

# Da buon manager a leader straordinario

Sulla leadership e su come svilupparla è stato detto molto, ma non ancora tutto. Le ricerche di John H. Zenger e Joseph R. Folkman svelano come trasformare dei 'buoni' manager in leader 'straordinari'. E soprattutto ci dicono la cosa più importante: come e quanto questa trasformazione impatta sul business.

di Raul Alvarez

Quando a gennaio uscirà anche da noi *Il leader straordinario* (edito da Franco Angeli), libro scritto da John H. Zenger in coppia con il proprio partner, Joseph R. Folkman, probabilmente sentiremo parlare molto di lui. Non tanto per il tema trattato, di cui la letteratura abbonda, quanto per l'approccio utilizza-

■ John H. Zenger, autore con Joseph R. Folkman del libro *Il leader straordinario*.



to: pragmatico, metodologicamente impeccabile, dirompente in alcune scoperte.

Zenger è arrivato a Milano il 16 novembre su invito di Iocap (la società di consulenza certificata nell'erogazione dei programmi Zenger-Folkman per l'Italia e la Svizzera e che ha curato la versione italiana del volume) per tenere due corpose conferenze e presentare l'edizione italiana del libro. Ha l'aria del gentleman e la stoffa del formatore. Intrattiene la platea con lo sprint di un novizio, nonostante i suoi settantannove anni ben portati, e dimostra un entusiasmo da far invidia a una matricola.

La prima domanda è pressoché inevitabile. Cosa distingue il suo approccio alla leadership dai tanti (anche troppi) oggi esistenti? Zenger comincia a pensarci su e, dato che l'attesa dura più del previsto, mi affretto a precisare: "In sintesi, naturalmente!" Dopo un sorriso la risposta arriva rapida e asciutta.

"Il mio è anzitutto è un approccio empirico, fondato su una solida ricerca e un campione rappresentativo", afferma Zenger. "Definisce la leadership attraverso 16 competenze distintive, focalizza l'attenzione sui punti di forza dell'individuo anziché limitarsi a correggerne le debolezze. È centrato sullo sviluppo personale e offre piani di crescita a misura dell'individuo e delle organizzazioni. Le basta?"

Absolutamente sì. Questa risposta condensa tutta la sua teoria, o quasi. Ma c'è un'altra di quelle do-

mande che chi opera in questo campo si è sentito rivolgere migliaia di volte. E anche stavolta non potrà evitarla. Leader si nasce o si diventa?

"Non c'è dubbio che alcuni manifestano, già da piccoli, comportamenti che fanno pensare a una leadership naturale. Ma nel corso della vita pochi la consolidano. Ciò che la mantiene e la rafforza è sempre la disciplina. La perizia di un violinista è direttamente proporzionale alle ore di esercizio. E questo vale anche per il leader. La leadership è impegno e tenacia, zelo nell'apprendere, volontà di andare oltre, distacco dalla propria zona di comfort. Spesso la leadership è stata associata alla personalità: è un errore. I leader hanno carattere, non c'è dubbio, però il carattere è una condizione necessaria ma non sufficiente a fare di un capo un leader. Conosco persone dotate di leadership che tuttavia difettano nel carattere".

Zenger si spinge oltre e arriva a parlare dello stile: "I leader efficaci hanno stili diversi. Non c'è un unico modo per esprimere questa qualità. Eisenhower, per esempio, era abile come amministratore e costruttore di coalizioni ma anche piuttosto schivo. MacArthur aveva orientamento strategico, era sensibile alla cultura del nemico ed era piuttosto stravagante. Patton? Un generale impetuoso, passionale ma solitario. Eppure erano tutti dotati innegabilmente di leadership. La difficoltà a trovare delle 'componenti universali' della leadership è stata

■ John H. Zenger durante la presentazione dell'edizione italiana del suo libro. In basso, *Il leader straordinario*, in uscita in Italia a gennaio per le edizioni Franco Angeli.

una delle nostre scoperte più importanti. La ricerca ci dice infatti che leader eccellenti possono assumere ogni forma e misura: alcuni sono forti in certe competenze, altri le compensano in quelle dove sono più deboli. Dunque un'organizzazione, per eccellere, dovrebbe mettere insieme il team giusto con talenti diversificati. E poi ogni cultura organizzativa ha bisogno dei suoi modelli di leadership”.

Chi sono oggi i leader da emulare? E per quali specifiche qualità? “Steve Jobs è un grande visionario, Richard Benson di Virginia Airlines è un ispiratore dal punto di vista tecnico. E poi cito Indra Krishnamurthy Nooy, Chief executive officer di PepsiCo, per la sua intelligenza emotiva oltre che imprenditoriale”. Fra questi c'è un tratto comune? “Riescono tutti a creare un potente stato emozionale intorno a loro. Per esempio, quando Indra tornò in India, la madre invitò gli amici per festeggiare il suo rientro. Lei notò che molti andavano da sua madre a complimentarsi per i successi ottenuti dalla figlia. Da quella scena trasse un'ispirazione. Quando tornò al lavoro decise di scrivere una lettera ai genitori dei membri del suo team ringraziandoli per aver cresciuto persone così brave e diligenti. Furono tutti molto colpiti dalla sensibilità e dalla riconoscenza di quella donna”.

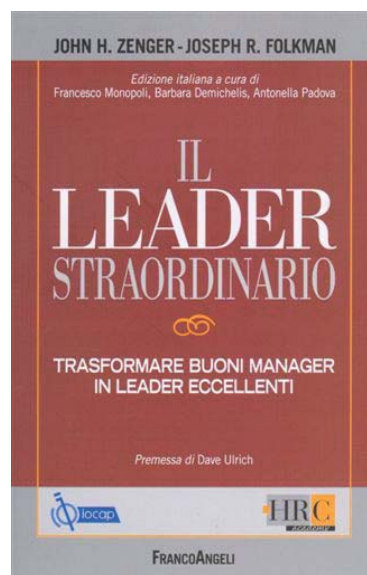
La forza del modello di Zenger risiede nella ricchezza dei dati che sfodera con orgoglio. La sua è stata una ricerca poderosa, che ha coinvolto 20.000 manager e un database di 200.000 questionari di feedback a 360 gradi, somministrati a



leader provenienti da diversi settori e diverse aree geografiche: Nord America, Europa, costa del Pacifico, Sud America. L'indagine ha coinvolto capi, pari collaboratori e i leader stessi in una verifica ad ampio raggio che ha raccolto l'opinione di tutti i soggetti influenti dell'organizzazione. Dal confronto del 10% dei manager più bravi con il 10% dei meno bravi sono emerse le 16 competenze distinte, aggregate in cinque insiemi – carattere, capacità personale, abilità interpersonali, catalizzazione del

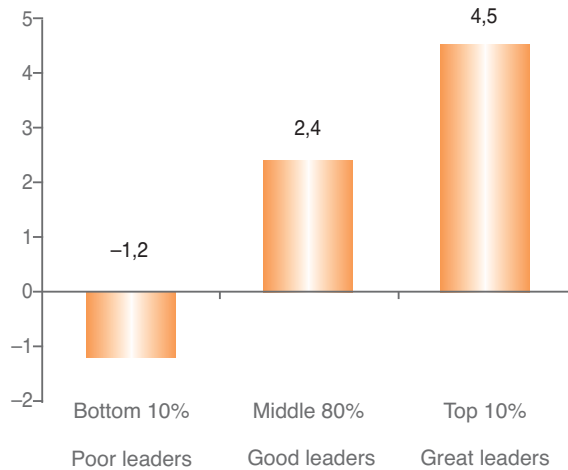
cambiamento, orientamento ai risultati – che, con una bella metafora, l'autore rappresenta come i pali di una tenda.

“I pali della nostra tenda”, spiega Zenger, “rappresentano i capisaldi (o le forze trainanti) di un leader. Sono loro a fare la differenza fra un capo buono e un capo eccellente”. Ma attenzione, avverte: “I leader efficaci devono possedere abilità in ciascuna di queste aree. Infatti occorrono diversi pali per sostenere la tenda. Uno solo la sbilancerebbe”. Per esempio, Zenger mostra in un grafico che chi ottiene un punteggio alto in orientamento ai risultati ma basso in abilità interpersonali ha minore probabilità (13%) di essere giudicato un leader ‘eccellente’. Con un giudizio positivo in entrambi i settori, invece, la possibilità di essere considerato ‘eccellente’ sale al 68%. I leader efficaci, dunque, non sono specialisti di un campo ma devono risultare competenti in varie aree. Le 16 competenze individuate da Zenger sono strettamente correlate. “È la combinazione di più competenze, non ciascuna presa singolarmente, a produrre leader eccellenti”, precisa Zenger.



## Leadership e redditività

Utili in milioni di dollari



Fonte: locap

Aver ridotto a 16 le competenze di leadership le rende più maneggevoli per chi dovrà valutare l'operato del proprio personale. In passato c'è chi ha lavorato con liste di 30, talvolta persino di 50 competenze, sotto-articolate in 100 comportamenti, un numero impossibile da gestire. "Il nostro obiettivo", chiarisce Zenger, "è trovare la semplicità dietro alla complessità".

Un'altra importante scoperta riguarda la tendenza a prestare più attenzione ai punti di debolezza delle persone che ai punti di forza. "Dovete conoscere e potenziare i punti di forza dei vostri collaboratori", consiglia Zenger, "perché è lì che risiedono le loro motivazioni, è lì che ricevono i maggiori apprezzamenti e gratificazioni e tendono a migliorare. I nostri punti di forza sono anche le nostre fonti di fiducia. Abbiamo scoperto l'effetto che i punti di forza hanno sulla percezione dell'efficacia del leader: il giudizio diventa 'eccellente' solo quando una competenza spicca sulle altre. I leader con una varietà di competenze tutte positive, ma dove nessuna spicca in modo particolare, ricevono punteggi bassi nella leadership". Dunque è meglio avere alcune competenze forti che tutte allo stesso li-

vello. E ancora: "Puntare allo sviluppo incrementale delle aree deboli potrebbe sembrare un obiettivo irraggiungibile. Per avere successo nei cambiamenti dovete concentrare gli sforzi su alcune aree di miglioramento. Ne raccomandiamo un massimo di tre alla volta".

Per compensare le debolezze dei propri uomini, le aziende somministrano dosi massicce di formazione ma troppo spesso con scarsi risultati. "Ciò rafforza l'idea", conclude Zenger, "che i grandi leader non sono definiti dall'assenza di debolezze quanto dai loro punti di forza. Meglio irrobustire le nostre forze o crearne di nuove che fissarsi sulle debolezze". Questo naturalmente non significa ignorare le proprie criticità, semmai consiglia di limitarsi a contenerle, a meno che non generino 'errori fatali' quali l'accettare prestazioni mediocri invece di risultati eccellenti, la mancanza di direzione e di una vision, il non apprendere dagli errori, l'orientamento verso sé stessi anziché allo sviluppo dei collaboratori.

La leadership si vede dai ricavi? Generare profitto è uno degli obiettivi dei manager, ma in tempi di recessione questi vengono spesso messi in discussione dalle circostanze. Una domanda sorge dunque

Il grafico mostra i risultati di una ricerca effettuata in una società di banche mutui con diverse filiali presenti in tutto il Nord America. I dati mettono in relazione i risultati di una valutazione a 360 gradi dei manager in termini di efficacia della leadership con l'utile delle singole filiali e mostrano chiaramente che leader eccellenti generano utili molto più elevati.

spontanea: Se non producono risultati economici, i manager perdono la propria leadership? "Nel Balance Scorecard il profitto è solo uno dei criteri da misurare", risponde Zenger. "Sicuramente è il più visibile, anche se talvolta non sostenibile nel lungo periodo, ma ce ne sono altri altrettanto importanti: fare squadra, fare innovazione, costruire una base di clienti sostenibile nel tempo, generare un sistema e dei processi efficaci che ci tragheranno nel futuro". Dunque il ricavo è importante ma non è tutto.

Altra scoperta interessante: i leader 'eccellenti' generano risultati che impattano sull'aumento della produttività, sulla riduzione del turnover, sul miglioramento della soddisfazione dei clienti, sull'engagement dei collaboratori. Un effetto domino che inevitabilmente incide anche sul business. A dimostrarlo sono gli istogrammi che Zenger sfodera con orgoglio, senza lasciare dubbi sui risultati di una leadership straordinaria.

"In una banca mutui abbiamo raccolto dati sui valori di redditività (profitti netti) per una serie di leader. Abbiamo scoperto che i leader scadenti hanno fatto perdere denaro alla banca. I leader straordinari, invece, li hanno fatti raddoppiare. Portare i leader dalla categoria 'buono' a quella 'eccellente' aggiunge dal 10% al 20% al bilancio dell'azienda". Queste e molte altre scoperte di Zenger e Folkman ci dimostrano che sulla leadership non tutto è stato già detto. Un motivo in più per leggere *Il leader straordinario*, sperando di riuscire a passare da buono a eccellente. ■