

SCOTT MILLER, TODD DAVIS,
VICTORIA ROOS OLSSON

TUTTI
SI MERITANO
UN **GRANDE**
MANAGER

LE **6** REGOLE FONDAMENTALI
PER GUIDARE UN TEAM



FRANCOANGELI

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

SCOTT MILLER, TODD DAVIS,
VICTORIA ROOS OLSSON

TUTTI
SI MERITANO
UN **GRANDE**
MANAGER

LE **6** REGOLE FONDAMENTALI
PER GUIDARE UN TEAM

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Everyone Deserves a Great Manager.
The 6 Critical Practices for Leading a Team*

Copyright © 2019 FranklinCovey Co.

All rights reserved.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co.
and their use is by permission

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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	pag.	7
Introduzione	»	11
Regola 1 Sviluppare un mindset da leader	»	21
Il ciclo vedere-fare-ottenere	»	23
Da professionisti individuali a leader	»	26
Cambiare mindset	»	28
Azioni e spunti di riflessione	»	31
Strumenti	»	32
Regola 2 Tenere regolari incontri individuali	»	34
Competenza 1: prepararsi per il colloquio individuale	»	39
Competenza 2: il coaching durante i colloqui individuali	»	45
Le domande di coaching	»	47
L'ascolto empatico	»	49
Promuovere un senso di impegno al termine dei colloqui individuali	»	54
Azioni e spunti di riflessione	»	55
Strumenti	»	56
Regola 3 Organizzare il team per ottenere risultati	»	60
Impostare il team in modo da poter lavorare <i>sul</i> sistema	»	63
Competenza 1: allineare obiettivi e priorità organizzative	»	65

Il tabellone segnapunti	pag.	68
I meeting di verifica delle responsabilità	»	70
Competenza 2: saper delegare	»	71
Come delegare in maniera efficace	»	72
Un ultimo appunto: lavorate sodo, ma festeggiate alla grande	»	77
Azioni e spunti di riflessione	»	80
Regola 4 Creare una cultura del feedback	»	81
Competenza 1: dare feedback di rinforzo	»	84
Competenza 2: dare feedback correttivi	»	89
Come dare un feedback correttivo	»	91
Competenza 3: chiedere un feedback su di voi	»	102
Sei passaggi da seguire per ottenere feedback ec- cellenti	»	104
Azioni e spunti di riflessione	»	107
Strumenti	»	108
Regola 5 Guidare il team attraverso il cambiamento	»	110
Il modello del cambiamento di FranklinCovey	»	112
Competenza 1: prepararsi al cambiamento nella Zona 1	»	116
Introdurre il cambiamento alla fine della Zona 1	»	117
Competenza 2: gestire la disruption nella Zona 2	»	122
Competenza 3: adattarsi rapidamente al cambia- mento nella Zona 3	»	127
Competenza 4: chiedere un feedback e celebrare i successi nella Zona 4	»	133
Azioni e spunti di riflessione	»	136
Strumenti	»	137
Regola 6 Gestire il proprio tempo e le proprie energie	»	144
Competenza 1: gestire le energie	»	147
I cinque driver energetici	»	149
Competenza 2: gestire il proprio tempo	»	157
Competenza 3: insegnare al team a gestire il pro- prio tempo e le proprie energie	»	163
Azioni e spunti di riflessione	»	169
Conclusione	»	170
Appendice. È il momento di smettere di leggere, e inizia- re a fare	»	173

Prefazione

Volete sapere un modo infallibile per avviare una conversazione? Chiedete a qualcuno se ha mai avuto un pessimo manager. E poi allacciate le cinture, perché ognuno di noi sa cosa significhi lavorare per un capo in grado di distruggerti l'anima, affossarti il morale e farti sparire ogni desiderio di andare in ufficio.

Qualcuno, però, avrà anche avuto la fortuna di collaborare con un ottimo leader: una persona che si interessa al nostro lavoro, che crede in noi, che ci aiuta a operare al meglio.

Clayton Christensen, leggendario docente presso la Harvard Business School, ritiene che il management sia uno degli incarichi più importanti che esistano. Nel suo *Fare i conti con la vita*¹, infatti, scrive: «Se volete aiutare gli altri, dedicatevi al management. Se svolta bene, si tratta di una delle professioni più nobili. Ti trovi in una posizione in cui hai persone che lavorano per te otto o dieci ore. Hai la possibilità di inquadrare il lavoro di ciascuna di esse, in modo che alla fine della giornata tornino a casa provando la sensazione [...] di vivere una vita piena di motivatori».

E i dati lo dimostrano. Secondo la società di ricerche Gallup, «i manager sono responsabili di almeno il 70% della variabilità del livello di impegno dei dipendenti in ogni unità di business».

1. Christensen C.M., Allworth J. e Dillon K. (2012), *How Will You Measure Your Life?*, Harper Business, New York; trad. it. *Fare i conti con la vita. Dalle regole del management alla scoperta dei veri valori dell'esistenza*, Mondadori, Milano, 2013.

Essere un ottimo manager è uno dei compiti più influenti – e difficili – al mondo. La prima volta che mi capitò di guidare un team, faticai moltissimo a capire come farlo al meglio. Cosa avrei dato per poter consultare una Wikipedia per manager o, ancora meglio, per avere a disposizione un servizio online di assistenza continua per dirigenti! Ovviamente un servizio del genere non esisteva, così otto anni fa decisi, insieme a un amico (in un seminterrato pieno di spifferi di San Francisco), di crearne uno.

L'impresa che ne derivò, Jhana (una risorsa di apprendimento online che fornisce materiali digitali di training per leader) si basava sull'idea che tutti si meritino un ottimo manager. Le nostre ricerche confermavano quanto fosse universalmente complesso effettuare la transizione verso la leadership, quanto spesso i nuovi manager non fossero “programmati” per il successo, quante poche indicazioni avessero ricevuto dai loro capi. Il nostro team di dottori di ricerca, autori e tecnologi si mise ad analizzare gli studi compiuti e creò un panel di manager in grado di convalidare o smentire le loro scoperte nel mondo reale. Ciò che emerse fu una serie di soluzioni utili, a livello pratico, per i problemi che ogni manager si trova ad affrontare: delegare, guidare, stabilire i giusti obiettivi, sostenere i collaboratori, assumerli, licenziarli e dar loro la giusta motivazione.

Evidentemente non ero l'unico ad aver bisogno di questi strumenti, perché Jhana prese letteralmente il volo. I manager iniziarono a usare le nostre soluzioni pratiche in aziende tecnologiche, società di servizi professionali e finanziari, ospedali, stabilimenti produttivi, scuole, università ed enti governativi. Per aumentare il nostro impatto avviammo una partnership con FranklinCovey, una delle aziende di sviluppo della leadership più stimate al mondo. Fortemente voluta da Stephen R. Covey, autore de *Le 7 regole per avere successo* e co-fondatore dell'impresa, l'organizzazione ha ormai un'esperienza quasi quarantennale in ambito di questioni fondamentali di leadership quali:

- Come aiutare le persone ad attraversare una delle transizioni più complesse della loro carriera – quella da professionisti individuali a manager – e dar loro le risorse per acquisire la necessaria autostima?
- Come aiutare i manager a esprimere il loro potenziale e a continuare a imparare e svilupparsi nel tempo?
- Come aiutarli a gestire lo stress che, inevitabilmente, si accompagna al loro lavoro?

Grazie ai principi consolidati di FranklinCovey e all'approccio innovativo tipico della Silicon Valley di Jhana, riuscimmo a costruire una soluzione di leadership che combinava gli aspetti migliori dei due mondi,

condensandoli in 6 regole fondamentali per guidare un team – oggi usate da centinaia di migliaia di manager in oltre cinquanta paesi in tutto il mondo.

Anche se pensati principalmente per manager che dirigono team di singoli professionisti, i 6 concetti chiave illustrati nel libro possono essere utilizzati dai leader di ogni livello.

Se siete neo-manager: scoprirete le migliori best practice per guidare e trasformare i vostri collaboratori in un team altamente performante.

Se avete già esperienza in ambito manageriale: potrete concentrarvi sui concetti in grado di colmare eventuali lacune nella vostra formazione e verificare gli strumenti da usare nelle interazioni più critiche (colloqui individuali, definizioni degli obiettivi e guida attraverso il cambiamento).

Se siete leader di leader: qui troverete alcuni metodi pratici per affinare le vostre competenze manageriali. Il libro potrà anche farvi da guida per il coaching di nuovi manager che fanno riferimento a voi.

Se lavorate nei settori Risorse umane, Learning & Development o Sviluppo organizzativo: potrete usare questo libro per affiancare i manager nello sviluppo delle loro competenze di leadership e per capire quali siano i principi che vanno a definire un leader eccellente.

Se siete dirigenti C-level: usate questo libro per fare da modello di questi concetti, in modo da vederli mettere in atto dai vostri subordinati. Se non li interiorizzate voi, non lo faranno nemmeno loro.

Come Scott, Todd e Victoria, anch'io credo che la leadership e il management siano una vocazione. Se svolte al meglio, sono professioni in grado di dare profonde soddisfazioni. Se, però, siete ancora lontani dall'eccellenza... questo libro vi aiuterà ad arrivarci. Godetevi questo viaggio: vedrete che ispirerà i manager di ogni livello ad avere un profondo impatto sul loro team e lasciare un'eredità indimenticabile.

Rob Cahill

Co-fondatore e titolare di Jhana
V.P. FranklinCovey

Introduzione

Detesto lo zucchero a velo.

La mia avversione si scatenò quando avevo ventisette anni. Da tre mesi avevo intrapreso una nuova carriera presso il Covey Leadership Center – oggi FranklinCovey – come rappresentante commerciale per le scuole primarie e secondarie. Dopo un'intera vita in Florida e quattro anni passati in Walt Disney Company, l'esperienza in Utah mi stava appassionando molto, soprattutto per via delle ampie opportunità di carriera e per l'assenza di alligatori con la simpatica abitudine di comparire all'improvviso nei parcheggi sotterranei. Immaginatevi, dunque, la mia sorpresa e la mia soddisfazione quando il vicepresidente mi chiese se fossi disposto ad assumermi un'ulteriore responsabilità: guidare un team di client-service coordinator.

Ognuno di loro lavorava per l'organizzazione da molto più tempo di me. Studiai per un po' il nuovo team e mi feci un'idea approssimativa dei miei collaboratori: persone capaci, ma che avevano bisogno di motivazione e senso di responsabilità. Serviva un giovane, promettente leader in grado di alzare l'asticella delle performance.

Così, mi rimboccai le maniche e mi misi subito all'opera. Il vicepresidente sarebbe stato entusiasta dei risultati che sarei riuscito a ottenere. Il mio team non avrebbe potuto che ammirare il mio stile e le mie competenze. I miei insegnamenti sarebbero stati così efficaci che, ne ero sicuro, sarebbe stata solo questione di tempo prima di ricevere un'altra promozione,

andare a occupare una posizione migliore, guidare verso l'eccellenza un numero maggiore di persone.

Come no. Ecco cosa successe in realtà.

Nell'ottica di aumentare la produttività, e dunque i nostri risultati, mi ritrovai a monitorare gli orari di entrata e uscita dei miei colleghi. I miei collaboratori erano addetti al servizio clienti, dunque avevo il terrore che non fossero disponibili quando i suddetti clienti avessero avuto bisogno di una risposta; fu così che imposi loro, tra le altre cose, di prendere i propri appuntamenti medici al di fuori dell'orario di lavoro. Pretesi, addirittura, che una coordinatrice si rendesse disponibile a rispondere ai miei messaggi e riferirmi eventuali problemi anche quando non era in ufficio – *durante la sua luna di miele*.

Lei pensava che io stessi scherzando.

Io non scherzavo affatto.

(In suo onore, va detto che mi disse senza mezzi termini che me lo potevo scordare. Sono passati ventidue anni, e per fortuna siamo rimasti buoni amici).

Quindi sì, il mio atteggiamento fu senz'altro efficace: riuscì perfettamente ad affossare il morale, a ridurre di netto l'autostima dei miei collaboratori e a eliminare qualunque traccia di soddisfazione nello svolgimento del loro lavoro. Ero un despota. Un incubo divenuto realtà. Una vera carogna. Il fatto è che ero sinceramente convinto che la mia spavalderia avrebbe messo tutti in riga, spronandoli a raggiungere nuovi, inusitati livelli di impegno professionale.

Il che ci porta allo zucchero a velo. Una mattina – all'apice del mio regno di terrore – stavo dando un'occhiata ai giornali in un caffè mentre mi gustavo (l'avrete capito) un waffle cosparso di zucchero a velo. Mi squillò il cellulare. Era il vicepresidente. Ecco, era arrivata la promozione!

Lui, invece, esordì dicendo «Sai, pensavo...» e concluse tre minuti dopo. Mi aveva gentilmente – ma irrevocabilmente – sollevato dall'incarico, facendomi retrocedere al ruolo di semplice rappresentante commerciale.

Ero stato “spromosso”.

Dopo sole tre settimane.

Posai la forchetta, in preda alla nausea. Fu la fine del mio primo incarico da leader *e* della mia passione per lo zucchero a velo.

Per fortuna il mio capo alla FranklinCovey, una delle maggiori organizzazioni specializzate in sviluppo della leadership, in seguito mi offrì una seconda chance – anzi, me ne offrì molte altre. Grazie al coaching – e a un doloroso percorso di autoconsapevolezza – ho imparato a guidare i miei collaboratori in modo da ottenere straordinari risultati di business e far crescere le persone che ho avuto il privilegio di affiancare.

Ed è grazie a quel duro lavoro – prima da libero professionista per quattro anni, poi da coordinatore di un gruppo di quindici rappresentanti commerciali di lunga esperienza nella nostra divisione Istruzione superiore – che ho deciso di condividere non solo ciò che ho imparato in quei mesi di profondo impegno, ma anche le difficoltà con cui ho visto scontrarsi vari manager. Quando fui nuovamente promosso, avevo ormai capito come gestire i meeting di verifica delle responsabilità, rivedere le pipeline, effettuare stime e previsioni e individuare le reali opportunità di vendita, distinguendole dai semplici specchietti per le allodole. Ero diventato bravo a gestire le vendite... che è una cosa ben diversa dal guidare le persone.

Quella transizione cruciale avvenne solo quando diventai general manager dell'area Midwest. Una posizione che richiedeva un livello di abilità completamente diverso, una capacità strategica assai più elaborata, un maggior grado di empatia, la disponibilità a compiere scelte difficili. Avrei dovuto sottoporre a colloquio e assumere decine di nuovi collaboratori... e licenziarne altrettanti, in caso i loro contributi fossero stati insufficienti. Avrei dovuto capire come formare professionisti in grado di ottenere performance elevate, motivare chi non aveva prestazioni eccellenti e affrontare conversazioni difficili. Avrei dovuto prendere decisioni con conseguenze a sei cifre, ogni giorno della settimana.

Fu grazie a questo ruolo – ben più impegnativo di quanto potessi immaginare – che imparai a diventare il manager che il mio team si meritava. Guidavo un team di quaranta persone che sognavano una carriera importante e avevano un piano pensionistico, un mutuo da pagare, una famiglia che dipendeva da loro. Il mio nuovo incarico esigeva un livello di maturità, ponderazione e capacità di giudizio del tutto diverso dai precedenti. Dovetti *sviluppare* la capacità di essere un leader, che non faceva automaticamente parte del pacchetto; era fondamentale che mi conquistassi una mia credibilità.

Fu più o meno in questo periodo che il mio più mentore mi disse «Scott, fra dieci anni nessuno si ricorderà se hai rispettato il margine operativo lordo del secondo trimestre o hai aumentato i margini del 4%. Ovviamente dovrai fare anche queste cose – altrimenti sarai licenziato – ma la tua eredità sarà composta dall'impatto che avrai avuto sulla vita dei tuoi collaboratori e dalle possibilità di carriera che avrai concesso loro». Lo avevo visto raggiungere risultati di business straordinari, ma, cosa ancora più importante, lo avevo visto fare da modello, affiancare e istillare fiducia negli altri, modificando in meglio la loro esistenza. Così, mi ripromisi di fare la stessa cosa.

Avendo vissuto – dolorosamente – questa transizione sulla mia pelle, ho deciso di aiutare tutti coloro che si trovano a vivere la medesima esperienza. Io e i miei colleghi abbiamo realizzato una guida ricca di aneddoti reali

che, combinati con le ricerche di FranklinCovey, risulteranno molto utili per chi attraversa questo momento critico.

Abbiamo raccolto qui tutto quello che abbiamo imparato per insegnarvi, sostenervi e aiutarvi a guidare i vostri collaboratori con la necessaria sicurezza. Troverete spunti di riflessione sul modo di ragionare dei grandi leader e sulle relative motivazioni. Conoscerete le best practice essenziali per affrontare le difficoltà di leadership più comuni e superarle con successo. Avrete a disposizione numerosi strumenti e risorse-elenchi, aneddoti ed esempi concreti. *Tutti si meritano un grande manager* vi offre le indicazioni che avreste voluto ricevere al momento della promozione, ma che forse non vi sono state date; il sostegno, le conoscenze, le strategie e le tattiche da sviluppare in qualità di leader per trasformare i vostri collaboratori in una squadra di professionisti coinvolti e in grado di produrre risultati eccellenti.

Il vostro ruolo è più importante che mai

Queste pagine andranno a vantaggio dei leader di ogni livello, ma è per i team-leader (tutti coloro che guidano un team di singoli professionisti che non hanno referenti diretti) che risulteranno particolarmente utili.

I team-leader hanno, oggi, più valore che mai. Ram Charam, noto consulente imprenditoriale e autore di best-seller, osserva che la rapida digitalizzazione delle informazioni ha eliminato ampi strati di leadership all'interno delle organizzazioni. Come probabilmente saprete, ormai le gerarchie professionali si stanno rapidamente sgretolando. Il che significa che la stragrande maggioranza delle persone deve riferire a leader di primo livello, che oggi hanno un'influenza e un carico di responsabilità senza precedenti.

Facciamo un esempio: circa il 20% dei siti web di tutto il mondo si regge sulla piattaforma WordPress. Questo rende Automattic, l'azienda che gestisce WordPress, una parte essenziale dell'infrastruttura di Internet. Ma Automattic conta solo duecento dipendenti circa, la maggior parte dei quali sono lavoratori autonomi che operano da remoto. Decenni fa, l'azienda avrebbe avuto un organigramma simile alla mappa della metropolitana di Londra; oggi pochi sviluppatori reggono le fila di un quinto del web usando Slack.

Tempo fa i leader di primo livello erano guidati a loro volta da altri leader, molti dei quali avevano scalato vari gradini della carriera manageriale e avevano una lunga esperienza nelle mansioni di ruolo inferiore. Esperienza che i junior leader potevano sfruttare per ottenere indicazioni e feedback. Oggi gran parte di questa stratificazione non esiste più, e i leader di primo livello non possono fare affidamento su una vera e propria rete di sicurezza – pur essendo il centro di collegamento tra la pianificazione strategica di alto livello e l'esecuzione in prima linea.

La posizione che occupate vi chiede di conoscere punti di forza e debolezza dei vostri team member, di avere sempre una risposta pronta, di effettuare – dalla sera alla mattina – uno spostamento di focus: dai vostri risultati ai risultati del team. Di prendere la miglior decisione possibile anche nelle condizioni più ambigue, di affidare e delegare responsabilità, di raggiungere obiettivi che probabilmente non siete stati voi a stabilire.

Nonostante l'indiscussa importanza del vostro ruolo, spesso siete i professionisti con meno esperienza e preparazione degli altri. Siete costretti a imparare per prove ed errori, perché non avete altra scelta. Una ricerca condotta dalla *Harvard Business Review* indica che i manager assumono un ruolo di leadership più o meno a trent'anni, ma non ricevono un *training* adeguato prima dei 42. Nel report si legge: «in media [i leader di primo livello] lavorano nell'azienda senza formazione per oltre dieci anni»¹. Immaginatevi un medico, un pilota o un ingegnere che operano per dieci anni senza mai aver ricevuto un training: è impensabile, no? Perché, allora, dovremmo accettare uno standard inferiore per le figure-cardine delle nostre organizzazioni?

I miei colleghi di FranklinCovey ed io abbiamo dedicato anni alle ricerche sulla leadership, e abbiamo scoperto che i leader di primo livello sono letteralmente frustrati dalla carenza di coaching, insicuri su come delegare e gestire il loro tempo, in ansia di fronte alla prospettiva di affrontare conversazioni difficili. In mancanza di una direzione da seguire, molti decidono che la carriera manageriale non fa per loro.

Leadership vs management

Forse avrete notato che usiamo i termini “leader” e “manager” in maniera interscambiabile. È una scelta voluta; non stiamo cercando di accentuare il solco tra le due figure ponendone una al di sopra dell'altra. Quello che sappiamo è che ci sono leader che dovrebbero essere migliori manager, e che ci sono manager che dovrebbero essere migliori leader. Lasceremo le definizioni filosofiche agli accademici; non lasciatevi infastidire dalle nostre scelte lessicali.

Avete un compito difficile, lo sappiamo; ma vale la pena svolgerlo – in maniera eccellente – perché potete davvero migliorare la vita dei vostri collaboratori. Non stiamo esagerando: il lavoro può causare dolore,

1. Zenger J., “We Wait Too Long to Train Our Leaders”, <https://hbr.org/2012/12/why-do-we-wait-so-long-to-train>, 17 dicembre 2012.

frustrazione, stress – che può manifestarsi a livello fisico, mentale ed emotivo (in tutti, voi compresi). Da leader, avrete un impatto (nel bene o nel male) sulla capacità del vostro team di evitare, mitigare e superare con successo le difficoltà. Ecco perché noi autori abbiamo intrapreso la missione di aiutarvi a diventare i manager che voi e il vostro team meritate.

Diventare i manager che tutti si meritano

Per consentirvi di sviluppare la fiducia e le competenze di cui avrete bisogno per affrontare le inevitabili sfide del management, Todd, Victoria ed io abbiamo messo insieme le nostre esperienze decennali combinandole con i migliori strumenti di coaching e training di FranklinCovey. Abbiamo cercato di condensare i numerosi principi del caotico mondo della leadership in 6 regole fondamentali:

- 1. Sviluppare un mindset da leader**
- 2. Tenere regolari incontri individuali**
- 3. Organizzare il team per ottenere risultati**
- 4. Creare una cultura del feedback**
- 5. Guidare il team attraverso il cambiamento**
- 6. Gestire il proprio tempo e le proprie energie**

Tali concetti sono stati sperimentati sul campo da migliaia di veri leader con team autentici. I contenuti di questo libro sono tratti dal seminario *The 6 Critical Practices for Leading a Team* di FranklinCovey, una sessione di lavoro giornaliera usata da aziende, enti governativi, organizzazioni no-profit e università di tutto il mondo.

Ecco perché questo libro vi sarà utile.

- **Capirete come affrontare la maggior transizione lavorativa della vostra vita.** I nostri sei concetti chiave vi aiuteranno a fare il salto mentale necessario per consentirvi di occupare una posizione di leadership senza sacrificare le qualità che vi hanno contraddistinto come professionisti eccellenti (il che non accade spesso!).
- **Potrete applicare i concetti immediatamente.** Che dobbiate guidare un team di sei o di sessanta persone, avrete bisogno di strumenti da utilizzare nell'immediato. Ogni concetto è affiancato da istruzioni step-by-step da poter mettere in pratica fin da subito.
- **Vi consentirà di aggiornarvi rapidamente.** Abbiamo distillato in queste pagine decenni di ricerche, centinaia di interviste ai manager,

decine di migliaia di dichiarazioni, ottenendo le 6 regole fondamentali che permetteranno ai leader di primo livello di ottenere i maggiori risultati possibili.

Anche i leader con più esperienza possono usare le 6 regole fondamentali

Questo libro è pensato per i leader di primo livello, ma può rivelarsi utile anche per i middle e senior manager: parleremo, infatti, di competenze che ogni dirigente deve necessariamente sviluppare e rivedere frequentemente. Anche se guidate 500 persone, è importante che non dimentichiate le basi. Per i leader con maggiore esperienza questo libro sarà in parte un ripasso, in parte uno strumento per un'eventuale correzione di rotta, oltre che una raccolta di principi sempre validi da utilizzare per guidare i junior leader che fanno riferimento a voi.

Leggete il volume dall'inizio alla fine e tenetelo a portata di mano per consultarlo quando avrete bisogno di informazioni o strumenti specifici. È strutturato in modo da consentire tanto uno studio approfondito quanto una consultazione a richiesta, secondo le vostre necessità.

Voglio essere un grande manager... o voglio che il mio team sia guidato da un grande manager?

La prima domanda riguarda me, l'altra riguarda *loro*.

Se voglio essere un ottimo leader, potrei inconsapevolmente vedere la leadership attraverso la mia lente: cosa va a costruire e definire la mia immagine, la mia credibilità, la mia carriera. Se, invece, sposto l'attenzione sul desiderio che il mio team abbia un ottimo leader, il fatto che i miei meriti vengano riconosciuti passa in secondo piano. L'unica cosa che conta è che il mio team raggiunga il suo massimo potenziale, che gli altri sappiano che la responsabilità è mia o meno.

Alla morte di mio padre, scoprimmo che nel corso della sua vita aveva aiutato in forma anonima decine di persone. Aveva vissuto con l'obiettivo di favorire gli altri senza cercare onori per sé. I migliori leader fanno la stessa cosa.

Ognuno di noi vuole che il proprio lavoro venga riconosciuto, almeno in parte. Ma l'impatto che possiamo avere senza che gli altri ne siano consapevoli può rivelarsi la nostra maggior fonte di arricchimento professionale.

—Todd

Todd Davis, Victoria Roos Olsson ed io abbiamo scritto questo libro insieme. Todd, che oggi lavora come direttore delle Risorse umane presso FranklinCovey, metterà a disposizione le sue competenze per parlarvi di come sviluppare il talento dei vostri subordinati diretti, costruire una cultura vincente e liberare il potenziale del vostro maggiore asset: il modo in cui il team collabora. Nelle prossime pagine Todd diventerà vostro mentore e coach e vi affiancherà nello sviluppo di relazioni professionali efficaci, come ha fatto con centinaia di altre persone nel corso della sua carriera e nel suo recente best-seller *Get Better: 15 Proven Practices to Build Effective Relationships at Work*.

Victoria Roos Olsson, che lavora come senior leadership consultant per FranklinCovey nella nostra sede di Stoccolma, contribuisce con la sua prospettiva internazionale e l'approccio da vera professionista. I suoi vent'anni di esperienza come formatrice di leader – e come leader lei stessa – in grandi organizzazioni in ogni parte del mondo, da Pechino a Dubai fino a Bruxelles, vi saranno utilissimi. Istruttrice di yoga certificata, Victoria vi aiuterà anche a trasferire il vostro “intero io” nel vostro approccio di leadership.

Ricorderò sempre quella domenica sera in cui la mia amica Sofia mi telefonò per darmi una notizia strepitosa: era stata appena promossa al suo primo ruolo dirigenziale. Eccitata e un po' nervosa, mi chiese di condividere con lei tutto quello che sapevo su come diventare grandi leader (oltre che sua amica, ero la sua leadership developer). Ovviamente acconsentii, e le chiesi quanto tempo avesse.

«Un'ora», mi rispose.

Era stata una promozione interna, rapidissima, e avrebbe iniziato il nuovo incarico il giorno seguente. Quella domenica sera condivisi con lei il maggior numero di nozioni possibile, ma era evidente che qualunque neo-leader avrebbe avuto bisogno di ben più di sessanta minuti per prepararsi al maggior salto della sua carriera.

Purtroppo, però, una situazione del genere è tutt'altro che insolita. Nel mondo imprenditoriale ci sono un sacco di “Sofie” – neo-manager entusiasti del nuovo incarico ma, allo stesso tempo, sopraffatti dalle nuove responsabilità, schiacciati nel nuovo ruolo con un semplice «Congratulazioni!». Bene, questo libro è per tutti voi.

—Victoria

Io, d'altro canto, sarò la voce narrante. Vi racconterò di oltre vent'anni di errori, insegnamenti appresi e successi ottenuti. Come i miei due co-autori, anch'io ho scelto intenzionalmente di essere del tutto schietto con

voi, al rischio di apparire vulnerabile, perché credo che in questo modo riuscirete a trarre maggior beneficio dalle nostre “vicende manageriali”. Mi auguro che questa trasparenza possa indicarvi una strada utile per aggirare le trappole in cui siamo caduti noi. Alle nostre esperienze personali affiancheremo ricerche e spunti che vanno oltre i confini di FranklinCovey, e daremo voce anche ad altri esperti di leadership.

Per una maggiore chiarezza, io farò le veci di narratore principale, ma ogni capitolo sarà costellato di interventi di approfondimento dei miei colleghi. L'unica eccezione è costituita dal capitolo 6, dove sarà Victoria a prendere la parola per illustrarvi le sue conoscenze. Va detto che, per rispettare il rapporto di fiducia con i nostri collaboratori, nelle numerose storie che raccontiamo abbiamo modificato alcuni nomi e qualche piccolo dettaglio.

I dipendenti spesso riferiscono che il rapporto con il loro leader è il legame di maggior valore nell'ambito della loro vita professionale, ed è ciò che determina la loro disponibilità a rimanere in azienda o meno. Se, grazie alle informazioni e alle competenze illustrate in questo libro, riuscirete a diventare ottimi leader, avrete maggiori soddisfazioni professionali, stipendi più alti, più opportunità di carriera e la possibilità di influenzare positivamente la vita di altre persone. Diventerete i leader che voi e il vostro team meritate.

Tanti altri strumenti online

Avete difficoltà con una delle 6 regole fondamentali?

Visitate il sito everyonedeservesagreatmanager.com, dove troverete ulteriori risorse e strumenti di coaching sviluppati dagli autori. I video tutorial vi permetteranno di contestualizzare i concetti nel mondo reale e risolvere i più comuni problemi di leadership. Consultate il sito durante la lettura e ogni volta che avrete bisogno di rivedere un determinato concetto.