

## Far succedere cose straordinarie

La sfida della leadership è sempre stata quella di mobilitare altre persone affinché vogliano far succedere cose straordinarie. Riguarda le pratiche comportamentali utilizzate per trasformare i valori in azioni, le visioni in realtà, gli ostacoli in innovazioni, la separazione in solidarietà e i rischi in ricompense. Riguarda la leadership che crea il clima in cui occasioni sfidanti aprono la porta a successi degni di nota.

Lo scopo principale di questo libro è aiutare le persone a migliorare la propria capacità di guidare altri verso la grandezza. Che lavoriate nel settore privato o in quello pubblico, che facciate parte di un'azienda o facciate volontariato, che siate manager o collaboratori individuali, studenti, insegnanti o genitori, abbiamo scritto questo libro per aiutarvi a sviluppare sempre di più la vostra capacità di guidare altre persone verso luoghi in cui non hanno mai messo piede.

### *Che cosa c'è di nuovo?*

Per oltre quarant'anni abbiamo studiato le pratiche della leadership esemplare e, ogni volta che ci siamo messi a scrivere una nuova edizione di questo libro, le persone ci hanno chiesto: "Che cosa c'è di nuovo e che cosa di diverso? In che modo è cambiata la leadership, da quando avete iniziato i vostri studi?". Sono domande comprensibili e sicuramente vi sono stati cambiamenti significativi nel mondo, dopo l'edizione precedente.

La pandemia da Covid-19 è in testa all'elenco. Nel 2017 nessuno la vedeva all'orizzonte ma, una volta arrivati al 2020, aveva realmente sconvolto la vita quotidiana di tutti: è stata una crisi come non ce ne sono state altre nel corso della nostra vita. Il Covid-19 ha influito immediatamente sul modo in cui vivevamo, ci prendevamo cura delle persone malate e anziane, facevamo acquisti, mangiavamo,

apprendevamo, lavoravamo, praticavamo la nostra fede religiosa e ci divertivamo. Tutti sono diventati sempre più preda dell'ansia al vedere gli ospedali traboccare di persone malate e morenti, mentre tutti quelli che esercitavano qualche professione nel settore sanitario erano costretti a lavorare fino allo sfinimento. Tutte le aziende e i servizi, tranne quelli essenziali, sono rimasti chiusi per mesi, poi sono tornati operativi e hanno dovuto chiudere di nuovo. Tutte le organizzazioni, come minimo, hanno dovuto cambiare il modo in cui svolgevano le proprie attività. Milioni di persone sono rimaste senza lavoro ed è stato necessario proteggere persone e aziende con prestiti e pagamenti governativi. Gli adulti lavoravano da casa, ragazzi e ragazze frequentavano la scuola da casa. Il senso di appartenenza è andato svanendo, molte persone hanno sofferto per l'isolamento. Davanti ai negozi le persone facevano la fila, con indosso le mascherine e rispettando la distanza sociale, con le dita incrociate, nella speranza di trovare ancora carta igienica sugli scaffali, quando fosse venuto il loro turno. Le navi riparavano nei porti e le catene logistiche si sono interrotte. I politici litigavano su come rispondere al meglio e la disinformazione diventava virale. La conversazione civica è diventata del tutto incivile.

Poi, nel bel mezzo di tutto questo, il mondo ha potuto vedere con orrore un nero, George Floyd, ucciso da un poliziotto negli Stati Uniti. "I can't breathe", "non riesco a respirare", è diventato un grido di battaglia per quanti da decenni si sentivano strangolati dall'ingiustizia. Sono scoppiate proteste, non solo negli Stati Uniti ma anche in molte città di tutto il mondo, migliaia di persone frustrate si sono riversate nelle strade. Lamentele di vecchia data sono cresciute di intensità e la frattura culturale e politica si è allargata. Le differenze ideologiche sono diventate più intense. La fiducia nei leader istituzionali ha raggiunto un minimo storico e le cose da allora non sono molto migliorate.

Negli Stati Uniti, poi, quella che storicamente era sempre stata una transizione pacifica, il passaggio di potere da un'amministrazione presidenziale alla successiva, è stata sconvolta da una dimostrazione violenta: migliaia di persone hanno invaso le aule del Congresso, a centinaia si sono scontrate con la polizia, molte hanno addirittura minacciato di sequestrare e uccidere i rappresentanti eletti. Si è acceso un dibattito politico sull'esito delle elezioni presidenziali, la frattura politica si è ampliata ulteriormente e anche la fiducia nelle istituzioni è crollata ancora di più.

Dopo anni di mascherine, distanziamento sociale e chiusura fra le pareti di casa, i vaccini hanno contribuito a un allentamento delle restrizioni e le persone hanno iniziato a uscire e sono tornate al lavoro. Poi, però, è successa un'altra cosa inaudita: un buon numero di perso-

ne, spinte da delusione, scontento e disaffezione, ha deciso volontariamente di non tornare a lavorare, o almeno non per la stessa organizzazione. Quella che è stata chiamata *Great Resignation* (letteralmente, “grande dimissione”; in inglese definita anche *Great Reshuffle*, *Great Exploration* o *Great Imagination*) ha rappresentato un’ulteriore variabile per la ripresa economica e il commitment organizzativo.

Quando sembrava che il mondo riuscisse a emergere dalla pandemia, è scoppiato un conflitto globale in Ucraina, minaccia per la pace e la sicurezza dell’Europa e forse del mondo intero. Milioni di persone hanno dovuto fuggire dalle loro case e dal loro paese con poco più di una valigia di effetti personali. L’inflazione economica, che già destava preoccupazione, è diventata un problema grave quando i prezzi dei combustibili sono saliti alle stelle.

I timori per il cambiamento climatico sono diventati più forti, in particolare fra le giovani generazioni che, davanti a incendi, uragani, inondazioni e altri disastri naturali che devastano le comunità di tutto il globo, danno voce al loro pessimismo per il mondo che stanno ereditando e per l’impatto che avrà sul loro futuro. Gli inizi del terzo decennio del secolo sembrano definiti da una diffusa incertezza, che costituisce una sfida per persone, istituzioni, comunità e nazioni e sta diventando lo spirito di quest’epoca<sup>1</sup>.

In mezzo a tragedie e disavventure, discordie e scontento, però, persone e organizzazioni hanno reagito. Le persone si sono rivolte agli acquisti online e i furgoni delle consegne hanno riempito le strade altrimenti vuote. Chi doveva lavorare da casa si è adattato alle riunioni via Zoom, i ragazzi si sono adattati a frequentare una scuola virtuale. Governi e aziende, spesso concorrenti, hanno collaborato per sviluppare vaccini in tempi record. I ristoranti hanno trovato modi per soddisfare la domanda di pasti da asporto e di consumazioni all’aperto. I servizi in streaming hanno riempito la filiera di contenuti on-demand. Le famiglie hanno imparato a tenersi in contatto mediante le chat in video. Le organizzazioni hanno messo in testa ai propri programmi diversità, equità e inclusione e hanno affrontato le disuguaglianze. La salute fisica e quella mentale sono diventate prioritarie. L’attività fisica in casa è diventata un’abitudine diffusa. Le persone hanno iniziato a ripensare il significato del lavoro e alcune hanno deciso di cambiare il percorso di carriera che stavano seguendo, mentre altre hanno iniziato a chiedere una maggiore flessibilità alle organizzazioni per cui lavoravano. Le persone hanno iniziato a reimmaginare il modo in cui lavoravano e il modo in cui vivevano.

Torneremo su molti di questi temi, e su altri ancora, nei capitoli che seguono. Lo faremo riportando ciò che le persone ci hanno raccontato delle loro esperienze, analizzando le ricerche condotte da

quanti hanno studiato questo periodo e i dati che abbiamo raccolto noi sul comportamento dei leader e sull'impatto che le loro azioni hanno avuto sul coinvolgimento delle persone e sulle performance lavorative.

Prima, però, dobbiamo fare un passo indietro e riflettere su qualcosa'altro che abbiamo osservato, perché *esiste un insegnamento ancora più importante* che è emerso in questi ultimi anni.

### *La sfida è l'occasione per la grandezza*

Questo libro è nato da un progetto di ricerca che abbiamo iniziato oltre quarant'anni fa. Volevamo sapere che cosa facevano le persone quando davano "il meglio di sé" nel guidare altri. Questo "meglio di sé" erano esperienze in cui le persone portavano a un livello di eccellenza i propri standard individuali di leadership: erano, per così dire, le performance da medaglia d'oro olimpica.

Quando abbiamo esaminato i questionari della *Personal-Best Leadership Experience* che ricevevamo compilati, è stato chiaro che ogni singolo caso comportava qualche tipo di sfida: poteva essere un disastro naturale, una crisi di salute, un servizio d'avanguardia, una legislazione particolarmente innovativa, una campagna di motivazione per spingere gli adolescenti a seguire un programma ambientale, una svolta rivoluzionaria in un programma burocratico governativo, un incidente doloroso a un bambino, un'iniziativa per diventare il primo team femminile a raggiungere una delle maggiori vette a livello mondiale, un progetto di emergenza locale per i team di pronto intervento e i lavoratori di prima linea, l'apertura di una nuova fabbrica, il lancio di un nuovo prodotto, la creazione di un nuovo mercato o il salvataggio di un'azienda in gravi difficoltà. Quando le persone parlavano di far succedere cose straordinarie, raccontavano di avere incontrato ostacoli, resistenza, bastian contrari, atteggiamenti cristallizzati, circostanze apparentemente impossibili, incertezze, difficoltà, contrasti e altre avversità. In altre parole, *il denominatore comune era una sfida*. Era il contesto in cui le persone dicevano di avere dato il meglio di sé.

Tenete presente che non avevamo chiesto alle persone di raccontarci le loro sfide, ma di raccontarci le esperienze di leadership in cui avevano dato il meglio di sé. Avrebbero potuto scrivere di situazioni più stabili, prevedibili o convenzionali, ma non l'hanno fatto. Imprese facili, poco impegnative, semplicemente non sono associate a performance da Oscar. Quelli che le persone hanno scelto di condividere erano momenti di difficoltà. Ancora oggi continuiamo a chiedere a persone di tutto il mondo di raccontarci le loro esperienze, e continu-

iamo a incontrare la stessa cosa. La sfida definisce il contesto in cui le persone danno il meglio di sé.

Questo è l'insegnamento fondamentale che abbiamo ricavato dalla nostra ricerca: *la sfida è il banco di prova della leadership e l'occasione per la grandezza*. La sfida ci plasma e ci apre nuove porte.

I leader devono affrontare i problemi che hanno di fronte oggi: loro, le loro organizzazioni, le loro comunità. Era vero in passato, è vero oggi e lo sarà anche in futuro. Nei loro programmi devono esserci i dilemmi contemporanei, come quelli con cui abbiamo iniziato la nostra introduzione. È altrettanto certo che ci saranno più avanti altre sfide, magari ancora più impegnative di quelle che dobbiamo affrontare in questi momenti.

Le sfide per la leadership non scompariranno mai e ci saranno sempre opportunità per quanti scelgono di accettarle, e questo è esattamente il motivo per cui abbiamo scelto di introdurre la parola “sfida” già nel titolo di questo libro. Lo studio della leadership è lo studio di come le persone guidano altri in mezzo ad avversità, incertezza e turbolenza; trionfano quando hanno tutte le probabilità contro; prendono l'iniziativa quando c'è inerzia e smuovono persone e istituzioni nonostante le più forti resistenze. Questo libro descrive che cosa hanno fatto i leader in circostanze sfidanti e che cosa potete fare voi per trasferire nella vostra realtà pratica i loro comportamenti di leadership e fare la differenza.

### *Un sistema operativo di buone pratiche basato sulle evidenze*

Continuiamo a porre oggi la stessa domanda fondamentale che ponevamo nel 1982 quando abbiamo iniziato le nostre indagini per comprendere la leadership esemplare: che cosa hai fatto quando hai dato il meglio di te come leader? Abbiamo parlato con persone di ogni età, livello di istruzione ed etnia, che rappresentavano quasi tutti i possibili tipi di organizzazioni esistenti, a tutti i livelli, in tutte le funzioni e di molte parti diverse del mondo. Le loro storie, i comportamenti e le azioni che hanno descritto, hanno dato come risultato la scoperta del sistema *The Five Practices of Exemplary Leadership*<sup>®</sup>, un sistema operativo per la leadership. Quando i leader danno il meglio di sé, seguono le Cinque Pratiche: Mostrare la strada; Ispirare una vision condivisa; Sfidare il processo; Mettere gli altri in condizione di agire; Incoraggiare il cuore. Nei prossimi capitoli, approfondiremo, concettualmente e concretamente, ciascuna di queste pratiche di leadership.

Questo libro è *evidence-based*. Abbiamo derivato le Cinque Pratiche da ricerche rigorose, e le illustriamo con esempi concreti, di per-

sone reali che hanno fatto cose reali. A ogni nuova edizione continuiamo ad aggiornare storie, casi ed esempi di ciò che le persone fanno quando danno il meglio di sé. I loro nomi sono reali, come le loro esperienze e le frasi citate. Non nominiamo le loro organizzazioni, però, e per due motivi. In primo luogo, nella maggior parte dei casi queste persone non sono più legate a quell'organizzazione o non occupano più la medesima posizione; in secondo luogo, raccontando le loro esperienze ci siamo concentrati su ciò che fanno le *persone*, non sulle loro organizzazioni, le loro funzioni o le loro posizioni.

In occasione di ogni nuova edizione del libro, aggiorniamo i dati delle ricerche quantitative, sia le nostre, sia quelle di altri studiosi di tutto il mondo. Sotto questo punto di vista, il *Leadership Practices Inventory* (LPI), lo strumento che abbiamo progettato per misurare quanto spesso le persone usano le Cinque Pratiche e come la frequenza con cui vengono usate incida sul loro team e la loro organizzazione, fornisce dati empirici che vanno a sostegno della validità di questo sistema operativo della leadership. Lo LPI valuta la frequenza con cui i leader dimostrano i comportamenti associati con le Cinque Pratiche, dalla prospettiva del singolo leader e in base alle osservazioni dei suoi manager, delle persone che riportano direttamente a lui o lei, dei colleghi e di altri. Sono oltre cinque milioni le persone che contribuiscono al database LPI e rispondono a domande ulteriori, in merito a quello che pensano del proprio ambiente di lavoro e del proprio leader. Per esempio, rispondono a domande sui loro livelli di impegno e di motivazione, su quanto siano orgogliose di dire ad altri che lavorano per quella organizzazione, e se consiglierebbero ad altri il loro attuale leader. Forniscono anche dati demografici: età, istruzione, genere, etnia, anzianità, funzione, settore in cui operano, posizione gerarchica, dimensioni dell'organizzazione, nazionalità. Questo robusto database ci consente di produrre analisi statistiche che vanno a sostegno di quanto affermiamo, cioè che la leadership fa una differenza.

A ogni nuova edizione, inoltre, abbiamo la possibilità di ribadire ciò che è ancora essenziale, eliminare ciò che non lo è e aggiungere le novità. Abbiamo anche l'occasione di aggiornare il sistema e rinfrescare il linguaggio e il punto di vista, in modo che il libro rimanga fortemente rilevante per le circostanze e le condizioni correnti. Grazie all'esperienza, e forti di un maggior numero di casi e di dati, possiamo anche essere più prescrittivi in merito alle buone pratiche dei leader. Le analisi empiriche mostrano che gli esiti personali e professionali sono in relazione diretta con la frequenza con cui queste pratiche di leadership vengono adottate. Non si tratta del vostro titolo, della posizione, della funzione, dell'età, del genere, del livello d'istruzione, del paese d'origine o di qualche altra variabile demografica: sta tutto

nel modo in cui vi comportate. Siamo fermamente convinti che una leadership esemplare sia alla portata di tutti e che le opportunità per la leadership siano infinite e senza confini.

Immaginiamo che tutti voi che leggete questo libro abbiate di fronte problemi gravi, che non solo rendono più urgente la leadership ma vi impongono anche di essere più consapevoli e coscienti nell'applicare pratiche e comportamenti esemplari di leadership. Altri guardano a voi perché li aiutate a capire che cosa debbano fare e come possano crescere e diventare leader. Non dovete solo a voi stessi di diventare il miglior leader che potete essere; ne siete ancora di più responsabili verso gli altri. Forse non lo sapete, ma si aspettano che facciate il meglio possibile.

### *Una guida di campo per leader*

Pensate questo libro come una guida di campo che vi accompagnerà nel vostro viaggio nella leadership. Pensatelo come un manuale che potete consultare quando avete bisogno di consigli su come far succedere cose straordinarie con il vostro team o la vostra organizzazione. Abbiamo progettato il libro in modo da descrivere che cosa fanno i leader, spiegare i principi fondamentali che sostengono queste pratiche di leadership, presentare esempi concreti di persone reali che dimostrano ciascuna pratica e offrire raccomandazioni specifiche su ciò che potete fare per rendere vostre queste pratiche e continuare il vostro sviluppo come leader.

Nel Capitolo 1 definiamo il nostro punto di vista sulla leadership: un insieme di capacità e abilità che chiunque può apprendere, se ha il desiderio di apprenderle e la perseveranza di esercitarle. Presentiamo una rassegna delle Cinque Pratiche, riassumiamo i risultati di decenni di studi empirici su ciò che fanno i leader quando fanno del loro meglio e mostriamo che queste pratiche di leadership fanno la differenza. Vi ricordiamo anche che per avere un quadro completo della leadership è necessario capire che è fondamentale una relazione, perciò è importante capire e apprezzare che cosa cercano le persone in qualcuno che sarebbero *disposte* a seguire.

I dieci capitoli che seguono descrivono i Dieci Impegni della Leadership che le persone adottano per fare accadere cose straordinarie: vi sono due capitoli per ciascuna delle Cinque Pratiche. A ciascun Impegno sono associati due comportamenti essenziali. Presentiamo esempi di persone che dimostrano le pratiche, gli impegni e i comportamenti essenziali della leadership. Presentiamo anche i risultati delle

nostre ricerche e di quelle di altri a sostegno dei concetti e di come sono applicati e forniamo raccomandazioni specifiche per ciò che potete fare per rendere vostra ciascuna di queste pratiche e diventare il miglior leader che potete essere.

Ciascun capitolo si conclude con una serie di suggerimenti pratici su ciò che dovete fare perché questi comportamenti e queste pratiche di leadership diventino una parte costante del vostro repertorio comportamentale e attitudinale. Non importa se il vostro interesse sia per il vostro apprendimento o per lo sviluppo di altri, potete agire immediatamente in base a ogni raccomandazione. Non sono richiesti budget né approvazioni dal top management, né da altri, ma solo il vostro impegno personale e disciplina. Sceglietene almeno una da mettere in pratica il più presto possibile, se non proprio immediatamente, per la transizione dall'apprendere al fare. Inoltre, offriamo vari suggerimenti per avere una conversazione sulla leadership con le persone che vi stanno intorno: queste conversazioni sono occasioni per costruire e rafforzare una cultura della leadership e sottolineare quanto sia importante agire e pensare come un leader.

Nel Capitolo 12, sollecitiamo tutti ad accettare la responsabilità personale di essere modelli di ruolo per la leadership. Continuiamo a sostenere l'idea che la leadership riguarda tutti. Il primo posto in cui cercarla è dentro voi stessi. Per accettare la sfida della leadership servono riflessione, pratica, umiltà e il saper cogliere ogni opportunità per fare la differenza. Chiudiamo, come in tutte le altre edizioni del libro, con questa conclusione: la leadership non è un affare di testa, è un affare di cuore.

Vi consigliamo di leggere per primo il Capitolo 1, ma poi non esiste un ordine sacro da rispettare nella lettura del resto del libro. Andate dovunque vi porti il vostro interesse. Abbiamo scritto questi materiali per sostenervi nello sviluppo della vostra leadership. Ricordate semplicemente che ciascuna pratica e ciascun impegno di leadership sono essenziali. Potete saltare da una parte all'altra del libro, ma non potete saltare nessuno dei fondamentali della leadership.

### *La sfida della leadership*

La sfida è l'occasione per la grandezza e il contributo più significativo che possono dare i leader non è il risultato del conto economico di oggi, ma lo sviluppo a lungo termine di persone e istituzioni così che possano adattarsi, cambiare, prosperare e crescere. La nostra speranza continua a essere quella che questo libro contribuisca alla rivitalizza-



zione delle organizzazioni, alla creazione di nuove imprese, al rinnovamento di comunità sane, a un maggiore rispetto e a una migliore comprensione del mondo. Speriamo ardentemente che possa arricchire la vostra vita, così come quella della vostra comunità e della vostra famiglia.

La leadership è importante, non solo nella vostra carriera e nella vostra organizzazione, ma in ogni settore, ogni comunità, ogni paese. Abbiamo bisogno di un maggior numero di leader esemplari e ne abbiamo bisogno più che mai. C'è tanto lavoro straordinario da svolgere: abbiamo bisogno di leader che sappiano unirci e accendere la nostra passione.

Accogliere la sfida della leadership è un'opportunità personale (e quotidiana) per tutti. Sappiamo che se avrete la volontà e il modo di essere leader, potete far succedere cose straordinarie. Voi ci mettete la volontà. Noi faremo del nostro meglio per fornirvi il modo.

*James M. Kouzes  
Orinda, California*

*Barry Z. Posner  
Berkeley, California*