



LA FORZA DEI LEADER VENUTI DAL NULLA

DOPO DUE ANNI DI RINVII PER LA PANDEMIA, IL LEADERSHIP FORUM DI PERFORMANCE STRATEGIES DECOLLA NELLA SONTUOSA CORNICE DEL TEATRO DEGLI ARCINBOLDI DI MILANO. UN PANEL DI CLASSE PER UN EVENTO CHE NON DELUDE LE ASPETTATIVE.

DI RAUL ALVAREZ

MILANO, 1-2 DICEMBRE. SI APRE IL SIPARIO. OLTRE AL GRANDE SPETTACOLO (MUSICA, ELEGANZA, EFFETTI SPECIALI) E ALLA PORTENTOSA MACCHINA ORGANIZZATIVA MESSA IN MOTO DAL CEO MARCELLO MANCINI E DAL SUO STAFF, COLPISCE LA SCELTA DEI KEYNOTE SPEAKER.

Alcuni di loro non parlano solo di leadership, ma la incarnano con le proprie storie. Persone venute dal nulla come Elisabetta Franchi, Federica Marchionni, Paolo Nespoli, arrivate in vetta grazie a coraggio, a determinazione e a un sogno irrinunciabile. Persone, prima ancora che leader, da cui trarre esempio. Persone che non hanno trovato la strada spianata. Ad avergliela aperta sono il talento, l'etica delle loro scelte e una competenza in evoluzione. Persone carismatiche, come John C. Maxwell, 72 anni, da circa cinquanta studia e insegna leadership rinnovandosi di continuo, perché sostiene che la leadership non sia un punto d'arrivo, ma una strada in divenire. E come loro altri che, pur venendo da ambienti diversi (neuroscienze, astronautica, imprenditoria, management, sport), lasciano un contributo significativo a quest'edizione ricca di stimoli da scaricare a terra.

LA LEADERSHIP IN DIVENIRE, SECONDO JOHN C. MAXWELL Sale sul palco. La sua presenza riempie la scena. Non ha slide, ha solo se stesso. E questo vale più di qualunque effetto speciale. Sulla leadership è un'autorità: 85 pubblicazioni in 50 lingue. Oltre 30 milioni di

copie vendute nel mondo. Tradotto in Italia da Gribaudi, *Leadershift* è il libro che ispira lo speech milanese. Maxwell Dirige quattro società di coaching che formano ogni anno executive in tutto il mondo. Vive tra alberghi e aeroporti e, ovunque si trovi, ha con sé un libro da scrivere perché la conoscenza è in movimento, e lo segue ovunque. Ma come preparare i leader in un mondo in cui la leadership stessa è tutta da reinventare?

IMPARARE, DISIMPARARE E REIMPARARE "Ieri le competenze acquisite in un corso di laurea di primo livello", spiega Maxwell, "fornivano una formazione sufficiente per tutta la carriera. Oggi valgono al massimo cinque anni. Per avere successo l'unica strada è imparare, disimparare e reimparare. Come? Sperimentando. Nei vari tentativi potrebbero verificarsi anche insuccessi. Se l'insuccesso di oggi genera apprendimento, apre la strada al successo di domani. E se dovesse non aprirla? Stimola comunque la resilienza necessaria a rialzarsi". Come diceva un celebre leader: "Io non fallisco mai: o ho successo o imparo". "Ma bisogna avere umiltà. Solo le persone umili imparano sempre. Inoltre occorre essere agili e lasciarsi il passato alle spalle. C'è di più. Ci vuole una capacità trasformativa costante che io chiamo leader shift". Come attivarla? La risposta è a dir poco bizzarra. "Per la salute dei denti gli odontoiatri suggeriscono di usare il filo interdentale. Per la salute della leadership, io suggerisco un filo 'inter-

mentale' che ci liberi dalle scorie delle abitudini. Perché per avere successo oggi, non puoi pensare nello stesso modo di ieri, in un mondo che non è più lo stesso".

RICONOSCI IL VALORE DI IERI MA VIVI NELL'OGGI "Un giocatore di baseball una volta mi disse: aver fatto una battuta vincente ieri non basta per vincere la partita oggi. Un fantastico promemoria per rimanere centrati sul presente. Per anni in ufficio ho tenuto appeso un cartello che diceva: 'Ieri è finito ieri notte' per ricordarmi che tutto il bene che ho compiuto ieri non è sufficiente a garantirmi una buona giornata domani. La gente potrà renderti onore per quello che hai realizzato ieri, ma ti rispetteranno per quello che farai oggi". Il leader deve sentirsi a proprio agio con l'incertezza, fare come l'acqua. L'acqua trova la sua strada, e poi le dà forma. Cambia a seconda delle circostanze. L'ambiente detta il cambiamento. Ma l'acqua in moto è altrettanto potente. Prima gira intorno a un oggetto e, intanto, inizia a spostarlo. Poi, col tempo, finisce per erodere anche la dura roccia". È questa la forza adattiva della leadership.

PROCEDERE CON CORAGGIO FRA LE INCERTEZZE "La vita si espande o si ritrae in misura proporzionale al nostro coraggio", sostiene Maxwell. "Quando un leader non riesce a cambiare, non fa che accrescere la paura che, a sua volta, genera immobilismo. Maggiore è l'inazione, maggiori saranno le opportunità che si lascerà sfuggire. Ogni volta che parlo con un leader che lamenta questi tempi incerti, gli ricordo che è proprio quando c'è incertezza che c'è più bisogno di leadership".

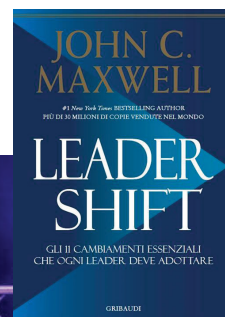
VEDERE DI PIÙ O VEDERE PRIMA Maxwell afferma che ciò che i leader hanno in comune è che vedono di più degli altri, e soprattutto vedono prima. "Quando ho iniziato questo mestiere il cambiamento era lento, per avere successo bastava avere una visione più grande. Ora è più importante vedere prima, per riuscire a stare un passo avanti ai competitor. Oggi arrivare secondi significa essere i primi perdenti di domani. Per questo velocità e agilità hanno grande im-

portanza. La velocità conta, ma ancora di più conta il tempismo. Come leader, devi capire quando un membro del team ha bisogno di incoraggiamento e quando deve essere spronato a compiere un passo avanti. Quand'è il momento per aggiungere un nuovo prodotto o per ritirarne dal mercato uno che ha fatto il suo tempo".

COGLI IL QUADRO GENERALE, MAN MANO CHE EVOLVE "Formo leader da più di 45 anni, e la mia visione si è ampliata. Più imparo, più riconosco di non saperne abbastanza. Non c'è un traguardo da tagliare quando si tratta di migliorare se stessi, è impossibile acquisire una visione completa della leadership, perché non esiste. Finché cresco, la mia visione sulla leadership s'espande". Per dare concretezza a quest'idea, Maxwell racconta un aneddoto. "Un giorno un direttore di banca mi spiegò i criteri con cui concedeva prestiti agli agricoltori. Domandava loro se stavano costruendo dei recinti anche al di fuori della propria azienda agricola. E concluse: 'Concedo prestiti solo a chi costruisce al di fuori della propria azienda agricola, solo loro rappresentano un investimento perché guardano lontano'. L'analogia è lampante: trasformare la propria leadership è un po' come costruire recinti che superano i propri confini.

COMUNICARE COL CUORE, NON SOLO CON LE PAROLE Una priorità del leader è "Stabilire connessioni con le persone. Per riuscirci, occorrono: 1) Umiltà, far capire alle persone che hai bisogno di loro. 2) Curiosità, porre domande, essere interessati a capire i loro bisogni; 3) Impegno, fare qualsiasi cosa per stabilire un contatto autentico. 4) Affidabilità, poter contare su di voi. 5) Generosità: dare per primi e in continuazione. 6) Ascolto: aprire la porta per entrare in contatto con gli altri. 7) Incoraggiamento, dare alle persone l'ossigeno di cui hanno bisogno per raggiungere l'obiettivo.

SOTTO, JOHN C. MAXWELL SUL PALCO. A DESTRA, IL SUO LIBRO LEADER SHIFT (GRIBAUDI EDITORE).





SOPRA, MEGAN REITZ, DOCENTE DI LEADERSHIP ALLA HULT INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, E IL SUO LIBRO *SPEAK UP*.

IL DIALOGO IN AZIENDA, SECONDO MEGAN REITZ Docente di leadership alla Hult International Business School, centra il suo intervento sul dialogo in azienda, tema di cui si occupa da otto anni e sul quale conduce ricerche e pubblica libri, ultimo dei quali *Speak Up*, dal sottotitolo eloquente *Di' ciò che deve essere detto e ascolta ciò che deve essere ascoltato*. Lei di sicuro sa come farsi ascoltare. Ha uno stile vivace che cattura e non ti molla.

“Il dialogo è più di una semplice conversazione”, spiega, “è un modo di interagire ricco di significato per entrambi. Nel dialogo ci dedichiamo interamente all’altro, ascoltiamo con curiosità e sviluppiamo idee che diventeranno azioni se dimostriamo di esserci compresi”. Purtroppo questo non accade spesso in azienda.

“I miei clienti a volte mi dicono: ‘Megan, ho un problema, i miei collaboratori non parlano, dovrebbero avere più coraggio, esternare i loro dubbi, dirci quando sbagliamo. Glielo puoi riferire tu per favore?’. Gliene parlo e scopro che il problema sono proprio i capi: non ascoltano quasi mai, secondo i collaboratori”. Le persone non vogliono sentirsi sminuite o, peggio, ignorate. Conseguenza: evitano di esporsi.

LE 4 VERITÀ DEL DIALOGO “Nelle mie ricerche ho analizzato le abitudini conversazionali nelle aziende e ho scoperto un modello ricorsivo riassunto nell’acrostico T.R.U.T.H. (verità), che identifica le nostre cattive abitudini conversazionali e invita a prenderne consapevolezza per sbarazzarsene. Ogni lettera è un fattore da tenere sotto osservazione. Partiamo dalla T di Trust (fiducia). Quanto pensate interessino agli altri le vostre opinioni? Se non ne avete fiducia voi per primi, figuratevi gli altri!”. La fiducia è il ponte per il dialogo. Altro freno: Risk (rischio). È quella vocina interna che dice: “Sarà il caso che evidenzi il problema? Non è che poi mi si ritorcerà contro?” Spesso i leader non considerano questa possibilità. Dovrebbero invece premiare chi si assume il rischio di parlare. “La U di Understanding evidenzia l’impor-

anza della comprensione reciproca per avviare un buon dialogo”. Passiamo a Titles (etichettamento). “Stigmatizziamo continuamente le persone in base a sesso, età, etnia, titolo professionale, aspetto, e altro ancora. Queste etichette trasmettono lo status e lo sminuiscono a seconda dei contesti. In genere si tende a prestare più ascolto ai ‘senior’ che ai giovani. Infine, la H di How-to (come fare) ispirata alle 5 W. Chi: considera con chi stai parlando, usa il suo linguaggio. Perché: qual è l’obiettivo del tuo discorso. Cosa: prepara i contenuti e presta attenzione al linguaggio non verbale. Dove: scegli un luogo che ti fa sentire a tuo agio nell’affrontare la discussione. Quando: scegli il momento migliore per prendere la parola ed essere ascoltato”.

Reitz invita a fare attenzione anche al non verbale: “Molti manager sono ignari della loro ‘faccia arrabbiata’ anche in condizioni di riposo. Il guaio è che quell’atteggiamento lo mantengono talvolta anche quando ascoltano. Forse stanno solo pensando ai fatti loro, ma gli altri lo leggeranno come un segnale di ‘rabbia’ o ‘disapprovazione’. Chiedetevi: quali messaggi invio con il mio linguaggio del corpo che potrebbero scoraggiare gli altri?”.

Infine Reitz invita i leader a scoprire la propria bolla dell’ottimismo.

LA BOLLA DELL’OTTIMISMO “In una ricerca ho chiesto a un gruppo di senior e junior come giudicassero il dialogo in azienda. I senior si dicevano pienamente soddisfatti. I junior, l’esatto opposto. Chi mentiva? Nessuno dei due. Forse era solo l’effetto della bolla dell’ottimismo: i senior interpretano l’intenzione di voler dialogare come un risultato raggiunto, senza accorgersi di come attraverso i loro comportamenti, anche inavvertitamente, finivano per inibire gli interlocutori”. Uno dei motivi di questa dissonanza è quella che lei chiama la cecità del vantaggio: “quando siamo in una posizione di potere intimidiamo gli altri e non ci vengono dati feedback sinceri”. Se non ce ne accorgiamo avremo una visione distorta delle nostre relazioni”. Questo è anche il tema di uno dei suoi TEDx più famosi: ‘Come il tuo potere mette a tacere la verità’. La cultura è anche un riflesso delle nostre abitudini conversazionali. Conseguenza, non possiamo cambiare la nostra leadership se non cambiamo anche le nostre abitudini conversazionali.

LA LEADERSHIP CHE VIENE DAL NULLA, SECONDO ELISABETTA FRANCHI

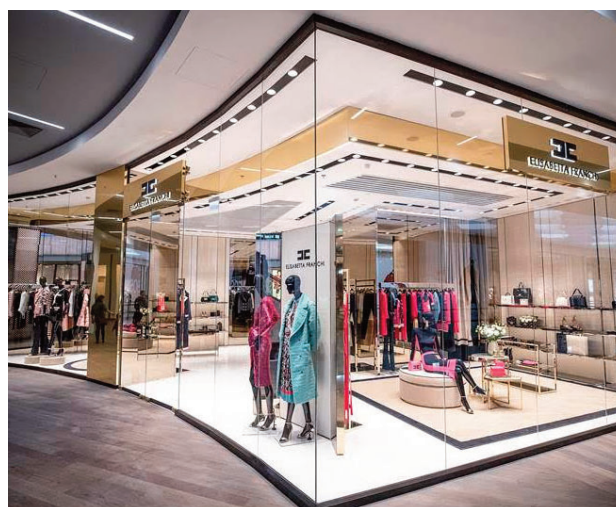
Non molti conoscono la storia dell'imprenditrice e stilista Elisabetta Franchi, ma tantissimi sono i follower che la seguono su Instagram (oltre 2.000.600) e altrettanti nel mondo quelli che indossano i suoi capi d'abbigliamento, fra cui celebrità come Angelina Jolie, Jennifer Lopez, Lady Gaga. Partita da zero, ha costruito un brand di successo che oggi fattura 120 milioni di euro di ricavi, forte di una distribuzione capillare nel mondo. Un esempio di leadership partita dal nulla e arrivata in vetta grazie al talento e a una leadership tenace che ha ispirato molte imprenditrici.

Ci apre il suo mondo Marcello Mancini che la intervista. "A casa eravamo cinque figli con una madre single. L'età dei giochi mi è stata preclusa. Ma avevo già chiaro un sogno: vestire le donne. Non ho potuto diplomarmi. Ho cominciato a lavorare al mercato vendendo intimo. Lì ho affinato il fiuto commerciale. Negli anni '80 ho cominciato a lavorare nel fast fashion. Caricavo e scaricavo i camion. Pulivo i bagni e le scrivanie. Ma pian piano ho cominciato a far sentire la mia voce. E sono diventata il braccio destro della mia responsabile. Molti dicono che il successo è questione di fortuna. Io credo che la fortuna sia la ricompensa per chi ha il coraggio di sfruttare le occasioni. Nel '95 ho deciso di mettermi in proprio col marchio CELYN b. Lì ho conosciuto la responsabilità manageriale. Inizialmente eravamo in tre, oggi siamo 270. Poi, nel '98, siamo diventati SpA. Tutto ciò che avevo passato mi ha preparata per questo momento. Ai tempi si credeva ancora nei sogni, e quando sono andata in banca, ci hanno creduto anche i miei finanziatori". Ma i sogni a volte si trasformano in incubi. Nel 2008 il marito, con cui condivideva il progetto dell'azienda, muore improvvisamente. È un colpo terribile. Ma Elisabetta si rialza e porta avanti da sola l'impresa. Il marchio CELYN b va bene, ma nel 2012 decide di firmare con il proprio nome le sue creazioni, dando vita all'omonimo brand.

SOTTO, ELISABETTA FRANCHI, IMPRENDITRICE E STILISTA, PARTITA DA ZERO, HA COSTRUITO UN BRAND DI SUCCESSO CHE OGGI FATTURA 120 MILIONI DI EURO DI RICAVI, FORTE DI UNA DISTRIBUZIONE CAPILLARE NEL MONDO.

"Il prodotto aveva successo, ma nessuno sapeva chi ci fosse dietro. Nel riposizionare l'azienda col mio nome ho cominciato a raccontarmi. E da perfetta sconosciuta sono diventata un brand". Scopre così il potere del personal branding e il fascino di chi, partendo dal nulla, arriva in vetta sfoderando fiuto e coraggio, e con questi ingredienti plasma la sua leadership.

Poi, nel 2019 mette il 40% delle azioni sul mercato. Ma la SPAC (uno strumento veloce per prepararsi all'entrata in borsa) ha una scadenza e, fatalmente, coincide con l'inizio della pandemia. Altra battuta d'arresto: "Quando hai un'azienda che corre veloce non è facile fermarsi. Perciò ho rimesso sui binari l'azienda vendendo le azioni. Ho capito che era il momento di riprenderci il nostro tempo e ho ridimensionato le mie collezioni. Durante il lockdown ho intuito che era importante aprire i negozi. Così nel 2020 abbiamo portato molte bandierine all'estero". La sua storia ha il fascino di chi, venuto dal nulla, improvvisamente esce dall'ombra e combatte per affermare il proprio talento. Cade e si rialza. Poi, come l'araba fenice, spicca il volo verso nuovi orizzonti.

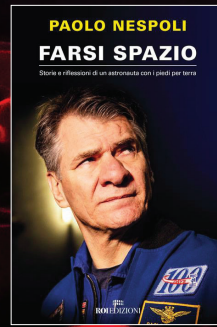




FEDERICA MARCHIONNI, AUTRICE DEL LIBRO *UNA TESTA PIENA DI SOGNI*.

UN DREAM-PLAN PER RAGGIUNGERE LA VETTA, SECONDO FEDERICA MARCHIONNI Ancora una storia di leadership venuta dal 'ground zero'. Nata in un paesino laziale. Figlia di genitori divorziati. Pochi mezzi, nessuna opportunità di un futuro promettente. Sciapista per mantenersi gli studi. E un Dream-plan progettato di fronte al castello di Santa Severa per dare forma ai suoi sogni. Si laurea presso La Sapienza di Roma con una tesi in telecomunicazioni, tema all'avanguardia per l'epoca. E da lì inizia l'ascesa. Prima brand manager in Samsung Electronics. Poi in Philips e in Ericsson. Bruciando le tappe, arriva a ricoprire ruoli di vertice. Vicepresiden-

te Ferrari, Presidente Dolce & Gabbana Usa e prima donna italiana a dirigere una società quotata a Wall Street, la Lands' End, azienda americana d'abbigliamento. A Pechino ricopre il ruolo di CEO per International di SeeCo. Una carriera lanciatissima. Invitata persino alla Casa Bianca dalla first Lady, da Oprah Winfrey e dalla principessa di Danimarca. Una svolta inimmaginabile. Frutto di un talento straordinario? "Non sono nata genio. Non ho inventato l'iPhone, ho semplicemente inventato il mio futuro". È con queste parole che si racconta in *Una testa piena di sogni*, autobiografia pubblicata da ROIEDIZIONI. Sul palco sembra intimidita. E la presunta 'sogge-



PAOLO NESPOLI, AUTORE DEL LIBRO *FARSI SPAZIO*, EDITO DA ROIEDIZIONI, RACCONTA IL SUO SOGNO COLTIVATO FIN DALL'INFANZIA, PERSEGUITO CON TENACIA E CORAGGIO.

zione' suscita un'immediata simpatia. Poi inizia a parlare. Ed è allora che vien fuori tutto il suo carisma.

PARTENZA E RIPARTENZA "Secondo voi è più facile la partenza o la ripartenza?" chiede alla platea. Tema su cui è particolarmente sensibile, lei che di ripartenze ne ha fatte tante e l'ultima, in Lands' End, le ha lasciato un segno doloroso. "Il problema non è quante volte cadi. È quante volte impari a rialzarti: questo definisce la tua forza e la tua leadership". Poi spiega: "Nella partenza ci sono il sogno e l'ambizione, ma scarseggiano investimenti, esperienza, struttura, mercato, supporto dell'ecosistema. Nella ripartenza si tende invece a concentrarsi sui successi pregressi, sulla perdita di business, sui mercati di riferimento venuti a mancare. Su una cosa, però, la ripartenza ha un vantaggio: il know-how acquisito permette di affrontare meglio le difficoltà. Ma per ripartire occorre anche essere disposti ai sacrifici e ritrovare l'ambizione della prima partenza. Focalizzarsi sui possibili guadagni, anziché su ciò che si è perso. Perché solo chi sa reinventarsi potrà avere successo".

SUCCESSI PASSATI E FUTURI Un leader deve agire, ma anche riflettere molto per capire cosa ha determinato i suoi risultati. Occorrono osservazione, analisi e studio. "Cominciate a chiedetevi come prendete decisioni. Affrettate o ponderate? Calcolando i rischi o azzardando? Spesso non ci fermiamo a sufficienza a riflettere. Eppure è grazie all'analisi che impariamo dall'esperienza. Apprendere è fondamentale per ogni ripartenza. L'analisi accresce la consapevolezza e amplia gli orizzonti. Ma bisogna anche essere assetati di curiosità. Aver voglia di scoprire cosa ha favorito il successo di altre aziende e lasciarsene ispirare. Spingersi oltre l'immaginazione, pensare in grande e a lungo raggio".

LA NUOVA LEADERSHIP "Il ritmo accelerato dell'innovazione mette in crisi la leadership. Ma molti lamentano che, più che le difficoltà del mercato, l'ostacolo sono i colleghi ostili al cambiamento". In Italia mancano una solida cultura dell'innovazione e il mindset giusto per coltivarla. Ci vuole più formazione. Ma anche "Leader capaci di guidare processi complessi, di fare squadra, che pensino ai collaboratori anzitutto come persone, riconoscendone l'umanità. Dimenticate per un momento i soldi, dimenticate il successo. Impegnatevi ad essere

empatici e compassionevoli, anzitutto con voi stessi. La nuova leadership parte da qui, dal modo con cui ci prendiamo cura di ciò che siamo e di quello che vogliamo diventare". Solo dopo ci si potrà prendere cura degli altri, dando il meglio di sé per aiutarli a crescere.

SOSTENIBILITÀ Fra le diverse cariche assunte, Federica Marchionni è anche CEO di Global Fashion Agenda, un'organizzazione con sede a Copenaghen la cui mission è rafforzare i valori della sostenibilità nel fashion. "Più del 70% delle emissioni nell'industria moda proviene dalle attività a monte, dalla produzione alla preparazione alla lavorazione di materie prime ad alta intensità energetica. Il restante 30% è generato dalle attività a valle, il trasporto e l'imballaggio. Gli stakeholder di tutta la catena del valore devono assumersi impegni coraggiosi. In Bangladesh, ad esempio, se il Paese utilizzasse cotone al 100%, risparmierebbe mezzo miliardo di risorse in materie prime e gas serra. Per questo il Copenaghen Fashion Summit di quest'anno si è incentrato su come affrontare la sfida per una crescita sostenibile".

ALTRE VOCI DAL FORUM DELLA LEADERSHIP Sono tanti a parlare, e ciascuno ha qualcosa da lasciare. Paolo Nespoli, ancora una storia di chi, partito dal nulla, arriva sullo spazio. Entra nell'Esercito Italiano, poi nell'Agenzia Spaziale Europea. Infine distaccato alla NASA a Houston. Un sogno coltivato fin dall'infanzia, perseguito con tenacia e coraggio. Una storia emozionante, raccontata in *Farsi spazio*, edito da ROIEDIZIONI. E ancora, Fons Trompenaars, esperto di change management. Esordisce con una provocazione. "I libri di leadership statunitensi non servono a nulla. Raccontano solo una storia bipolare (locale/globale, centralizzato/decentralizzato ecc.), ma oggi ciò che serve ai leader è saper integrare gli opposti". Susan Greenfield, neuroscienziata e divulgatrice, autrice di *Cambiamento mentale*, Fioriti editore, mette in guardia dai rischi della iperdigitalizzazione. "Tutta questa tecnologia fa vivere solo nel presente (soprattutto i più giovani), senza prendersi il tempo di riflettere sul passato, né programmare il futuro". A chi le chiede che ne pensa del metaverso, risponde: "rischiamo di perdere tutta la ricchezza che c'è là fuori nel mondo". Infine, sulle note di *Nessun dorma* dalla Turandot, si chiude questa edizione del Leadership Forum.

MK

