

COME I VERI LEADER **LIBERANO**
LA GRANDEZZA NEGLI ALTRI

*WALL STREET
JOURNAL
BESTSELLER*

FIDUCIA E ISPIRAZIONE

DALL'AUTORE DI *LA VELOCITÀ DELLA FIDUCIA*
THE SPEED OF TRUST

STEPHEN M.R. COVEY

con David Kasperson, McKinlee Covey, Gary T. Judd

FRANCOANGELI/TREND

 FranklinCovey

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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

COME I VERI LEADER LIBERANO
LA GRANDEZZA NEGLI ALTRI



DALL'AUTORE DI LA VELOCITÀ DELLA FIDUCIA
THE SPEED OF TRUST

STEPHEN M.R. COVEY

con David Kasperson, McKinlee Covey, Gary T. Judd

FRANCOANGELI/TREND

 FranklinCovey

Titolo originale: *Trust and Inspire: How Truly Great Leaders Unleash Greatness in Others*
Copyright © 2022 CoveyLink, LCC

Traduzione dall'inglese: Elisa Tomassucci

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2023 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.

Business

“L’esigenza di passare a un nuovo stile di leadership, che sia rilevante per il nuovo mondo del lavoro, non è mai stata più sentita. I leader moderni guidano in base alla fiducia e danno ai loro team la libertà di superare le aspettative. Stephen M.R. Covey – leader di pensiero sulla fiducia – ha scritto un manuale ricco di spunti preziosi per tutti i leader e per tutti coloro che vogliono diventarlo”.

Satya Nadella, presidente e CEO di Microsoft

“I leader operano sotto la licenza di coloro che guidano e servono, dunque hanno la responsabilità di aiutarli a raggiungere il successo: non solo performance migliori, ma performance *in vista di uno scopo*. *Fiducia & ispirazione* è un approccio di grande efficacia per persone e leadership, collocato esattamente nel punto di intersezione tra performance e scopo”.

Indra Nooyi, ex presidente e CEO di PepsiCo

“Un’opera appassionante e splendidamente scritta, ricca di aneddoti di profondo interesse. *Fiducia & ispirazione* integra le esperienze personali dell’autore con i dati delle ricerche per mostrare come guidare in un mondo che non ha mai avuto più bisogno di leadership come oggi. Citando Eleanor Roosevelt, Covey ci ricorda che ‘Un buon leader ispira le persone ad avere fiducia in lui; un grande leader ispira le persone ad avere fiducia in se stesse’. Sono parole di grande efficacia. Meglio ancora, ci offre una guida che spiega come farlo”.

Amy C. Edmondson, docente presso la Harvard Business School e ai vertici della classifica Thinkers50

“Se siete business leader, questo libro dovrebbe essere in bella vista nella vostra libreria. Contiene un meraviglioso scrigno del tesoro: informazioni e idee visionarie e stimolanti, strumenti preziosi per aiutare i leader a prepararsi a un futuro ibrido in rapida trasformazione”.

Martin Lindstrøm, Thinkers50 e autore dei best seller *Buyology* e *Il Ministero del buon senso*

Sviluppo personale e professionale

“Molti leader cercano uno stile più legittimante del Comando & Controllo, ma pochi sanno con chiarezza da dove partire. Questo libro è ricco di idee su come tirar fuori il meglio dalle persone”.

Adam Grant, autore del best seller *Pensaci ancora* e conduttore del podcast *WorkLife*

“Covey introduce un cambiamento necessario nella cultura del lavoro e della leadership, proponendo un rivoluzionario passaggio da uno stile motivazionale basato sul modello bastone-carota all’approccio *Fiducia & Ispirazione*. Seppur recente, questo cambiamento riflette l’intramontabile e autentica esigenza umana di agire

perché vogliamo farlo, perché pensiamo di poterlo fare e perché ne comprendiamo lo scopo”.

Angela Duckworth, fondatrice e CEO di Character Lab
e autrice del best seller *Grinta*

“Per cinquant’anni ci siamo sentiti dire che dovevamo allontanarci dalla leadership Comando & Controllo. Ma nessuno ci ha mai spiegato con che cosa dovessimo sostituirla! È quello che fa splendidamente Stephen M.R. Covey nel suo libro. Non è quello che desideravamo da tempo? Tra cinquant’anni nessuno parlerà più del Comando & Controllo senza confrontarlo con lo stile Fiducia & Ispirazione. I due termini entreranno a far parte del nostro linguaggio comune e della definizione stessa di management. Da grande leader qual è, Stephen riuscirà, attraverso le pagine di questo libro, a liberare il vostro potenziale”.

Greg McKeown, autore del best seller *Effortless* e
ospite del podcast *What’s Essential*

“Per poter sopravvivere nel nuovo mondo, i leader devono essere pronti a guidare con uno stile che legittimi, sviluppi e sproni il loro team. *Fiducia & ispirazione* fornisce esempi reali e principi efficaci per comunicare ai leader come seguire specifici passaggi pratici per diventare mentori migliori e dirigenti efficaci per i loro team e le loro organizzazioni. Una lettura obbligata!”.

Marshall Goldsmith, primo Executive Coach
nella classifica Thinkers50 e autore del best seller *Triggers*

“Nell’economia attuale le aziende innovano o muoiono, e i dipendenti non devono più pagare la tassa sulla cattiveria dei loro capi. È fondamentale che i leader si liberino delle tattiche Comando & Controllo, che uccidono la creatività e deprimono l’anima, per imparare come dare fiducia e ispirazione ai loro team così che possano lavorare al meglio delle loro possibilità – e con passione. Covey mostra come fare”.

Kim Scott, autrice dei best seller *Sincerità radicale* e *Just Work*

“Le donne e gli uomini nei nostri ambienti di lavoro sono sempre più alla ricerca di incarichi che abbiano un valore – cioè vogliono sapere che i loro contributi quotidiani possano migliorare il mondo (e loro stessi). *Fiducia & ispirazione*, il nuovo libro di Covey, propone un concetto profondamente vero: i leader devono investire nel potenziale delle persone che guidano e fare di tutto per svilupparlo. Perché quando i leader sviluppano altri leader, la loro influenza – e il loro successo – si moltiplica”.

John C. Maxwell, autore di best seller, speaker e coach

*A mia madre e mio padre,
Sandra e Stephen R. Covey,
che sono stati per me ottimi modelli
di genitori e leader in grado di
dare autentica Fiducia & Ispirazione.*

Indice

Introduzione pag. 13

Comando & Controllo in azione, p. 16 – Fiducia & Ispirazione in azione, p. 17

Prima parte – Il futuro della leadership: da Comando & Controllo (C&C) a Fiducia & Ispirazione (F&I)

1. Il mondo è cambiato, il nostro stile di leadership no » 25

Le Cinque Forze Emergenti, p. 28 – Gli imperativi assoluti, p. 32 – L’impatto di un leader che dà fiducia e ispirazione, p. 33 – Comando & Controllo (C&C) vs Fiducia & Ispirazione (F&I), p. 37 – Gestire le cose, guidare le persone, p. 38 – Motivazione vs ispirazione, p. 41 – Autoriflessione, p. 45 – Potete scegliere di essere leader, p. 46

2. La crescente irrilevanza dello stile Comando & Controllo » 49

“Niente è più fallimentare del successo”: un caso di studio, p. 50 – Ma non lo sapevamo già?, p. 57 – Variazioni di grado, non di tipologia, p. 59 – Perché continuiamo a usare l’approccio Comando & Controllo?, p. 61 – Il passaggio da Comando & Controllo a Fiducia & Ispirazione, p. 66 – “Ogni aviatore, ogni giorno, è un innovatore”, p. 67

3. Quando lo stile si frappone alle intenzioni pag. 69

Lo stile deriva dal paradigma, p. 71 – Lo stile è una scelta, p. 72 – Il micromanagement: l’emblema del Comando & Controllo, p. 73 – Il *continuum* del meta-stile, p. 74 – Sono i principi a governare, p. 76

**Seconda parte – Diventare un leader Fiducia & Ispirazione:
le convinzioni fondamentali e le tre *stewardship***

Il credo di un leader F&I, p. 79 – Le tre *stewardship* di un leader Fiducia & Ispirazione, p. 80

4. Le convinzioni fondamentali di un leader Fiducia & Ispirazione » 81

Le convinzioni fondamentali di un leader F&I, p. 82 – Ogni individuo ha in sé una “grandezza”: da leader, il mio compito è liberare il suo potenziale, non controllarlo, p. 84 – Le persone sono individui a tutto tondo: da leader, il mio compito è dare loro ispirazione, non limitarmi a motivarle, p. 87 – Ci sono abbastanza risorse per tutti: da leader il mio compito è far sì che l’interesse per il benessere degli altri sia più importante della competizione, p. 90 – La leadership è *stewardship*: da leader il mio compito è mettermi al servizio degli altri al di sopra degli interessi personali, p. 92 – Un’influenza duratura si ottiene dall’approccio Inside-Out: da leader, il mio compito, dunque, è fare il primo passo, p. 93 – Sono le nostre convinzioni fondamentali a creare il nostro paradigma di leadership, p. 96

5. La prima *stewardship*: fare da modello – Chi siete » 98

Modelli e credibilità, p. 99 – Modelli e autorità morale, p. 100 – L’influenza del modello, p. 102 – Il modello dei leader F&I, p. 104 – Fare da modello di virtù comportamentali: l’esempio di un leader, p. 117 – Sono davvero un modello che gli altri possono seguire?, p. 120

6. La seconda *stewardship*: fidarsi – Come dirigete » 123

Chi si è fidato di voi?, p. 123 – Affidabilità vs fiducia, p. 125 – La seconda *stewardship*: fidarsi – Come dirigete, p. 126 – Il “che cosa” della fiducia: un modo migliore di vivere, p. 127 – Il

“come” della fiducia: chiarire le aspettative e allenare il senso di responsabilità, p. 128 – L’importanza di chiarire le aspettative, p. 130 – Il valore di allenare il senso di responsabilità, p. 133 – Il “perché” della fiducia: far crescere le persone, p. 134 – Il “quando” della fiducia: un miglior modo di iniziare, p. 141 – Passiamo all’azione, p. 143

7. La terza *stewardship*: ispirare, o connettersi al perché » 145

Le persone non abbandonano un’organizzazione; abbandonano un pessimo capo, p. 146 – Tutti possono dare ispirazione, p. 148 – Connettersi con le persone e con uno scopo, p. 149 – I tre livelli di connessione con le persone: il sé, le relazioni, il team, p. 149 – Dare ispirazione attraverso la connessione a uno scopo, p. 156 – Dal successo al senso, p. 156 – Mission, visione e valori *vs* scopo, significato e contributo, p. 158 – Il lavoro: il senso del proprio contributo, p. 161 – Dare fiducia a uno per ispirarne cento, p. 162 – Che succede se la mia organizzazione, o il mio ruolo, non sono una naturale fonte di ispirazione?, p. 163 – “Motiva, ma non ispira”, p. 165 – Il maggior complimento che possiate ricevere, p. 166 – Dare ispirazione è il vostro compito... dunque allenatevi!, p. 167 – Le tre *stewardship*: riepilogo, p. 169

8. Gli accordi di *stewardship* » 173

Risolvere una falsa dicotomia, p. 173 – L’effetto della *stewardship*, p. 174 – Gli strumenti: gli accordi di *stewardship*, p. 175 – I cinque elementi di un accordo di *stewardship*, p. 179 – “Facciamo il giro del giardino”: il governo degli accordi di *stewardship*, p. 183 – E se gli altri vi deludono?, p. 184

9. Che cosa *non* è lo stile Fiducia & Ispirazione » 187

Esistono occasioni in cui *non* essere leader Fiducia & Ispirazione?, p. 195 – Un modo di essere, p. 198 – È ora di cambiare!, p. 199

Terza parte – Superare i cinque ostacoli più comuni sulla strada per diventare leader Fiducia & Ispirazione

10. Barriera 1: “Qui non può funzionare” » 205

Io sto bene – siete voi ad avere dei problemi!, p. 206

11. Barriera 2: Paura – o: “Che succede se...”	pag. 211
<p>“Che succede se perdo il controllo?”, p. 211 – “Che succede se non funziona?”, p. 215 – “Che succede se sono già rimasto scottato?”, p. 218 – “Che succede se non mi prendo il merito?”, p. 220 – “Che succede se non sono sicuro come credono?”, p. 223 – Paura – o: “Che succede se...”, p. 224</p>	
12. Barriera 3: “Non so come delegare”	» 226
13. Barriera 4: “Sono il più intelligente”	» 230
<p>Il processo a tre fasi in combinazione, p. 239</p>	
14. Barriera 5: “Sono fatto così”	» 240
<p>“Non posso cambiare”, p. 240 – Il potere del <i>rescripting</i> in ambito di leadership, p. 242 – Il potere del <i>rescripting</i> nella vita, p. 245 – Scrivere la propria storia, p. 245 – Le cinque barriere più comuni: una valutazione rapida, p. 246</p>	
<p>Quarta parte – Guidare in modo nuovo nel nuovo mondo</p>	
15. Lo stile Fiducia & Ispirazione in qualunque contesto: genitorialità, scuola, coaching... e molti altri	» 251
<p>I diversi ruoli nella vostra vita, p. 252 – Genitori F&I, p. 253 – Fiducia & Ispirazione a scuola, p. 260 – Fiducia & Ispirazione nello sport, p. 267 – Altri tipi di professione o ruolo, p. 269</p>	
Conclusione	» 271
Appendice	» 277
Ringraziamenti	» 281
Gli autori	» 285

Introduzione

La temperatura più alta mai registrata sulla superficie terrestre è di 134 °F (56 °C)¹. Il record è stato stabilito il 10 luglio 1913 nella Death Valley, in California, dove non cresce niente a causa del clima arido e delle temperature roventi. La piovosità media è di 25-50 mm l'anno². Negli ultimi tempi sono caduti 12 mm di pioggia nell'arco di *quaranta mesi*. Non c'è da stupirsi che l'area sembri una landa desolata.

La situazione si è straordinariamente modificata nella primavera del 2005. Per nessun motivo apparente, nell'arco di un breve periodo dell'inverno 2004 caddero 152 mm di pioggia. All'arrivo della primavera, i turisti rimasero strabiliati nel vedere un'ampia distesa di fiori selvatici a coprire il deserto di brulle zolle.

Forse, dopotutto, quel luogo non è morto; forse è solo dormiente, in attesa che si presentino le condizioni giuste. In un affascinante intervento il compianto Sir Kenneth Robinson, autore inglese ed educatore di fama internazionale, ha affermato che un nome più consono per la vallata sarebbe appunto "Dormant Valley" – di minor impatto, senza dubbio, ma molto più accurato³.

* * *

Per gli esseri umani potremmo fare un discorso molto simile. In ognuno di noi si cela un seme di grandezza, che però talvolta rimane dormiente – proprio come i fiori di campo nella Death Valley. I semi sono nel terreno; hanno solo bisogno delle giuste condizioni per germogliare.

¹ "Death Valley Weather", nps.org.

² "Weather and Climate Death Valley National Park", nps.gov.

³ Kenneth Robinson, "How to Escape Education's Death Valley", TED Talks Education, aprile 2013.

Come quei 152 mm di pioggia, i grandi leader possono creare le condizioni giuste per risvegliare il potenziale che si cela all'interno di ogni individuo. Con l'approccio alla leadership del novello giardiniere, queste persone, consapevoli del fatto che il potere sia racchiuso nei semi, agiscono sulle condizioni che consentono agli altri di prosperare – proprio come il terreno, l'acqua, l'aria e la luce del sole permettono a un seme di fiorire. E, di conseguenza, li vedono crescere oltre ogni aspettativa.

Alcuni hanno la fortuna di essere guidati da qualcuno che fa per loro ciò che la pioggia ha fatto nella Death Valley. Altri, invece, devono affrontare una realtà ben diversa.

Quando parliamo di stile di leadership – al lavoro, in classe, a casa – parliamo di modalità consolidate nel tempo. Molti leader continuano a vedersi come “operatori di macchine” più che come “giardinieri”; la loro priorità è portare a termine il compito assegnato, e il loro ruolo è sfruttare le risorse e il personale a disposizione per raggiungere tale scopo.

Chiamiamo “Comando & Controllo” questo stile manageriale.

È un approccio che funziona? Provate a pensarci: per voi si è rivelato efficace? O, per fare una domanda ancora più pertinente: questo approccio di leadership funziona *su* di voi?

Probabilmente no.

E infatti, la maggior parte degli individui desidera guidare ed essere guidata in modo diverso. Finora, però, siamo riusciti solo a migliorare in maniera incrementale. Sappiamo *da dove vogliamo spostarci* – Comando & Controllo – ma non sappiamo *dove vogliamo arrivare*.

In questo libro troverete la risposta.

Nel solco di Socrate, che ha scritto “L'inizio della saggezza è la definizione dei termini”⁴, io suggerisco un'espressione molto semplice per il cambiamento che ci serve: *Fiducia & Ispirazione*.

Fiducia & Ispirazione: ecco il nuovo stile manageriale. Il cui obiettivo è liberare il talento e il potenziale delle persone – dando loro l'autentica facoltà di autodeterminarsi e la giusta ispirazione – anziché cercare di contenerle e controllarle. Fidarsi del fatto che possano fare la cosa giusta, e spronarle a dare contributi di valore.

Si tratta di connettersi con gli altri, mostrando di interessarsi a loro e promuovendo un senso di appartenenza, in modo da poter rispondere – noi e loro – alla realtà dirompente del mondo attuale. E poi connettere gli altri a uno scopo, in modo che si sentano ispirati non solo dai leader di un'organiz-

⁴ Socrate, *La Repubblica*; Policano D., “The Beginning of Good Data Is the Definition of Terms”, *Stanford Social Innovation Review*, agosto 2018.

zazione, ma anche da un senso di scopo, da un insieme di significati, dalla possibilità di dare un contributo nel loro lavoro.

L'essenza del paradigma Fiducia & Ispirazione ha origine da una convinzione fondamentale: ogni individuo ha un potenziale e una grandezza intrinseca. Anche – soprattutto – quando questi non sono visibili.

Lo stile Comando & Controllo implica la necessità di portare a termine un compito, ma non prende in considerazione il potenziale delle persone che devono farlo. Significa essere efficienti con gli altri, dare loro motivazione anziché ispirazione. Appartiene alla cultura dell'autointeresse e della competizione anziché del servizio al prossimo. E, laddove tutto il resto fallisce, significa abbaiare gli ordini in modo che tutti facciano esattamente quello che si suppone debbano fare – non perché *vogliono*, ma perché *devono*.

In breve, significa controllare le persone anziché liberare il loro potenziale.

Se il gioco è cambiato radicalmente, perché molti di noi continuano a rimanere aggrappati al vecchio stile di leadership? Operare secondo il paradigma Comando & Controllo, oggi, è come provare a giocare a tennis con una mazza da golf: uno strumento del tutto inadeguato alla realtà – alla partita in corso.

Vorrei invitarvi a fare un esercizio molto semplice: pensate a qualcuno che conoscete che potrebbe adattarsi alla descrizione del leader Comando & Controllo – un capo, un manager, un amministratore, un collega, un insegnante, un amico, un allenatore, un genitore, un vicino.

Ora chiedetevi: com'è lavorare con lui?

Alle mie conferenze propongo spesso questo esercizio, e molte volte capita che la gente rimanga sorpresa dalle proprie reazioni viscerali. Magari è quello che sta succedendo anche a voi in questo momento: il semplice ricordo di qualcuno che vi ha tediato con regole e restrizioni vi carica di frustrazione e senso di spossatezza, magari persino rabbia e dolore.

Ora invece pensate a qualcuno che potrebbe rispondere alla descrizione di leader Fiducia & Ispirazione; qualcuno che credeva in voi e che vi ha dato chance e opportunità.

Fatevi la stessa domanda di prima. Com'era lavorare con questa persona? Forse ricordarla vi riempie di gratitudine, entusiasmo e un senso di fiducia e realizzazione, anche a distanza di anni.

Comando & Controllo in azione

Molti anni fa fui convocato per una sales call in una piccola impresa manifatturiera a conduzione familiare, dove mi riunii con gran parte del team dirigenziale dell'impresa. Quando ci sedemmo, iniziarono a illustrarmi i lati positivi e negativi della loro cultura aziendale.

Dopo qualche minuto di botta e risposta con i dirigenti, uno di loro ci interruppe bruscamente, con una nota di esasperazione nella voce: “Scusate, possiamo tornare alla realtà? Il nostro maggior problema è che siamo guidati da un maniaco del controllo!”. Alludeva al fondatore e attuale CEO – un tizio a cui tutti si riferivano come “Senior” – che non era fisicamente nella stanza, ma la cui presenza aleggiava tangibile nell'aria. Tutti fecero un timido cenno d'assenso.

“È vero, non molla su niente”.

“Ci vola intorno come un elicottero”.

“Non riesce a delegare. E sarebbe ora che invece delegasse *tutto*. Junior è pronto”.

Dopo qualche minuto, capii che “Junior” era il figlio del maniaco del controllo nonché futuro erede dell'azienda. Aveva iniziato a lavorare nell'organizzazione subito dopo la laurea; tutti lo rispettavano e ritenevano che fosse arrivato il momento che prendesse le redini, convinti che la sua leadership avrebbe aumentato il rilievo e il successo dell'azienda. Cosa di cui era convinto anche Junior; a suo padre aveva detto spesso: “Sono pronto, papà. Posso farcela”. Ma, nonostante la sicurezza di Junior e le esortazioni del team, Senior continuava a opporsi.

“È così frustrante sentire che gli altri non si fidano di te. Non oso immaginare come si senta Junior”, si lamentò un membro del team.

“Be', come si sente Junior alla fine non è importante, se Senior non ritiene che suo figlio sia pronto”, disse un altro.

“Ma Junior si sente pronto davvero?”, chiesi io. “E tutti voi pensate che sia pronto?”.

“Assolutamente!”, risposero in coro. “Tutti crediamo in lui, e sappiamo che farebbe un ottimo lavoro”.

All'improvviso il tizio che aveva evidenziato il problema, frustrato, batté la mano sul tavolo ed esclamò: “Ma santo cielo! Junior ha sessantasette anni!”.

Misi tutto il mio impegno nel cercare di non far trasparire il mio stupore.

Mi ero immaginato che Senior fosse sulla sessantina al massimo, e Junior ne avesse trenta o quaranta. Ero solidale con Senior; sapevo quanto fosse difficile delegare. La situazione, però, si era fatta grottesca: pareva proprio che Senior – che non doveva avere meno di novant'anni – non riuscisse ancora a

cedere il controllo al figlio, qualificato e competente, che lavorava nell'organizzazione da decenni!

A giudicare dall'avvilimento generale che regnava nella stanza, era anche chiaro che l'esigenza di controllo di Senior influiva non solo su Junior, ma anche su ogni dinamica aziendale. Nonché sui risultati: l'organizzazione non prosperava, perché lo stile di leadership di Senior tratteneva la crescita e il progresso aziendale, i suoi dipendenti, suo figlio.

Come Senior, la maggior parte delle persone che adotta lo stile Comando & Controllo non è cattiva. Molte sono persone in gamba, con un carattere ragionevole e buone intenzioni; spesso, però, il loro stile si frappone a tali intenzioni.

Anche quando un leader lavora verso un outcome positivo e vantaggioso, un approccio Comando & Controllo porta alla coercizione, alla condiscendenza, al contenimento e, in definitiva, alla stagnazione. Un leader che si fida e che dà ispirazione, d'altro canto, lavora verso il medesimo outcome vantaggioso ma opera con l'impegno, la creatività e la capacità di liberare il talento e il potenziale dei collaboratori.

Ed ecco la verità che nessuno vuole ascoltare: la maggior parte di noi probabilmente appartiene allo stesso gruppo di Senior. Anzi, forse l'unica grande barriera che ci impedisce di diventare leader del secondo tipo è che pensiamo di esserlo già!

Fiducia & Ispirazione in azione

Ho appreso i meccanismi di questo stile di leadership da piccolo, quando mio padre cercò di insegnarmi a prendermi cura dell'ampio giardino che circondava la nostra casa. Forse alcuni di voi conosceranno già questa storia – è già stata citata nel volume *Le 7 Regole per avere successo*. Il nostro prato doveva essere “verde e pulito”.

I miei genitori avevano l'abitudine di organizzare riunioni di famiglia ogni settimana. Io e i miei fratelli ci sedevamo insieme a loro – sempre più di malavoglia, con l'avvento dell'adolescenza – per ascoltare le loro idee su progetti per la settimana, nuove attività da fare insieme, faccende da sbrigare in casa. Nel corso di una di queste riunioni, quando avevo sette anni, papà ci chiese chi di noi volesse occuparsi del prato. Io mi offrii subito. Non perché l'aspetto del prato mi stesse particolarmente a cuore, ma perché per mio padre avrei fatto qualunque cosa.

A riunione conclusa papà mi portò fuori per esaminare il giardino, in modo che capissi che cosa richiedesse l'incarico. Eravamo all'inizio dell'e-

state, e l'erba iniziava già a inaridirsi. "Il tuo compito è mantenere il prato *verde e pulito*", esordì. "Ti faccio vedere che cosa significa *verde*. Andiamo a vedere il prato del vicino". Ci avvicinammo a un magnifico tappeto erboso color verde speranza. "Ecco: è questo il colore a cui dobbiamo puntare".

Mentre tornavamo al nostro giardino, papà disse: "Ora invece voglio mostrarti che cosa significa *pulito*. Vieni, andiamo a occuparci di metà del prato". Ci mettemmo a raccogliere erbacce e porcherie varie. Ci fermammo a metà; lui mi indicò la parte a cui non ci eravamo ancora dedicati e disse: "Guarda com'è diversa da quella che abbiamo appena pulito". La differenza era evidente, anche per un bambino di sette anni. "Ecco. Quello che abbiamo appena fatto è *verde e pulito*. E dev'essere anche il tuo obiettivo. Come vuoi raggiungerlo, dipende da te. Ma se vuoi, ti dico che cosa farei io".

Mi resi conto che non avevo minimamente pensato all'aspetto logistico della faccenda. "Tu che cosa faresti, papà?".

"Io accenderei il sistema di irrigazione! Ma tu magari preferisci portare l'acqua coi secchi, o usare un tubo di gomma, o forse innaffiare a suon di sputacchi. A te la scelta. L'unica cosa che ci interessa è...?".

"Verde e pulito!", esclamai.

"Verde come?", chiese papà. Io indicai entusiasta il prato del vicino. "Ottimo. Pulito come?". Indicai con orgoglio l'area che avevamo appena sgomberato.

"Bene. È la tua responsabilità. Indovina un po' chi è il tuo capo?".

"... Chi?", chiesi io, disorientato.

"Sei tu!", mi rispose papà, e io sorrisi soddisfatto.

"E indovina chi è il tuo aiutante?".

"Chi?".

"Sono io! Tu sei il mio capo!".

"Davvero?", chiesi entusiasta. Al pensiero di poter comandare mio padre, un sorriso mi si stampò sulla faccia.

"Se avrai bisogno di aiuto, e io avrò tempo, potrai dirmi che cosa devo fare e io lo farò!", sorrise. "E indovina chi ti giudicherà?".

Stavolta annuii. Sapevo la risposta. Puntai il dito verso di me.

"Esatto. Sarai tu il giudice di te stesso. Quali saranno i tuoi criteri di giudizio?".

"Verde e pulito", risposi fiero.

"Ottimo! Perché non ci rifletti per un paio di giorni e poi mi dici che cosa hai deciso?".

Il sabato seguente mio padre mi chiese che cosa pensassi della sua proposta. "Va bene, lo farò!", risposi.

Mi prese la mano e la strinse con fermezza. "Affare fatto!".

Io, però, nei giorni successivi non feci nulla. Non era mia intenzione: onestamente, me ne dimenticai proprio. O magari avevo da fare qualcosa di più divertente dai vicini.

Il martedì mattina mio padre, uscendo di casa per andare al lavoro, notò che la giornata si sarebbe fatta rovente. Osservò il prato del vicino – verde, pulito e tagliato di fresco. Poi puntò lo sguardo sul nostro: era giallo e secco, pieno di rifiuti sul lato a un metro dalla sua auto.

Era più che disposto a darmi un po' di tregua: non lavorare di sabato e di domenica poteva andar bene. Ma lunedì? Più tardi mi disse che il suo primo impulso era stato quello di sgridarmi (“Stephen, va' là a raccogliere quell'immondizia, e subito, altrimenti...”), ma poi si era reso conto che, se l'avesse fatto, avrebbe spazzato via il mio senso di impegno. Sapeva che, se fosse stato duro con me, io avrei pulito il giardino, ma che cosa sarebbe successo il giorno dopo, quando lui non fosse stato presente? Così si era morso la lingua e aveva deciso di osservare il prato al suo ritorno a casa quella sera.

Più tardi, tornando dal lavoro, girò l'angolo e il prato gli si parò davanti in tutta la sua aridità, più giallo e brullo che mai. Io ero dall'altra parte della strada a giocare a pallone.

“Ehi, figliolo! Come va?”.

Lo salutai e risposi: “Benone, papà!”. Che era vero: stavo giocando a pallone! Figuriamoci se avevo modo di pensare al prato.

Ci eravamo accordati che avremmo fatto il giro del giardino due volte alla settimana, così avrei potuto mostrare a mio padre i miei progressi. Papà decise che era arrivato il momento di rispettare quella parte del patto. “Come va *in giardino*, intendevo dire?”.

In quel momento, smise di andare tutto bene. Esitai, guardando dappertutto tranne che nella sua direzione, stringendo forte il pallone. “Ehm... bene?”, pigolai.

Papà racconta sempre come, di nuovo, si morse la lingua ed entrò in casa. Dovette fare uno sforzo enorme per ricordarsi come mai facesse tutto questo: *Il mio scopo è far crescere i miei figli, non l'erba del prato.*

Dopo cena, mi mise la mano sulla spalla e mi disse: “Stephen, facciamo come eravamo rimasti d'accordo. Facciamo un giro del prato e tu mi mostri come te la sei cavata con la nuova responsabilità”.

Mi tremò il mento. Quando uscimmo fuori, dagli occhi mi sgorgavano i lacrimoni. “Sapessi com'è difficile, papà!”, frignai, anche se non ci avevo nemmeno provato.

“C'è qualcosa che possa fare per aiutarti?”.

“Davvero, mi aiuteresti?”, chiesi titubante.

“Com'è che ci eravamo messi d'accordo?”.

“Mi avevi detto che mi avresti aiutato se ne avessi avuto il tempo”, risposi con cautela.

“Ho tempo”.

“Davvero? Okay, torno subito!”. Corsi in casa e afferrai due sacchi della spazzatura. Ne diedi uno a mio padre, e pulimmo il prato insieme.

Quell'estate gli chiesi ancora aiuto, ma di rado. Era il mio compito. Il senso di responsabilità mi rendeva orgoglioso. Quanto a papà, si prese la briga di mettere per iscritto il nostro accordo per riaffermarne la validità. Ogni volta che vedeva un errore o una mancanza da parte mia, non mi riprendeva: continuava a credere in me e a considerarmi responsabile, proprio come avevamo concordato.

E io? Sentivo che lui – papà, una persona per me importante – *si fidava di me*. E, per questo, non intendevo deluderlo. Ero troppo piccolo per pensare a questioni come i soldi, lo status o l'apparenza; semplicemente, volevo molto bene a mio padre, dunque il fatto che lui si fidasse di me mi dava una profonda ispirazione. Risposi a quella fiducia e mi presi cura del giardino. Che divenne verde e pulito.

Se il giardino aveva un aspetto eccellente, la cosa più importante era che io mi sentivo in pace con me stesso. Avevo acquisito fiducia nelle mie capacità di prendermi cura di quello spazio, ed ero entusiasta di continuare a farlo. Avevo sperimentato di prima mano il potere della fiducia, e questa semplice interazione, a sette anni, divenne un momento cruciale per la mia comprensione del concetto di leadership.

Un buon leader ispira le persone ad avere fiducia in lui; un grande leader ispira le persone ad avere fiducia in se stesse⁵.

Eleanor Roosevelt

La verità è che tutti vorremmo che gli altri si fidassero di noi. Essere considerati affidabili è la miglior forma di motivazione umana. Le persone che si fidano di coloro che guidano fanno emergere il meglio di loro – e di tutti noi. Fidarsi degli altri è una delle opere più importanti della nostra vita.

Allo stesso modo, le persone desiderano essere ispirate. L'ispirazione può essere vitale per la nostra esistenza come l'aria per i nostri polmoni. Il termine “ispirare” deriva dal latino *inspirare*, che significa “soffiare dentro”. Per dirla in altro modo, ispirare significa dare vita a qualcosa di inerme. E ispirare qualcuno significa soffiargli un alito di vita.

⁵ Simic Z., “How Eleanor Roosevelt reshaped the role of First Lady and became a feminist icon”, *TheConversation.com*, 25 giugno 2021.

Eppure sono tantissime le persone che, oggi, non ricevono la giusta ispirazione. In quei preziosi momenti in cui ci sentiamo ispirati – magari quando vediamo un lattante che compie i suoi primi passi, o gli atleti di una maratona che tagliano il traguardo – ci sembra di respirare una ventata di aria fresca.

Dare ispirazione significa prendere un'esperienza e permearla di uno scopo; prendere un compito e caricarlo di senso. Significa spingere un operaio a diventare un creatore, un dipendente a diventare un collega, un venditore a diventare un partner, un gruppo a diventare un team. In qualità di leader, il nostro compito è dare ispirazione alle persone che ci circondano – sono loro a volerlo. Ognuno di noi lo vuole. L'umanista e filosofo Albert Schweitzer lo ha detto splendidamente: “Nella vita capita a tutti, prima o poi, di sentire che il nostro fuoco interiore si è spento. Un fuoco che si riaccende quando incontriamo un altro essere umano. Dovremmo essere grati a quelle persone che ravvivano il nostro spirito”⁶.

Quando diamo ispirazione agli altri, ravviviamo il loro e il nostro spirito interiore.

Instilliamo in loro nuova vita, uno scopo, una nuova passione. Offriamo loro una prospettiva diversa, non solo del loro lavoro e del loro mondo, ma anche di loro stessi in quanto esseri umani. Poiché riusciamo a scorgere in loro una grandezza autentica, loro iniziano a vedere possibilità che non avevano considerato – o visto. E iniziano a cercare oltre i limiti artificiali.

Dare ispirazione agli altri è una delle opere più importanti che possiamo compiere in vita.

I leader che si inseriscono in questo filone offrono una lente per vedere e vivere il mondo – un modo di essere – e non semplicemente uno strumento da usare al bisogno. Le persone da loro guidate sentono di poter e dover essere degne di fiducia e di ispirazione. Entrambe le parti sentono di poter dare contributi di valore e trovare un senso di scopo e di poter, insieme, produrre qualcosa di ben più grande di quello che potrebbero realizzare autonomamente.

Ammettiamolo: lo stile Comando & Controllo ha *mai* funzionato davvero? È mai risultato efficace in un contesto familiare? Gli insegnanti che colpivano con un righello gli studenti che si comportavano male riuscivano a incoraggiare e ispirare in loro il desiderio di imparare? I dipendenti tenuti d'occhio con l'orologio o con specifici software di sorveglianza si sentivano ispirati a lavorare di più? In passato il Comando & Controllo forse è stato tollerato da ragazzi, studenti e dipendenti, ma di sicuro non ha promosso

⁶ Albert Schweitzer, Facebook, @USASLFL, Albert Schweitzer “Leadership for Life Nonprofit Organization”, 25 luglio 2020.

la loro creatività, suscitato entusiasmo, dato ispirazione o sviluppato il loro impegno. E non lo farà nemmeno oggi.

A livello teorico, lo capiamo. Eppure, nonostante tutti i nostri progressi, la cruda realtà è che la maggior parte dei leader continua a operare secondo i dettami del vecchio stile. Siamo diventati migliori; abbiamo affinato l'arte della sottigliezza, dando vita a uno stile che potrebbe essere definito "Comando & Controllo Illuminato". Ma le nostre idee fondamentali su persone e leadership non sono cambiate poi tanto. Troppi dirigenti continuano a ricorrere a un approccio ormai datato, adatto all'età industriale, per gestire le sfide odierne.

E voi?

Se ancora cercate di vincere contenendo le persone anziché liberando il loro potenziale, motivandole anziché dando loro ispirazione, concentrandovi sulla competizione e l'autointeresse anziché sul mettersi a servizio degli altri... state giocando a tennis con una mazza da golf.

Le regole della partita sono cambiate.

Prendete una racchetta. Vi mostrerò come giocare.

Prima parte – Il futuro della leadership: da Comando & Controllo (C&C) a Fiducia & Ispirazione (F&I)

È tempo di un nuovo modo di dirigere.

Per decenni ce la siamo cavata con uno stile di leadership stanco e antiquato, che abbiamo via via rattoppato e puntellato nella speranza che potesse ancora funzionare, in un mondo in costante cambiamento. Ma le migliorie incrementali, in un paradigma fallace, non funzionano. Il nostro mondo si è trasformato, ma il nostro modo di dirigere no. È il momento di sperimentare un nuovo stile di leadership – uno che abbia rilievo per la realtà attuale.

Non è cambiato solo il mondo, ma anche la natura del lavoro in sé; sono cambiati la *forza* lavoro e l'*ambiente* di lavoro. *Inclusione, collaborazione e innovazione* non sono solo termini gettonati, bensì un vero e proprio biglietto d'ingresso da pagare per avere successo nella realtà attuale e futura. Le continue innovazioni dirompenti del nostro ambiente creano possibilità di scelta infinite per una forza lavoro in rapida evoluzione, sparpagliata ed eterogenea.

Questa forza lavoro necessita di un nuovo tipo di leader: un leader che riesca a vedere, sviluppare e liberare la grandezza insita in ogni individuo. Un leader che possa fare da modello di comportamento autentico, con umiltà e coraggio. Un leader che sappia dare ispirazione agli altri affinché mettano con entusiasmo anima e corpo in ciò che fanno, per dare contributi di valore a qualcosa che conta.

Chiunque può essere un leader di questo tipo. Tutti hanno bisogno di essere guidati da una figura del genere. Ogni bambino, ogni famiglia, ogni classe. Ogni collega, team, organizzazione, settore e paese.

Questo nuovo modo di dirigere funziona in ogni epoca storica, in qualunque contesto e circostanza, in qualsiasi ruolo e settore. Funziona con qualunque compito da svolgere, in mezzo a qualunque tipo di cambiamento – ovunque, sempre, in ogni relazione.

Uno stile di leadership eterno, intramontabile.

Un nuovo modo di dirigere: *Fiducia & Ispirazione*.

1. Il mondo è cambiato, il nostro stile di leadership no

Fra qualche secolo, quando la storia della nostra epoca sarà analizzata da una prospettiva a lungo termine, è assai probabile che, per gli studiosi, gli eventi più importanti non saranno i progressi tecnologici, Internet o l'e-commerce. Il nodo su cui concentrarsi sarà un cambiamento della condizione umana senza precedenti. Per la prima volta – letteralmente – un numero impressionante, e in continua crescita, di individui ha la possibilità di scegliere. Per la prima volta le persone devono gestirsi autonomamente. E la società non è affatto pronta¹.

Peter Drucker

Ho avuto spesso la fortuna, a convegni e conferenze, di condividere il palco con mio padre, che iniziava quasi ogni intervento facendo al pubblico due domande, semplici ma chiaramente provocatorie: “Per alzata di mano: quanti di voi ritengono che la stragrande maggioranza dei dipendenti della vostra organizzazione sia composta da individui che hanno ben più talento, creatività, ingegno, intelligenza e abilità di quanto richieda il loro impiego attuale o di quanto possano mostrare?”.

Invariabilmente, si alzavano quasi tutte le mani.

Seconda domanda: “E quanti di voi ritengono che la stragrande maggioranza dei dipendenti della vostra organizzazione sia composta da persone costantemente sotto pressione a produrre sempre di più per sempre meno?”.

¹ Drucker P., “Managing Knowledge Means Managing Oneself”, *Leader to Leader* 16, primavera 2000, p. 8.

Di nuovo, mani quasi tutte alzate.

Pensiamoci un momento: in un numero sempre maggiore di città in tutto il mondo c'è un consenso quasi unanime sul fatto che la stragrande maggioranza dei dipendenti di una qualunque organizzazione debba affrontare aspettative sempre maggiori sulle loro capacità produttive – molto di più per meno – in un mondo sempre più complesso. Eppure non riescono – o non possono – usare una porzione significativa del loro talento e delle loro capacità per farlo.

Lasciamo sedimentare un attimo questa informazione.

La differenza tra ciò che facciamo e
ciò che siamo capaci di fare risolverebbe
gran parte dei problemi mondiali².

Mahatma Gandhi

Per poter colmare questo gap, non possiamo continuare a dirigere le persone come abbiamo fatto in passato. È ora di cambiare; è ora che la leadership si rimetta in pari con le trasformazioni della società. In un mondo caratterizzato da profonde disruption, non possiamo continuare a basarci su uno stile di management ormai datato e inefficace. Ne occorre uno nuovo, sia per il tipo di lavoro da svolgere (i servizi e il lavoro della conoscenza, in una modalità collaborativa e team-based) sia per il luogo in cui tale lavoro viene svolto (on-site, in modalità ibrida, in modalità virtuale, da casa, da qualunque luogo al mondo). Perché oggi la forza lavoro è più eterogenea che mai, e molteplici generazioni hanno aspettative radicalmente diverse. Perché le possibilità di scelta si sono ampliate in maniera esponenziale, in un ventaglio pressoché illimitato di opzioni.

A causa di questa possibilità di scelta senza precedenti e di una condizione di cambiamento costante, è difficile che le persone siano favorevolmente colpite da una leadership che non va d'accordo con la realtà attuale. O che siano disposte a tollerarla. Eppure la stragrande maggioranza della gente continua a dirigere, a insegnare, a crescere i figli, ad allenare le squadre con il medesimo stile Comando & Controllo nato durante l'età industriale.

Il mondo è cambiato. Il nostro stile di leadership no.

Lavoro con manager e dirigenti di tutto il mondo, e spesso li sento esprimere frustrazioni e timori sull'esigenza di adattarsi alla nuova realtà:

² Guha S., "UN affirms relevance of Mahatma Gandhi's message", *Indian Abroad*, 10 ottobre 2008.

Il mio capo non fa che starmi addosso e mette in dubbio ogni mia decisione. La nostra organizzazione non fa che parlare di costruzione di una cultura di squadra positiva, ma io non ne vedo l'ombra. Perché mi hanno assunto, se non si fidano di me?

Sono un manager in un'azienda dove so che molti dipendenti lavorano anche come freelance. Dicono di apprezzare l'autonomia e il guadagno extra della gig economy, ma hanno bisogno della sicurezza del posto fisso. E io sento di non avere il loro massimo impegno. Come faccio a conquistarli, se non riesco a pagarli più di quanto sto facendo?

Lavorare da casa è ottimo da tanti punti di vista, ma mi fa anche sentire meno connesso ai miei colleghi. Quando lavoro da solo sento di non raggiungere lo stesso livello di creatività, né traggo dal mio lavoro la stessa energia. Come faccio a colmare questo gap?

La mia azienda parla molto dell'importanza dell'eterogeneità e dell'inclusione, ma sono solo parole. Lo pensa davvero? Come potrei essere coinvolto in questi cambiamenti che vorrei vedere?

Come essere un capo efficace che non perde un dipendente? Sembra che alle nuove generazioni non importi nulla di lasciare un'azienda su due piedi.

Il mio lavoro mi piace, ma onestamente mi sembra di contare davvero poco. È difficile trovare un senso, quando ciò che fai sembra irrilevante. E se lo è per me, che sono un manager, dev'esserlo molto di più per i miei dipendenti...

La possibilità di lavorare da casa è stata positiva per il mio team, ma ha complicato nettamente la questione del senso di responsabilità. Come faccio a far capire ai miei dipendenti che sono responsabili del loro lavoro senza però dare l'impressione che non mi fidi di loro o che sto loro troppo addosso, anche da lontano?

Dirigo un team globale, e ho molta difficoltà con le relative differenze culturali. La verità è che non ho mai lasciato il mio paese. Come posso guidare e dare ispirazione a persone di culture diverse se non ho esperienza?

Sono così frustrato dalla situazione politica e dalla mancanza di civiltà nel mio paese, e sono convinto che vadano a incidere anche sulla nostra cultura lavorativa. Come posso realizzare un cambiamento o fare la differenza, se non so di chi o di che cosa fidarmi?

La prospettiva di crescere i miei figli nell'era moderna mi spaventa. Sembra che oggi crescano molto più velocemente rispetto a quando ero piccolo

io. Come posso insegnare loro a orientarsi nel mondo di oggi, quando io in primis non ho tutte le risposte?

Queste dichiarazioni riflettono i reali timori della gente sull'eterogeneità di sfide che affrontiamo oggi. In questo volume cercheremo di esaminarle e di dare una risposta. Voi aggiungereste qualcosa all'elenco?

La questione non è se siamo in grado di cambiare, ma se stiamo cambiando abbastanza in fretta³.

Angela Merkel

Questi cambiamenti enormi che stiamo sperimentando sono il prodotto di quelle che io definisco le “Cinque Forze Emergenti”: forze di cambiamento che si stanno propagando nel nostro mondo con estrema rapidità, andando a influire sul nostro lavoro e sulla nostra vita con dinamiche senza precedenti. Possiamo cercare di evitarle o ignorarle, ma state pur certi che loro non ignoreranno noi.

Le Cinque Forze Emergenti

1. È cambiata la natura del mondo

Le innovazioni tecnologiche stanno producendo cambiamenti straordinari; a essere senza precedenti non è solo la *quantità*, ma anche la loro *rapidità*. In più, la *tipologia* di cambiamenti – e le tecnologie *disruptive* che ne sono alla base – sta influenzando ogni società, settore, organizzazione e individuo. Le innovazioni tecnologiche riguardano tutte le aree – bioscienze, intelligenza artificiale, apprendimento automatico, robotica, automazione, realtà virtuale e aumentata, digitalizzazione, nanotecnologie, Internet delle cose, stampa 3D; l'elenco completo richiederebbe varie pagine. Tutti questi cambiamenti stanno convergendo verso quella che è stata definita “Quarta rivoluzione industriale”⁴.

Oltre a queste rapide disruption tecnologiche, mai nella storia sono state a disposizione così tante conoscenze e informazioni. Sulla rivista *CIO* Scott Sorokin scrive che fino al 1900 gli esperti stimavano che le conoscenze umane

³ Intervista ad Angela Merkel per il *Financial Times*, 20 luglio 2005.

⁴ Schwab K., “The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond”, weforum.org, 14 gennaio 2016; Lavopa A. e Delera M., “What is the Fourth Industrial Revolution?”, unido.org, gennaio 2021.

raddoppiassero ogni secolo; nel 1982 la stima fu corretta a ogni tredici mesi. Oggi, quarant'anni dopo, gli esperti suggeriscono che le conoscenze umane raddoppino ogni dodici ore⁵. L'esplosione della conoscenza ha trasformato il nostro modo di vedere il passato e ci spinge a considerazioni diverse riguardo al futuro; ormai è impossibile essere quelli che Carol Dweck di Stanford ha definito *know-it-all*, perché, semplicemente, ci sono troppe conoscenze e tecnologie da assimilare. È importante, piuttosto, diventare *learn-it-all* – persone in grado di imparare, o persino reimparare, a ritmi più rapidi che mai.

L'inondazione di conoscenze, combinata con la disruption – cambiamenti dirompenti scatenati da varie cause, vedi le innovazioni tecnologiche e, ultimamente, una pandemia globale – ha prodotto enormi variazioni a livello sociale e messo in ginocchio interi settori. Le innovazioni tecnologiche hanno creato nuovi modelli di business e persino nuovi settori, aprendo le porte a una serie infinita di possibilità. Solo l'accessibilità degli smartphone ha modificato drasticamente non solo il nostro modo di fare business, ma anche il nostro modo di vivere quotidiano. Non viviamo in un mondo in stagnazione, bensì in una realtà in cui spuntano di continuo rischi e opportunità a cui dobbiamo adattarci – in quanto esseri umani, organizzazioni, famiglie, comunità.

2. È cambiata la natura del lavoro in sé

Il *che cosa* del lavoro, oggi, è costituito sempre più da conoscenza e servizi, con un accesso a informazioni istantanee e simultanee, organizzato con dinamiche più collaborative, innovative e creative che mai. Il tradizionale lavoro manuale o quello tipico dell'età industriale, sebbene ancora importante, costituisce una percentuale sempre minore; siamo entrati in una nuova era.

Alle persone viene sempre più chiesto di concentrarsi su un tipo di lavoro più mentale che manuale, e a chi continua a dedicarsi alle opere manuali viene chiesto di usare sempre di più anche il proprio ingegno. Visti i continui cambiamenti della natura mondiale a causa delle innovazioni tecnologiche, questa realtà diventerà sempre più rilevante.

La novità di maggior rilievo è che il lavoro viene svolto sempre più in modalità collaborativa: le persone operano in team flessibili e interdipendenti per creare e innovare insieme.

3. È cambiata la natura del luogo di lavoro

Oltre alle trasformazioni legate al tipo di lavoro da svolgere, enormi cambiamenti riguardano anche il luogo *in cui* questo viene svolto. Il lavoro da

⁵ Sorokin S., “Thriving in a World of ‘Knowledge Half Life’”, CIO.com, 5 aprile 2019.

casa – o da qualunque altro posto – è un fenomeno in crescita, anche prima della disruption della pandemia di Covid-19, che ha accelerato questa tendenza a ritmi vertiginosi. Oggi questa modalità sta rapidamente diventando la norma, soprattutto in una combinazione ibrida con il lavoro *on-site*. Di fatto non esiste più *un* luogo di lavoro, bensì una costellazione infinita di location sparpagiate in tutto il globo.

Molti dei team flessibili e interconnessi di cui parlavo prima sono interamente virtuali. I team member, sparsi ai quattro angoli del globo o fisicamente vicini, talvolta lavorano sullo stesso progetto senza mai incontrarsi di persona. In alcune organizzazioni l'idea di un luogo di lavoro fisico condiviso non esiste più, in altre sta perdendo valore. La tradizionale struttura organizzativa gerarchica sta diventando, piuttosto, una linea retta; il processo decisionale viene esteso anche ai gradini più bassi in modo da aumentare velocità e flessibilità.

L'effetto finale è che le persone possono lavorare da ogni parte del mondo, libere dai vincoli della tradizionale stanza d'ufficio. Queste nuove modalità e questi nuovi luoghi di lavoro hanno prodotto cambiamenti radicali nelle strutture organizzative – e continueranno a farlo – e avranno un impatto significativo sulla cultura lavorativa.

4. È cambiata la natura della forza lavoro

La nostra forza lavoro, composta da persone di generazioni, generi, razze, etnie, orientamenti sessuali, religioni, culture, background, esperienze e prospettive differenti, è del tutto diversa da quella degli scorsi decenni. L'obiettivo è creare una cultura autenticamente inclusiva, che permetta di massimizzare la nostra diversità – le nostre differenze – sfruttandola come nostro maggiore punto di forza. Più marcato è il contrasto di tali differenze, maggiore è il potenziale per la creatività e l'innovazione.

Un esempio delle trasformazioni nella forza lavoro è la compresenza di molteplici generazioni che lavorano l'una al fianco dell'altra – talora persino cinque generazioni diverse⁶. Quelle più giovani, come i Millennial e la Gen Z, costituiscono la percentuale più ampia della forza lavoro attuale e si portano dietro esperienze, prospettive e idee diverse. Hanno aspettative professionali e sulle figure che devono dirigerle ben diverse da quelle delle generazioni più anziane. Il contratto sociale è cambiato; sono cambiati i *desiderata*. La busta paga non è più l'unica cosa che conta; ai nuovi lavoratori interessano le modalità con cui vengono guidati e interessa sapere che i loro

⁶ Fry R., “Millennials are the largest generation in the U.S. Labor Force”, Pew Research Center, 11 aprile 2018; dati forniti dall'U.S. Bureau of Labor Statistics.