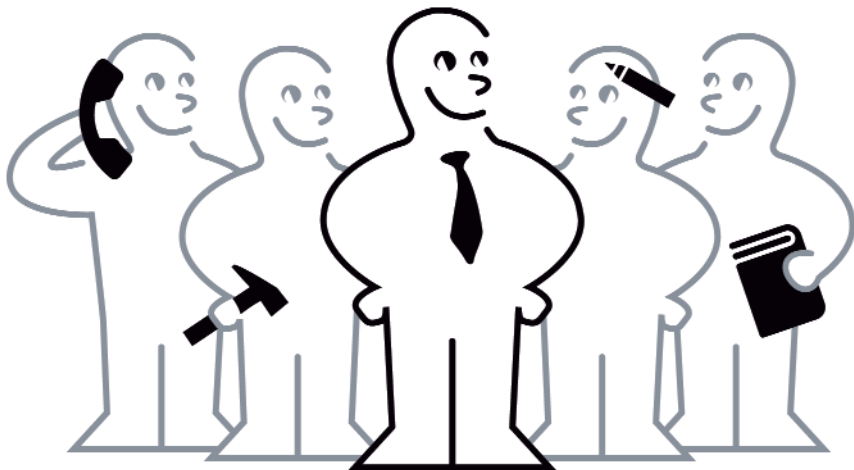


Luigi Drei

GUIDACI TU!



Il Libretto di Istruzioni
del Leader

FrancoAngeli/Trend

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.



Trend

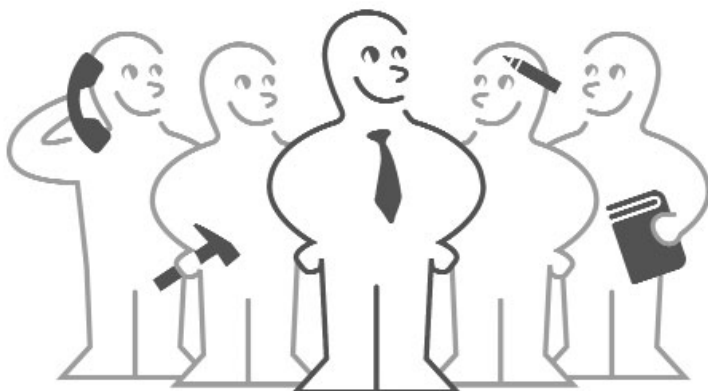
Le guide in un mondo che cambia

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.

Luigi Drei

GUIDACI TU!



Il Libretto di Istruzioni
del Leader

FrancoAngeli/Trend

Copyright © 2020 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.

*A MARIA TERESA
Esempio di leadership a tutto campo.
Come insegnante, come moglie,
come “Carro armato” di famiglia
e come mamma.*

Indice

Ringraziamenti pag. 9

Premessa » 11

Leadership e Scenario Attuale

- 1. Il capannone grande » 15
- 2. Leader si nasce » 18
- 3. Leader si diventa » 21
- 4. Definizioni illustri » 23
- 5. Due leader in uno » 26
- 6. Giochi di potere » 29
- 7. The leadership gap » 32
- 8. L'urgenza come normalità » 34
- 9. Leader-She » 38

Modelli di Leadership

- 10. Il tuo stile di leadership » 45
- 11. Leader liquido » 52

12. Quando il gatto non c'è...	pag.	57
13. Padroni di casa, servi e ospiti	»	60

Non c'è Leader senza Gruppo

14. “Motivare” che brutta parola	»	67
15. E tu, per cosa lavori?	»	72
16. Che aria tira?	»	77
17. Dipendenti & scimmie	»	82
18. Vantaggi del gruppo	»	85
19. Tranelli del gruppo	»	89
20. Followership: la nuova leadership	»	93

Strumenti per la Costruzione del Leader

Premessa – Leader buoni & leader cattivi	»	99
21. Parlare da leader	»	101
22. Il dono della sintesi	»	108
23. Imparare a rallentare	»	110
24. Circondare di qualità	»	114
25. Cucinare con gli avanzi	»	118
26. Il coraggio di entrare nel bosco	»	123
27. L'arte del cambiamento	»	126
28. Tutto ciò che conosci è sbagliato	»	130
29. Il valore della differenza	»	134
30. Il sasso e la spugna	»	138

Self Leadership

Premessa – L'altra metà della mela	»	145
31. Guardarsi da fuori	»	147
32. Tutte le cose che ti fanno arrabbiare	»	151
33. Bambini, adulti, genitori	»	156
34. Stress e complessi	»	160
35. Cavalca la tigre	»	165
Bibliografia	»	169

Ringraziamenti

Un particolare ringraziamento va a Cristina Scabbia, Fiorenza Sarotto, Ivana Di Martino e Ginevra Bria per il loro contributo sulla leadership al femminile.

Alle prof.sse Franca Cantoni e Roberta Virtuani, Docenti dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza, per il prezioso sostegno e supporto.

A Sabrina che ha tenuto a bada gli errori causati dalla mia dislessia e mi ha sopportato durante la stesura.



Premessa

Una doverosa premessa.

Gli strumenti e i contenuti che troverete in queste pagine, per quanto possano spesso sembrare tanto utili quanto facili da applicare, in realtà si scontrano purtroppo con la vita di tutti i giorni.

La quotidianità, anche e soprattutto lavorativa, spesso ci porta a correre molto e forte.

Travolti dalla valanga di cose da fare, cose che si susseguono e sembrano essere tutte prioritarie se non addirittura in ritardo – “*Mi serve per ieri!*” – ormai incastrati nell’ingranaggio, un po’ come Chaplin in *Tempi Moderni*, noi corriamo e corriamo, rischiando di perderci invece *The Big Picture*, il quadro nella sua interezza, se non addirittura la meta.

Per altro corriamo ma non sappiamo bene per dove, perché purtroppo, diversamente da Forest Gump, non ci chiariamo le idee, anzi, ce le perdiamo per strada perché troppo impegnati nell’atto stesso del correre.

Quanto troverete in questo libro può essere utile ad una condizione. Essere disposti, almeno ogni tanto, a trovare il tempo per fermarsi, per farsi delle domande, per rivedere le cose in maniera nuova, per mettersi in gioco, per cambiare quando serve.

Il che vuol dire non dare retta a quella terribile vocina che solitamente ci dice:

... “*So che dovrei fermarmi a pensare, ma non ho tempo*”.

... “Sì, lo so che le cose andrebbero fatte in maniera diversa, ma ora non posso”.

... “Certo, queste situazioni richiederebbero maggiore attenzione, ma ora è più importante portare a termine il lavoro”.

Lo conosciamo tutti il risultato del continuo rimandare.

Quel che può esser fatto in ogni momento, non verrà mai fatto.

Antico proverbio scozzese

Leadership e Scenario Attuale



Il capannone grande

Nella mia famiglia lavoriamo tutti.

Da generazioni.

Mio nonno ha fatto il capannone piccolo, mio padre il capannone grande.

Io... il capannone grandissimo.

Mio figlio si droga.

Ha scoperto che non riuscirà mai a fare un capannone più grande del mio.

ing. Ivo Perego

Comincio molti dei miei interventi nell'ambito della leadership, con questo divertente sketch di Antonio Albanese che interpreta l'ing. Ivo Perego, una sorta di stereotipo dell'industriale lombardo dedito solo al lavoro.

Le parole dell'ing. Perego mi permettono di fare alcune riflessioni sul percorso che stiamo per cominciare.

Ho provato ad immaginarmi il nonno di Perego, un signore volenteroso che, magari dopo la guerra, con vena imprenditoriale e un po' di buona volontà, si è rimboccato le maniche e ha dato vita ad una piccola attività: "*il capannone piccolo*". Gran parte delle attuali aziende italiane è nata così, da uomini con tanta voglia di ricostruire, uomini che si sono dati da fare per creare un'attività e "*dar da lavorare*" a un po' di persone.

Molte di queste aziende si sono poi ingrandite, magari fino a diventare oggi anche delle multinazionali, che ancora portano il nome di famiglia. Altre invece non ce l'hanno fatta e sono scomparse spesso non riuscendo a sostenere la concorrenza delle aziende straniere o, più in generale, l'accelerazione dei mercati.

Nonno Perego avrà ingrandito la sua attività negli anni e immagino sia rimasto al timone dell'azienda anche quando sono arrivati il figlio e il nipote, un po' come quelle persone di una volta che erano tutt'uno con la propria azienda e che consideravano i propri dipendenti come la propria famiglia, "*i propri figli*".

Quando nonno Perego dava delle indicazioni, tutti eseguivano zitti e muti; nessuno si sarebbe mai sognato di contraddirlo. Un capo-famiglia stimato e rispettato, magari anche severo, ma giusto.

Ecco la prima importante differenza con i giorni nostri, un tempo l'autorità aveva più valore. Ora non basta più.

Se dici "*Si fa così perché lo dico io*" oggi, in azienda come a casa, magari ti fanno ancora segno di sì con la testa, ma probabilmente, appena ti giri ti spernacchiano, e quasi sicuramente alla fine fanno come vogliono loro.

Oggi essere leader richiede anche altro. Bisogna saper comunicare efficacemente, avere impatto sugli altri, saper influenzare e motivare, e questo implica necessariamente imparare a capire le persone.

Se a tuo figlio di 8 anni dici di non fare una cosa "*Punto e basta*" con buona probabilità – per non dire con quasi totale certezza – non ti obbedirà.

Se invece ti pieghi sulle ginocchia, ti metti alla sua altezza e trovi le parole giuste per fargli capire il perché di quel divieto, hai sicuramente maggiore probabilità che capisca davvero le tue ragioni e che magari segua il tuo consiglio.

Capiamoci, non sto paragonando un leader ad un papà, né tantomeno i dipendenti a dei bambini di 8 anni; l'esempio però si presta bene per capire quanto detto poco sopra: l'autorità, come quella dei genitori, da sola non ha più il potere di influenza di una volta.

Torniamo alla famiglia Perego. Negli anni, dopo il nonno, si saranno succeduti poi il papà e Ivo – ognuno immagino con il proprio stile di leadership, più o meno adeguato ai dipendenti ed ai tempi, magari ancora simile a quello del nonno, oppure più arrivista e *squalo* come il personaggio dello sketch – sino ad arrivare al figlio drogato, che – racconta Albanese – pur lavorando in azienda non ha né voglia, né capacità alcune per fare il manager e occupare quel posto. Una mela caduta lontanissimo dall'albero.

Raccontai di questo sketch durante un corso a Modena, un imprenditore alzò la mano e mi disse scherzando: "*Io sono quello che si droga!*".

Era il nipote del fondatore di un'azienda storica del modenese; l'abbiamo presa sul ridere, ma anche lui mi confermato che esiste un detto, una legge generazionale non scritta, del mondo dell'imprenditoria: *“Uno crea, il secondo ingrredisce, il terzo distrugge”*.

Quello del cambiamento generazionale, anche in termini di leadership, è un argomento importante che rivedremo anche più avanti; da parte mia però devo dire che non vedo realizzarsi questo detto in maniera così realistica e assoluta.

Sì, è vero, esistono aziende che sono state distrutte da giovani *ram-polli*, che non avevano neanche la lontana parvenza delle capacità dei predecessori, ma ho visto anche figli e nipoti che hanno saputo portare innovazioni, rinnovare o addirittura salvare le proprie aziende rendendole più reattive al mercato, più flessibili e più attente alle nuove correnti, tutti cambiamenti necessari che i “vecchi proprietari” non erano certo in grado prevedere e realizzare.

Proviamo ad addentrarci nel concetto di leadership.

Nulla rivela meglio il carattere di un uomo quanto il suo modo di comportarsi quando detiene un potere e un'autorità sugli altri. Queste due prerogative smuovono ogni passione e svelano ogni vizio.

Plutarco

Biografo, scrittore e filosofo greco



Leader si nasce

Credo, come quel pazzo di Calvino, che siamo predestinati alla salvezza o alla dannazione nel ventre della madre.

Ancor prima di nascere abbiamo già vissuto la nostra vita.

Emil M. Cioran

Filosofo, saggista e aforista rumeno

Un tempo la leadership era appannaggio solo di comandanti, di generali, di politici, di grandi imprenditori.

Persone che sembravano destinate a fare quello che poi li ha resi grandi.

In effetti per diversi anni si è portata avanti una concezione fortemente individualistica e deterministica della leadership: le svariate teorie infatti (*le Teorie dei tratti, la Teoria del grande uomo...*) portavano avanti l'idea che il successo di certe persone nell'esercizio del comando, potesse essere giustificato dall'esistenza di alcuni tratti di personalità innati, tratti tipici, predittori del leader, da qui la definizione "leader si nasce".

CONGRATULATIONS!



YOU GOT A LEADER!

A dire il vero, ancora oggi la nostra società ha un'idea molto romantica rispetto alle origini delle grandi imprese, sia che si tratti di gesta creative, scientifiche o imprenditoriali o semplicemente legate al comando.

Pensate solo che la parola *carisma* deriva dal sostantivo χάρις, “*chàris*” = grazia (di Dio). La parola *ispirazione* invece viene dal latino “*inspiro*” = soffiare dentro, un concetto tramandatoci dai Greci i quali credevano che le Muse a cui si faceva appello, infondessero le idee e l'ispirazione appunto.

Insomma leader “*per grazia ricevuta*”, un privilegiato che ha avuto la fortuna di essere scelto dalle divinità e dunque può disporre di doti eccezionali.

Leader per caso

Mi viene in mente la figura di Mozart così come è presentata nel bel film di Peter Shaffer “*Amadeus*”. Wolfgang è un giovane rozzo, immaturo, passa tempo a bere, gozzovigliare ed è perennemente indebitato, un casinista completo insomma.

Eppure ogni tanto si ferma e di colpo butta giù dei pezzi magnifici, capolavori assoluti, subito perfetti senza alcuna correzione. Di come questo accada e da dove provenga questa sua dote non se lo sa spiegare nemmeno lui.

Secondo Salieri, musicista “rivale”, gelosissimo delle qualità di questo giovane prodigio, la splendida musica che Mozart compone anche senza particolare fatica, è un miracoloso dono divino; nella sua musica riconosce “*la voce di Dio*” e si arrabbia per non essere stato lui stesso, seppure devoto fedele, il destinatario di quel talento: “*Ma perché, perché Dio hai scelto come tuo strumento un osceno libidinoso, sconcio e infantile ragazzo e a me hai donato soltanto la capacità di riconoscere la tua incarnazione?*”.

Certo qui non si parla proprio di leadership, ma della concezione, un po' presente ancora oggi a dire il vero, che con determinate doti o ci nasci o te le sogni.

È ovvio che se vogliamo affrontare l'argomento seguendo le teorie dei tratti, ogni tentativo di analizzare e definire in maniera utile e ottimale, il concetto di leadership, è destinato a fallire.

Grazie al cielo tale approccio è stato con gli anni criticato e bypassato a causa delle sue evidenti debolezze concettuali e metodologiche. I tratti non sono innati – si possono apprendere e sviluppare – e comunque spiegano solo una parte come cambia l'efficacia della leadership.

Inoltre qui, non si prendono in considerazione due elementi assolutamente fondamentali: l'influenza del contesto in cui si è inseriti – l'ambiente può raddrizzare o rovinare le capacità di chiunque – e il fatto che nella realtà, i tratti così come le persone, non sono statici ma dinamici.