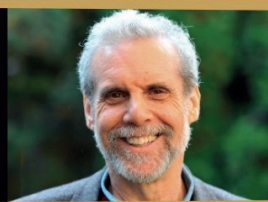


**FERZAN
OZPETEK**
TALENTO**KIM
SCOTT**
CORPORATE
CULTURE**DANIEL
GOLEMAN**
INTELLIGENZA
EMOTIVA**PAUL
POLMAN**
VISIONE &
SOSTENIBILITÀ**GIANMARCO
TAMPERI**
ALTE
PRESTAZIONI**DIANA
NYAD**
MINDSET**HOWARD
YU**
INNOVAZIONE**HUBERT
JOLY**
PURPOSE**ERICA
DHAWAN**
TEAM
WORK**NELLO
CRISTIANINI**
ETICA & AI**NATHALIE
NAHAI**
CUSTOMER
TRENDS**ENRICO
BARTOLINI**
ECCELLENZA**BENEDETTA
GIOVANOLA**
ETICA & AI

Il cuore della Leadership Sapiens

DI RAUL ALVAREZ

IN ALTO: I RELATORI DEL LEADERSHIP FORUM CHE SI È SVOLTO GLI SCORSI 15 E 16 OTTOBRE A MILANO.

Per essere Leader Sapiens in un mondo complesso occorre un solido purpose che restituisca direzione e significato al lavoro delle persone e apra nuovi orizzonti al business.

Il Leadership Forum – evento di punta di Performance strategies, da oggi ROI Group, svoltosi il 15 e 16 Ottobre a Milano – si è aperto all'insegna della 'Leadership Sapiens' che poggia su tre pilastri: intelligenza emotiva, visione sistemica e consapevolezza etica.

L'era dell'eroe con superpoteri che ha riposte a ogni domanda ed è il solo a conoscere la meta e a sapere come arrivarci, è finita. Nell'era della complessità i leader riscoprono l'importanza di guardarsi dentro, di porsi domande scomode e di prendere contatto con l'unicità dell'essere umano che le macchine non potranno mai sottrarci.

I nuovi valori diventano: autenticità, umiltà, vulnerabilità, inclusione, gentilezza e sostenibilità, virtù che richiamano il lato umano della leadership e ci ricordano che siamo tutti sotto lo stesso cielo, di fronte alle le stesse tempeste.

A testimonianza di questa visione, il Forum ha ospitato due im-

prenditori e scrittori di successo, Humbert Joly e Kim Scott, che esprimono in pieno una Leadership Sapiens.

HUMBERT JOLY, RISCOPRIRE IL CUORE DELL'AZIENDA

Già CEO e Chairman di Best Buy, colosso dell'elettronica al dettaglio negli Stati Uniti, con il suo piano di trasformazione globale ha risollevato l'azienda dalla crisi, raddoppiando le vendite e incrementandone il valore in borsa del 335%. Membro del consiglio di amministrazione di Johnson & Johnson, è speaker di successo e autore del best seller manageriale *Il cuore della leadership* (ROI Edizioni).

VOLTARE PAGINA VERSO IL FUTURO

Una carriera ricca di esperienze, sfide e incontri dai quali ha appreso moltissimo e raggiunto una profonda saggezza.

“Ho imparato che quello che avevo appreso all'università, poi

nelle società di consulenza, infine come giovane dirigente d'azienda, era sbagliato o obsoleto. Ho imparato che l'obiettivo di un'impresa non è solo aumentare i profitti. Ho imparato che l'approccio top-down raramente funziona. Tutte le mie esperienze, culminate negli anni alla guida di Best Buy, mi hanno convinto che lo scopo aziendale (il cosiddetto purpose) e le connessioni umane sono il cuore dell'impresa. E ora che ho concluso il mandato (2016-2020), voglio contribuire a una rifondazione della leadership, aiutando le persone e le organizzazioni a voltare pagina verso il futuro”.

LA RINASCITA DI BEST BUY

Best Buy è un rivenditore di elettronica di consumo, con un fatturato di circa 50 miliardi di dollari e 1.000 negozi. Un gigante del retail. Ma quando a Joly fu offerto il ruolo di CEO, l'azienda era in affanno. Pressata da Amazon e disorientata da un mercato in rapida evoluzione. Molti pensavano sarebbe fallita, invece ha ripreso il volo grazie allo straordinario lavoro di Joly, testimoniato nel suo libro.

“Non potevo guidare un'azienda come Best Buy seduto in ufficio. Per sondare il terreno ho cominciato a visitare i negozi in incognito”. I commessi di Best Buy non mostravano molto impegno nel servire i clienti. Ma quella era solo la punta dell'iceberg. “Il 70% dei problemi era legato a spese non salariali: prezzi troppo alti, lentezza nelle spedizioni, mal funzionamento del sito, struttura dei costi gonfiata. Problemi autoindotti da risanare in fretta. Analisti e investitori consigliavano tagli, cominciando dai negozi e dal personale. Ma i negozi, scoprii, erano redditizi e non serviva chiuderli. Tanto meno licenziare personale. Questo avrebbe implicato che fossero loro il problema, io pensavo, invece, che sarebbero diventati parte della soluzione”.

AMAZON, NEMICO O PARTNER?

“Siamo partiti riorganizzando l'esposizione dei prodotti, accelerando le spedizioni, stringendo alleanze con le principali aziende tecnologiche e adottando la strategia 'negozi dentro i negozi'”. Una novità partita con Samsung che ha inserito un suo punto vendita dentro Best Buy. Vantaggio per Samsung: potersi concentrare sui prodotti e sull'innovazione. Vantaggio per Best Buy: incentivare la vendita nei negozi. Ma la mossa vincente è stata adeguare i prezzi

al dettaglio a quelli della vendita online. Un'iniziativa controcorrente che ha avuto risonanza sulla stampa. “Alla fine anche Amazon ha stretto un accordo con Best Buy”. Un risultato impensabile quando, pochi anni prima, il colosso dell'e-commerce sembrava destinato a schiacciare il retail fisico. Ma il salto di qualità è avvenuto concentrando gli sforzi sulla creazione di un nobile scopo aziendale e allineandolo a quello delle persone. “Risanati i conti, siamo passati alla creazione di uno scopo con un purpose che potesse generare significato e slancio anche nelle persone”.

Lo scopo aziendale (il cosiddetto purpose) e le connessioni umane sono il cuore dell'impresa.

QUANDO IL PURPOSE GENERA PROFITTI

“Le aziende non sono entità senz'anima”, sostiene Joly, “sono organizzazioni umane fatte di individui che perseguono uno scopo comune. Quando questo s'allinea al significato che i dipendenti cercano sul lavoro, scatta una magia umana che può dar vita a prestazioni eccellenti”.

Completato il turnaround dell'azienda, Joly ha cominciato a lavorare su questo obiettivo, coinvolgendo tutti i membri dell'organizzazione. Il processo è stato interamente gestito dall'interno, anziché delegarlo ai consulenti. Ciò ha conferito al progetto un'autenticità in cui i partecipanti si sono riconosciuti e sentiti partecipi. Le persone non vogliono essere trattate come un asset, una risorsa utile ma intercambiabile. Sono esseri umani, non cose. Vogliono sentirsi coinvolti in un progetto, non meri esecutori.

COINVOLGERE 125.000 DIPENDENTI IN UN SOGNO COMUNE

“All'inizio i dipendenti non avevano chiaro in cosa consistesse in pratica il nostro purpose”, ammette Joly. “Quando chiedevamo cosa fosse davvero, vedevo sguardi confusi. Allora ho cambiato domanda: ‘Che aspetto ha Best Buy quando è al meglio? Se Best Buy fosse una persona, come si comporterebbe?’. Per



HUBERT JOLY, CEO E CHAIRMAN DI BEST BUY. SPEAKER DI SUCCESSO, AUTORE DEL BEST SELLER MANAGERIALE IL CUORE DELLA LEADERSHIP, ROI EDIZIONI.





KIM SCOTT, PIONIERA DEL METODO 'RADICAL CANDOR' E AUTRICE DEL LIBRO *SINCERITÀ RADICALE*.

rispondere a queste domande sono stati organizzati una serie di laboratori da cui è emersa l'idea di addetti alle vendite come 'un amico ispiratore' che aiuta i clienti a capire come la tecnologia può aiutarli. Successivamente hanno definito i comportamenti che tutti i lavoratori dovrebbero incarnare. Uno dei più citati, comportarsi da "essere umani". Ma cosa significa in pratica 'essere umani sul lavoro?'. Un sabato mattina i dipendenti di tutti i negozi si sono riuniti. Ogni direttore ha illustrato i comportamenti attesi, poi ha avviato un dibattito nel quale i commessi hanno raccontato le loro storie personali e spiegato come un amico li avesse ispirati nella propria vita. Da lì sono stati clusterizzati i comportamenti positivi congrui con quelli attesi dall'azienda. "Dopo essersi sperimentati fra loro come esseri umani, hanno compreso che potevano comportarsi allo stesso modo con i clienti; tutti i dipendenti hanno partecipato a questa iniziativa, compresi i membri del consiglio di amministrazione".

QUANDO IL PURPOSE AMPLIA I MERCATI

Da questo lavoro di riflessione interna è emerso "un purpose semplice e potente: lo scopo di Best Buy è arricchire la vita dei clienti attraverso la tecnologia. Una visione che ha ampliato l'orizzonte del business e cambiato la nostra strategia quando ci siamo chiesti: in quali ambiti, specificamente, vogliamo arricchire la vita dei clienti con la tecnologia? È stato allora che è emersa l'idea di poter offrire servizi anche nell'intrattenimento, nella sicurezza, nel benessere e nella salute". "Con Great Call - azienda acquisita da Best Buy nel 2018 - abbiamo offerto il primo servizio sanitario agli anziani impossibilitati a muoversi da casa". Il servizio consiste in un monitoraggio a distanza tramite sensori collocati nell'abitazione. Questi rivelano che il frigorifero non viene aperto con frequenza o che le persone non si alzano dal letto e permettono di richiedere un intervento immediato. Si tratta di un'alternativa alle costose soluzioni residenziali. Inoltre, Best Buy ha fornito consulenze a domicilio per offrire soluzioni tecnologiche più facili da illustrare in loco che in negozio. "Questo consente di sviluppare un rapporto duraturo con professionisti di fiducia. Se non avessimo collegato il purpose alla strategia, non avremmo mai immaginato queste straordinarie possibilità".

IL DINOSAURO RISORTO

Joly chiude il suo intervento con un aneddoto che mostra come

quella che lui chiama 'la magia umana' si sprigiona quando le persone fanno proprio il purpose aziendale e lo incarnano nel lavoro. Protagonisti, un bambino di tre anni e il suo giocattolo preferito, un dinosauro ricevuto in dono a Natale. Sfortunatamente si è rotto. Una tragedia. Il bambino si disperava. La madre lo porta in un negozio Best Buy per comprarne un altro. Ma per lui non sarà la stessa cosa. Quello era speciale, glielo aveva regalato Babbo Natale. Due commessi qualsiasi si sarebbero limitati a sostituirlo. Ma i commessi della storia, hanno fatto proprio il purpose di Best Buy. E si sono trasformati in dottori. Chiedono al bambino di consegnargli il dinosauro per operarlo e salvargli così la vita. Uno dei due va dietro il bancone e, di nascosto, lo sostituisce con un altro identico, mentre il collega distrae il bambino. Il primo commesso esce dal bancone esultante: "Operazione riuscita, il tuo dinosauro l'abbiamo salvato". Glielo consegnano. Il bambino impazzisce di gioia.

"Per quei due il lavoro non si riduce allo stipendio. Ha un significato più nobile: far tornare il sorriso sul volto di un bambino. Collegare ciò che facciamo ogni giorno con un senso più ampio del perché lo facciamo", conclude Joly, "aiuta a infondere in noi energia, slancio, direzione e creatività. Ed è questo il nuovo approccio alla Leadership Sapiens: riscoprire che dietro ogni ruolo, ogni strategia, ogni numero di bilancio, ci sono anzitutto persone. Sono loro - con la propria autenticità, con le loro storie e i loro sogni - il cuore di ogni impresa". La testimonianza di Kim Scott aggiunge a questa nuova visione della leadership un approccio centrato sulla comunicazione autentica.

KIM SCOTT, IL VANTAGGIO DELLA SINCERITÀ RADICALE

Pioniera del metodo 'Radical Candor' (Sincerità Radicale), ha scritto un libro dal titolo omonimo, che è stato tradotto in oltre 20 lingue. Già executive coach per i CEO delle più importanti aziende tecnologiche mondiali, tra cui Dropbox e Twitter, e membro di facoltà della Apple University, Kim Scott ha ricoperto ruoli dirigenziali in YouTube, AdSense e Google.

LE FONTI DELLA SINCERITÀ

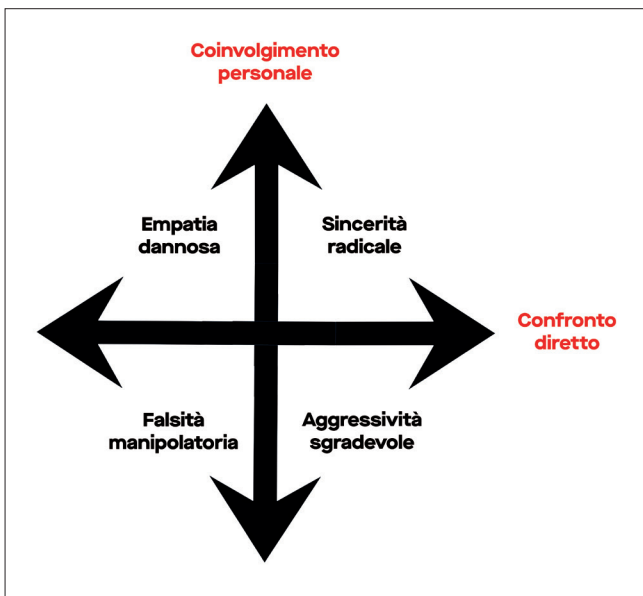
La sincerità è una dote apprezzata in aziende innovative come Google o Apple, dove Scott ha lavorato e da cui ha tratto ispirazione. "Lì la capacità del leader di ottenere risultati dipendeva dall'ascolto, anziché dall'imporre direttive". Stimato era chi promuoveva il confronto aperto e il dissenso salutare, chi invitava i collaboratori a decidere autonomamente. Valori impressi nel Dna di queste aziende che Scott ha toccato con mano quando,

assunta da soli tre mesi, osò criticare duramente un’iniziativa del CEO di Google Larry Page. Se ne pentì subito, temendo d’essere licenziata in tronco. Ma la critica era fondata e utile, e Larry l’accolse senza badare all’irruenza della giovane impiegata. Da allora il mantra di Scott è diventato: “Sono le relazioni interpersonali, non il potere, a farci andare avanti”. Da qui il suo metodo ‘Sincerità Radicale’. Ma in cosa consiste concretamente? In due principi inviolabili. Primo, sentirsi coinvolti personalmente nella relazione. Perché “passando così tanto tempo insieme sul lavoro, non si possono avere solo rapporti rigidamente professionali. Bisogna conoscersi a fondo, avere cura gli uni degli altri e trovare il tempo per conversazioni autentiche”. Secondo principio, avere un confronto aperto, anche se provoca disagio. “Se siamo sicuri di poter esprimere un dissenso, senza venire attaccati, dalla divergenza di opinioni possono nascere opportunità che non avremmo mai immaginato”. Ma come possiamo sapere se abbiamo interiorizzato l’attitudine alla sincerità radicale? Il momento della verità è quando dobbiamo dare un feedback negativo. È lì che le migliori intenzioni possono fallire e farci intraprendere strade impervie.

LE 4 STRADE DEL FEEDBACK

Un feedback efficace deve esprimere sia il coinvolgimento personale di chi lo pronuncia sia l’apertura al confronto diretto col valutato. È questa la strada che conduce alla sincerità radicale. Ma cosa accade quando uno dei due elementi, o entrambi, vengono ignorati? Se nel formulare la critica la persona, pur mostrando coinvolgimento personale, manca di promuovere il confronto aperto, s’attiva quella che Scott chiama l’empatia dannosa, ovvero si evita il giudizio nel timore di ferire la persona. In realtà è un escamotage per liberarsi dall’imbarazzo di dover gestire le emozioni negative, proprie e altrui, che la critica solleva. Se, invece, il confronto è diretto, ma manca il coinvolgimento personale, finiamo nel vicolo cieco dell’aggressività sgradevole, quella che annienta la relazione, lasciando l’amaro in bocca. Infine, se manca sia il coinvolgimento sia il confronto, scatta la falsità manipolatoria, con la lusinga menzognera al solo scopo di ottenere un vantaggio per sé. Ma non tutte le critiche vengono per nuocere.

Le 4 strade della ‘Sincerità Radicale’



I FEEDBACK NEGATIVI CHE AIUTANO A CRESCERE

Alcuni feedback negativi diventano lezioni di leadership. Scott ne racconta uno che le ha lasciato il segno. Stava illustrando ad alti dirigenti le performance positive del prodotto che le era stato affidato. La sua presenza era impeccabile nei contenuti, ma ogni tanto le scappava l’intercalare “Ehem”. A fine riunione il suo capo, Sheryl Sandberg, si complimentò per la presentazione, ma le fece notare che troppo spesso le scappava quella parolina e le chiese se poteva suggerirle un coach per correggere quel difetto. Delle sessioni di coaching si sarebbe fatto carico l’azienda. Scott disse di non sentirne la necessità e tendeva a minimizzare il problema. Il discorso andò avanti per un po’, finché Sheryl optò per un feedback più diretto: “Sei una delle persone più intelligenti che conosca, ma se dici ‘Ehem’ così spesso dai l’impressione di essere stupida”. Solo allora Scott prese in seria considerazione il consiglio che le era stato offerto. E il supporto del coach si rivelò prezioso.

L’evoluzione dell’AI sposta il potere della conoscenza dal leader alle macchine.

“Nonostante il mio intervento fosse andato bene, lei non aveva evitato di segnalarmi un dettaglio da correggere. E me lo aveva detto subito per evitare che col tempo potesse nuocere alla mia reputazione. Ma si era premurata di sottolineare gli elementi positivi del mio speech, senza mascherare le critiche dietro falsi elogi. Il suo approccio era stato gentile, senza scadere nell’empatia dannosa”. “Quando poi notò che non le davo ascolto capì che doveva essere più diretta, senza però passare all’aggressività sgradevole. Infatti aveva detto che ‘davo l’impressione di essere stupida’, non che lo fossi. E soprattutto potevo contare sul suo aiuto. Riusci anche a farmi sentire un membro prezioso del suo team su cui era pronta a investire”. Era stata schietta e la gestione positiva di quel feedback ispirò lo stile comunicativo che Scott ha poi chiamato ‘Sincerità Radicale’.

DA LEADER SAPIENS AD AI SAPIENS

L’evoluzione dell’Intelligenza Artificiale sposta il potere della conoscenza dal leader alle macchine. È un salto quantico che impatta anche sul ruolo del leader e solleva domande alle quali sono chiamati a rispondere Daniel Goleman, noto divulgatore dell’Intelligenza Emotiva, Benedetta Giovanola – esperta in etica dell’AI, Professore ordinario di Etica (UniMC) e autrice di *Etica dell’intelligenza artificiale per l’impresa* per ROI Edizioni – e Nello Cristianini, informatico e scienziato di primo piano nel campo dell’Intelligenza Artificiale nonché autore di *Macchina Sapiens* (Il Mulino). Tre voci autorevoli intervistati da Patty Torchia, giornalista di *Fortune*.

Se un leader manca di intelligenza emotiva significa che non è un vero leader?

Daniel Golema: Non esiste un unico modo per essere emotivamente intelligenti. Leader diversi guidano in modi diversi, a seconda delle loro capacità. Alcuni eccellono di più in alcune delle 12 skill del test sul QE, guidano con stili diversi, ma tutti possiedono alcune abilità di intelligenza emotiva.



TAVOLA ROTONDA SU ETICA E AI.

Come possono i leader garantire che l'AI sia sviluppata e utilizzata in modo etico? E come possono considerare l'AI un motore dell'innovazione?

Benedetta Giovanola: C'è chi crede che l'etica possa essere un vincolo all'innovazione poiché impone limiti che ne frenano lo sviluppo. Io penso che possa essere un abilitatore per discernere se la tecnologia funziona nel modo corretto e se l'innovazione è utile al bene comune. Oggi i leader hanno meno potere e ciò riduce il loro senso di responsabilità. In quanto abilitatore, l'etica fornisce ai leader un orientamento morale per perseguire una innovazione rispettosa dell'etica. Quest'orientamento, se condiviso, aiuta a mantenere la connessione all'interno delle aziende e tra gli stakeholder, con i suoi valori e obiettivi.

Pensa ci sia una relazione tra etica e intelligenza emotiva? E se dovesse scegliere una qualità emotiva irrinunciabile per un leader in quest'era dominata dall'AI, quale sarebbe?

Daniel Golema: Fra intelligenza emotiva ed etica vedo una forte correlazione. Una competenza irrinunciabile credo sia l'adattabilità. Le cose oggi cambiano velocemente e non solo il leader deve essere capace di adattarsi al nuovo che emerge ma deve anche aiutare i collaboratori a fare altrettanto.

L'adattabilità è un'abilità che hanno anche le macchine; l'AI può comprendere le emozioni o è una capacità umana che la tecnologia può solo simulare?

Nello Cristianini: Le macchine di oggi possono capire lo stato emotivo degli umani nello stesso modo con cui capiscono cose che non hanno mai sperimentato, come per esempio il cibo. Le macchine non mangiano, ma sanno come parlare di cibo, sanno consigliare una dieta. Per l'emozione vale lo stesso principio. Le macchine hanno consapevolezza, ma non coscienza. Questa conoscenza dello stato emotivo dell'utente umano può essere utile, per esempio, in un tutoring, perché se l'AI si

rende conto che lo studente è stanco può rimodulare la sua didattica. Inoltre, in una situazione di tensione, la macchina può scegliere di comportarsi in modo calmo. Questo non significa gestire l'emozione, è gestire il comportamento. E qualsiasi macchina lo può e lo sa fare".

Quali sono le tre domande non negoziabili che un consiglio di amministrazione dovrebbe porsi prima di approvare un progetto basato sull'AI?

Benedetta Giovanola: Primo, chiedersi se il progetto serva lo scopo dell'azienda. Secondo, se promuove i suoi valori, fondamentali dell'identità aziendale. Terzo, se il progetto permetterebbe di raggiungere gli obiettivi dell'azienda che rendono lo scopo e anche i valori misurabili. Ma ancora più importante è riuscire a integrare il valore etico del progetto (in linea con la sua identità) con il suo valore strumentale (il ritorno d'investimento). Il primo, da solo rischierebbe di rimanere astratto, quindi poco efficace. Ma anche il secondo, senza il primo, potrebbe rivelarsi una scelta cieca senza una direzione che lo renda coerente ed efficace per l'azienda".

Concluderei chiedendo a tutti e tre quali rischi intravedete negli sviluppi dell'AI?

Daniel Golema: L'uso dell'AI a scopi militari. C'è un altro rischio: il lato oscuro degli umani che programmano, sviluppano e progettano l'AI.

Nello Cristianini: Siamo di fronte a un bivio: da un lato con AI evolute, si possono curare malattie e fare cose meravigliose. Dall'altro, possono generare del male. Siamo di fronte all'ultimo esame per l'umanità: scegliere come usare la tecnologia. E questo è anche un esame di coscienza con noi stessi.

Benedetta Giovanola: Due sono i maggiori rischi che intravedo in una AI evoluta: rendere le armi – già lo vediamo oggi con i droni – in grado di scegliere autonomamente il bersaglio. Secondo, sviluppare l'AI senza preoccuparsi delle conseguenze dei molti lavori che sostituirà. Ciò dipende da decisioni umane guidate dal profitto o da scelte o politiche. Ed è proprio qui che l'etica svolge la sua funzione più importante.