservando ciò che fanno gli altri. Il problema è che non tutto quello che si fa o si osserva è un comportamento efficace o appropriato. Nel consigliare ai leader che cosa fare e che cosa non fare, è indispensabile basare le pratiche di leadership sul meglio di ciò che le persone fanno e osservano, sulle azioni che rappresentano gli standard di eccellenza più elevati.

Era questo il nostro obiettivo quando abbiamo iniziato nel 1983 la nostra ricerca sulla leadership. Cercavamo una risposta a una domanda semplice: che cosa fanno le persone quando fanno del loro meglio come leader?

Per rispondere a questa domanda, abbiamo sviluppato il questionario *Personal-Best Leadership Experience* e abbiamo iniziato a raccogliere case study. Erano racconti di momenti in cui, in base alla loro percezione, i leader avevano definito i propri standard di eccellenza. Potevano scegliere un'esperienza recente oppure una del passato. Potevano essere la persona ufficialmente in carica o essere emersi come leader informali. Potevano avere una posizione retribuita o essere volontari, in un ambiente di lavoro o in un contesto non lavorativo. Potevano far parte di una grande azienda, di un ente pubblico, di una comunità, di un'associazione professionale, di una squadra sportiva o di una scuola. Stava a loro scegliere il momento e il contesto: semplicemente, doveva trattarsi di un'esperienza che pensavano rappresentasse la propria migliore performance come leader.

Il questionario *Personal-Best Leadership Experience* è lungo 12 pagine, è costituito da 38 domande aperte e in genere la sua compilazione richiede da una a due ore di riflessione e redazione. Inizialmente abbiamo raccolto più di 550 di questi questionari e il loro numero oggi ha superato i 5.000. Inoltre, abbiamo condotto centinaia di interviste approfondite sugli stessi temi.

In quelle interviste e nei case study, abbiamo posto domande come: Dove si è verificata l'esperienza di leadership in cui avete dato il meglio di voi? Quando è avvenuta? Quanto tempo è durata? Di che tipo di progetto o di impresa si trattava? Quel era il vostro ruolo specifico in quel progetto? Quali sfide esterne o interne avete dovuto affrontare? Quali parole descrivono al meglio come vi sentivate all'inizio dell'esperienza? Come descrivereste i vostri sentimenti durante quell'esperienza? Chi ha iniziato questa esperienza? Che cosa speravate di realizzare? Chi era coinvolto in questa esperienza? Quali azioni avete intrapreso perché le persone andassero nella direzione giusta? Come avete superato i contrattempi? Che cosa avete fatto per mantenere motivate le persone? Che cosa avete imparato da questa esperienza? Quali insegnamenti fondamentali sulla leadership dividereste con un'altra persona, in base a questa esperienza?

Dovunque guardiamo, troviamo esempi di leadership esemplari. Li abbiamo incontrati in aziende for-profit e no-profit, nel settore agricolo e in quello minerario, nelle aziende di produzione e in quelle di servizio, nella tecnologia e nei servizi finanziari, nell'istruzione e nel sistema sanitario, nel governo e in campo militare, nelle arti e nei servizi per le comunità. Tutti questi leader potevano essere in posizioni gerarchiche, oppure non manageriali, collaboratori o volontari. Erano di tutte le età, donne e uomini, e rappresentano un ampio spettro di organizzazioni e di funzioni, nonché di gruppi etnici, religiosi e culturali. Vi sono leader in ogni città e in ogni nazione. E tutto questo vale oggi come ieri.

La conclusione inevitabile, ricavata dall'analisi di esperienze di leadership "al proprio meglio" è che (a) *tutti hanno una storia di leadership al proprio meglio da raccontare* e (b) *la leadership è un insieme identificabile di capacità e abilità disponibile a tutti*. Queste conclusioni smentiscono l'idea che la leadership sia qualcosa che si trova solo ai livelli più alti delle organizzazioni e della società, che sia una cosa riservata solo a un piccolo numero di uomini e donne di carisma, e che sia qualcosa che le persone comuni non possono apprendere<sup>2</sup>. L'idea che solo poche grandi figure possano guidare tutte le altre verso la grandezza è semplicemente e totalmente sbagliata.

Dalle storie che abbiamo raccolto nelle interviste e nei casi scritti è emerso uno schema di comportamento di leadership. In quello che i

leader facevano quando davano il meglio di sé esistevano temi comuni, e questo ci ha portati a formulare un sistema di riferimento comportamentale per la leadership esemplare. Abbiamo sottoposto i nostri risultati qualitativi a una serie di test empirici. Nel nostro primo studio quantitativo, abbiamo chiesto a oltre 3.000 manager di valutare in quale misura adottassero quei comportamenti di leadership. Alle persone che riferivano a loro è stato chiesto quanto spesso avessero osservato che i loro leader utilizzavano quei comportamenti di leadership e abbiamo posto loro anche domande sul loro livello di motivazione, sullo spirito di squadra, sull'impegno, la produttività e altre misure standard di coinvolgimento. Questa ricerca è continuata negli anni, con la creazione e lo sviluppo del *Leadership Practices Inventory* (LPI) e ci ha portati ad accumulare un database che attualmente comprende oltre 4,6 milioni di persone di oltre 120 paesi.

La coerenza dei risultati nell'arco di cinque decenni convalida il modello e ci porta a un'altra conclusione inevitabile: la leadership conta. La frequenza con cui le persone adottano questi comportamenti di leadership è in rapporto diretto con le valutazioni delle performance del gruppo di lavoro e dell'efficacia della leadership. Esiste una correlazione positiva diretta fra la risposta dei diretti subordinati sull'efficacia del loro leader e la loro percezione di quanto spesso quel leader adotti un comportamento di leadership, e questa correlazione è addirittura aumentata nel corso dei due anni di volatilità, ambiguità e incertezza senza precedenti che abbiamo sperimentato nel corso della pandemia. In altre parole, la leadership esemplare conta ancora di più nei periodi di sfide estreme.

### *Le Cinque Pratiche della leadership esemplare*

Non succede casualmente che qualcuno diventi un grande leader. Ci vogliono pensiero, cura, intuizione, impegno ed energia.

– Mary Godwin

L'insegnamento fondamentale che abbiamo ricavato esaminando attentamente migliaia di casi di leadership "al meglio" è che le azioni intraprese dalle persone per far succedere cose straordinarie presentano fra loro più somiglianze che differenze, indipendentemente dal contesto. Continuiamo a scoprire che le persone che guidano gli altri nel corso di viaggi pionieristici seguono, sorprendentemente, percorsi simili, indipendentemente dai tempi o dai contesti. Ogni esperienza era unica nella sua espressione, ma c'erano sempre comportamenti

e azioni ben identificabili, che facevano la differenza. Quando fanno accadere cose straordinarie nelle organizzazioni, i leader applicano quelle che chiamiamo *The Five Practices of Exemplary Leadership*<sup>®</sup> [le Cinque Pratiche della Leadership Esemplare].

- Mostrare la strada.
- Ispirare una vision condivisa.
- Sfidare il processo.
- Mettere gli altri in condizione di agire.
- Incoraggiare il cuore.

Queste pratiche non sono proprietà privata delle persone che abbiamo studiato, né appartengono a un gruppo ristretto di stelle luminose. La leadership non ha a che fare con la personalità, ma con il comportamento. Le Cinque Pratiche sono disponibili a chiunque accetti la sfida della leadership, la sfida di guidare persone e organizzazioni verso luoghi in cui non sono mai state in precedenza. È la sfida di passare oltre l'ordinario per andare verso lo straordinario.

Il sistema delle Cinque Pratiche non è un caso, legato a un particolare momento storico: ha superato la prova del tempo. Il contesto della leadership è mutato drasticamente nel corso degli anni, ma i suoi contenuti sono cambiati ben poco. I comportamenti e le azioni fondamentali dei leader sono rimasti sostanzialmente gli stessi, e sono rilevanti oggi come lo erano quando abbiamo iniziato il nostro studio della leadership esemplare. La verità di ciascuna esperienza di leadership al proprio meglio (moltiplicata per migliaia di volte e sostanziata empiricamente da milioni di persone intervistate e centinaia di studiosi) stabilisce le Cinque Pratiche come un “sistema operativo” per i leader, ovunque siano<sup>3</sup>.

Passiamo brevemente in rassegna ciascuna delle Cinque Pratiche, con alcuni esempi che illustrano come siano applicate dai leader, in una grande varietà di contesti e circostanze, per far succedere cose straordinarie. Quando esplorerete più a fondo le pratiche nei Capitoli dal 2 all'11, troverete molti altri esempi di esperienze reali di persone che hanno accolto la sfida della leadership.

## Mostrare la strada

Se qualcuno vi segue veramente, non è per il vostro titolo, ma per il vostro comportamento, ed è quello che vi fa ottenere il rispetto degli altri. Nella sua migliore esperienza, Vince Brown, deputy program

manager per una iniziativa militare su grande scala, si è riproposto di “dare un esempio di quello che volevo dal mio team”. Era essenziale, racconta, “per costruire fiducia con il team. La fiducia si deve guadagnare con l’esempio, e sono stato attento a fare quello che dicevo che avrei fatto. Non avrei mai chiesto al mio team di fare qualcosa che non avrei fatto io in prima persona”. Analogamente, Brock Jas, che guidava un plotone di ranger dell’esercito, notava: “Il mio team vedeva che mettevo tutte le mie energie nel mio lavoro, perciò, quando chiedevo loro di fare qualcosa fuori dalla norma, rispondevano allo stesso modo”. I leader esemplari sanno che, se vogliono guadagnarsi la dedizione degli altri e raggiungere gli standard più alti, devono essere modelli del comportamento che si aspettano dagli altri.

Per essere effettivamente modelli di comportamento, dovete innanzitutto avere chiari i principi che vi guidano. Dovete *chiarire i valori trovando la vostra voce*. I casi in cui le persone hanno dato il meglio di sé illustrano che, per essere all’altezza delle proprie convinzioni, i leader devono innanzitutto avere alcune convinzioni solide: se capisci chi sei e in che cosa credi, puoi agire con integrità dando voce ai tuoi valori.

Nella sua esperienza di leadership in cui ha dato il meglio di sé, Arpana Tiwari, senior manager di una delle più grandi aziende mondiali di e-commerce, ha scoperto che “quanto più parlavo con altri dei miei valori, tanto più chiari diventavano per me”. Si è resa conto, però, che i suoi valori non erano gli unici che contassero: nel suo team, tutti avevano principi guida delle proprie azioni, e ogni persona onorava i propri principi. I leader però, devono *affermare i valori condivisi* a cui devono impegnarsi tutti i membri del gruppo. Questo comporta che tutti si impegnino e siano ugualmente convinti dell’importanza di determinati valori. Così facendo, osservava Arpana, “diventa relativamente facile porsi come modello dei valori che tutti hanno concordato”. Si è resa conto che un altro vantaggio dei valori condivisi era che “è anche meno difficile affrontare le persone quando prendono decisioni che non sono in linea. Se qualcuno viola un valore, i leader devono fare o dire qualcosa, altrimenti rischiano di comunicare che non si tratti di una cosa importante”. Non bastano affatto discorsi eloquenti sui valori comuni. I fatti sono più importanti delle parole quando le persone valutano la serietà dei leader in rapporto a quello che dicono. Parole e fatti devono essere coerenti. I leader esemplari devono anche *dare l’esempio uniformandosi ai valori condivisi* del gruppo. Attraverso le loro azioni quotidiane, dimostrano la profondità della propria dedizione alle proprie convinzioni e a quelle dell’organizzazione.

I progetti in cui i leader davano il meglio di sé erano tutti caratterizzati da impegno instancabile, fermezza, competenza e attenzione ai dettagli. Siamo rimasti colpiti da come le azioni intraprese dai leader

per dare l'esempio spesso fossero cose semplici. Ruotavano intorno all'efficacia di passare del tempo con qualcuno, di lavorare fianco a fianco con colleghi e colleghe, di raccontare aneddoti che rendessero vivi i valori, di essere molto visibili nei momenti di incertezza e di porre alle persone domande che le facessero riflettere su valori e priorità. Essere modelli di comportamento significa essenzialmente guadagnarsi il diritto e il rispetto per guidare attraverso il coinvolgimento personale diretto e l'azione. Si segue innanzitutto la persona, poi il piano.

In effetti, il 99 per cento delle persone che riferiscono direttamente a un leader e che lo vedono *sempre* indicare il comportamento con l'esempio ne parlerebbero favorevolmente come di un buon leader. Il solo essere sopra la frequenza media per questa pratica di leadership dà un vantaggio del 28 per cento per la raccomandazione come buon leader da parte dei riporti diretti, rispetto a chi si trova sotto la media. C'è solo una probabilità su venticinque che i leader che raramente si presentano come modelli di comportamento vengano valutati leader efficaci dai loro riporti diretti.

## Ispirare una vision condivisa

Le persone che raccontavano delle esperienze in cui avevano dato il meglio di sé le descrivevano come momenti in cui avevano immaginato un futuro entusiasmante e attraente per la loro organizzazione. Avevano idea e sogni di quello che *avrebbe potuto* essere. Avevano una fede assoluta nei loro sogni e fiducia nella propria capacità di far succedere quelle cose straordinarie. Ogni organizzazione, ogni movimento sociale, inizia con una vision: è la forza che fornisce l'energia per creare il futuro.

I leader *concepiscono il futuro immaginando possibilità entusiasmanti e nobilitanti*. Devi fare succedere qualcosa, cambiare come vanno le cose e creare qualcosa che nessun altro ha mai creato in precedenza. Prima di avviare qualunque progetto, i leader devono avere sia un senso realistico del passato, sia un'immagine chiara di come dovrebbe presentarsi il successo. I leader attingono agli insegnamenti dalla storia della loro organizzazione e comunicano un'immagine peculiare e ottimistica del futuro. Come product manager presso un fornitore di soluzioni HR full-service, Puja Banerjee nella sua migliore esperienza di leadership si è resa conto che “la mia responsabilità è sempre comunicare il quadro generale e la vision dell'iniziativa al mio team e a tutti i nostri stakeholder”, perché le persone hanno sempre bisogno di sapere il “perché” di quello che si chiede loro di fare.

Troppe persone pensano che sia compito del leader sviluppare la vision, quando la realtà è che le persone vogliono essere coinvolte in questo processo. Non puoi imporre la dedizione; devi ispirarla. Devi *coinvolgere gli altri in una vision comune facendo appello ad aspirazioni condivise*. A ogni passo del progetto, “dalla scoperta alla progettazione, allo sviluppo e al lancio finale”, Puja si assicurava di comunicare “quello che stava accadendo, in modo che tutti lavorassimo insieme verso una vision condivisa e che i nostri risultati fossero in linea con quell’idea”. I leader fanno in modo che le persone con cui lavorano vedano il senso del proprio lavoro e come il proprio contributo si inserisca nel quadro generale. L’approccio collettivo è molto più efficace che predicare nella prospettiva di una sola persona.

In questi tempi di cambiamenti rapidi e incertezza, le persone vogliono seguire chi è in grado di vedere oltre le difficoltà di oggi e di immaginare un domani più luminoso. Per abbracciare la vision e farla propria, le persone devono vedersi parte di quella vision e in grado di contribuire alla sua realizzazione. I leader creano unità di scopo mostrando ai loro seguaci come il sogno sia un sogno condiviso e come realizzi il bene comune.

Quando esprimete il vostro entusiasmo per quella vision, accendete la stessa passione negli altri. Nel riflettere sulla propria esperienza, Amy Matson Drohan, una senior customer success manager, osservava: “Non puoi fare proseliti per una vision in cui non credi per prima con tutto il cuore”. Alla fine, “l’entusiasmo del leader traspare e convince i membri del team che quel sogno vale il loro tempo e il loro impegno”.

I dati empirici vanno a sostegno dell’osservazione di Amy. Fra le persone che riferiscono direttamente ai leader e le cui osservazioni sulla frequenza con cui ispirano una vision condivisa li collocano nel quintile inferiore, solo tre su cento credono fortemente che si tratti di leader efficaci. Invece, più della metà dei leader che si collocano nel quintile superiore della distribuzione per “ispira una vision condivisa” sono valutati leader efficaci dalle persone che riferiscono direttamente a loro.

## Sfidare il processo

La sfida è il banco di prova per la grandezza. Ogni caso in cui un leader ha dato il meglio di sé coinvolge un cambiamento rispetto allo status quo. Nessuno ha mai dato il meglio di sé mantenendo le cose come erano. Indipendentemente dai dettagli specifici, si tratta sempre di superare un’avversità e di abbracciare le opportunità per crescere,

innovare e migliorare. L'importanza di questa scoperta è sottolineata dalle valutazioni che i leader ricevono dalle persone che riportano direttamente a loro. Poche fra queste persone (meno di una su dieci) consiglierebbero caldamente come “buon” leader qualcuno che non sfidi spesso il processo, probabilmente perché non ci sono molte occasioni per fare una differenza quando il leader non crea un clima favorevole all'innovazione. Più del quadruplo di quel numero di persone si è dichiarato fortemente convinto che avrebbe consigliato il leader che sfidava frequentemente il processo.

Un team straordinario si distingue da un team qualsiasi per il modo in cui reagisce alle sfide e agli ostacoli. Se sei proattivo, ti concentri sull'essere preparato; se sei reattivo, ti concentri invece sul rimediare. I leader non se ne stanno tranquillamente seduti ad aspettare che il fato sorrida loro; si danno da fare. L'assunzione di rischi è ciò che Srinath Thurthahalli Nagaraj associava alla sua migliore (e prima) esperienza personale di leadership in India con una multinazionale dell'elettronica. “Quando le cose non andavano come avevamo previsto”, spiegava Srinath, “continuavamo a sperimentare e a mettere alla prova le idee di ciascuno. Devi lasciare spazio al fallimento e, cosa più importante, alla possibilità di imparare dagli errori”. Facendo succedere qualcosa e imparando dalle esperienze, Srinath è stato in grado di fare andare avanti il progetto.

I leader sono pionieri disposti a mettere piede in territori sconosciuti. Non è probabile però che siano gli unici creatori di nuovi prodotti, servizi o processi. Le innovazioni arrivano da clienti, utenti, vendor e persone che lavorano nei laboratori o in prima linea, più spesso che da chi occupa ruoli di leadership. A volte, poi, come abbiamo imparato nei periodi più neri della pandemia, eventi esterni drammatici possono spingere individui e organizzazioni in condizioni radicalmente nuove che li costringono a pensare, creare e agire in modi diversi. Per l'innovazione è più importante ascoltare che raccontare, e guardare costantemente all'esterno di sé e della propria organizzazione, alla ricerca di idee, prodotti, processi e servizi nuovi e innovativi. *Dovete cercare le occasioni prendendo l'iniziativa e cercando all'esterno modi innovativi per migliorare.*

Innovazione e cambiamento comportano *sperimentare e prendersi rischi*, perciò il contributo principale del leader è creare un clima adatto per la scoperta, riconoscere le buone idee, sostenerle, avere il coraggio di sfidare il sistema ed essere disposto a fallire. Sarebbe ridicolo sostenere che chi continua a fallire ha successo come leader. In ogni ambito, non si arriva al successo acquistando un numero sufficiente di biglietti della lotteria. La chiave che apre la porta all'opportunità è *generare costantemente piccole vittorie e imparare dall'esperienza.*



L'esperienza di David Ojakian nella raccolta di fondi con la *Armenian General Benevolent Union* (AGBU) illustra l'importanza di questo approccio delle "piccole vittorie".

L'AGBU ha lanciato una campagna Aid for Artsakh nell'ottobre 2020 per aiutare famiglie sradicate dagli attacchi degli azeri. Come presidente dell'associazione locale dei "giovani professionisti", David ha lavorato intensamente con la sede centrale dell'AGBU e molte altre filiali locali in tutto il mondo e attribuisce il successo della campagna all'aver articolato il progetto in parti, il che ha reso più gestibile e possibile l'iniziativa umanitaria su grande scala, "consentendo a ogni realtà locale di definire il proprio modo di lavorare con la propria comunità, senza sentirsi oberata in questo processo". Questo metodo delle piccole vittorie ha dato a ogni sede locale la possibilità di stabilire il modo per rivolgersi alla propria comunità per fare conoscere la situazione in Artsakh (Nagorno-Karabakh), imparare a migliorare nell'andare avanti e condividere le buone pratiche con altre realtà. Le sedi locali, indipendentemente dalle loro dimensioni e dalla loro esperienza, hanno trovato modi innovativi per raccogliere fondi nonostante le difficoltà, e questo ha rafforzato in tutti la fiducia nel progetto e la disponibilità a continuare a impegnarsi.

Esiste una correlazione forte fra il processo di apprendimento e l'approccio che i leader seguono per fare accadere cose straordinarie. I leader imparano continuamente da errori e fallimenti. La vita è il loro laboratorio, e i leader esemplari lo usano per condurre il maggior numero di esperimenti possibile. I leader migliori sono i migliori nell'apprendimento: imparano dai loro fallimenti e dai loro successi.

## Mettere gli altri in condizioni di agire

I grandi sogni non diventano realtà significative solo grazie alle azioni di un'unica persona: diventare grandi è un lavoro di squadra, che richiede fiducia salda e relazioni durature, collaborazione a livello di gruppo e responsabilità a livello personale. Passando in rassegna migliaia di casi in cui i leader raccontavano di avere dato il meglio di sé, abbiamo scoperto che un modo molto semplice per stabilire se qualcuno è sulla strada giusta per diventare un leader è la frequenza con cui usa la parola "noi". Quando le persone parlavano della loro migliore esperienza di leadership, usavano la parola "noi" circa tre-quattro volte più spesso del pronome "io". Nel ripensare alla propria migliore esperienza personale, Sushma Bhope, program manager di un'azienda indiana all'avanguardia nella produzione di probiotici, concludeva che "nessuno avrebbe potuto farlo da solo. Era essenziale

rimanere aperti a tutte le idee e dare a ciascuno una voce nel processo decisionale. L'unico principio guida del progetto era che il team era più grande di ogni singola persona che ne faceva parte”.

I leader *incoraggiano la collaborazione costruendo fiducia e facilitando le relazioni*. Questo senso del lavoro di gruppo va molto al di là dei rapporti diretti o dei confidenti più intimi. Bisogna coinvolgere chiunque debba far funzionare il progetto e, in qualche modo, tutti quelli che devono convivere con i risultati. Ora che aumenta il bisogno di una maggiore inclusività e diventa più comune il poter lavorare da qualunque luogo, i leader esemplari trovano modi creativi per connettersi con collaboratori molto più vari.

I leader si rendono conto che le persone non lavorano al meglio o non rimangono molto a lungo nell'organizzazione se si sentono deboli, dipendenti o alienate. Se *rafforzi gli altri aumentando l'autodeterminazione e sviluppando la competenza*, è più probabile che quelle persone si impegnino a pieno e addirittura superino le proprie aspettative. I leader rendono possibile agli altri il fare un buon lavoro. Sanno che, se le persone hanno un senso di potere personale e di responsabilità, è molto più probabile che si impegnino e producano risultati eccezionali. Perciò lavorano perché le persone si sentano forti, capaci e coinvolte. I leader esemplari non accumulano il loro potere: lo distribuiscono in modo che anche altri possano eccellere.

Se un leader si concentra sul servire i bisogni degli altri invece che i propri, la fiducia di cui gode non fa che aumentare. Quanto più le persone hanno fiducia nei propri leader e le une nelle altre, tanto più sono disposte ad assumersi rischi, introdurre cambiamenti e continuare ad andare avanti. Nella sua migliore esperienza di leadership, Ankur Jaiswal, program manager di una multinazionale tecnologica, spiega di avere “lavorato intensamente per promuovere un ambiente di lavoro creativo e di sostegno, in cui il successo del team veniva prima del riconoscimento individuale, il che ha favorito l'instaurarsi di relazioni di fiducia reciproca”. Ha capito quanto fosse importante “dare potere alle persone che mi stavano intorno e dare loro la possibilità di essere leader e avere successo”. Se le persone godono di fiducia e hanno più informazioni, oltre che potere discrezionale e autorità, è molto più probabile che utilizzino le proprie energie per produrre risultati straordinari. I dati dello LPI danno un sostegno a questa affermazione: mostrano che i livelli motivazionali dei rapporti diretti aumentano tanto più, quanto più quelle persone dichiarano che il loro leader lascia loro la libertà di decidere sul modo migliore di svolgere il proprio lavoro.

## Incoraggiare il cuore

La salita verso la cima è ardua e ripida. Le persone si stancano, si sentono frustrate, smarriscono l'incanto e spesso sono tentate di gettare la spugna. Atti di genuina premura sollevano lo spirito e spingono avanti le persone. Anne Moser, senior vice president di un'azienda di ristorazione aziendale, ha scoperto quanto possano essere importanti queste azioni, durante la sua migliore esperienza di leadership: "Celebrate e date al team e ai suoi singoli membri il dovuto riconoscimento. Riconoscere un risultato raggiunto è un ottimo modo per dimostrare il valore dei loro contributi. Aumenta la fiducia e le persone saranno ancora più disposte a impegnarsi nel progetto successivo".

I leader *riconoscono i contributi mostrando apprezzamento per l'eccellenza individuale*. Lo possono mostrare a quattr'occhi o con molte persone, con gesti drammatici o azioni molto semplici, attraverso canali informali oppure attraverso la gerarchia formale. Fa parte del compito del leader mostrare apprezzamento per i contributi delle singole persone e creare una cultura della celebrazione. Nei casi che abbiamo raccolto, c'erano migliaia di esempi di riconoscimenti individuali e celebrazioni di gruppo, da note di ringraziamento manoscritte a complicate cerimonie del tipo "This Is Your Life". Eakta Malik, senior clinical research associate in una azienda globale di apparecchiature medicali, si è resa conto che molte persone non si sentivano abbastanza apprezzate e questo portava alla mancanza di un senso di coesione del team. Ha organizzato e progettato alcune occasioni "per fare in modo che il team si rilassasse, i vari membri imparassero a conoscersi a livello personale e creare uno spirito di comunità". Ha riconosciuto pubblicamente l'impegno dei suoi colleghi di team, il che, ha spiegato, "rallegra davvero lo stato d'animo. Un tempo pensavo che gli elogi per un progetto suonassero meglio se venivano da un direttore o manager, ma ho capito che per elogiare qualcuno non c'è bisogno di avere un titolo".

Per essere un leader bisogna mostrare apprezzamento per i contributi delle persone e creare una cultura in cui *si celebrano i valori e le vittorie creando uno spirito di comunità*. Riconoscimento e celebrazione non hanno a che fare con divertimento e giochi, anche se c'è molto divertimento e ci sono molti giochi quando le persone incoraggiano il cuore dei loro collaboratori. L'incoraggiamento è, curiosamente, una faccenda seria perché è il modo in cui si collegano visibilmente e dal punto di vista comportamentale le ricompense con le performance. Quando sono autentici e vengono dal cuore, le celebrazioni e i rituali costruiscono un forte senso di identità collettiva e uno spirito comunitario che possono far superare a un gruppo tempi straordinariamen-

te difficili. Riunire un team dopo il raggiungimento di un traguardo fondamentale rinsalda l'idea che le persone fanno di più insieme che separatamente. Anche l'incontrarsi al di fuori del lavoro aumenta la connessione personale, il che costruisce fiducia, migliora la comunicazione e rende più saldi i legami all'interno del team.

I riconoscimenti e le celebrazioni devono essere personali e personalizzati. “Non si può fare finta” è ciò di cui si è reso conto Eddie Tai, responsabile di progetto per una società immobiliare globale. Nel raccontarci le sue esperienze, ha notato: “Incoraggiare il cuore può essere veramente il compito più difficile per qualsiasi leader, perché richiede il massimo di onestà e sincerità”.

Questa pratica di leadership, ha sostenuto, “può avere l'impatto più significativo e più duraturo su quelli che tocca e ispira”. È facilissimo lasciarsi travolgere dal fare le cose e non darsi il tempo per dare alle persone un riconoscimento dei loro contributi. Non aspettatevi che le persone che riportano direttamente a voi vi presentino ai loro pari come un buon leader, se non incoraggiate il cuore. I dati LPI lo dimostrano: quanti osservano che il loro leader incoraggia spesso il cuore e lo presentano favorevolmente come un buon leader sono quattro volte più numerosi di quelli che presentano favorevolmente un leader anche se non lo vedono spesso incoraggiare il cuore.

Le Cinque Pratiche di leadership (Mostrare la strada, Ispirare una vision condivisa, Sfidare il processo, Mettere gli altri in condizione di agire e Incoraggiare il cuore) costituiscono un *sistema operativo* per quello che le persone fanno come leader quando danno il meglio di sé. Esistono abbondanti prove empiriche che queste pratiche di leadership contano. Alle Cinque Pratiche sono associati comportamenti essenziali, che fungono da base per diventare leader esemplari. Li chiamiamo i Dieci Impegni della leadership esemplare: sono elencati, insieme con le Cinque Pratiche, nella Figura 1.1.

Questi Dieci Impegni fungono da modello per spiegare, comprendere, apprezzare e apprendere come i leader facciano accadere cose straordinarie nelle organizzazioni. Definiscono le azioni che dovete dimostrare e con cui dovete sentirvi a vostro agio. Ciascuno di essi è analizzato in profondità nei Capitoli 2-11. Centinaia di studi hanno mostrato che le Cinque Pratiche fanno una differenza positiva per i livelli di coinvolgimento e performance di persone e organizzazioni. Illustriamo queste ricerche nella prossima sezione. Nei prossimi capitoli, presenteremo molti più dati empirici a sostegno del sistema operativo della leadership.



**Figura 1.1** Le Cinque Pratiche e i Dieci Impegni della leadership esemplare. Copyright © 1987-2023, James M. Kouzes e Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*. Tutti i diritti riservati. Per l'autorizzazione alla riproduzione per fini di istruzione, contattare l'editore, John Wiley & Sons.

## *Le Cinque Pratiche fanno la differenza*

Il comportamento di leadership esemplare genera una differenza profondamente positiva nell'impegno e nella motivazione delle persone, nelle performance lavorative e per il successo delle organizzazioni. Questa è la conclusione definitiva che si trae dall'analisi delle risposte di quasi cinque milioni di persone in tutto il mondo che hanno usato il *Leadership Practices Inventory* (LPI) per valutare quanto spesso i leader esercitino le Cinque Pratiche della leadership esemplare.

I riporti diretti del leader completano il questionario LPI indicando con quale frequenza osservano che il loro leader presenta i comportamenti specifici associati con le Cinque Pratiche. Inoltre, rispondono alle dieci domande relative al loro coinvolgimento nel luogo di lavoro. Alcuni esempi sono i seguenti.

- Quanto sono orgogliose di dire ad altri che lavorano per quella organizzazione?
- Quanto sono dedite al successo dell'organizzazione?
- Quanto sono disposte a lavorare con maggiore impegno e per più tempo, se il compito lo richiede?
- Quanto sono efficaci nel loro lavoro?
- Quanta fiducia hanno nel loro management?
- In che misura si sentono apprezzate?
- Quanto è forte lo spirito di team del loro gruppo di lavoro?

Danno anche valutazioni della efficacia complessiva di leadership del loro leader e della sua performance, specificano se presenterebbero ai loro colleghi quella persona come un buon leader, quanto è probabile che quella persona esca dai binari e come si colloca, a confronto con altri leader con cui hanno lavorato.

Esaminando i riporti diretti più coinvolti rispetto ai meno coinvolti (cioè il primo e l'ultimo 20 percento della distribuzione), si trovano chiare differenze nella frequenza con cui indicano che i loro leader utilizzano le Cinque Pratiche. I dati indicano che i leader dei riporti diretti più coinvolti mostrano un uso delle Cinque Pratiche con una frequenza del 50 percento superiore rispetto ai leader dei riporti diretti meno coinvolti. Quando poi si chiede ai riporti diretti "Dove collochereste questa persona come leader, in rapporto ad altri leader all'interno e all'esterno della vostra organizzazione?", vi sono differenze chiare nelle risposte, attribuibili direttamente all'uso delle Cin-

que Pratiche, come si vede nella Figura 1.2. È evidente come sia molto improbabile essere considerati fra i leader migliori dai propri riporti diretti se non si dimostrano spesso le Cinque Pratiche.

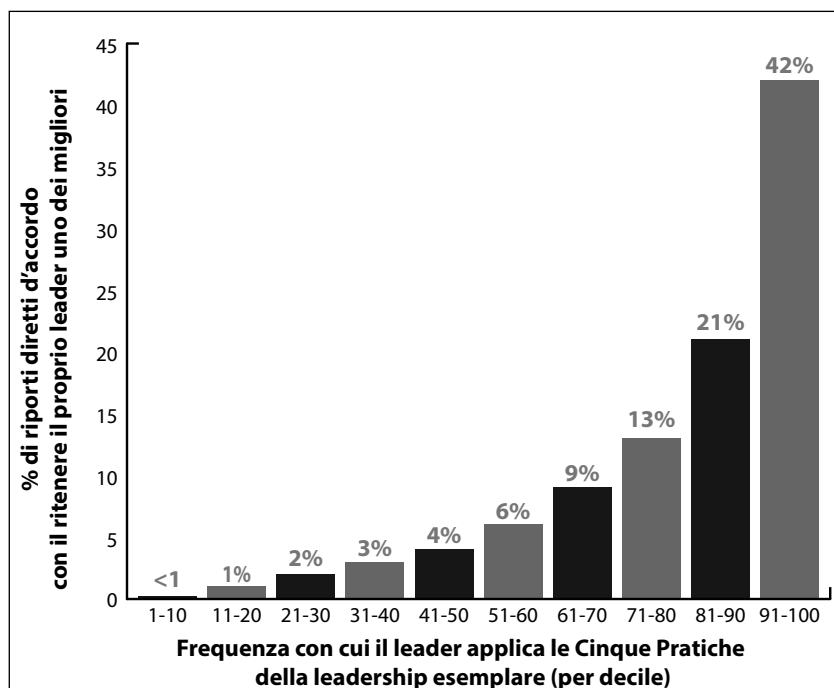


Figura 1.2 La possibilità di essere considerati “uno dei leader migliori” aumenta con la frequenza con cui si applicano le Cinque Pratiche della leadership esemplare.

Analisi multivariate indicano chiaramente che il modo in cui i leader si comportano spiega in quale misura i loro riporti diretti sono coinvolti nel luogo di lavoro. I dati non offrono sostegno alle ipotesi alternative, cioè che fattori demografici (caratteristiche individuali come età, genere, livello di istruzione, anzianità lavorativa, nazionalità) oppure fattori organizzativi (come funzione, posizione gerarchica, settore e dimensioni dell'organizzazione) siano più importanti per spiegare perché le persone siano coinvolte o meno. Tutti questi fattori individuali e organizzativi *combinati* non spiegano nulla (meno di tre decimi dell'uno per cento) del perché le persone sono coinvolte. La leadership misurata dalle Cinque Pratiche, invece, nel corso del tempo ha regolarmente spiegato almeno il 33 per cento, e negli ultimi anni fino al 42 per cento, della varianza nei livelli di coinvolgimento. Non esistono variabili o fattori significativi quanto la leadership, per

spiegare quale sia il livello di coinvolgimento delle persone. I comportamenti dei leader influiscono significativamente sul coinvolgimento delle persone e sono ciò che fa la differenza, indipendentemente da chi siano i riporti diretti (per esempio, per età, genere, etnia o livello di istruzione) e da quali siano le loro circostanze (per esempio, posizione, anzianità, disciplina, settore o nazionalità).\*

La conclusione empirica è che, quanto più si utilizzano le Cinque Pratiche della leadership esemplare, tanto più è probabile che si eserciti un influsso positivo su altre persone e sull'organizzazione. Se volete avere un impatto significativo su persone, organizzazioni e comunità, investite nell'apprendimento dei comportamenti che possono consentirvi di diventare il leader migliore che potete essere.

Tenete conto anche dei risultati relativi all'impatto finanziario della leadership esemplare. I ricercatori hanno analizzato le performance finanziarie delle organizzazioni sull'arco di cinque anni e hanno messo a confronto le organizzazioni i cui senior leader usavano attivamente le Cinque Pratiche con quelle i cui leader erano significativamente meno attenti a quelle pratiche. La conclusione è stata che nelle prime la crescita del reddito netto era quasi 18 volte superiore e la crescita del valore delle azioni (per le aziende quotate) era tre volte superiore rispetto alle seconde<sup>4</sup>.

Le Cinque Pratiche chiaramente fanno una differenza. Tuttavia, sono solo una parte del quadro complessivo. È necessario capire bene anche che cosa si aspettano le persone dai loro leader. La leadership non è garantita, ve la dovete guadagnare dalle persone di cui aspirate a essere la guida. Quelle persone scelgono, ogni giorno, se seguirvi e impegnare a pieno i loro talenti, il loro tempo e le loro energie. In ultima istanza, non sono i leader a decidere chi sta alla guida, ma i follower. Potete avere un'idea migliore di ciò che è importante per i vostri collaboratori se considerate la leadership dal loro punto di vista. Che cosa cercano le persone in un leader? Che cosa vogliono da qualcuno che sarebbero disposte a seguire?

---

\* Tenete presente che nelle scienze sociali non si può mai spiegare il 100 per cento della varianza (come si può fare in generale nelle scienze fisiche: due parti di idrogeno e una parte di ossigeno producono acqua). La varianza non spiegata è definita "rumore" e dipende da errori associati agli strumenti di misurazione e dalla variabilità, o mancanza di stabilità, nelle risposte fornite dagli esseri umani.



## *La leadership è una relazione*

La leadership è negli occhi delle altre persone. Sono loro che vi proclamano leader.

– Carrie Gilstrap

Un'altra verità fondamentale che si ricava da ogni situazione e ogni azione di leadership è che le esperienze in cui un leader ha dato il meglio di sé non sono mai delle “performance solistiche”. I leader non fanno mai accadere cose straordinarie da soli. La leadership, come la definiamo, è *l'arte di mobilitare gli altri perché vogliano battersi per aspirazioni condivise*. È una relazione fra quanti aspirano a fungere da guida e quanti scelgono di seguirli. Quella che conta di più, nel far succedere cose straordinarie, è la *qualità* di questa relazione. Una relazione leader-follower caratterizzata da paura e diffidenza non produrrà mai nulla che abbia un valore duraturo. Una relazione caratterizzata da rispetto reciproco e fiducia reciproca supererà le avversità più gravi e lascerà un'eredità di significato<sup>5</sup>.

I leader esemplari si concentrano sugli altri più che su se stessi. Il successo nella leadership, nel lavoro e nella vita è (ed è sempre stato) una funzione di come le persone lavorano e giocano insieme; dipende completamente dalla capacità di costruire e mantenere relazioni positive. Qualsiasi discussione della leadership deve tenere presente la dinamica di questo legame. Strategie, tattiche, competenze e pratiche sono vuote se non c'è la comprensione delle aspirazioni umane fondamentali che connettono leader e follower.

La leadership è qualcosa che si sperimenta nell'interazione con un altro essere umano. Quell'esperienza varia da leader a leader, da follower a follower e da un giorno e l'altro. Non esistono due leader esattamente uguali, non esistono due gruppi di follower che siano esattamente uguali e non esistono due giorni, nella vita di leader e follower, che siano esattamente identici. Scoprirete e sbloccherete un grande potenziale di leadership se cercherete di comprendere i desideri e le aspettative delle persone e se agirete in base a essi in modi che siano coerenti con le loro norme e la loro immagine di quel che è e che fa un leader esemplare. Quello che i leader dicono di fare è una cosa; quello che le persone dicono di volere e in che misura i leader soddisfino le loro aspettative è un'altra. John Gardner (fondatore di Common Cause, consulente di sei presidenti degli Stati Uniti, autore e studioso stimato) lo ha espresso in questo modo: “Si conquista un seguito fedele se le persone, consciamente o meno, giudicano il leader

capace di risolvere i loro problemi e di soddisfare i loro bisogni, se il leader è visto come un simbolo delle loro norme e se l'immagine che hanno del leader (non importa se corrisponda o meno alla realtà) è coerente con il loro ambiente interiore di mito e leggenda”<sup>6</sup>. Sapere che cosa vogliano le persone dai loro leader è l'unico modo per completare il quadro di come i leader possono costruire e mantenere relazioni in grado di far succedere cose straordinarie.

## Che cosa le persone cercano e ammirano nei loro leader

Per capire meglio la leadership come relazione, abbiamo studiato le aspettative che le persone hanno nei confronti dei leader. Nel corso degli anni, abbiamo esaminato le risposte fornite in migliaia di indagini (basate su domande a risposta aperta) su ciò che le persone cercano in una persona che sarebbero disposte a seguire<sup>7</sup>. La successiva analisi del contenuto, condotta da vari giudici indipendenti, seguita da tornate di analisi empiriche, ha dato come risultato una lista di controllo di 20 voci, denominata *Characteristics of Admired Leaders* (CAL). Utilizzando CAL, chiediamo ai partecipanti di selezionare sette qualità, tratti o caratteristiche che “cercherebbero maggiormente e ammirerebbero in un leader, una persona di cui seguirebbero volontariamente la direzione”. La parola chiave in questa frase è *volontariamente*. Una cosa è seguire qualcuno perché si pensa che lo si debba fare “altrimenti...”, e un'altra seguire un leader perché *lo si vuole fare*.

Oltre 150.000 persone di tutto il mondo hanno completato l'indagine CAL; raccogliamo continuamente le risposte e aggiorniamo i risultati. Cosa degna di nota, i risultati sono stati molto coerenti nel corso degli anni, come mostrano i dati riportati nella Tabella 1.1. Esistono alcuni “test del carattere” essenziali che dovete superare perché altri siano disposti a concedervi la qualifica di *leader*.

Anche se ogni caratteristica riceve qualche voto, e perciò per qualcuno è importante, ciò che colpisce di più è che vi sono quattro qualità che hanno sempre ricevuto (e continuano a ricevere) la maggior parte dei voti. Ciò che le persone cercano in qualcuno che seguirebbero *volontariamente* sono *onestà, competenza, ispirazione e lungimiranza*. Nonostante i cambiamenti drastici avvenuti nel mondo in questi ultimi quarant'anni, ciò che le persone cercano è rimasto straordinariamente stabile. Dalla nostra analisi risulta che questo è vero indipendentemente da genere, origini etniche, livello d'istruzione, anni di esperienza lavorativa, posizione gerarchica, settore economico, funzione e nazionalità<sup>8</sup>. Nonostante tutti i cambiamenti avven-

nuti negli ultimi quattro decenni nel mondo e nei luoghi di lavoro, ogni volta e ovunque abbiamo svolto le nostre indagini sugli attributi desiderabili dei leader, quelle selezionate più spesso sono state sempre le stesse qualità.

Esaminiamo perché ciascuna di queste caratteristiche sia essenziale per creare una relazione sostenibile fra chi aspira a essere leader e quanti sarebbero disposti a seguirlo; vedremo poi come queste caratteristiche indichino le fondamenta su cui i leader devono costruire quella relazione sostenibile.

*Tabella 1.1 Caratteristiche per cui viene ammirato un leader e percentuale dei partecipanti che hanno selezionato ciascuna caratteristica nei diversi anni. (Poiché chiediamo alle persone di scegliere sette caratteristiche, i totali sono superiori al 100 per cento.)*

Caratteristica	1987	1995	2002	2007	2012	2017	2023
Onesto	83	88	88	89	89	84	87
Competente	67	63	66	68	69	66	68
Fonte di ispirazione	58	68	65	69	69	66	54
Lungimirante	62	75	71	71	71	62	53
Affidabile	33	32	33	34	35	39	46
Di sostegno	32	41	35	35	35	37	45
Intelligente	43	40	47	48	45	47	41
Di mente aperta	37	40	40	35	38	40	38
Cooperativo	25	28	28	25	27	31	36
Imparziale	40	49	42	39	37	35	36
Ambizioso	21	13	17	16	21	28	33
Diretto	34	33	34	36	32	32	30
Premuroso	26	23	20	22	21	23	29
Fedele	11	11	14	18	19	18	21
Determinato	17	17	23	25	26	22	19
Maturo	23	13	21	5	14	17	17
Dotato di immaginazione	34	28	23	17	16	17	14
Coraggioso	27	29	20	25	22	22	13
Dotato di autocontrollo	13	5	8	10	11	10	12
Indipendente	10	5	6	4	5	5	6

### *Onestà*

Ogni volta che abbiamo somministrato il questionario, la qualità selezionata più spesso come caratteristica della leadership dalle persone partecipanti è stata l'onestà. Nel complesso, appare il fattore più importante nella relazione fra leader e follower. Le percentuali variano, ma la classifica finale no. Innanzitutto e soprattutto, le persone vogliono un leader che percepiscano come onesto. Questo non significa che ogni leader *sia* onesto, ma che la maggior parte delle persone vuole vederlo tale. Si scopre facilmente che cosa accade se scoprite che il vostro leader ha mentito o è stato fuorviante: i livelli motivazionali, corrente e futuro, diminuiscono, spesso drasticamente.

È chiaro che se le persone, dovunque siano, devono seguire qualcuno volontariamente, vorranno innanzitutto essere sicure che quella persona meriti la loro fiducia. Vogliono sapere che quella persona dica la verità, sia etica e dotata di principi. Quando le persone ci parlano delle qualità che ammirano nei leader, spesso usano le parole "integrità" e "autenticità" come sinonimi di onestà. Indipendentemente dal contesto, le persone vogliono avere piena fiducia nei loro leader e questo significa che devono essere convinte che i loro leader siano persone di carattere autentico e di solida integrità.

### *Competenza*

Per associarsi alla causa di qualcun altro, le persone devono essere convinte che la persona che seguono abbia le competenze per guidarle lungo il percorso che porta al futuro. Devono considerare quella persona capace ed efficace. Se dubitano delle sue abilità, non si arrenderanno facilmente nella crociata. Gli studi sottolineano che, se le persone percepiscono il leader come incompetente, rifiuteranno il leader e la sua prospettiva<sup>9</sup>.

La *competenza di leadership* indica i trascorsi del leader e la sua capacità di far fare le cose. Questo tipo di competenza ispira fiducia: il leader è in grado di guidare tutta l'organizzazione nella direzione in cui deve andare. Quando si parla di un leader competente, non ci si riferisce specificamente alla sua conoscenza esperta di tutte le funzioni centrali dell'organizzazione. Si ha bisogno di credere che quella persona comprenda il mercato attuale dell'azienda, la sua attività, la sua cultura e le persone che vi lavorano. Si sa, comunque, che, salendo verso l'alto nella gerarchia organizzativa, le persone non possono essere le più competenti tecnicamente in ogni aspetto dell'operatività aziendale. Non vi sono aspettative che un leader debba essere un mago, sovrumano, onniveggente e onnipotente. Il tipo di competenza richiesto varia con la posizione del leader e con le condizioni dell'organizzazione.

### *Ispirazione*

Le persone si aspettano che i loro leader siano entusiasti, pieni di energia e positivi rispetto alle loro prospettive. Una persona entusiasta, che mostri una passione per le possibilità future, instilla negli altri una fiducia in quelle possibilità superiore a quella che ispira chi mostra poca o nessuna emozione. È molto più probabile che le persone credano in quello che dite se sentono che *voi* ci credete veramente. Se un leader non mostra alcuna passione per una causa, perché dovrebbe provarla qualcun altro? Inoltre, l'essere positivi e ottimisti offre agli altri una speranza che il futuro possa essere più luminoso. Questo è fondamentale in ogni momento, ma in tempi di grande incertezza le emozioni positive sono assolutamente essenziali per motivare le persone ad andare avanti.

Un sogno non basta. Un leader deve essere capace di comunicare quella vision in modi che spingano altri a seguirlo per tutto il tempo che serve. Le persone desiderano trovare un senso più profondo, di scopo e di valore, nella propria vita lavorativa quotidiana. L'entusiasmo, l'energia e l'atteggiamento positivo del leader non cambieranno il contenuto del lavoro, ma sicuramente possono rendere più gratificante il contesto. Quali che siano le circostanze, se il leader sa infondere vita in sogni e aspirazioni, le persone saranno molto più disposte a seguirlo per una causa comune.

### *Lungimiranza*

Le persone si aspettano che i loro leader abbiano un senso della direzione e siano attenti al futuro dell'organizzazione. In fin dei conti, se l'idea è semplicemente il solito vecchio status quo, qual è il senso di avere un leader? I leader non sono soddisfatti di come vadano le cose oggi; si concentrano su come le cose debbano migliorare in futuro e offrono una strada per andare avanti.

Potete chiamare quel futuro una vision, un sogno, una vocazione, un obiettivo, una mission o un progetto personale, ma il messaggio è chiaro: i leader devono sapere dove debbano andare, perché gli altri siano disposti ad accompagnarli in quel viaggio. Devono avere un punto di vista sul futuro immaginato per la loro organizzazione e devono essere in grado di collegare quella prospettiva alle speranze e ai sogni dei loro potenziali follower. Non devono perdersi nei dettagli e perdere di vista il quadro più generale. I leader devono avere in mente una destinazione, quando chiedono agli altri di seguirli in un viaggio verso l'ignoto.

## *Mettere insieme il tutto: la credibilità è il fondamento*

Queste caratteristiche essenziali della leadership, che restano costanti nel tempo e nello spazio, hanno una conseguenza profonda e determinante per la leadership: indicano la vera essenza di ciò che consente ai leader di attirare e conservare follower. Nel valutare la credibilità delle fonti di comunicazione (giornalisti, venditori, medici o religiosi; manager d'azienda, ufficiali militari, politici o leader civici) i ricercatori in genere applicano tre criteri: la *veridicità* percepita, la *competenza esperta* e il *dinamismo*. Quanto più elevata è la valutazione delle persone rispetto a queste dimensioni, tanto più risultano credibili come fonti di informazione<sup>10</sup>. Onestà, competenza e ispirazione sono chiaramente allineate alla “credibilità della fonte”.

Collegate il concetto di credibilità della fonte con i dati sulle qualità ammirate nei leader e la conclusione che se ne trae è che, più di qualsiasi altra cosa, le persone vogliono seguire leader che siano credibili. *La credibilità è il fondamento della leadership*. Sopra ogni altra cosa, le persone devono poter credere nei loro leader. Devono credere che ci si possa fidare della parola dei leader e che questi abbiano le conoscenze e le competenze per fare da guida. La credibilità è particolarmente importante, se si considera che i leader chiedono alle persone di seguirli in un viaggio verso un futuro ignoto. Per questo anche la “lungimiranza” è una dote essenziale che ci si aspetta possiedano quanti aspirano a guidare gli altri. Per seguire volontariamente un leader, le persone devono essere convinte che sappia qual è la destinazione e che abbia le competenze per farli arrivare al traguardo.

La costanza e la pervasività di questi risultati sulle caratteristiche dei leader ammirati (quelli che le persone seguirebbero volontariamente) permettono di formulare la *Prima legge della leadership di Kouzes-Posner: se non credi al messaggero, non crederai al messaggio*. Prima di stabilire che cosa pensino di quello che dici, le persone decideranno che cosa pensano di te.

I leader devono sempre stare molto attenti a salvaguardare la propria credibilità. La capacità di assumere posizioni forti, di sfidare lo status quo e di incamminarsi in nuove direzioni dipende dall'essere molto credibili. Non si può dare per scontata la credibilità. Per credere nelle entusiasmanti possibilità future che i leader presentano, le persone devono prima credere nei loro leader. Se dovete chiedere ad altri di seguirvi verso qualche futuro incerto (un futuro che potrebbe non realizzarsi nell'arco della loro vita) e se il viaggio richiederà sacrifici, le persone devono credere in voi.

## La credibilità conta

Ragionevolmente, potreste chiedervi: “Esistono persone in posizioni di potere e persone enormemente ricche, ma che la gente non trova credibili. La credibilità conta davvero? Fa una differenza?”. Sono domande sensate e, per darvi una risposta, abbiamo deciso di chiedere alle persone le cui risposte contano di più, i riporti diretti dei leader. Utilizzando una misura comportamentale della credibilità, abbiamo chiesto loro di pensare in che misura i loro manager mostrassero comportamenti che ne aumentassero la credibilità<sup>11</sup>. Dai dati risulta che, quando le persone percepiscono il proprio manager immediato come dotato di forte credibilità, è significativamente più probabile che:

- siano orgogliose di dire ad altri che fanno parte dell’organizzazione;
- sentano un forte spirito di gruppo;
- vedano una coerenza fra i propri valori personali e quelli dell’organizzazione;
- si sentano legate e impegnate nei confronti dell’organizzazione;
- sentano l’organizzazione come qualcosa di proprio.

Se invece ritengono che la credibilità dei manager sia bassa, è molto più probabile che:

- producano solo se sottoposte a un controllo attento;
- siano motivate principalmente dal denaro;
- parlino bene dell’organizzazione in pubblico, ma la criticino privatamente;
- pensino di cercare un altro lavoro, se l’organizzazione va incontro a problemi;
- si sentano non sostenute e poco apprezzate.

Le conseguenze della credibilità su atteggiamenti e comportamenti delle persone sono significative e determinano indicazioni chiare per i leader delle organizzazioni. La credibilità fa la differenza e i leader devono assumersene personalmente la responsabilità. Fedeltà, impegno, energia e produttività dipendono da quella.

La credibilità va ben oltre gli atteggiamenti dei collaboratori: influisce anche sulla fedeltà di clienti e investitori. In un ampio studio sul valore economico della fedeltà, i ricercatori hanno appurato che “il centro di gravità della fedeltà (che sia la fedeltà dei clienti, dei

dipendenti, degli investitori, dei fornitori o dei rivenditori) sta nell'integrità personale del team di senior leadership e nella sua capacità di mettere in pratica i suoi principi"<sup>12</sup>. I risultati di queste ricerche sottolineano l'importanza della Prima legge della leadership.

Che cos'è la credibilità, dal punto di vista del comportamento?

Come si fa a riconoscere la credibilità quando la si vede? Abbiamo posto questa domanda a decine di migliaia di persone in tutto il mondo. Le risposte che abbiamo ricevuto sono state sostanzialmente identiche, al di là dei diversi modi in cui potevano essere formulate in un'organizzazione o in un'altra, in un paese o in un altro. Ecco alcune delle espressioni che le persone usano comunemente per descrivere come capiscono se una persona è credibile.

- “Si comporta come predica.”
- “Le sue azioni sono coerenti con le sue parole.”
- “Adempie a ciò che promette.”
- “*Fa quello che dice che farà.*”

L'ultima è la risposta più frequente. Per decidere se un leader è credibile, le persone prima ascoltano le sue parole, poi osservano le sue azioni. Ascoltano le promesse di risorse a sostegno delle iniziative di cambiamento, poi aspettano di vedere se i fondi e i materiali arrivano. Sentono la promessa di portare a termine un'attività e poi aspettano le prove che gli impegni vengano mantenuti. Si arriva a un giudizio di “credibilità” quando parole e fatti sono coerenti.

Se non vedono coerenza, le persone ne concludono che il leader è, nel migliore dei casi, poco serio o, nel peggiore, un ipocrita totale. Se i leader promuovono un insieme di valori ma personalmente ne praticano un altro, le persone li considerano disonesti. Se i leader mettono in pratica ciò che predicano, le persone sono più disposte ad affidare loro il proprio sostentamento e addirittura la propria vita. Tutto questo porta direttamente a una indicazione sul modo più significativo per stabilire la credibilità. È la *Seconda legge della leadership di Kouzes Posner: fai quello che dici che farai* (in inglese: *Do What You Say You Will Do*, DWYSYWD in sigla).

È una definizione di buon senso e corrisponde direttamente alla prima delle Cinque Pratiche della leadership esemplare identificate nei casi in cui i leader danno il meglio di sé. DWYSYWD ha due elementi essenziali: il *dire* e il *fare*. Per essere credibili nell'azione, i leader devo-



no chiarire bene ciò in cui credono e ciò per cui si battono. Questa è la parte del “dire”. Poi devono mettere in pratica ciò che dicono: devono agire secondo le loro convinzioni e “fare”.

In che modo la credibilità è collegata con le Cinque Pratiche?

La pratica “Mostrare la strada” è in rapporto diretto con queste due dimensioni della definizione comportamentale della credibilità. Questa pratica comporta il mettere in chiaro un insieme di valori ed essere un esempio di quei valori per gli altri. Questo vivere coerentemente i propri valori è ciò che significa essere autentici ed è un modo per dimostrare con il comportamento di essere onesti e degni di fiducia. Le persone si fidano dei loro leader quando i loro fatti corrispondono alle parole, e quando si fidano di loro sono più disposti a seguirli.

Per guadagnarsi e conservare l'autorevolezza morale necessaria a porsi come guida, è essenziale Essere d'esempio. Data l'importanza del legame fra parole e azioni, abbiamo scelto di iniziare l'analisi delle Cinque Pratiche con un esame approfondito dei principi e dei comportamenti che danno vita all'Essere d'esempio.