

NUOVI MINDSET PER UNA NUOVA LEADERSHIP

'LA NUOVA LEADERSHIP', È IL WORKSHOP CHE PERFORMANCE STRATEGIES HA ORGANIZZATO A MILANO. SU UN TEMA COSÌ ABUSATO È ANCORA POSSIBILE DIRE QUALCOSA DI NUOVO?

DI RAUL ALVAREZ

QUANDO A PARLARNE È UN ORATORE DEL LIVELLO DI JO OWEN LE ASPETTATIVE SALGONO. A MILANO OWEN (PER LA PRIMA VOLTA IN ITALIA) HA ILLUSTRATO I DATI DELLE SUE RICERCHE NON SCIENTIFICHE "PERCHÉ – COME HA TENUTO A PRECISARE – IN QUESTO CAMPO NON CI SONO DATI OGGETTIVI, SOLO IPOTESI ED ESPERIENZE".

Tuttavia l'esperienza talvolta arriva laddove gli studi accademici falliscono. Non è un caso che le testimonianze di leadership più solide siano arrivate da imprenditori pragmatici come Marina Salomon o da neo-imprenditori come Enzo Muscia, un nome sconosciuto sino ad agosto, quando è salito agli onori delle cronache per aver acquistato l'azienda che lo aveva licenziato. E ancora, la leadership di Arrigo Sacchi, e quella del canadese Robin Sharman, un guru della motivazione che, nonostante i suoi 15 best seller tradotti in 75 lingue e una fama sbandierata da libri e brochure promozionali, fa pensare che non sempre la notorietà è sufficiente a soddisfare le attese.

LA VISIONE DI JO OWEN Consulente, ricercatore, imprenditore, autore di numerosi libri di successo come *Leader, le regole del gioco*, *Essere influenti* o *Coaching per manager*, tutti pubblicati in Italia da Franco Angeli. In tredici anni ne ha pubblicati dodici. Si direbbe un accademico che la leadership la studia a tavolino. Invece l'ha appresa sul campo, avventurandosi in molteplici attività. Ha fondato Teach First, società di recruiting, nella top five del Regno Unito, una banca d'affari e una charity company che ha aiutato oltre 250 ex detenuti a raggiungere e mantenere un lavoro autonomo. Non contento, ha girato il mondo per studiare le tribù sopravvissute alle condizioni più avverse e scoprire il segreto della loro resilienza. Uno studio confluito nel libro *Tribal Business School* che ha ispirato un originale programma formativo. Ce n'è quanto basta per capire che siamo di fronte a un personaggio fuori dal comune.

COS'È LA LEADERSHIP E COSA STA DIVENTANDO Owen esordisce annunciando: "Leadership è l'arte di portare le persone laddove non sarebbero mai arrivate da sole". Non è una pratica da eroi solitari, è gioco di squadra. E ancora: "È consapevolezza dei propri punti di forza e dei propri limiti. Leader infatti non è necessariamente la persona più competente, ma quella più abile a riconoscere i propri limiti e a servirsi delle competenze degli altri per superarli". Roland Reagan non fingeva di essere il più intelligente, attingeva dall'intelligenza dei collaboratori delegando ciò in cui lui non eccelleva. È questa una delle chiavi del suo successo. Inoltre ai leader è oggi richiesta la capacità di conciliare gli opposti: creatività e disciplina, ambizione e umiltà, guida e controllo, affidabilità e propensione al rischio, ma anche saper tollerare ambiguità e incertezza. Per questo il Quoziente di Intelligenza Razionale e Emotiva sono insufficienti. Occorre anche avere attitudine a gestire la leva politica della leadership (il Quoziente di Pote-



JO OWEN, CONSULENTE, RICERCATORE, IMPRENDITORE E AUTORE DI NUMEROSI LIBRI AL WORKSHOP 'LA NUOVA LEADERSHIP'.

re). Se ieri le imprese erano autonome e autosufficienti come le antiche città medievali, oggi sono sempre più parcellizzate e interdipendenti. Per generare risultati bisogna imparare a gestire aziende sulle quali non si ha alcun controllo. È un potere fra pari. Da qui l'importanza di saper esercitare influenza, salvaguardando la fiducia senza la quale non si arriva da nessuna parte".

LEADER DI NUOVA GENERAZIONE PER SUPERARE I ROBOT La ricerca delle caratteristiche di leadership nei propri manager, attraverso l'analisi delle competenze, è ormai superata. La competenza non rappresenta più l'elemento distintivo, ciò che fa del leader un agente di leadership. Oggi anche le abilità più sofisticate possono essere emulate dai robot. Per preservare la leadership e il posto di lavoro bisogna innescare una marcia in più. Questa non viene dalle competenze, ma dai 'mindset', ovvero dal proprio modo di pensare. La mente va liberata da abitudini disfunzionali, preparata a essere ricettiva verso il nuovo, capace di ragionare fuori dagli schemi. È nel mindset, dunque, che risiede l'X factor della leadership.

"Il mindset", spiega Owen, "attiva la flessibilità necessaria a generare nuove capacità di apprendimento, a cambiare prospettiva per rispondere alle continue variazioni dell'ambiente, a innovare". La plasticità del cervello umano, ormai riconosciuta dalle neuroscienze, rende possibile tutto ciò. Le ricerche di Owen assicurano che: "Il giusto mindset conduce verso le giuste abitudini, che a loro volta conducono verso

LA LEADERSHIP SECONDO ENZO MUSCIA

LA RESILIENZA È IL MINDSET CHE HA PERMESSO ANCHE AD ALCUNI IMPRENDITORI ITALIANI TRAVOLTI DALLA CRISI DI RISOLLEVARSI E CONTINUARE A PROSPERARE, ANCHE QUANDO TUTTO SEMBRAVA REMARE CONTRO. È IL CASO DI ENZO MUSCIA, TESTIMONE DI UN'ITALIA CHE RISORGE, NONOSTANTE LE AVVERSITÀ DELLE BANCHE, L'IMMOBILISMO DELLA POLITICA, UN CAPITALISMO TOSSICO E SCELTE MANAGERIALI DISSENNATE. LUI SI RIMBOCCA LE MANICHE, PRENDE IL TIMONE DI UNA NAVE CHE AFFONDA E LA RISOLLEVA. È UN MIRACOLO CHE RIACCENDE L'ORGOGGIO DI ESSERE ITALIANI. ENZO MUSCIA NON È UN GURU SEDUTTIVO COME ROBIN SHARMAN, MA HA DALLA SUA L'AUTENTICITÀ DI UN VISSUTO E IL CORAGGIO DI ESSERSI RIMESSO IN GIOCO RISCHIANDO IN PROPRIO. E ALLA FINE VINCE UNA PARTITA SULLA QUALE NESSUNO AVREBBE SCOMMESSO. UNA STORIA ESEMPLARE.

NEL '90 ENTRA COME TECNICO ELETTRONICO ALLA ANOVO DI SARONNO, AZIENDA DI ASSISTENZA POST-VENDITA DI APPARECCHIATURE ELETTRONICHE IN GARANZIA, LEADER IN EUROPA NELL'ASSISTENZA VIDEO. HA LA SEDE CENTRALE A PARIGI E FILIALI IN TUTTO IL CONTINENTE. 320 DIPENDENTI SOLO A SARONNO. UN'AZIENDA SANA. MA NEL 2010 LA DIREZIONE GENERALE DI PARIGI DECIDE DI CHIUDERE LA SEDE ITALIANA. MOTIVAZIONE UFFICIALE: RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO. PARIGI SI LIBERA DELLE FILIALI DI MAGGIOR CREDITO, LA SEDE DI SARONNO È FRA QUESTE. LO SCONCERTO È PROFONDO. UN PATRIMONIO DI KNOW HOW E UNA PROSPERITÀ ECONOMICA LIQUIDATA IN UN BATTER D'OCCHIO. TRECENTOVENTI DIPENDENTI IN MEZZO A UNA STRADA. UN TRAUMA DAL QUALE È DURA RIALZARSI. MA ENZO MUSCIA NON SI ARRENDE. "NON CE LA FACCIAMO PROPRIO A RIPARTIRE?", DOMANDA ALL'UFFICIALE GIUDIZIARIO. BISOGNEREBBE RICAPITALIZZARE, MA LE BANCHE HANNO CHIUSO I



ENZO MUSCIA (AL CENTRO), CON I SUOI DIPENDENTI.

RUBINETTI. MUSCIA CHIEDE AIUTO AGLI AMICI, IPOTECA LA CASA, INVESTE LA SUA LIQUIDAZIONE. TENTA IL TUTTO PER TUTTO. VINCERE O MORIRE. ALLA FINE VINCE. LA VECCHIA ANOVO RIPARTE CON UN MARCHIO CHE LA DISTINGUE DAL PASSATO, PUR PRESERVANDONE LA STORIA DI SUCCESSO. SI CHIAMA A-NOVO. MUSCIA ASSUME OTTO DEGLI EX COLLEGI E RIPARTE. OCCORREREBBE RISTRUTTURARE LO STABILIMENTO, MANCANO I SOLDI. NO PROBLEM. I MAGNIFICI OTTO (MUSCIA IN PRIMA FILA) SI RIMBOCCANO LE MANICHE IMPROVVISANDOSI CHI OPERAIO, CHI MOQUETTISTA, CHI IMBIANCHINO. UN LAVORO DI SQUADRA DOVE RUOLI E GRADI SI AZZERANO. TUTTI LOTTANO PER LO STESSO OBIETTIVO, CONDIVIDONO GLI STESSI VALORI E LA STESSA VOGLIA DI FARCELA. GRAZIE ALLA LORO TENACIA L'A-NOVO RISORGE. IN TRE ANNI I DIPENDENTI ASSUNTI TRIPPLICANO (DA 8 A 38), IL FATTURATO RADDOPPIA. QUALE MIGLIOR ESEMPIO DI MINDSET DI SUCCESSO?



ENZO MUSCIA DURANTE I LAVORI DI RISTRUTTURAZIONE DELLO STABILIMENTO.

le giuste performance". Ma quali sono questi fattori che alimentano il mindset che fa la differenza fra noi e i robot? Owen ne ha individuati sette, appena accennati nel suo intervento, quanto basta per avere voglia di saperne di più.

IL 7 MINDSET DEI LEADER DI SUCCESSO Ogni mindset è illustrato da esempi concreti e aneddoti illuminanti. Ci soffermiamo solo su alcuni. *Grandi aspirazioni.* È il primo mindset per una leadership capace di gestire le nuove sfide, ampliare la propria visione, adattandola a un mondo che cambia velocemente. Come tradurre le grandi aspirazioni in comportamenti concreti e praticabili? Perseguendo l'arte del possibile, anziché l'eccellenza che fu un mito negli anni 90, e un flop in quelli successivi, ma nel quale molte aziende ancora credono. "L'eccellenza", avverte Owen, "contiene una trappola: genera la paura dell'errore", perché eccellenza significa massima efficienza, zero errori. Ma la paura di sbagliare frena la capacità di innovare, dote oggi

ricercata. Il suo consiglio è: "Non puntate all'eccellenza, semmai all'arte del possibile, al fare le cose diverse, e a farle meglio. Ciò non ci renderà immuni da errori. L'errore è lo scotto da pagare per inventare qualcosa di nuovo. Bisogna alzare l'asticella, cambiare regole del gioco, realizzare la mission aziendale anziché il proprio ego. Solo così le grandi aspirazioni potranno rendere grandi anche le imprese". La visione dice dove siamo, dove stiamo andando e come ci arriveremo. "Ma per far presa sui follower deve essere anche irresistibile ovvero: rilevante, unica, semplice, sfidante, individualizzabile. La visione va poi tradotta in una strategia che indica le sfide che potranno condurre le persone laddove non arriverebbero mai da sole".

Dal pubblico arriva una provocazione: "il Brexit è il frutto di una visione strategica?". La risposta è perentoria: "Brexit è solo un disastro auto inflitto. Il referendum era un tentativo fallito di fermare una guerra civile all'interno del partito conservatore. La conseguenza è che tutto questo ha scatenato nel popolo un'ondata di rabbia contro

la classe politica sfociata nel successo del Brexit, ma il risultato finirà per rivoltarsi contro il popolo stesso poiché le conseguenze saranno tutte sulle spalle della gente comune, anziché su quelle della classe politica per la quale ha avuto origine la protesta. Il Primo ministro non sa cosa significhi davvero Brexit, in termini pratici. Lo stanno inventando strada facendo”.

Coraggio. È un mindset che consente ai leader di uscire dalla propria zona di confort per prendere decisioni difficili. E ancora, è la capacità di saper cogliere le opportunità senza lasciarsi inibire dalle emozioni negative. È la capacità di affrontare le conversazioni difficili a viso aperto, perché ciò che si nasconde, o si evita, prima o poi intacca la fiducia, preclude le buone relazioni e l’influenza.

Resilienza. È il mindset per riuscire a resistere alle avversità a rialzarsi dopo una perdita, trovando un senso al disagio che la renda sopportabile. È una risorsa interiore che permette di uscire dalle crisi rafforzati e con una progettualità per il futuro. In proposito Owen accenna alle sue ricerche sul campo presso le tribù di diverse aree geografiche: dal Mali alla Mongolia, dall’Artico all’Australia alla Nuova Guinea. Il risultato è confluito in un originale programma formativo (Tribal Business School), e in un libro dal titolo omonimo, che prepara le nuove generazioni a un mondo dove le risorse saranno sempre più scarse e la competizione sempre più agguerrita. “Le tribù che ho studiato sono sopravvissute più a lungo, anche se in condizioni estreme e con meno risorse, delle aziende occidentali nella lista delle Top Ten. Possiamo imparare qualcosa da loro, anzitutto a essere più forti nell’affrontare le crisi, a fare di più con meno, a evitare gli sprechi e a riutilizzare meglio le poche risorse disponibili”.



LA LEADERSHIP SECONDO MARINA SALOMON

A 23 anni fonda Altana, azienda leader nel segmento d’abbigliamento di lusso per bambini. Poi acquista numerose società fra cui Doxa, Connexia, specializzata in comunicazione digitale; Banca Ifis, quotata in borsa; Alchimia Energy, società che costruisce e gestisce parchi fotovoltaici a energia solare. Tutte attività che fanno capo alla Holding Alchimia. È operata di lavoro, eppure trova il tempo per dedicarsi al volontariato per associazioni no profit che sostiene finanziariamente. È un vulcano di idee, un esempio di lungimiranza e concretezza imprenditoriale. Nel 2013 pubblica *Dai vita ai tuoi sogni*, dove mette a nudo la sua storia di donna e imprenditrice. Lo considera un piccolo tributo al suo grande sogno, diventare giornalista. Ma evidentemente a lei è riservato un progetto più impegnativo e grandioso. Marina lo accoglie come un dono della Provvidenza. E alla fine arriva



I 7 MINDSET EMERSI DALLE RICERCHE DI JO OWEN PER PASSARE DALL'ESSERE UN BUON MANAGER A UN GRANDE LEADER

1. ASPIRAZIONI ELEVATE, PER COLTIVARE UN SOGNO
2. CORAGGIO, DI AGIRE
3. RESILIENZA, PER MANTENERE LA ROTTA
4. POSITIVITÀ, CREDERE NEL MEGLIO
5. RESPONSABILITÀ, CONTROLLARE IL PROPRIO DESTINO
6. CRESCITA, ADATTARSI A PROSPERARE
7. COLLABORAZIONE, AVERE SUCCESSO ATTRAVERSO GLI ALTRI



laddove non avrebbe mai potuto nemmeno immaginare. Oggi è un’imprenditrice di successo. Un esempio per molte donne. E, diciamo pure, anche per molti uomini.

DARE VITA AI PROPRI SOGNI

Il suo speech è emozionante, disordinato, seguirlo non è facile, ma le sue parole arrivano al cuore, come le slide che l’accompagnano, costellate da aforismi di forte impatto. Marina racconta di sé, del prezzo da pagare per arrivare dove è giunta, del suo privato, a partire dalla storia con Luciano Benetton iniziata quando lei aveva appena 17 anni. Delle conquiste e delle cadute, delle speranze e delle delusioni, come il desiderio di maternità e le lotte per ottenerla. Alla fine mette al mondo cinque figli, altri due li ottiene in affidamento temporaneo. Come imprenditrice si trova a prendere decisioni difficili come quando ha rilevato la Doxa. “L’ho acquisita per permettere a mio padre che ci aveva lavorato tutta la vita di dirigerla, anche se in quel momento non avevo i soldi. Quando gli eredi mi hanno dato l’ok ho cominciato a cercarli”. Quale miglior esempio di coraggio! Ma nel 2006 cominciano i problemi. Il padre suggerisce di affidare la guida dell’azienda al fratello Marco. Lei si oppone poiché non lo considera all’altezza. Una decisione sofferta. “Ma a volte è necessario essere un cinghiale. Non volevo vincolare il futuro dell’azienda al timore di compromettere gli affetti familiari. Sentivo di dover proteggere anzitutto le persone che lavorano per me. Come avrei potuto continuare a predicare la meritocrazia se fossi stata io stessa a negarla scegliendo non in base al merito ma alla parentela? Quanto a Doxa volevo ristrutturare le ricerche, aprire al digitale e a nuove partnership, costruendo startup nei settori della comunicazione e di internet”. Un’intuizione che si rivelerà vincente. Doxa risorge. “Il futuro richiede audacia”, recita una delle sue slide che proietta mentre racconta. La grinta non le manca. “Anche se mi addolora sempre l’esercizio del potere non temperato da umiltà e disponibilità, due valori che dovrebbero essere conseguenza naturale del privilegio di essere leader. Qualche volta ho dovuto anche chiedere le dimissioni di manager bravissimi, ma non in linea coi valori aziendali. Tra la difesa dei valori e il rischio che i manager licenziati potessero essere assunti dai miei concorrenti, ho preferito la coerenza”.

Marina vince molte battaglie, ma non scorre sempre tutto liscio. Quando le cose vanno bene nel business i problemi arrivano dal privato, e viceversa. Ma ogni volta si rialza dando prova di resilienza. “Riuscire ad accogliere ogni cosa, anche il male, come un dono” è l’insegnamento che ha fatto suo avendolo appreso da San Francesco, in occasione di un ritiro ad Assisi dove Marina si ritira periodicamente per ricaricare lo spirito. Il suo intervento si chiude con una frase del filosofo Walter Emerson che fa riflettere, “When it’s dark enough, you can see the stars” (Quando è abbastanza buio, puoi vedere le stelle, ndr), e arriva al cuore della platea.

MK