

Bestseller internazionale

Liz Wiseman

Multipliers

Come accendere
l'intelligenza delle persone



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”.

Liz Wiseman

Multipliers

Come accendere
l'intelligenza delle persone

FrancoAngeli
 FranklinCovey

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Multiplier. How the Best Leaders
Make Everyone Smarter*

Copyright © 2017 by The Wiseman Group. All
rights reserved. Revised and Updated Edition published 2017.
The Wiseman Group and the TWG logo and trademarks are trademarks of
The Wiseman Group and their use is by permission.

Traduzione dall'inglese: Tiziana Prina
Revisione: Andrea Brusoni

Copyright © 2022 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.*

*Ai miei figli,
Megan, Amanda, Christian e Joshua, che mi hanno insegnato a essere
un leader e mi hanno mostrato perché sia importante essere un Multiplier*

Indice

Premessa , di <i>Stephen R. Covey</i>	pag.	11
1. Nuove esigenze con scarse risorse	»	11
2. Il nuovo concetto	»	12
3. Ciò che amo in questo libro	»	13
4. Un'idea il cui momento è arrivato	»	14
Prefazione , di <i>Liz Wiseman</i>	»	15
1. L'effetto Multiplier	»	21
1. Interrogare il genio	»	23
1.1. Il problema con il genio	»	24
1.2. Terapia del dopo Oracle	»	24
1.3. La ricerca	»	25
2. La storia dei due manager	»	26
2.1. Manager n. 1: il creatore di talento	»	26
2.2. Manager n. 2: il talento	»	27
2.3. Diminisher o Multiplier?	»	28
3. L'effetto Multiplier	»	28
3.1. L'effetto doppio del Multiplier	»	28
3.2. La leva delle risorse	»	31
4. La mente del Multiplier	»	34
5. Le cinque discipline del Multiplier	»	36
6. Scoperte inattese	»	39
7. La promessa di questo libro	»	41
8. La sfida che vi rivolgo	»	43

2. La Calamita di Talenti	pag.	45
1. Il Costruttore di Imperi <i>versus</i> la Calamita di Talenti	»	47
1.1. Un ciclo di attrazione	»	47
1.2. Un ciclo di declino	»	49
2. La Calamita di Talenti	»	51
3. Le quattro pratiche della Calamita di Talenti	»	52
3.1. Cercare talenti ovunque	»	53
3.2. Trovare il talento naturale delle persone	»	54
3.3. Utilizzare le persone al loro massimo	»	56
3.4. Rimuovere i blocchi	»	59
4. L'approccio del Diminisher nella gestione del talento	»	62
5. Diventare una Calamita di Talenti	»	63
6. In alto verso destra	»	65
3. Il Liberatore	»	67
1. Il Tiranno <i>versus</i> il Liberatore	»	69
1.1. Un leader che mette tensione	»	69
1.2. Un leader intenso	»	70
1.3. Tensione <i>versus</i> intensità	»	72
2. Il Liberatore	»	73
2.1. Liberatore n. 1: equità nell'impresa	»	73
2.2. Liberatore n. 2: incontri ravvicinati	»	74
2.3. Liberatore n. 3: un insegnante sopraffino	»	74
2.4. Un contesto ibrido	»	76
3. Le tre pratiche del Liberatore	»	77
3.1. Creare spazio	»	77
3.2. Esigere il lavoro ottimale dagli altri	»	80
3.3. Generare cicli rapidi di apprendimento	»	82
4. L'approccio dei Diminisher all'ambiente	»	84
5. Diventare un Liberatore	»	86
5.1. Il blocco iniziale	»	86
6. Liberi di pensare	»	88
4. Lo Sfidante	»	91
1. L'Esperto	»	93
2. Il So-Tutto-Io <i>versus</i> lo Sfidante	»	94
2.1. La mente di un Multiplier	»	95
3. Lo Sfidante	»	96
4. Le tre pratiche dello Sfidante	»	98
4.1. Seminare opportunità	»	98
4.2. Progettare una sfida	»	101
4.3. Generare fiducia	»	104
5. L'approccio del Diminisher nello stabilire la direzione	»	106
6. Diventare uno Sfidante	»	108

6.1. Blocchi di partenza	pag. 108
6.2. Una tensione positiva	» 111
5. Il Promotore di Dibattito	» 113
1. Il Decisionista <i>versus</i> il Promotore di Dibattito	» 115
1.1. Il Decisore <i>versus</i> il Promotore di Dibattito	» 116
2. Il Promotore di Dibattito	» 118
3. Le tre pratiche del Promotore di Dibattito	» 120
3.1. Inquadrare il problema	» 120
3.2. Stimolare il dibattito	» 122
3.3. Indirizzare verso decisioni valide	» 126
4. L'approccio del Diminisher al dibattito	» 127
5. Diventare un Promotore di Dibattito	» 129
5.1. I blocchi di partenza	» 130
5.2. Dibattito, dissenso e confronto	» 131
6. L'Investitore	» 133
1. Il Micromanager <i>versus</i> l'Investitore	» 135
1.1. Forti per sempre	» 135
1.2. Chiamare ogni azione di gioco	» 136
1.3. Correre in campo	» 136
2. L'Investitore	» 137
3. Le tre pratiche dell'Investitore	» 139
3.1. Definire la titolarità	» 140
3.2. Investire risorse	» 143
3.3. Responsabilizzare le persone	» 144
4. L'approccio del Diminisher davanti a un compito	» 148
4.1. Il Multiplier seriale	» 152
5. Diventare un Investitore	» 153
5.1. I blocchi di partenza	» 153
6. L'effetto Multiplier	» 155
7. Il Diminisher Accidentale	» 157
1. Il Diminisher accidentale	» 158
1.1. Il Vulcano di Idee	» 159
1.2. L'Energetico	» 159
1.3. Il Soccorritore	» 160
1.4. Il Battistrada	» 160
1.5. Il Tempestivo	» 161
1.6. L'Ottimista	» 162
1.7. Il Protettore	» 164
1.8. Lo Stratega	» 165
1.9. Il Perfezionista	» 165
1.10. Siete un Diminisher Accidentale?	» 166

2. Dirigere con un obiettivo	pag. 167
3. Fare meno e sfidare di più	» 169
8. Trattare con i Diminisher	» 173
1. La spirale mortale <i>versus</i> il ciclo di crescita	» 176
2. Gli interruttori del ciclo	» 179
2.1. Livello 1 – Difese contro le arti oscure dei manager Diminisher	» 181
2.2. Livello 2 – Moltiplicare verso l'alto	» 187
2.3. Livello 3 – Ispirare la leadership Multiplier negli altri	» 193
3. Alimenta tu stesso la tua luce	» 194
9. Diventare un Multiplier	» 197
1. Risonanza, consapevolezza e determinazione	» 200
2. Diventare un Multiplier	» 201
2.1. Acceleratore n. 1 – Iniziare dalle convinzioni	» 201
2.2. Acceleratore n. 2 – Lavorare sugli estremi	» 202
2.3. Acceleratore n. 3 – Sperimentare	» 204
2.4. Acceleratore n. 4 – Prepararsi alle battute d'arresto	» 207
2.5. Acceleratore n. 5 – Chiedere a un collega	» 208
3. Costruire una cultura Multiplier	» 209
4. 10 pratiche per costruire una cultura Multiplier	» 216
5. L'effetto Multiplier rivisto	» 225
6. Talento o creatore di talento?	» 226
Ringraziamenti	» 229
Appendice A – Il processo di ricerca	» 231
Appendice B – FAQ	» 238
Appendice C – I Multiplier	» 246
Appendice D – Guida alla discussione sui Multiplier	» 249
Appendice E – Esperimenti Multiplier	» 251

Premessa

di *Stephen R. Covey*

Ho avuto l'opportunità di lavorare con un Multiplier quando avevo vent'anni, e questo ha profondamente influito sul resto della mia vita. Avevo deciso di prendere una pausa dagli studi per dedicare un periodo di tempo piuttosto lungo al volontariato. Fui invitato a partire per l'Inghilterra e, quattro mesi e mezzo dopo il mio arrivo, il presidente dell'organizzazione venne da me e mi disse: "Ho un nuovo incarico per te. Voglio che viaggi per il Paese a formare nuovi leader locali". Ero sconvolto: chi ero io per fare da tutor a leader di cinquanta e sessant'anni? Alcuni di questi occupavano una posizione dirigenziale dal doppio dei miei anni di vita. Avvertendo i miei dubbi, il presidente mi guardò negli occhi e disse: "Ho grande fiducia in te e so che puoi farcela. Ti fornirò il materiale che ti serve per insegnare". Difficile sopravvalutare l'impatto che questo leader ha avuto su di me. Quando tornai a casa, ormai avevo cominciato a immaginare il lavoro a cui volevo dedicare la mia vita.

Questa sua capacità speciale di trarre dalle persone più di quanto loro pensassero di poter dare mi aveva affascinato. Ci ho riflettuto a lungo chiedendomi: Che cosa aveva fatto lui per tirar fuori così tanto da me? La risposta alla domanda è contenuta in queste pagine.

Liz Wiseman ha scritto un libro che esplora questa idea in modo più approfondito di quanto abbia mai letto in merito altrove, e il suo tempismo non potrebbe essere migliore.

1. Nuove esigenze con scarse risorse

In un periodo in cui molte organizzazioni non possono permettersi il lusso di aggiungere o trasferire risorse per affrontare sfide maggiori, è necessario

che queste trovino le capacità all'interno dei propri ranghi. L'abilità di estrarre e moltiplicare l'intelligenza che già esiste nella struttura è di fondamentale importanza. Nei settori e nelle organizzazioni di tutti i tipi, i leader si trovano ora nella condizione che David Allen ha così sintetizzato: "nuove esigenze con scarse risorse".

Per quarant'anni ho lavorato con organizzazioni che erano alle prese con nuovi bisogni in presenza di risorse insufficienti. Mi sono convinto allora che la sfida maggiore della leadership ai nostri tempi non siano le risorse, di per sé insufficienti, ma la nostra incapacità di accedere a quelle più preziose di cui disponiamo.

Quando chiedo nei vari seminari che tengo: "Quanti di voi sono d'accordo che la gran parte della forza lavoro possiede molte più capacità, creatività, talento, iniziativa e risorse di quanto consentito o richiesto dal posto di lavoro occupato?", la risposta che ricevo è affermativa al 99%.

Poi faccio una seconda domanda: "Chi di voi avverte la pressione di produrre di più con meno?". Anche qui vedo una marea di mani alzate.

Quando fate insieme queste due domande, potete rendervi conto della sfida. Come affermato in questo libro, le persone sono spesso "sovraoccupate e sottoutilizzate". Alcune società hanno fatto dell'assunzione degli individui più in gamba la loro strategia centrale, basandosi sulla convinzione che le persone più brillanti sanno risolvere i problemi più velocemente della concorrenza, ma ciò funziona solo se le organizzazioni possono avere accesso a quelle intelligenze. Le organizzazioni che sono in grado di accedere meglio alle risorse ampiamente sottoutilizzate costituiranno non solo luoghi di lavoro più piacevoli, ma sapranno superare i loro concorrenti in fatto di performance, il che in questo mondo globalizzato potrebbe fare la differenza. Inoltre, con così tante sfide imprenditoriali, la leadership è chiaramente una leva fondamentale per sfruttare appieno le capacità di un'organizzazione.

2. Il nuovo concetto

Questo libro non è altro che il paradigma di leadership necessario per accedere all'intelligenza e al potenziale delle persone nelle organizzazioni, ovunque siano. Mette in luce e spiega perché alcuni leader sanno creare genialità attorno a sé, mentre altri prosciugano soltanto capacità e intelligenza dall'organizzazione.

Peter Drucker ha spiegato che cosa è in gioco:

- il contributo più importante, e certamente insostituibile, del management nel XX secolo è stato l'incremento di cinquanta volte nella produttività del lavoratore manuale in fabbrica;
- il contributo più importante che il management deve dare nel XXI secolo è quello di aumentare in modo analogo la produttività della conoscenza in chi lavora;

- le risorse più preziose di una società del XX secolo erano il suo capitale fisso. L'asset più importante di un'istituzione del XXI secolo, che si tratti di business o di altro, saranno i lavoratori della conoscenza e la loro produttività¹.

Questo libro spiega con estrema chiarezza i tipi di leader che saranno in grado di rispondere alle aspettative indicate da Drucker, e quelli che non lo saranno.

Quando l'ho letto, ho capito che i Multiplier sono manager temprati, non c'è nulla di accomodante o dolce in loro: si aspettano grandi cose dai collaboratori e li orientano a ottenere risultati straordinari. Un'altra intuizione che è sorta da questa lettura è che le persone diventano effettivamente più capaci e in gamba se hanno intorno i Multiplier, ovvero non è solo una questione di sentirsi più intelligenti, ma di esserlo per davvero. Esse sono in grado di risolvere problemi più complessi, adattarsi in maniera più rapida e intraprendere azioni più intelligenti.

Le persone che comprendono questi concetti sapranno attuare il cambiamento che gli autori descrivono come il passaggio dalla ricerca del talento (dove si cerca di essere la persona più in gamba nella stanza) alla creazione del talento (dove si usa l'intelligenza per accedere e incrementare quella degli altri). Il potere di un simile spostamento non sarà mai abbastanza sopravvalutato. Crea una differenza dal giorno alla notte.

3. Ciò che amo in questo libro

Ammiro il lavoro e le intuizioni contenute in questo libro per diverse ragioni.

In primo luogo, l'integrità e la tenacia richiesta per analizzare in modo oggettivo oltre 150 leader in America, Europa, Asia e Africa, offrendoci così una ricca gamma di esempi vividi raccolti in giro per il mondo.

In secondo luogo, il focus solo su quei pochi punti che fanno davvero la differenza tra l'intelligenza dei Multiplier e quella dei Diminisher.

In terzo luogo, il "campo di azione". Questo libro dà il nome a un fenomeno rilevato da Malcolm Gladwell, ma va anche oltre, fornendo nozioni pratiche di come dirigere esattamente da Multiplier.

Quarto, il modo in cui senza soluzione di continuità combina intuizioni innovative con principi intramontabili. Molti libri fanno una cosa o l'altra; pochi, entrambe. Questo libro si riferisce alla vostra vita di oggi e si collega anche alla vostra consapevolezza.

1. Drucker P.F. (1999), *Management Challenges of the 21st Century*, Harper Business, New York, p. 135 (trad. it.: *Le sfide di management del XXI secolo*, FrancoAngeli, Milano, 2009).

4. Un'idea il cui momento è arrivato

Questo è un testo fondamentale per tutti. I leader delle società vedranno subito la sua importanza, ma altrettanto faranno i manager dell'istruzione, degli ospedali, delle fondazioni, delle organizzazioni non profit, così come le start-up, i sistemi sanitari, le PMI e il governo a livello locale, statale e nazionale. Credo che questo libro sia fondamentale per tutti, dal manager alle prime armi ai leader mondiali.

E vede la luce in un momento in cui è di grande bisogno, un periodo di "nuove esigenze con scarse risorse", quando i CEO e i direttori di HR sono sorprendentemente in sintonia sull'esigenza di un approccio che sfrutti meglio le risorse disponibili. I principi esposti sono sempre validi, ma nel clima economico attuale saranno vincenti sul mercato delle idee. La loro importanza darà loro vita e l'attenzione che meritano. Queste sono le idee che contano *ora* e come ha detto una volta Victor Hugo: "Non c'è niente di più potente di un'idea il cui momento è arrivato".

Ho davanti a me l'immagine di migliaia di leader che scoprono di aver sminuito in modo involontario le persone che li circondano e che adottano delle misure per diventare Multiplier. Ho in mente scuole con culture sminuenti che si sono reinventate attorno a principi Multiplier per il beneficio dell'intera comunità. Ho una visione di leader mondiali che imparano come migliorare l'accesso all'intelligenza e alle capacità di coloro che servono, per orientare alcune delle sfide mondiali più difficili.

E così vi sfido a riconoscere l'opportunità che è nelle vostre mani. Non leggete semplicemente questo libro; pagate il prezzo per diventare veramente un Multiplier. Non fate che sia un semplice slogan nella vostra organizzazione. Usate i principi per reinventare la vostra organizzazione introducendola a una vera cultura moltiplicativa, che sa trarre di più dalle persone. Scegliete di essere il moltiplicatore delle persone attorno a voi, come ha fatto con me quel presidente di un'organizzazione tanti anni fa in Inghilterra. Ho grande fiducia nel bene che può venire da un approccio del genere alla leadership nell'ambito del vostro team e della vostra intera organizzazione. Immaginate solo ciò che potrebbe accadere al nostro mondo se ogni leader del pianeta facesse il passaggio da Diminisher a Multiplier.

Si può fare.

Prefazione

di *Liz Wiseman*

Questo libro ha avuto inizio con una semplice osservazione. *C'è più intelligenza all'interno delle nostre organizzazioni rispetto a quella che usiamo.* Ha portato all'idea che c'era un tipo di leader, quello che ho finito per chiamare *Multiplier*, che vedeva, usava e faceva crescere l'intelligenza dei suoi collaboratori, mentre altri leader, che ho etichettato come *Diminisher*, bloccavano le persone brillanti che stavano intorno a loro.

Quando il libro fu pubblicato per la prima volta nel 2010, questa idea toccò una corda sensibile dei manager nel mondo, forse perché si accompagnava a una recessione globale, un periodo in cui stava avvenendo un cambiamento incredibile nel management e il terreno veniva a mancare sotto i suoi piedi. Ciò che una volta era prevedibile e gestibile era ormai diventato aleatorio, incerto, complesso e ambiguo. Con l'esplosione delle informazioni, per esempio, che raddoppiavano ogni nove mesi nel campo della scienza e della tecnologia¹, c'era semplicemente troppo da sapere per un singolo individuo. Di conseguenza anche il ruolo del leader è cambiato, scostandosi da un modello dove il manager sa, dirige e ordina, verso uno dove il leader vede, stimola, chiede e libera le capacità degli altri.

Idee che una volta erano considerate sovversive sono ora la nuova normalità. I capi che sminuiscono continuano a esistere, ma come per i vecchi telefoni BlackBerry è solo una questione di tempo: diventeranno obsoleti e saranno rimpiazzati da modelli migliori e più nuovi. Se le aziende fanno i conti, si renderanno conto che non possono semplicemente permettersi lea-

1. Schilling D.R. (2013), "Knowledge Doubling Every 12 Months, Soon to Be Every 12 Hours", *Industry Tap*, 19 aprile; Goldman B. (2011), "Doctors Make Mistakes. Can We Talk About That?", TED Talks, novembre; King B. (2011), "Too Much Content: A World of Exponential Information Growth", *Huffington Post*, 18 gennaio.

der che sprecano il talento, sopprimono l'innovazione vitale e rallentano la crescita del business. Dopo tutto perché una società dovrebbe scegliere leader orientati a risultati che sminuiscono le persone, quando potrebbero avere leader che danno risultati e fanno crescere le persone intorno a loro? Sempre di più vediamo che ai leader detrattori viene chiesto di adattarsi... o lasciare.

Consideriamo il percorso di Jorgen, un general manager di una grande multinazionale farmaceutica². Jorgen era il classico Diminisher che gestiva un'operazione nazionale come un dittatore e rendeva la vita difficile ai suoi diretti sottoposti. Per anni il suo comportamento era stato tollerato perché portava risultati, ma poi la società subì una profonda ristrutturazione per rispondere meglio ai cambiamenti del mercato. Invece di una sola persona chiamata a prendere le decisioni dall'alto, vennero organizzati team dinamici che potevano estendere i propri confini organizzativi. Jorgen, abituato a essere il capo, lottò per adattarsi a questo approccio antiautoritario. Diversi mesi dopo fu chiamato alla sede europea della società e gli venne comunicato che il suo stile di leadership non andava bene. Jorgen rispose con una presentazione inoppugnabile e dettagliata della performance della sua unità. Il team direttivo lo fermò dicendo: "Questo è semplicemente un problema di stile. Lei non può più ricoprire una posizione di leader qui". Jorgen fu rimosso dal suo ruolo di general manager e demansionato. I suoi diretti sottoposti festeggiarono quando ebbero la notizia, specialmente uno che stava per licenziarsi. Ma Jorgen non fu messo da parte da una ribellione del personale: lui era una vittima delle circostanze. Il contesto del business aveva spinto la società fuori dalla sfera di influenza del Diminisher, mettendolo in secondo piano. Vediamo sempre più senior leader storditi dall'avvento di scenari del genere.

Mentre alcune organizzazioni cercano innovazione e agilità, altre si battono per fare di più con meno. Matthew Haas, vicedirettore del distretto scolastico pubblico della Contea di Albermarle, Virginia, ha dichiarato: "Stiamo conducendo un processo di ottimizzazione. Non riesco a immaginare un mondo dove si lavori a compartimenti stagni, senza collaborare. C'era l'abitudine ad isolarsi, ma ora l'efficienza richiede partecipazione. Quando pensate a ciò che è meglio per l'organizzazione e mettete da parte il vostro ego, essere un Multiplier è la sola via percorribile".

Sebbene la direzione possa essere chiara, è evidente che il traguardo non è ancora stato raggiunto. Lo studio di Gallup sullo stato del posto di lavoro globale ("State of Global Workplace") rileva che in 142 Paesi solo il 13% di persone è pienamente coinvolta dal lavoro che svolge³. La Society for Human Resource Management riporta che mentre nel 2009 l'86% degli ameri-

2. Il nome è stato cambiato.

3. Crabtree S. (2013), "Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work", consultabile al sito: <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx> (verificato il 25/08/2021).

cani era contenta del proprio lavoro, da allora questa percentuale è scesa in modo lento ma continuo⁴.

Questa mancanza di coinvolgimento non è semplicemente un problema emotivo: implica uno spreco della risorsa principale che alimenta oggi la maggior parte delle società: il capitale intellettuale. Nel 2011, dopo aver valutato centinaia di manager, trovammo che questi utilizzavano in media solo il 66% delle capacità dei propri collaboratori: uno spreco del 34%. Se si considerano solo i diretti sottoposti, quel numero sale al 72%. Poiché abbiamo monitorato questo indicatore negli ultimi cinque anni, abbiamo visto un lento e costante miglioramento, passando dal 72% del 2011 al 76% del 2016⁵. E mentre i manager sono migliorati nel valutare il loro effetto sminuente sugli altri, la maggior parte di loro continua ancora a sovrastimare le proprie caratteristiche di Multiplier. Ritengono di avere un effetto abilitante e liberatorio sulla propria squadra, ma i membri degli stessi team vedono le cose in maniera diversa. Stiamo migliorando; tuttavia troppe organizzazioni continuano ad avere un eccesso di dirigismo e una carenza di leadership.

Pur nella consapevolezza che esiste un modo più proficuo di lavorare, restano ancora aperte molte domande vitali: quanto ci vuole per arrivarci? Qual è la via migliore per avere un effetto in tal senso? Chi può attuare il cambiamento e chi no? Che cosa fare con coloro che non sono in grado di cambiare? Come possiamo muoverci e ridefinire un'intera cultura? Come confessano molti autori, le idee più importanti su un argomento emergono dopo che il libro è stato scritto. Questa nuova edizione incorpora ciò che i miei colleghi e io abbiamo appreso mentre ci confrontavamo su queste domande e continuavamo a insegnare e a studiare sperimentando con le società e i loro leader.

Qui ci sono tre idee fondamentali che hanno dato forma all'attuale edizione.

1. Il bisogno è universale. Nello studiare la leadership, si apprende molto sulla disponibilità a seguire un leader. Ho imparato che le persone di culture, professioni, settori diversi vanno ogni giorno a lavorare sperando di essere utilizzati in modo appropriato: non nel senso di accumulare sempre più lavoro, ma di essere riconosciuti come capaci di contribuire in modo rilevante e svolgere progressivamente un lavoro sempre più stimolante. Il bisogno di una leadership Multiplier copre settori e confini culturali molto vasti: non riguarda solo centri innovativi come la Silicon Valley. È importante in settori come quello produttivo, dell'istruzione, della sanità e in città come Shanghai, Seoul

4. Hastings R.R. (2012), "Job Security Is No Longer Top Driver of Satisfaction", consultabile al sito: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/employee-relations/Pages/SHRM-Job-Security-Is-No-Longer-Top-Driver-of-Satisfaction.aspx#sthash.x5fhRn2v.dpuf> (verificato il 25/08/2021).

5. Questi dati provengono dalla valutazione a 360 gradi dei Multiplier e utilizzano l'indice che è stato usato per 1626 manager tra il 2010 e il novembre 2016. In questa valutazione i colleghi, i dipendenti e il capo del manager valutano in che misura il manager utilizza pienamente la loro intelligenza e capacità.

e San Paolo. In culture con alti livelli di gerarchia, continuiamo a trovare la presenza di leader Multiplier, ma rileviamo che gli effetti dei leader Diminisher sono più pronunciati: una differenza doppia tra Multiplier e Diminisher diventa tripla (con il Diminisher medio che ottiene all'incirca il 30% della capacità dei propri collaboratori invece di una media globale del 48%).

E questo non riguarda solo i Millennial. Certamente i lavoratori appena assunti e più giovani si aspettano, se non esigono, di essere trattati in modo diverso rispetto a quelli che li hanno preceduti, ma non sono convinta che i Millennial necessitino o vogliano qualcosa di diverso dagli altri collaboratori dell'impresa. I contributori di ogni età e fascia desiderano che le loro idee contino, che le loro voci siano ascoltate e che i posti di lavoro siano luoghi in cui possano crescere. I Millennial sono troppo impazienti per aspettare e troppo legittimati dalla tecnologia per non farsi sentire. Ciò che va bene per loro va bene anche per gli altri.

2. Talvolta i bravi ragazzi sono i cattivi. Quando ho cominciato questa ricerca, la gran parte dei Diminisher apparivano come bulli tirannici e narcisisti, ma sono arrivata a capire che la stragrande maggioranza degli eventi sminuenti sul posto di lavoro è fatto con le migliori intenzioni da parte di chi definisco "Diminisher accidentali": persone perbene che cercano di essere bravi manager. Sono sempre meno interessata a sapere chi è un Diminisher e più interessata a capire che cosa provoca questo tipo di tendenze sminuenti che si nascondono in ognuno di noi. Il capitolo 7, "Il Diminisher accidentale", è nuovo e offre uno sguardo su come le nostre migliori intenzioni possono andare a monte e come, con l'autoconsapevolezza e con semplici espedienti, i buoni manager possono diventare grandi leader. Ho aggiunto questo capitolo perché le nostre maggiori conquiste sul posto di lavoro non verranno dal ravvedimento dei Diminisher incalliti, ma dall'aiuto dato ai Diminisher accidentali a diventare Multiplier intenzionali, aumentando il numero di momenti Multiplier sul posto di lavoro (addirittura aumentando il loro utilizzo del talento dei collaboratori dall'attuale media del 76% fino a raggiungere l'obiettivo del 100%).

3. Le maggiori barriere sono contestuali e culturali. Per costruire organizzazioni dove l'intelligenza è ampiamente utilizzata, ci serve un piano offensivo e difensivo. La maggior parte dei leader che legge il libro aspira a dirigere come i Multiplier e a trovare "i migliori angeli della loro natura", come disse una volta Abramo Lincoln. Tuttavia, i loro sforzi sono ostacolati perché troppa energia mentale è spesa a trattare con i demoni che li circondano. Per gli altri, invece, i loro colleghi Diminisher li lasciano così snervati che la loro volontà di dirigere nel modo migliore è indebolita. Per comprendere come reagire agli effetti dei Diminisher miopi e distratti, ho esaminato centinaia di professionisti e ne ho intervistato altre dozzine. Ho appreso che l'effetto riduttivo di un Diminisher non è inevitabile: mentre non potete cambiare un'altra persona, potete cambiare la vostra reazione e smussare gli angoli del vostro superiore o del vostro collega sminuente. Il capitolo 8, "Trat-

tare con i Diminisher”, offre strategie e tattiche che aiutano a invertire il ciclo sminuente o come minimo a limitarne gli effetti.

Sbloccare il potenziale individuale non è solo una questione di volontà personale e di cambiamento del comportamento del singolo, è una funzione dell'intero sistema, e la rimodulazione della volontà collettiva è un duro lavoro. Per aiutarvi a navigare nelle complessità del cambiamento su larga scala, il mio team al Wiseman Group e io abbiamo studiato le organizzazioni che hanno fatto questo cambiamento con successo. Il capitolo 9, “Diventare un Multiplier”, illustra le vie che aiutano l'intera organizzazione a superare l'inerzia e a passare dall'intuizione all'azione.

Questa nuova edizione contiene alcune risorse supplementari. Vi sono nuovi esempi di Multiplier provenienti da tutto il mondo e l'appendice E offre una serie di esperimenti per aiutarvi a sviluppare un modo di pensare e di agire da Multiplier. Anche le FAQ nell'appendice B sono state ampliate e ora trattano le questioni più scottanti che mi sono state poste da migliaia di lettori. Esempi di queste domande sono: Come essere leader nei tempi di crisi? Il genere ha un ruolo? Che dire dei leader iconici come Steve Jobs, con forti connotazioni sminuenti?... e altro ancora.

Il nostro mondo sta cambiando rapidamente. Per essere al passo e creare il tipo di posto di lavoro dove le persone possono evolvere, abbiamo bisogno che i leader Diminisher siano sostituiti da coloro che funzionano come veri Multiplier, stimolando l'intelligenza e la capacità collettiva su ampia scala. Si tratta di un impegno immenso sia come promessa che come realtà, e allora cominciamo.

