

RAM CHARAN

GERI WILLIGAN

LEADER

**AD ALTO
POTENZIALE**

**Crescere rapidamente,
affrontare nuove responsabilità
e avere un impatto profondo
nella propria organizzazione**

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”.

RAM CHARAN

GERI WILLIGAN

con **Deb Giffen**

LEADER
**AD ALTO
POTENZIALE**

**Crescere rapidamente,
affrontare nuove responsabilità
e avere un impatto profondo
nella propria organizzazione**

FRANCOANGELI

Titolo originale: *The High-Potential Leader.*
How to Grow Fast, Take on New Responsibilities and Make an Impact

Copyright © 2017 by John Wiley & Sons, Inc.
All rights reserved. This translation published under license with the original publisher
John Wiley & Sons, Inc.

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. 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.

*Dedicato ai cuori e alle anime della mia grande
famiglia: dodici fratelli e cugini che per cinquant'anni
hanno abitato sotto lo stesso tetto, e che
con i loro sacrifici personali hanno reso
possibile il mio percorso di educazione formale.*

Indice

1. I leader ad alto potenziale sono fondamentali per aiutare le imprese ad adattarsi e prosperare nell'era digitale	pag.	11
1. High-potential leader: una necessità urgente	»	11
2. Che cosa significa, oggi, "high-potential"	»	12
3. Una distinzione importante	»	16
4. Aumentare la velocità del processo di crescita degli HiPo	»	17
5. Come gli HiPo possono usare questo libro	»	20
6. Come i leadership developer dovrebbero usare questo libro	»	21
7. Un ultimo appunto	»	23
<i>Modello di autovalutazione e sviluppo per HiPo – Capitolo 1</i>	»	23
8. Consigli per gli HiPo – Come usare questo libro	»	28
9. Consigli per professionisti nell'area Risorse umane e leadership developer – Come usare questo libro	»	29

Prima parte: le cinque competenze essenziali dei leader ad alto potenziale

2. Aumentare il ritorno sul tempo	»	33
1. Imparate a essere a vostro agio con chi è più in gamba di voi	»	33
2. Impostate e reimpostate le vostre priorità	»	36
3. Personalizzate il flusso di informazioni	»	38
4. Delegate e affiancate	»	40
5. Fidatevi... ma verificate	»	42
6. Decidete come sfruttare le vostre competenze	»	43

7. Create processi ripetibili	pag. 44
8. Siate risoluti	» 45
<i>HiPo coaching checklist – Capitolo 2</i>	» 46
Risorse aggiuntive	» 49
3. Moltiplicare le energie e le capacità di chi vi circonda	» 51
1. Individuate il talento naturale dei vostri collaboratori	» 52
2. Costruite i loro punti di forza	» 55
3. Apportate rapidamente le modifiche necessarie	» 58
4. Gestite le intersezioni	» 59
5. Guidate il dialogo	» 61
6. Lavorate come architetti sociali	» 63
7. Tony Palmer, «calamita del talento»	» 65
<i>HiPo coaching checklist – Capitolo 3</i>	» 68
Risorse aggiuntive	» 72
4. Avere grandi idee e ottime capacità di execution	» 73
1. Grandi idee... che possono migliorare	» 73
2. Valutare una buona idea	» 74
3. Grandi idee: metterle in pratica	» 77
4. Fondamenti di execution	» 79
5. Ponete domande incisive	» 81
6. Vision ed execution di un HiPo: il caso di Fingerhut	» 82
<i>HiPo coaching checklist – Capitolo 4</i>	» 87
Risorse aggiuntive	» 90
5. Conoscere i clienti, la concorrenza e il macro-ambiente	» 91
1. Osservate l'esperienza di consumo end-to-end	» 91
2. Conoscete la concorrenza	» 93
3. Analizzate gli ecosistemi	» 97
4. Osservate il vostro business dall'esterno verso l'interno	» 99
5. Rimanete al passo con la tecnologia	» 101
<i>HiPo coaching checklist – Capitolo 5</i>	» 103
Risorse aggiuntive	» 106
6. Affinare le proprie capacità mentali	» 107
1. Ampliate la vostra lente di osservazione	» 107
2. Continuate a imparare	» 109
3. Costruite network eterogenei	» 111

4. Cercate informazioni da ogni tipo di fonte	pag. 113
5. Mantenete un'adeguata flessibilità mentale	» 117
<i>HiPo coaching checklist – Capitolo 6</i>	» 121
Risorse aggiuntive	» 126

**Seconda parte: assumersi la responsabilità
della propria crescita e pianificare
il prossimo “salto professionale”**

7. Come, quando e perché compiere un salto professionale	» 129
1. Il valore dei salti professionali	» 130
2. Fare un salto professionale senza lasciare l'azienda	» 134
3. Costruitevi un personale sistema di supporto	» 137
4. Bonnie Hill e la sua lunga serie di salti	» 138
5. I salti professionali oltre la vostra azienda	» 141
6. Soppesare un cambio professionale	» 143
7. La strategia di uscita	» 144
8. La strategia di ingresso	» 145
<i>HiPo coaching checklist – Capitolo 7</i>	» 147
Risorse aggiuntive	» 153
8. Monitorare il proprio benessere mentale e l'equilibrio tra lavoro e sfera personale	» 154
1. Traguardi professionali	» 155
2. Soddisfazioni personali	» 156
3. Trovate un focus dotato di senso	» 160
4. Tutelate la vostra salute mentale	» 163
5. Come Aaron Greenblatt ha trovato il suo focus	» 164
<i>HiPo coaching checklist – Capitolo 8</i>	» 166
Risorse aggiuntive	» 171

**Terza parte: cura e sviluppo degli HiPo,
la risorsa più preziosa di ogni organizzazione**

9. Individuare, reclutare e mantenere gli HiPo in azienda	» 175
1. Chi sono i leader ad alto potenziale, e come trovarli	» 176
2. Create opportunità di crescita	» 178
3. Spianate la strada	» 181

4. Migliorate i cicli di feedback	pag. 182
5. Rinnovate il pool dei leader	» 184
6. Come usare questo libro per favorire lo sviluppo degli HiPo della vostra organizzazione	» 185
7. Alcuni punti chiave per i talent management leader	» 186
Risorse aggiuntive	» 195
Ringraziamenti	» 197

I leader ad alto potenziale sono fondamentali per aiutare le imprese ad adattarsi e prosperare nell'era digitale

Se fate parte di quel gruppo di leader dotati di un elevato potenziale per guidare un'organizzazione grande e complessa, questo è il vostro momento. Le imprese hanno bisogno di voi. Preparatevi ad accelerare la vostra crescita prendendone le redini. Questo libro vi mostrerà come costruirvi le competenze e le capacità necessarie per farlo, e come e quando compiere le mosse strategiche che vi consentiranno di prepararvi al meglio e di mettervi alla prova per superare qualunque battaglia.

Se lavorate nel settore Risorse umane e avete il compito di costituire il gruppo di leader della vostra azienda, il vostro *modus operandi* deve cambiare. Vi servirà un nuovo approccio per trovare e sviluppare collaboratori che siano in grado di gestire l'immensa complessità e le innumerevoli sfide oggi affrontate dalle aziende. Usando questo libro come guida, riuscirete a ridefinire il concetto di "potenziale di leadership" e a far sì che i vostri high-potential leader costruiscano autonomamente il loro cammino. L'ultimo capitolo vi aiuterà a riesaminare il vostro ruolo di supporto a queste persone nel loro percorso di crescita esponenziale.

1. High-potential leader: una necessità urgente

Oggi la maggiore preoccupazione che percepisco nei senior leader è la seguente: come continuare a essere rilevanti in un mondo sempre più complesso e in rapidissimo movimento? La verità è che non tutti ci riescono.

Non tutti, infatti, hanno gli strumenti necessari per aiutare le loro imprese a reinventarsi per partecipare a un gioco le cui regole cambiano costantemente. Né lo sono i loro immediati successori, formati per adattarsi allo stesso modello obsoleto.

Le imprese, grandi o piccole che siano, stanno iniziando a rendersi conto del fatto che, per reinventare il loro settore, avranno bisogno di leader con una *forma mentis* e un set di competenze differenti. Anzi, che sarà necessario ridefinire il concetto stesso di “leader di successo”. La gara, oggi, si consuma su un terreno diverso: trovare le persone ad alto potenziale che possano guidare l’azienda su nuovi sentieri in un mondo di trasformazioni costanti.

L’avrete già sentito dire: i cambiamenti prodotti da fattori come digitalizzazione, algoritmi e data analytics avranno lo stesso impatto radicale della Rivoluzione industriale. Abbiamo già visto aziende come Facebook, Google e Amazon provocare autentici sconvolgimenti nel comportamento di consumo e raggiungere la stratosfera, a livello di valore di mercato, in tempi record. Ne arriveranno altre, concepite da persone dotate della capacità di farle crescere. Tra dieci anni l’economia globale da 72 bilioni di dollari è destinata ad aumentare del 50%. Prodotti e servizi non ancora ideati forniranno ai consumatori esperienze completamente diverse, rendendo alcune aziende del tutto obsolete.

Siamo in un momento storico favorevole per tutti quei leader che riescono a lavorare al meglio in un clima di complessità, incertezza e cambiamenti senza sosta. Molte aziende vantano già, nelle proprie fila, manager di questo tipo, che però sono “relegati” ai livelli inferiori. Occorre dunque individuarli, promuovere la loro crescita e trovare un modo per ricorrere a loro perché possano aiutare l’impresa ad adattarsi. In tempi rapidi. Le aziende *digital native* sono già a caccia, e non si faranno scrupoli a soffiare da sotto il naso alle aziende tradizionali qualunque talento ad alto potenziale.

Da parte loro, gli high-potential leader non dovrebbero certo limitarsi a stare seduti in attesa di essere scovati. Devono valutare autonomamente se possiedono le qualità necessarie per guidare, un giorno, un grande team, una grande unità di business, una grande divisione o l’intera azienda verso nuove vette, ed elaborare un piano per prepararsi a costruire il futuro – sì, proprio loro.

2. Che cosa significa, oggi, “high-potential”

Tutti hanno il potenziale per crescere, ma non tutti – nemmeno tutti coloro che hanno competenze di leadership – hanno il potenziale per guidare un’organizzazione grande e complessa in un futuro vicino o lontano.

In tutto ciò che oggi è nuovo e diverso, i leader *high-potential* (o “HiPo”),

come li chiameremo d'ora in avanti) devono essere in grado di individuare per le loro aziende opportunità ancora non sfruttate, e mobilitare di conseguenza le loro organizzazioni. È il punto debole di molti business leader più anziani, ed è comprensibile; per tutta la loro carriera hanno sentito parlare di “crescita” come di “capacità di migliorare in base a parametri già esistenti” (aumento dei margini tagliando i costi, lievi modifiche apportate ai prodotti per poterli lanciare in mercati adiacenti, acquisizioni di altre aziende nel medesimo settore). Fino a poco tempo fa, cambiamenti più radicali – reinventare interamente il proprio modello di business, riplasmare l'intero ecosistema di domanda e offerta, ripensare la globale esperienza di consumo – erano considerati eventi rari nella vita di un'impresa.

Oggi, invece, è chiaro che le aziende possono doversi trasformare anche più di una volta nel corso del “mandato” di un singolo leader, e gli HiPo di oggi devono essere preparati a farlo. Dovrebbero mostrare tre caratteristiche di cui non sempre le precedenti generazioni di leader avevano bisogno:

1. La capacità di pensare su larga scala. Gli HiPo possono assimilare tonnellate di informazioni da molte fonti diverse, e individuare quasi all'istante quelle che potrebbero rivelarsi utili. È così che riescono a pensare in grande e a scovare indizi su cosa potrebbero realizzare. In passato i sogni troppo audaci o le visioni di progetti ancora inesistenti venivano considerati autentici vaneggiamenti, ma gli HiPo non vedono la questione in questi termini. Se, personalmente, non hanno le competenze per realizzare il quadro che hanno in mente, sanno di potersi appoggiare alla tecnologia, agli algoritmi, alle capacità di altre persone. Sono psicologicamente preparati ad ampliare la loro portata con estrema rapidità – e a perseguire i loro obiettivi senza alcun timore.

Alphabet, oggi casa madre di Google e di altre società sussidiarie, ha un'intera popolazione di persone al lavoro per risolvere i maggiori problemi del mondo. Google X, gruppo semi-segreto con l'incarico di sviluppare idee rivoluzionarie, ha creato l'automobile senza conducente e Google Glass, prodotto pronto ad affermarsi come elemento chiave dell'Internet delle cose. Questo tipo di capacità immaginifica non sarà necessaria solo per le startup; lo sarà per tutte le aziende. E gli HiPo già ce l'hanno.

2. La proattività di reperire tutto ciò di cui hanno bisogno per realizzare concretamente i loro progetti. Qualche tempo fa, a un convegno, avevo appena finito di spiegare a un gruppo di dirigenti come impostare un comitato consultivo quando fui avvicinato da un giovane manager. «Ha un minuto?» mi chiese. Cortese ma diretto, proseguì: «Dirigo una piccola azienda, ben più piccola delle società per azioni per cui è abituato a lavorare

lei. Sarebbe disposto a farmi da consulente?». Ho lavorato con molte grandi aziende ben note, non è un segreto, ma lui non sembrava esserne intimidito. Mi spiegò che aveva valutato la sua opportunità di mercato, e aveva capito che era enorme. Voleva far crescere rapidamente la sua azienda ed era alla ricerca di strumenti che lo aiutassero a costruirsi le capacità per farlo.

Gli HiPo parlano con chiunque. Non si fanno spaventare dalle scale gerarchiche. Un giovane Steve Jobs non esitò un secondo a chiamare Bill Hewlett, co-fondatore del gigante tecnologico Hewlett-Packard, quando era alla ricerca di un aiuto tecnico. Pat Gallagher era ancora alle prime armi quando, nel 1983, fu formato per assumere il comando della sua impresa di famiglia di Chicago, che si occupava di mediazioni assicurative. Avendo gestito solo l'area Vendite, nel desiderio di capire cosa comportasse l'incarico di CEO si rivolse all'amministratore delegato di McDonnell Douglas, azienda ben diversa e molto più grande della sua. Questi accettò di buon grado di parlare con lui, e fu così che Gallagher riuscì a trasformare l'azienda di famiglia nella quarta maggiore impresa degli Stati Uniti. I forum come il G100 e la Singularity University danno l'opportunità di fare proprio questo.

3. La familiarità con il concetto di “ecosistema”. È raro che le aziende agiscano da sole nella proposta dei loro prodotti o servizi. Gli HiPo sono consapevoli della complessa rete di partecipanti – dai produttori delle singole componenti da assemblare ai piccoli negozi a conduzione familiare o alla flotta di mezzi FedEx necessari a consegnare il prodotto. Walmart è diventata un colosso del low-cost grazie al suo modo di condurre strette relazioni con i fornitori, i maggiori dei quali si trovavano proprio in prossimità del quartier generale di Bentonville, Arkansas. L'azienda ha istruito i fornitori condividendo con loro meccanismi logistici sofisticatissimi che hanno permesso di ridurre le giacenze di magazzino mantenendo, allo stesso tempo, gli scaffali pieni di merce a ricambio continuo. E sia lei che i fornitori hanno registrato una crescita elevatissima, mentre i clienti hanno tratto vantaggio dai prezzi ridotti.

Gli esempi di rielaborazione dell'ecosistema di business nell'era digitale sono tantissimi. L'iPod di Apple era un dispositivo ingegnoso, ma ben presto è finito nel dimenticatoio perché iTunes ha cambiato il metodo di confezionamento, pricing e distribuzione dei brani musicali. Amazon si basa su algoritmi che prevedono le esigenze di consumo e lancia le sue proposte mediante un intero ecosistema di venditori, opzioni d'acquisto e metodi di consegna.

Gli HiPo hanno la capacità di vedere il quadro completo, di fabbricarsi un'immagine mentale della rete di interrelazioni e di pensare creativamente a come ridefinirla.

Gli HiPo arriveranno principalmente dai 53 milioni di millennial che attualmente fanno parte della forza lavoro. Parliamo di una generazione di individui immersi, fin dalla tenera età, in un magma costituito da video, Internet e social media. Cresciuti in un mondo ricco di informazioni e in un autentico alveare sociale globale, perennemente interconnessi tra loro e abituati a una trasparenza sociale senza precedenti. Hanno avuto accesso istantaneo a vastissime quantità di dati provenienti da tutto il mondo, e questo ha plasmato il loro cervello improntandolo a una capacità di ragionare e comunicare a ritmi rapidissimi. Grazie agli SMS e a Twitter hanno sviluppato l'abilità di elaborare testi chiari e concisi, abilità in netto contrasto con quelle richieste ai baby boomer per realizzare le loro presentazioni in PowerPoint. Grazie alla loro amplissima larghezza di banda mentale e alla capacità di assorbire informazioni chiave, riescono a visualizzare il quadro più ampio in tempi brevissimi. Tutte cose che, per gli HiPo, costituiscono un grosso vantaggio. Perché:

- **si adattano rapidamente alle novità** – perché hanno visto marchi, trend, celebrità e convenzioni sociali sorgere e tramontare nell'arco di ventiquattro ore;
- **usano social network eterogenei** – perché sono connessi con persone ben lontane dal loro ambiente locale, hanno viaggiato, sono stati esposti a un ampio ventaglio di punti di vista attraverso i social media;
- **hanno una mentalità atta a cambiare il mondo** – perché hanno visto fatti sconosciuti diventare ben noti grazie a un solo video virale, e persone che hanno abbandonato il college diventare miliardarie prima dei trentacinque anni. Hanno visto Mark Zuckerberg, in jeans e felpa con cappuccio, parlare a una platea di security analyst in giacca e cravatta, ed Elon Musk lanciare SpaceX e straordinarie automobili elettriche. Sono storie di successo note in tutto il globo, che danno ispirazione agli HiPo di tutto il mondo.

Le qualità dei moderni HiPo sono chiaramente presenti nelle aziende *digital native*, di cui persone come Jeff Bezos (Amazon), Mark Zuckerberg (Facebook), Reed Hastings (Netflix) e Reid Hoffman (LinkedIn) sono i volti di copertina. Esistono anche nelle imprese consolidate, per esempio in individui come Jeff Immelt, CEO di GE, oppure Brent Saunders, CEO di Allergan. E si ritrovano in tanti imprenditori che hanno lasciato grandi aziende per lanciare le loro organizzazioni.

Non tutti gli HiPo sono destinati a diventare amministratori delegati in grado di creare o trasformare un'azienda; possono anche apportare il loro contributo rivestendo ruoli importanti per mantenere all'avanguardia le loro organizzazioni. Mary Anne Elliott, per esempio, è direttrice delle Risorse

umane presso Marsh e lavora a stretto contatto con il CEO e il CFO, svolgendo un ruolo cardine per trasformare e dirigere l'azienda. Bonnie Hill ha lavorato con successo come CEO, preside di facoltà e presidente di vari consigli di amministrazione; ha avuto un ruolo fondamentale in Home Depot per modificare l'approccio del consiglio di amministrazione nel periodo delle sue massime contestazioni e per ricostruire le relazioni con gli azionisti.

I primi gruppi di HiPo avevano le medesime capacità e ambizioni degli HiPo attuali, ma venivano individuati attraverso criteri diversi. Nella maggior parte dei casi erano selezionati dal loro diretto superiore, di solito grazie alle performance straordinarie e coerenti registrate nel loro incarico del momento. Le performance erano misurate principalmente attraverso parametri numerici, che non si concentravano su *come* i risultati venissero raggiunti. Particolarmente gradita era inoltre l'abilità di relazionarsi con i capi, di comunicare in maniera efficace e di accontentare il boss togliendogli le castagne dal fuoco.

Alcune caratteristiche manageriali di base – per esempio una profonda integrità e la capacità di comunicare – sono tuttora fondamentali, e le performance contano ancora parecchio, ma sono diventate semplici pre-requisiti. Senza le qualità e abilità richieste dal mondo contemporaneo, in rapidissima trasformazione, un leader non potrà avere successo in un incarico di leadership di alto livello. Non per molto, almeno.

3. Una distinzione importante

Alcune persone possono essere definite *individual contributor ad alto potenziale*. Supponiamo che siate ottimi analisti nella vostra area di specializzazione, o che abbiate un talento o una competenza eccezionale. Svolgete in privato gran parte del vostro lavoro più produttivo, liberi da distrazioni che possano ostacolare la risoluzione del problema con cui siete alle prese. Quando venite interrotti da un meeting o una conferenza, non vedete l'ora di tornare al vostro vero lavoro.

Non è necessario un immane lavoro di introspezione psicologica per capire che le persone di questo tipo non possono eccellere nella guida di altre persone. Gli *individual contributor* ad alto potenziale perderebbero inevitabilmente terreno se ponessero le loro mire verso un incarico che prevede la gestione di persone e problemi relazionali di ogni tipo e l'applicazione di quel ragionamento strategico per cui hanno così poco interesse. Forse in futuro svilupperanno le competenze o gli interessi richiesti, e allora potranno essere rivalutate; per ora, però, dovrebbero continuare a contare sui loro punti di forza. Per gli individui di talento, le opportunità eccellenti non mancano mai.

Craig Silverstein, per esempio, è stato il primo dipendente di Sergey Brin e Larry Page a Google. Fu assunto con l'incarico di contribuire a costruire il loro primo motore di ricerca mentre frequentavano ancora tutti la Stanford University. Poco tempo dopo essere entrato in azienda, in un'intervista alla *Wall Street Journal* dichiarò di volersi cimentare in un ruolo manageriale. Ma dopo qualche mese abbandonò il progetto: aveva capito di non essere tagliato per il ruolo. Silverstein divenne il direttore della tecnologia di Google e rimase in azienda fino al 2012 (se ne andò per entrare in un'altra startup, l'organizzazione online no-profit Khan Academy, che si pone l'obiettivo di formare gli studenti nei paesi in via di sviluppo, che hanno scarse risorse educative, nelle materie scientifiche, umanistiche ed economiche).

I *leader ad alto potenziale*, d'altro canto, sono quelli che riescono a moltiplicare le energie e le competenze altrui. Il loro valore risiede *non* in ciò che possono ottenere personalmente, bensì in come riescono a riunire altre persone e motivarle a raggiungere, insieme, risultati che non potrebbero raggiungere autonomamente. Sanno integrare competenze specializzate e punti di vista diversi, e si concentrano su interessi specifici per creare nuove soluzioni e prendere decisioni migliori e più rapide.

4. Aumentare la velocità del processo di crescita degli HiPo

Gli HiPo raggiungono il loro potenziale di leadership attraverso l'esercizio abituale e disciplinato di competenze essenziali, combinato con la realizzazione di salti periodici. Lo sviluppo delle competenze mediante un allenamento quotidiano, settimanale o mensile può sembrare monotono, ma molti CEO hanno fallito proprio a causa di una debolezza in una di esse. La sola costruzione delle competenze, comunque, non basta; una parte essenziale dei progressi di un HiPo sta nella capacità di compiere *grandi salti* a livello di portata, complessità e ambiguità. Tuffarsi in situazioni nuove e stimolanti non solo ci mette alla prova, ma ci permette anche di costruirci le competenze superiori e la capacità di giudizio necessarie per guidare le grandi organizzazioni moderne. È un processo che accelera la crescita.

Mark Fields entrò in Ford Motor Company come uno dei tanti giovani leader di talento, ma ciò che lo contraddistingueva era la volontà di rivestire ruoli a cui altri non ambivano affatto. Accettò un incarico in Argentina come direttore dell'area Vendite e marketing, poi divenne capo dell'intera divisione Argentina nel momento di maggior difficoltà. Da lì arrivò alla giapponese Mazda, di cui Ford possedeva una grossa percentuale azionaria. Ereditò un team demoralizzato, un brand nebuloso e una situazione finanziaria disa-

strosa. Come i suoi salti precedenti, anche questo lo spinse a effettuare una diagnosi di tutto ciò che richiedeva una revisione e a muoversi rapidamente in un contesto completamente sconosciuto. «Scelgo sempre di andare là dove la situazione è rovente», dichiarò a Joann Lublin del *Wall Street Journal* nel marzo 2016.

Fields capì velocemente che l'unica possibilità per recuperare il terreno perso da Mazda era assumere un approccio differente in ambito di product design, cioè rendere i prodotti del tutto diversi da quelli della concorrenza in modo da non competere solo a livello di efficienza di costi e prezzi. Per trasformare l'azienda, però, era fondamentale che i dipendenti collaborassero attivamente tra le varie divisioni. Era più facile a dirsi che a farsi: i giapponesi operavano in rigidissimi compartimenti stagni, e prendere la parola ai meeting era considerato inopportuno. Fields dovette rompere questo codice del silenzio per far sì che idee e informazioni potessero scorrere liberamente a livello interdipartimentale. Alla fine, la scelta di suddividere lo staff in gruppi più piccoli e di spronare tutti a parlare liberamente si rivelò vincente, e i dipendenti ingranarono la marcia giusta seguendo un progetto unico e coerente.

Il successo in Giappone fu seguito dal successo in Europa e Nord America, e quando Alan Mulally abbandonò la carica di CEO di Ford, nel 2014, fu Mark Fields, che all'epoca aveva cinquantatré anni, a succedergli.

Nonostante le buone condizioni finanziarie attuali di Ford, le sfide non mancano: dove espandersi e secondo quali ritmi, quali tecnologie adottare, con chi stringere partnership, come adattarsi ai cambiamenti di consumo sono solo alcune delle questioni da affrontare. Il successo è un *work in progress*, ma Fields è ben preparato, avendo ampiamente testato e sviluppato le sue competenze a livello di team building insieme alla capacità di compiere mosse decisive in circostanze complesse.

Fino a poco tempo fa, nella maggior parte delle organizzazioni il concetto di “leadership development” era prettamente *ad hoc*. L'individuazione e il training degli HiPo dipendevano, in larga misura, dai loro diretti superiori. Oggi, invece, succede spesso che la funzione Risorse umane venga attivamente coinvolta per spedire i leader più promettenti a corsi di formazione esterni organizzati da strutture come Harvard o Wharton, o farli partecipare a programmi settimanali finalizzati a fornire loro un training su competenze relazionali quali consapevolezza ed empatia, oppure affiancarli a mentor o coach. Molte aziende fanno ruotare i dipendenti tra varie aree geografiche o divisioni, spesso usando uno schema biennale.

Ci sono organizzazioni – J&J, Humana, Unilever, BlackRock, Marsh e GE, per citarne solo alcune – che si sono spinte ancora oltre. GE, per esem-

pio, da tempo è un'azienda all'avanguardia, e il suo approccio continua a evolversi. Da decenni organizza una serie di meeting annuali chiamati "Session C", durante i quali il CEO, il direttore delle Risorse umane e altri business leader individuano e monitorano gli HiPo in ciascuna divisione. Tali persone vengono scovate in base alle performance passate ma, soprattutto, in base a una considerazione più ampia della loro possibile capacità di spostarsi su livelli più alti. Gli HiPo diventano quindi una risorsa e una responsabilità dei maggiori dirigenti dell'azienda. Succede spesso, per esempio, che il CEO e il direttore delle Risorse umane spostino un HiPo in una posizione completamente diversa in una delle altre aree di GE, trasferendolo per esempio dalla divisione Ispezione a quella Industriale o Medica, a seconda del tipo di esperienza di sviluppo ritenuta necessaria.

A volte un HiPo viene spostato da un'area per poi esservi ricollocato, tempo dopo, a vari livelli sopra. Si sa, per esempio, che l'ex CEO Jack Welch muoveva i suoi HiPo facendoli salire di due-tre livelli nella gerarchia organizzativa (cosa toccata anche a lui quando era junior manager). Grazie a un rigoroso processo di revisione costante, la valutazione delle performance e del valore degli HiPo avviene in corso d'opera, e queste persone vengono invitate a rimanere in azienda man mano che i loro orizzonti si allargano grazie alle esperienze in paesi, unità di business e posizioni differenti.

Grazie all'esempio fornito da individui come Michael Dell, Mark Zuckerberg e Bill Gates sappiamo che, con le opportunità giuste, gli high-potential leader possono ampliare le loro capacità con una rapidità strabiliante. Ogni volta che le aziende a crescita elevata registrano un'impennata di espansione, la complessità del ruolo del leader aumenta: un maggior numero di dipendenti da gestire, nuovi enti governativi con cui scontrarsi, più culture straniere da comprendere, nuovi consumatori da accontentare – il tutto sullo sfondo di una realtà tecnologica e competitiva in continuo cambiamento. I leader sopracitati sono diventati ben noti perché hanno continuato a imparare, adattarsi e costruire le loro capacità per arrivare rapidamente a dominare la complessità, costruire una strada chiara e portare avanti i loro progetti mobilitando gli altri.

Nella maggior parte delle aziende, però, il percorso di carriera degli HiPo va molto più a rilento. Ci si muove passo dopo passo – spesso in verticale nell'ambito di una singola funzione di business. Le opportunità di sviluppo offerte sono di tipo *one size fits all*; il nuovo promettente Mark Zuckerberg segue lo stesso sentiero di ogni altro leader, al medesimo ritmo.

I programmi consolidati di leadership development mettono seriamente a rischio le aziende, perché le spingono a ritrovarsi senza personale al momento di riempire le posizioni manageriali più importanti. E quel momento potrebbe