



Dall'autore del bestseller
PARTIRE DAL PERCHÉ

SIMON SINEK



**ULTIMO
VIENE
IL LEADER**



**PERCHÉ
ALCUNI TEAM SONO COESI
E ALTRI NO**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

The book cover features three plates arranged vertically. The top plate is dark grey and contains the author's name. The middle plate is dark grey with a white rim and contains the title. The bottom plate is light grey and contains the subtitle and publisher's name. On either side of the plates are vertical silhouettes of a fork and a knife.

SIMON SINEK

**ULTIMO
VIENE
IL LEADER**

**PERCHÉ
ALCUNI TEAM SONO COESI
E ALTRI NO**

FrancoAngeli

Titolo originale: *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*

Copyright © 2014 Simon Sinek

Published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) LLC,
A Penguin Random House Company

Traduzione dall'inglese di Manuela Francescon e Michele Riva

1a edizione. Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy 1a edizione.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione all'edizione italiana di <i>Angelo Pasquarella e Sergio Carbone</i>	pag. 11
Prefazione di <i>George J. Flynn</i>	» 15

LA FORZA

Parte prima – Il bisogno di sentirsi al sicuro

1. Protezione dall'alto Quanto vale l'empatia 23	» 20
2. Anche i dipendenti sono persone Vediamo quello che vogliamo vedere 29 – Una tremenda responsabilità 33	» 26
3. Appartenenza Da "io" a "noi" 36 – Il "Cerchio della sicurezza" 37	» 36
4. Certo, ma... Gli studi Whitehall 46	» 43

Parte seconda – Forze potenti

- 5. Tempi difficili** pag. 52
In principio... 53 – Il gruppo è tutto 54 – Dipendenze chimiche 55 – Il paradosso di essere umani 56
- 6. EDSO (endorfina, dopamina, serotonina e ossitocina)** » 58
Senza le sostanze “egoiste” moriremmo tutti di fame 58 – E come endorfina: lo sballo del corridore 58 – D come dopamina: uno stimolo a progredire 60 – Gli obiettivi devono essere tangibili 61 – Le sostanze “altruiste” 64 – Senza le sostanze altruiste saremmo animali a sangue freddo 65 – S come serotonina: la droga del leader 66 – O come ossitocina: amore chimico 69 – Generosità e altri modi per costruire fiducia 70
- 7. La grande C di cortisolo** » 73
Licenziare i figli 79
- 8. Perché abbiamo i leader** » 83
La tazza di ceramica 89 – Mangiare per ultimi in cambio di lealtà e abnegazione 90 – EDSO parte seconda 91

Parte terza – Realtà

- 9. Il coraggio di fare ciò che è giusto** » 96
Sapere quando è il caso di violare le regole 96
- 10. Motoslitte nel deserto** » 101

LA STRADA SCELTA

Parte quarta – Come siamo arrivati fin qui

- 11. Il boom prima del crollo** » 108
I figli del boom 111

- 12. I figli del boom sono diventati grandi** pag. 117
Il giorno in cui sono cominciati i licenziamenti 117 –
Quando i leader mangiano per primi 121 – Disumanizza-
zione 123

Parte quinta – La sfida dell’astrazione

- 13. L’astrazione uccide** » 126
- 14. Moderna astrazione** » 132
Nuove conferme alle scoperte di Milgram 132 – La re-
sponsabilità delle imprese 134 – Nel rispetto della leg-
ge 136
- 15. Gestire l’astrazione** » 139
Numeri di persone non sono persone, ma numeri 139 –
Regola 1. Mantenere il contatto con la realtà. Tenere unite
le persone 141 – Regola 2. Gestibilità. Obbedire al nume-
ro 150 144 – Regola 3. Incontrare le persone che si devo-
no aiutare 148 – Regola 4. Dare tempo e non solo soldi
151 – Regola 5. Pazienza. La regola dei sette giorni e dei
sette anni 153
- 16. Squilibrio** » 155

SFIDE E TENTAZIONI

Parte sesta – L’abbondanza distruttiva

- 17. Lezione di leadership n. 1. Tale la cultura, tale l’a-
zienda** » 160
Il sacrificio di una cultura 160 – In una cattiva cultura
crescono cattivi leader 166 – Una cultura protetta 168

- 18. Lezione di leadership n. 2. Tale il leader, tale la cultura** pag. 171
Egoismo sfrenato 171 – Il vero potere 176
- 19. Lezione di leadership n. 3. Quanto conta l'integrità** » 183
Il test della trincea 183 – Come non si costruisce la fiducia 185 – Una lezione di management: dire la verità 190
- 20. Lezione di leadership n. 4. Quanto contano gli amici** » 194
Vincere o servire 194 – I nemici combattono. Gli amici collaborano 199
- 21. Lezione di leadership n. 5. Guidare persone, non numeri** » 203
Neutron Jack 203 – Splendore e caduta 209 – La leadership alla gente 213

L'ABISSO

Parte settima – Una società di drogati

- 22. Al centro di tutti i nostri problemi ci siamo noi** » 222
Illuminismo 222 – Una dipendenza molto moderna 224 – Fatti una dipendenza da dopamina. Te la sei meritata! 226
- 23. A ogni costo** » 229
Di più! Di più! Di più! 233
- 24. La generazione astratta** » 237
I più grandi perdenti 237 – La generazione distratta 239

Parte ottava – Diventare un leader

- 25. Il dodicesimo passo** » 246
Noi confidiamo nell'ossitocina 248

26. Battaglie condivise	pag. 251
Troppa grazia, tanto spreco 251 – I migliori giorni della nostra vita lavorativa 252 – Ridefinire la sfida 254 – Il valore di uno scopo 257	
27. Abbiamo bisogno di più leader	» 259
Ringraziamenti	» 263
Bibliografia	» 267

Prefazione all'edizione italiana

Ciò che fa vincere è vivere in un ambiente competitivo che consente di tirare fuori il meglio da ciascuno o in una squadra molto coesa basata sull'aiuto reciproco? Occorre puntare a primeggiare in modo che nell'organizzazione si attui una sorta di selezione naturale delle risorse o è più utile puntare sulla solidarietà della squadra?

Sinek sposa la linea di una leadership che unisce l'organizzazione, che offre sicurezza, che è orientata al reciproco aiuto con l'intento di coinvolgere anche la più piccola risorsa aziendale per convogliare ogni singola energia nella direzione di risultati ambiziosi. In piena sintonia con il periodo storico nel quale stiamo vivendo, caratterizzato dalla globalizzazione e dall'ipercompetitività, Sinek pone quindi l'accento sullo stile di leadership come momento trainante di ogni azione. È una leadership del perché, del senso di appartenenza che dà sicurezza nei confronti dei nemici e sicurezza nel rischio, di grande e profonda fiducia reciproca, dell'etica. Per fare tutto questo, per portare avanti idee con profonda determinazione è necessario avere oltre che una visione anche una grande energia in grado di dare sicurezza, compattare e ottenere il massimo risultato da ogni singolo collaboratore.

Una lezione fondamentale e motivante anche per il nostro Paese che si trova in un momento storico dove le domande sulla produttività, sul sistema economico e sul futuro faticano a trovare risposte convincenti.

La proposta di Sinek è quanto mai adatta al nostro sistema economico perché non è rivolta solo alle grandi aziende, ma anzi si rivolge a qualunque organizzazione: dall'amministrazione pubblica, alle piccole e medie imprese, alle start-up. Ogni organizzazione può ripartire da se stessa, riequilibrando i rapporti con tutte persone coinvolte e generando una motivazione che unisca tutti coloro che vi partecipano.

Le nostre aziende spesso familiari soffrono al momento del passaggio generazionale della mancanza del leader fondatore e tutte le istituzioni,

dalla pubblica amministrazione all'università, tendono a cercare nei “vecchi” leader i loro punti di riferimento. Le sfide di nuovi competitor, della globalizzazione, di nuove competenze richiedono un nuovo atteggiamento propositivo e coinvolgente. Richiedono anche un ripensamento dei ruoli dei decisori, che devono abbandonare le proprie certezze e sostenere il peso di cambiare il proprio mindset per indicare le nuove vie da percorrere.

Per il cambio generazionale, in azienda, nella pubblica amministrazione, in politica, le parole di Sinek sembrano stendere un nuovo patto. Per combattere il cinismo, l'egoismo e la rassegnazione, che a volte sembrano essere i sentimenti dominanti, l'autore propone il senso del proprio lavoro, il senso della propria azienda, il senso di appartenenza per la ricerca di una soddisfazione tanto economica quanto esistenziale. Queste sono le leve concettuali di un ricambio (anche generazionale) delle nostre leadership.

Angelo Pasquarella e Sergio Carbone
Projectland

Dedicato agli uomini e alle donne che ho incontrato nell'aviazione degli Stati Uniti: mi avete insegnato che cosa significhi essere umani, molto più di quanto abbia mai fatto tanta gente in giacca e cravatta

I leader sono coloro che si lanciano a testa bassa nell'ignoto.

Vanno incontro al pericolo.

Sanno mettere da parte il proprio interesse per proteggerci o per proiettarci nel futuro.

I leader non esitano a sacrificare ciò che è loro per salvaguardare ciò che è nostro.

E non sacrificherebbero mai il nostro a favore del loro.

Ecco che vuol dire essere un leader.

Significa andare per primo là dove c'è un pericolo, lanciarsi a testa bassa nell'ignoto.

E quando siamo sicuri della loro protezione,

Siamo pronti a marciare dietro di loro e a lavorare senza sosta per far venire alla luce la loro visione e chiamarci orgogliosamente loro seguaci.

Prefazione

Non mi risultano, nella storia, casi di organizzazioni che siano state portate fuori da una crisi dal management. Semmai lo hanno fatto i leader. Eppure, molte delle nostre scuole e dei nostri programmi di formazione oggi si dedicano a creare dei manager capaci, più che dei grandi leader. I risultati a breve termine sono l'unico metro di misura del successo, mentre la crescita e la salute delle organizzazioni sono considerate mere voci di costo. Questo libro è un tentativo di rovesciare questo paradigma.

Simon Sinek non ci propone alcuna nuova teoria né alcun nuovo principio chiave in materia di leadership. Il suo scopo è molto più ambizioso. Simon vorrebbe trasformare il mondo in un posto migliore per tutti noi. La sua visione è semplice: creare una nuova generazione di uomini e donne consapevoli che il successo o il fallimento di un'organizzazione dipendono dall'eccellenza dei leader, e non dall'acume dei manager.

Non a caso Simon utilizza esempi tratti dall'ambito militare, e in particolare dal corpo dei marines americani, per illustrare quanto sia importante che un leader si concentri sulle persone. Queste organizzazioni hanno culture solide e valori condivisi, conoscono bene il lavoro di squadra, sanno creare fiducia nei loro membri, mantenere la concentrazione e soprattutto sanno quanto contino le persone e le loro relazioni nel determinare il successo di una missione. Nel loro caso, tra l'altro, fallire una missione può comportare effetti catastrofici: l'insuccesso non è contemplato. Se i nostri servizi militari vantano tanta eccellenza, il merito è senza dubbio delle persone.

Se vi capiterà di pranzare con dei marines, vedrete che i più giovani vengono serviti per primi, e gli anziani per ultimi. E se ci fate caso nessuno ha dato ordine di fare così. È una consuetudine dei marines. Alla base di questo semplice modo di agire c'è una concezione ben precisa della leadership. Fra i marines è naturale che i capi vengano serviti alla fine perché il vero prezzo della leadership è la disponibilità ad anteporre le esigenze degli altri alle proprie. I grandi leader hanno sinceramente a cuore il bene di

coloro che hanno il privilegio di guidare e sanno bene che la loro posizione li obbliga a mettere in secondo piano l'interesse personale.

Nel suo libro precedente, *Partire dal perché. Come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti*, Simon ci ha spiegato che il successo di un'organizzazione si basa sulla capacità dei suoi leader di capirne lo scopo più autentico – il “perché”. Ora, in *Ultimo viene il leader*, ci conduce a un livello superiore di analisi dei fattori che consentono ad alcune organizzazioni di ottenere risultati migliori rispetto ad altre. E lo fa esaminando la sfida della leadership in tutti i suoi aspetti. In parole povere, non basta conoscere il “perché” della propria organizzazione; bisogna anche conoscere le persone e rendersi conto che sono molto più di una risorsa spendibile. La competenza professionale, insomma, da sola non crea un vero leader: un vero leader deve essere sinceramente interessato alle persone affidate alle sue cure.

È allora evidente che non basta un buon management per garantire la sostenibilità a lungo termine di un'organizzazione. Simon, attraverso una dettagliata analisi dei fattori che determinano il comportamento umano, dimostra che esistono ragioni precise se certe organizzazioni riescono a ottenere buoni risultati a breve termine, ma alla lunga falliscono: ciò accade quando la leadership non ha saputo creare un ambiente in cui le persone contino davvero. Come sottolinea Simon, le organizzazioni in cui le persone condividono dei valori e sono valorizzate prosperano a lungo, sia nei periodi di crescita che in quelli più difficili.

Il messaggio di Simon sarebbe stato certamente compreso da John Quincy Adams, che mostrava di sapere bene che cosa significhi essere un leader quando scriveva: “Se le vostre azioni ispirano gli altri a sognare di più, a imparare di più, a fare di più e a diventare qualcosa di più, siete dei leader”. In queste parole credo sia riassunto bene il messaggio di questo libro. Quando un leader è capace di ispirare le persone che sono sotto la sua guida, ecco che queste iniziano a sognare un futuro migliore, a investire tempo ed energia per imparare cose nuove e fare di più per la loro organizzazione. E così facendo diventano essi stessi dei leader. Un leader che si prende cura delle persone e si concentra sul bene dell'organizzazione non può mai sbagliare. La mia speranza è che, dopo aver letto questo libro, i lettori decidano di servirsi sempre per ultimi.

George J. Flynn
Tenente generale, U.S. Marine Corps (in pensione)



Parte prima

Il bisogno di sentirsi al sicuro

Uno spesso strato di nubi bloccava il passaggio anche al più piccolo raggio di luce. Non c'erano stelle, né luna. Solo il buio. La squadra procedeva a fatica attraverso la valle. Il terreno impervio li obbligava a un passo da lumaca. E, quel che è peggio, sapevano di essere osservati. Stavano all'erta, come appesi a un filo.

Non era passato neanche un anno dall'attentato dell'11 settembre. Il governo talebano, dopo essersi rifiutato di consegnare il leader di Al Qaeda Osama Bin Laden, era da poco caduto sotto i colpi dell'esercito statunitense. In tutta la regione erano sparse squadre delle forze speciali, intente a missioni tuttora coperte da segreto militare. La squadra di cui parliamo era una di quelle e portava avanti una missione segreta.

Sappiamo solo che si componeva di ventidue uomini, che operava nel cuore del territorio nemico e che aveva appena catturato quello che il governo chiamava un "bersaglio prioritario". Al momento erano in marcia in una zona montuosa dell'Afganistan e conducevano il loro prigioniero prioritario a un rifugio sicuro.

In volo sopra le nuvole fitte, quella notte, c'era il capitano Mike Drowley¹, noto anche come Johnny Bravo, suo nomignolo e nome d'identificazione per le chiamate radio. A parte il rumore del motore, lassù regnava un silenzio assoluto. Migliaia di stelle punteggiavano il cielo, e la luna inondava di una luce tale le nuvole sottostanti che queste somigliavano a una coltre di neve appena caduta. Era uno spettacolo senza pari.

Johnny Bravo e il suo gregario volavano in cerchio a bordo dei loro A-10, in attesa che i compagni a terra richiedessero il loro intervento. Noto anche con il nomignolo affettuoso di "facocero", l'A-10 non è tecnicamente un jet da combattimento; è più un aereo da attacco al suolo. Un

¹ Mike Drowley, "There Are Some Fates Worse Than Death", TED Talk, registrato nel maggio 2012, <http://tedxtalks.ted.com/video/TEDxScottAFB-Mike-Drowley-There>. Mike Drowley, colloquio privato con l'autore, aprile e giugno 2013.

velivolo relativamente lento, monoposto, progettato per fornire un supporto aereo immediato alle truppe impegnate a terra. A differenza di altri aerei militari, non è molto veloce né bello a vedersi (di qui il nomignolo), ma fa il suo lavoro.

In condizioni ideali, sia i piloti sui loro A-10 sia i soldati a terra preferiscono potersi vedere coi propri occhi. Guardare in su e vedere l'aereo che vigila su di loro dà alle truppe maggior sicurezza. E anche il pilota, quando può vedere i compagni a terra, si sente più sicuro di riuscire a intervenire tempestivamente in caso di necessità. Ma quella notte, con quella spessa coltre di nubi e il terreno montuoso di quella zona dell'Afganistan, l'unico modo che avevano per comunicare era il contatto radio che stabilivano a intermittenza. Non avendo visibilità, Johnny Bravo non vedeva quello che le truppe avevano di fronte a sé, ma poteva capire il loro umore dai brevi scambi via radio. E questo bastava a metterlo sul chi vive.

Johnny Bravo decise di seguire il suo istinto e di effettuare una discesa sotto il livello delle nuvole, per dare un'occhiata a quanto stava accadendo a terra. Era una mossa rischiosa. Tra le nuvole basse e fitte, i temporali sparsi e il fatto che il pilota doveva abbassarsi all'interno di una valle con il campo visivo ridotto a causa degli occhiali per la visione notturna, si trattava di una manovra estremamente insidiosa anche per il pilota più esperto.

Nessuno aveva ordinato a Johnny Bravo di intraprendere quella mossa rischiosa. Semmai, gli avrebbero detto di starsene buono ad aspettare l'eventuale richiesta d'aiuto. Ma Johnny Bravo era diverso dalla maggior parte dei piloti. Pur trovandosi a migliaia di metri di distanza, nel guscio sicuro della sua cabina di pilotaggio, avvertiva la tensione degli uomini a terra. Nonostante i pericoli, sapeva che quella manovra era l'unica cosa giusta da fare. E per Johnny Bravo questo equivaleva a non avere scelta.

Poi, proprio mentre si accingeva a dirigere il muso dell'aereo verso le nubi, ebbe conferma della propria intuizione. Dalla radio uscirono tre parole. Tre parole sufficienti a far scattare sull'attenti qualunque pilota. "*Troops in contact*".

"*Troops in contact*" vuol dire che qualcuno giù a terra è nei guai, che è entrato in contatto diretto con il nemico. È la formula usata dai soldati sul campo per segnalare ai compagni che si trovano sotto attacco. Benché avesse sentito molte volte quelle parole nel corso dell'addestramento, fu proprio quella notte, il 16 agosto 2002, che il nostro pilota le sentì dire per la prima volta sul campo di battaglia.

Johnny Bravo aveva un modo tutto suo di relazionarsi ai soldati a terra, di capire che cosa provavano. Durante le esercitazioni di volo, sorvolando il campo di battaglia, riviveva mentalmente la scena iniziale di *Salvate il sol-*