

Enrico Zanieri

LEADER

per scelta

UN VIAGGIO PRATICO
PER GUIDARE SE STESSI E GLI ALTRI
SENZA AUTORITÀ FORMALE

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”.

Enrico Zanieri

LEADER

per scelta

**UN VIAGGIO PRATICO
PER GUIDARE SE STESSI E GLI ALTRI
SENZA AUTORITÀ FORMALE**

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835184270

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

Indice

Prefazione , di <i>Annalisa Galardi</i>	pag.	9
1. Leader per scelta	»	11
1. L'idea di leadership per scelta	»	15
2. Perché i modelli gerarchici tradizionali non bastano più	»	16
3. Perché serve una nuova leadership	»	17
4. Perché ognuno deve diventare leader di se stesso	»	18
5. Un invito al viaggio	»	19
6. Questo libro è il tuo compagno	»	20
► <i>Coaching pratico – Riconosci i leader per scelta nella tua vita</i>	»	21
<i>Che cosa ho imparato da questo capitolo</i>	»	21
2. Sviluppare una mentalità di crescita: il primo passo per guidare se stessi	»	22
1. Due modi di vedere il mondo: fixed mindset vs. growth mindset	»	23
2. La mentalità di crescita nella leadership per scelta	»	24
3. La metafora del seme: la crescita è un processo invisibile ma potente	»	27
4. Le tre convinzioni limitanti che bloccano la leadership	»	28
► <i>Coaching pratico 1 – Riformula il tuo dialogo interiore</i>	»	31
► <i>Coaching pratico 2 – Adotta un “progetto di crescita”</i>	»	32
<i>Che cosa ho imparato da questo capitolo</i>	»	32

3. Il coraggio di agire: non aspettare il permesso	pag.	34
1. Il semaforo verde invisibile	»	35
2. Perché rimaniamo fermi al semaforo rosso	»	36
3. Il bias della negatività: perché sovrastimiamo i rischi di muoversi	»	37
4. La paura del giudizio: il semaforo più potente di tutti	»	38
5. Il costo di rimanere fermi	»	38
6. Dal permesso esplicito al permesso implicito: quando è sicuro passare	»	39
7. Iniziare a muoversi: le micro-iniziative	»	40
8. Creare i propri spazi di sperimentazione	»	41
9. Capire le reazioni: quando gli altri non approvano il tuo movimento	»	43
10. Quando il semaforo sembra sempre rosso	»	45
11. La strategia del “non ancora”	»	46
12. Dal semaforo rosso al verde: il percorso di maturazione	»	46
► <i>Coaching pratico – Identifica la tua prossima micro-iniziativa</i>	»	47
<i>Che cosa ho imparato da questo capitolo</i>	»	49
 4. Decidere nell’incertezza: la leadership in azione	»	50
1. Quando la chiarezza totale è un’illusione	»	51
2. Perché ci paralizziamo davanti all’incertezza	»	52
3. Il costo nascosto della non-decisione	»	54
4. Dal mito della visione completa ai piccoli passi possibili	»	55
5. Strumenti pratici per decidere nell’incertezza: la cassetta degli attrezzi del leader	»	56
► <i>Coaching pratico – La tua prossima decisione nell’incertezza</i>	»	64
<i>Che cosa ho imparato da questo capitolo</i>	»	65
 5. L’arte di sbagliare: trasformare il fallimento in apprendimento	»	66
1. Perché abbiamo paura di sbagliare?	»	68
2. La metafora del trapezista senza rete: imparare a volare attraverso la possibilità di cadere	»	70
3. Il costo nascosto della cultura della paura	»	71
4. Le tre fasi per trasformare un errore in opportunità	»	72
5. L’apprendimento vicario: imparare dagli errori degli altri	»	76
6. Dal processo individuale a quello collettivo	»	76
► <i>Coaching pratico – L’esercizio del prototipo di apprendimento</i>	»	77
<i>Che cosa ho imparato da questo capitolo</i>	»	80

6. L'influenza senza autorità: come guidare senza dare ordini	pag. 82
1. Perché l'autorità non basta per essere un leader? Il mito della leadership gerarchica	» 84
2. L'illusione del controllo attraverso i comandi	» 85
3. La trappola della micro-gestione	» 86
4. La distorsione delle informazioni	» 87
5. L'erosione della motivazione intrinseca	» 88
6. Il costo nascosto della "compliance"	» 88
7. La calamita: leadership basata sull'attrazione	» 89
8. Il campo magnetico personale: che cosa crea attrazione	» 90
9. Il potere della vulnerabilità	» 93
10. Tecniche di leadership informale: come guadagnare rispetto e coinvolgimento	» 94
11. L'arte delle domande potenti	» 99
► <i>Coaching pratico – Un esercizio su come aumentare il proprio impatto senza un titolo. L'audit dell'influenza personale</i>	» 100
<i>Che cosa ho imparato da questo capitolo</i>	» 101
7. Dare senso al proprio lavoro: leadership e motivazione	» 102
1. Il problema della disconnessione dal proprio lavoro: perché tante persone non si sentono motivate	» 103
2. La frammentazione che uccide la leadership naturale	» 105
3. L'assenza di autonomia e il suo impatto sulla leadership	» 105
4. Il mismatch valoriale e la perdita di autenticità	» 107
5. Come il senso crea autorevolezza	» 108
6. La metafora del falegname e della cattedrale: vedere oltre il compito per trovare uno scopo	» 109
7. Come la motivazione intrinseca crea leadership attrattiva	» 111
8. Strategie pratiche per diventare leader attraverso il significato	» 114
► <i>Coaching pratico 1 – L'inventario del significato personale</i>	» 116
► <i>Coaching pratico 2 – La mappa dell'impatto esteso</i>	» 116
► <i>Coaching pratico 3 – Il piano di leadership significativa</i>	» 116
► <i>Coaching pratico 4 – Il diario della leadership quotidiana</i>	» 116
<i>Che cosa ho imparato da questo capitolo</i>	» 117
8. Le relazioni che fanno la differenza: il ruolo dell'intelligenza emotiva	» 118
1. Perché i leader più efficaci sono quelli con una spiccata intelligenza emotiva?	» 120

2. I quattro pilastri dell'intelligenza emotiva	pag. 124
3. Come l'intelligenza emotiva trasforma i conflitti in opportunità	» 127
4. L'intelligenza emotiva come superpotere della leadership per scelta	» 129
► <i>Coaching pratico 1 – La mappa emotiva dei quattro pilastri</i>	» 132
► <i>Coaching pratico 2 – Dal muro al ponte</i>	» 133
► <i>Coaching pratico 3 – Il diario delle connessioni autentiche</i>	» 134
<i>Che cosa ho imparato da questo capitolo</i>	» 135
9. Il metodo del leader: allenare la self-leadership ogni giorno	» 137
1. Perché molti si ispirano ma poi non agiscono: il gap tra sapere e fare	» 138
2. La metafora della palestra mentale: la leadership come muscolo	» 140
3. Il metodo delle 3A per la self-leadership	» 143
4. La scienza dietro la pratica deliberata e le sue caratteristiche	» 146
5. L'ambiente che supporta la crescita	» 148
► <i>Coaching pratico – Un piano d'azione per allenare la leadership in 30 giorni</i>	» 151
<i>Che cosa ho imparato da questo capitolo</i>	» 155
10. Diventare leader di se stessi: il passo finale	» 156
1. Che cosa significa davvero essere leader della propria vita	» 157
2. La metafora del viaggio senza fine: la leadership come processo evolutivo	» 159
3. I cinque principi chiave della self-leadership	» 161
► <i>Coaching pratico – Una lettera a se stessi</i>	» 163
Conclusioni	» 167
Ringraziamenti	» 169
Bibliografia	» 171

Prefazione

di Annalisa Galardi*

“Leader per scelta” è un’espressione che ci chiama subito in causa: “leader” non è un titolo attribuito, non è un incarico ricevuto, ma è l’esito di un atto di libertà. La leadership non coincide, infatti, con una posizione formale o con un riconoscimento esterno, ma nasce dal coraggio di scegliere un modo di essere con se stessi e con gli altri.

Scegliere di essere leader significa assumersi il peso e la bellezza delle conseguenze della propria decisione. È un movimento attivo, non un destino già scritto. La leadership non si eredita, non si conquista una volta per tutte: si rinnova, passo dopo passo, ogni volta che decidiamo di voler davvero avere impatto.

La scelta diventa allora uno spazio vivo, un atto intenzionale che ci orienta e un po’ ci mette in crisi. Perché scegliere di essere leader ci espone e ci spoglia. Senza etichette e protezioni, ci troviamo soli con la nostra autenticità.

Eppure, proprio da lì, dal *senza*, inizia spesso il movimento più generativo. Chi riesce a stare nel vuoto senza volerlo riempire subito, chi regge la sospensione tra ciò che non c’è più e ciò che non è ancora iniziato, compie un gesto di libertà.

Il *senza* diventa allora uno spazio vivo, un atto intenzionale di sottrazione. Come il silenzio tra le note, che dà senso alla musica. Come la pausa prima di parlare, che crea spazio per far emergere la parola.

Abitare il *senza* è un atto controintuitivo, ma di grandissimo valore. Ci riporta al momento in cui siamo solo ciò che siamo, al di là delle etichette,

* Docente di Comunicazione d’impresa all’Università Cattolica di Milano, è fondatrice di The Bravery Store e Partner di Torreluna. Consigliera della Fondazione Adriano Olivetti, socia di ActionAid ed ELIS Fellow.

delle convenzioni e delle convinzioni. Il *senza* può essere un atto di sottrazione volontaria, un gesto consapevole di alleggerimento, una scelta di ritornare all'essenzialità di chi siamo e di evolvere verso chi vogliamo diventare.

Come nella Genesi, dove “l'uomo e sua moglie erano nudi, ma non ne provavano vergogna” (Genesi 2:25), la nudità non è ancora motivo di imbarazzo, ma condizione piena e originaria dell'essere. Prima che arrivi il bisogno di coprirsi, di giustificarsi, di proteggersi. In quella nudità primordiale, c'è la forza dell'essere intero. Chi fa questa scelta restituisce presenza a se stesso, agli altri, ai contesti che abita.

Enrico Zanieri ci offre il racconto autentico del suo cammino e testimonia il desiderio di scegliere, ogni giorno, di andare oltre etichette, aspettative e presunzioni, per cercare il nocciolo vero della possibilità di avere impatto. Qui non si parla di ruoli, ma di persone che decidono di avventurarsi nella strada sinuosa delle proprie possibilità.

Quando ho conosciuto Enrico, ci siamo trovati a ragionare insieme intorno a parole che sono care a entrambi e sono lo sfondo di questo libro: coraggio, responsabilità, sviluppo, comunità. Abbiamo scoperto di abitare uno stesso orizzonte, e di voler essere persone che si interrogano sul senso. Perché oggi dovremmo parlare di tutto questo? Perché occuparci di una leadership che non si fonda sull'autorità, ma sull'autenticità? Perché riflettere sul potere di chi sceglie di prendersi cura, di chi prende parola anche senza essere chiamato?

La mia risposta è questa: perché ciascuno di noi, nel proprio raggio d'azione, può scegliere di lasciare un'impronta positiva. E ogni volta che scegliamo di prenderci cura di ciò che accade intorno a noi – con o senza un incarico formale, con o senza un titolo – stiamo già facendo la differenza.

Leader per scelta

Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'avere nuovi occhi.

Marcel Proust

Avrò avuto 5 anni quando, nella cucina di mia nonna, passavo ore a costruire Lego. Le mie mani componevano mondi immaginari, mentre lei mi osservava con quello sguardo che solo i nonni sanno avere.

Mia nonna aveva risorse limitate: sposata a un finanziere che si spostava su e giù per l'Italia, aveva dedicato la vita a crescere quattro figli. Era emigrata giovanissima da un Sud che offriva più sogni che opportunità, e aveva gestito con la precisione di un orologio svizzero lo stipendio di mio nonno, facendo quello che oggi chiameremmo l'impossibile: crescere una famiglia e far quadrare i conti centesimo dopo centesimo.

I risparmi di una vita – che rappresentavano rinunce quotidiane – erano stati investiti nell'istruzione del primogenito, riuscito a diventare geometra. Un traguardo che oggi può sembrare modesto, ma che all'epoca rappresentava un'ascesa sociale significativa per chi partiva da niente. Gli altri tre figli avevano dovuto fare scelte diverse, in particolare mia madre, la più piccola e volenterosa, che sognava l'università ma dovette accontentarsi di lavorare e studiare per poi essere costretta ad abbandonare al terzo anno.

Dei sei nipoti, nessuno aveva mostrato particolare interesse per gli studi, così mia nonna – con quella testardaggine tipica di chi ha conosciuto la fame – aveva riposto in me le speranze per realizzare quel sogno familiare rimasto sospeso nel tempo.

“Enrico farà l'ingegnere”, proclamava con una certezza assoluta mentre, seduto sulle sue ginocchia, costruivo ponti e torri che sfidavano la gravità. Non era un auspicio, ma una vera e propria profezia. Nella sua epoca e nel suo immaginario, la figura dell'ingegnere era simbolo di riscatto sociale, l'emblema vivente di quel

miracolo economico italiano che aveva trasformato un Paese agricolo nella quinta potenza industriale.

L'ingegnere, insieme a medici e notai, rappresentava quell'élite che sembrava avere in mano le chiavi per cambiare il mondo. Le sue parole, ripetute come un mantra negli anni dell'infanzia, si impressero nella mia mente al punto tale che, dopo aver accantonato i sogni infantili di diventare pilota di caccia, rockstar o attore di Hollywood, l'idea di trasformare la società con quel titolo iniziò a prendere forma nella mia immaginazione come un destino possibile, se non persino inevitabile.

Mi laureai in ingegneria meccanica nel novembre 2002, tra i primi dieci dell'anno, ma con un voto che bruciava come una piccola ferita. Quel numero raccontava il mio rapporto ambivalente con le discipline scientifiche e con quel "potrebbe fare di più" che mi avrebbe accompagnato per tutto il corso della vita.

Nonostante la delusione, la mia carriera ebbe un inizio brillante. Venni assunto subito dopo la laurea e, con l'entusiasmo tipico dei neofiti, mi lanciai in quella che immaginavo sarebbe stata un'ascesa professionale rapida e lineare.

Iniziai nella più grande azienda della regione: una multinazionale che costituiva uno dei sogni più ambiziosi per un neolaureato. Ma dopo soli tre mesi l'irrequietezza mi allontanò da dove tutti aspiravano di arrivare, spingendomi a esplorare realtà più piccole, cercando un contatto più diretto con la materia, con le macchine, con la produzione tangibile.

Fu così che mi trasferii in un'officina nelle colline del Mugello, affrontando inverni rigidi e pendolarismo estenuante per immergermi nella concretezza di un ambiente dove avrei potuto lasciare un'impronta visibile, non solo teorica. E così fu: da tecnico di produzione divenni caporeparto, fino ad affiancare il direttore di stabilimento.

Sentivo crescere dentro di me una consapevolezza nuova: toccavo con mano i processi, ero a stretto contatto con professionalità esperte, vedevo prendere forma i progetti, risolvevo problemi con soluzioni che nessun manuale avrebbe potuto suggerire. Eppure, c'era una discrepanza tra il valore che sentivo di apportare e il riconoscimento formale che ricevevo – quel "titolo" che ancora inseguivo come conferma della mia crescita.

Così decisi di tornare verso realtà più strutturate, dove immaginavo che merito e riconoscimento potessero allinearsi maggiormente. L'occasione si presentò con una grande azienda del settore ferroviario. Grazie all'esperienza maturata in officina e alla familiarità con le macchine utensili, venni assunto per un progetto di internalizzazione delle lavorazioni meccaniche.

Ero giovane, energico, e non mi accontentavo di fare il "compitino". Nei progetti che seguivo mettevo un'intensità che veniva notata – non sempre gestivo formalmente team, ma riuscivo a far muovere persone e risorse verso obiettivi che sembravano impossibili, creando connessioni e sinergie dove prima c'erano solo compartimenti stagni.

Il successo in uno di questi progetti mi portò negli anni a responsabilità crescenti fino alla promozione a responsabile della qualità di stabilimento. Era il 2010 e, a soli sette anni dall'inizio della mia carriera, gestivo quaranta persone su due linee

gerarchiche, con delega dell'amministratore delegato e l'autorità di decidere se i treni potessero uscire o meno dallo stabilimento. Un potere reale, tangibile, che mi faceva sentire "arrivato".

A 33 anni respiravo l'aria rarefatta delle posizioni di vertice, convinto che il percorso da lì in poi sarebbe stato solo in ascesa. Mi sentivo invincibile, con quella speciale miscela di competenza e audacia che rende ciechi di fronte ai propri limiti.

Poi successe qualcosa.

Fu come una tempesta che si abbatte all'improvviso in una giornata che sembrava serena. Alcuni errori di valutazione – la troppa sicurezza che sconfina nella presunzione, un'innovazione portata avanti con l'impeto di chi non vede ostacoli –, uniti a un cambiamento nel contesto organizzativo, provocarono una frattura nella mia traiettoria. Alcuni dei miei riferimenti lasciarono l'azienda, altri voltarono le spalle e io mi ritrovai improvvisamente esposto, vulnerabile in un ecosistema che funzionava secondo regole che non avevo compreso.

Il ridimensionamento fu rapido e doloroso. Dalla gestione di un dipartimento strategico a un ruolo marginale, dalla firma che poteva fermare la produzione a responsabilità limitate. Era come essere stato espulso dal paradiso per un peccato che pensavo di non aver commesso.

Segui un periodo di resistenza, di tentativi ostinati di riconquistare la posizione perduta. La vivevo come un'ingiustizia cosmica, come un diritto sottratto a chi se lo meritava. Solo anni dopo avrei compreso quanto quella prospettiva fosse limitante e quanto quell'apparente fallimento contenesse i semi di una crescita molto più significativa di qualsiasi promozione.

Dopo una fase interlocutoria e un ruolo transitorio, decisi di accettare il ruolo di vice project manager per l'ETR1000, il progetto più prestigioso dell'azienda. Col morale a terra e la rabbia ancora in circolo, venni affiancato a un manager straordinario, assorbendo lezioni che all'epoca non sapevo nemmeno di stare imparando.

Dopo due anni in quella posizione, inquieto e ancora alla ricerca di un riscatto, capii che il patto con l'azienda si era definitivamente rotto e non ci sarebbe stato modo di recuperare se non in un lunghissimo periodo di purgatorio che non volevo affrontare. Così, decisi di assumere un ruolo di project manager presso una multinazionale che conoscevo bene – un demansionamento volontario nella stessa organizzazione da cui ero "fuggito" dopo tre mesi dall'inizio della mia carriera.

Per cinque anni galleggiai in acque torbide, in un'azienda in cui ero l'ultimo arrivato. Cercai in tutti i modi di ritrovare lo slancio perduto, di riaccendere quella scintilla di passione che sembrava affievolita. Cinque anni di tentativi, di piccole vittorie e delusioni, di una ricerca che sembrava girare in tondo.

Qualcosa si era rotto e stavolta non era nel rapporto fra me e l'azienda, ma in una dimensione molto più intima e personale. Avevo perso la fiducia in me stesso e la sicurezza che forse, a livello intimo, non c'era mai stata.

Poi arrivò la pandemia. Il mondo si fermò, e in quel silenzio forzato, in quella pausa collettiva, incontrai il coaching. Quella che era partita come una semplice formazione professionale, si trasformò in una rivelazione personale. Come se qualcuno avesse acceso una luce in una stanza in cui non sapevo nemmeno di trovarmi.

Quel percorso mi permise di riscoprire non solo le mie competenze tecniche e i miei talenti, ma soprattutto di riconnettermi con parti di me che avevo messo a tacere, con valori e aspirazioni che il rincorrere titoli e posizioni aveva offuscato, con quelle capacità che possono emergere solo quando non cerchi a tutti i costi l'approvazione altrui o il riscatto sociale.

Compresi che il ruolo di project manager – a cui avevo a lungo ambito ma che in quel frangente vivevo come una sorta di esilio – poteva diventare l'opportunità di costruire e sviluppare team di persone, di creare contesti dove altri potessero crescere e fiorire, di generare impatto oltre i confini del progetto stesso.

Capii che, al di là del mio job title e dei numeri che dovevo portare, avrei potuto interpretare il ruolo con una chiave che sfruttasse al meglio i miei punti di forza, senza farmi eccessivamente condizionare dalle prestazioni o da un giudizio esterno.

Nel 2021, con l'entusiasmo di chi scopre una nuova vocazione, decisi di estendere questa scoperta ben oltre il perimetro del lavoro in multinazionale. Anche se in molti non vedevano di buon occhio la possibilità di avere più percorsi professionali, il mio istinto diceva che avrei dovuto provarci.

Fu l'occasione di dare forma diversa alle competenze manageriali che avevo accumulato diventando un executive coach: una sorta di "allenatore" per manager apicali. Ottenni la certificazione ICF e iniziai a praticare, attingendo a quella rete professionale costruita negli anni che ora si rivelava preziosa in modi inaspettati. Cominciai a vivere una doppia vita professionale: project manager in una multinazionale e coach per dirigenti che stavano affrontando le stesse sfide che io avevo vissuto sulla mia pelle. C'era qualcosa di ironico e, al contempo, giusto nel diventare coach per persone con titoli formali di leadership, proprio io che avevo passato anni a rincorrere a testa bassa quei titoli. Era come se tutto il percorso acquisisse un senso, un disegno che solo ora potevo iniziare a intravedere.

Nello stesso anno sarei entrato a far parte come associato di una società di consulenza manageriale specializzata in sviluppo della leadership e cambiamento culturale. Nel 2022 si presentò l'opportunità di acquisire un progetto di consulenza per il Centro Nazionale Ricerche (CNR): un incarico di consulenza per gestire una parte del progetto internazionale per la costruzione della più grande sorgente di neutroni al mondo, in Svezia.

Il 2023 segnò un ulteriore passo in questo percorso di trasformazione: co-fondai NeNet, estendendo la mia attività di coaching alla formazione per figure manageriali.

Oggi posso affermare che la vita ha preso strade che né io né mia nonna avremmo potuto immaginare.

Negli anni ho acquisito molti titoli diversi, ma la comprensione più preziosa che mi hanno portato è che **la leadership non è una questione di ruoli formali o posizioni in un organigramma**. È un viaggio continuo di crescita personale e professionale che rimane sotto la nostra esclusiva responsabilità. È la capacità di riuscire a guidare prima se stessi e poi gli altri. È la forza che non ha bisogno di proclami ma che si manifesta nell'equilibrio e nella consapevolezza dell'impatto che possiamo generare.

Ed è questa consapevolezza, questa verità vissuta e non solo studiata, che mi ha spinto a scrivere questo libro.

1. L'idea di leadership per scelta

Una delle scoperte che mi hanno più colpito nel corso degli anni riguarda l'esperimento condotto da Blakemore e Cooper nel 1970 sui gattini neonati. Questi ricercatori allevarono dei cuccioli in ambienti dove potevano vedere solo linee verticali oppure solo linee orizzontali: dagli indumenti di chi li accudiva, alle ciotole in cui mangiavano, tutto riproduceva solo e soltanto quei disegni. Una volta cresciuti, quando li esposero al mondo normale, accadde qualcosa di straordinario: i gattini cresciuti vedendo linee verticali non riuscivano letteralmente a percepire gli oggetti orizzontali, e viceversa. Avevano sviluppato una forma di **cecità percettiva** per tutto ciò che non rientrava nell'esperienza visiva della loro crescita.

Ogni volta che ripenso a questo racconto, non posso fare a meno di pormi alcune domande: quante sono le “sbarre invisibili” che limitano il nostro potenziale? Quanti condizionamenti ci portiamo dietro? Quante volte ci comportiamo come quei gatti, trattenuti non da impedimenti reali, ma da convinzioni radicate su chi abbia il “diritto” di guidare, motivare o influenzare gli altri?

Nel corso della mia carriera ho incontrato centinaia di persone intrappolate dietro queste sbarre invisibili. Professionisti brillanti che si autolimitavano perché continuavano a dire a se stessi: “Non ho il titolo giusto per proporre questo cambiamento”, “Non sono nella posizione per prendere questa iniziativa”. Team leader con un titolo per gestire persone, ma con troppi vincoli dettati da convinzioni personali che impedivano loro di esprimere il proprio potenziale. Manager che, pur avendo titoli altisonanti, esercitavano una leadership inefficace, continuando a far leva solo sull'autorità formale.

Ma ho trovato anche una quarta categoria, che sfugge a ogni classificazione: quella delle persone che **non danno peso al posto che ricoprono**. Outsider, leader “naturalisti”, persone in grado di portare ciò che sono in ciò che fanno, e di incarnare molte delle qualità che vorresti vedere in chi tira le fila.

È la classe di chi è in grado di cambiare le cose, di chi agisce senza pregiudizi, di chi non vede ostacoli, di chi immagina il futuro senza essere vincolato da regole, gerarchie o limiti artificiali. Professionisti consapevoli del fatto che il futuro appartiene a tutti e che è responsabilità di ognuno contribuire alla sua creazione.

Sono quelli in grado di generare rivoluzioni dal basso, di portare il proprio contributo e accendere fiammelle nel buio. Sono le persone “senza titolo”: quelle che escono dagli schemi, che sono libere di esprimersi perché non vincolate da codici imposti e quindi più propense a tirare fuori il meglio da sé e dagli altri.

Ed è proprio questa quarta categoria che ha ispirato questo libro.

Il verbo anglosassone “*to lead*”, da cui deriva il termine “leadership”, ha una traduzione che in italiano si riduce alla parola “guidare”. Questa equivalenza ci spinge ad associare l’immagine della leadership a un comandante che dall’alto del ponte “guida” la nave attraverso la tempesta. Una metafora che ha radici antiche nelle storie militari, ma che attualmente risulta inadeguata per descrivere la complessità delle nostre organizzazioni.

Oggi i nostri ambienti assomigliano sempre più a ecosistemi complessi, interconnessi e in rapida evoluzione: contesti dove il cambiamento è l’unica costante e dove l’innovazione nasce dalla collaborazione e dall’intelligenza collettiva, non da decreti che piovono dall’alto.

In questi scenari, la leadership si è necessariamente trasformata. Non è più una caratteristica esclusiva di chi occupa posizioni formali di potere, ma una capacità che può – e deve – emergere a tutti i livelli.

Pensa per un momento a quando hai vissuto un’esperienza di cambiamento significativo in un team o in un’organizzazione. Chi ha davvero portato avanti quel cambiamento? Spesso scoprirai che, al di là dei ruoli formali, ci sono state persone che hanno esercitato una leadership reale: hanno proposto idee, hanno ispirato gli altri, hanno facilitato la collaborazione, hanno mantenuto alta l’energia nei momenti difficili. E, molte volte, queste persone non avevano titoli riconosciuti.

Questa è l’essenza della **leadership per scelta**: la capacità di guidare attraverso l’influenza, non attraverso l’autorità. Di ispirare, non di comandare. Di coinvolgere, non di controllare.

2. Perché i modelli gerarchici tradizionali non bastano più

“Aspetta che arrivi il nuovo direttore. Ci penserà lui a sistemare tutto”.

Quante volte hai sentito questa frase? Magari l’hai pensata tu per primo/a. Perché sì, c’è qualcosa di profondamente rassicurante nell’idea che una singola persona, investita dell’autorità giusta, possa risolvere i problemi complessi che ci affliggono. È una convinzione che ci permette di rimandare la responsabilità, di attendere passivamente che qualcun altro prenda in mano la situazione.

Già nell’espressione “capo” è implicito qualcosa di concettualmente sbagliato: questo termine fa riferimento alla “testa pensante” del corpo umano, quella sotto cui si trovano gli organi deputati a rispondere a ordini. Come se la “testa” (o “capo”) fosse l’unica a dover prendere decisioni e tutti gli altri fossero “componenti inferiori” destinati alla passività.

Gli esseri umani, però, non sono elementi di un corpo, e questo modello di capi e contro-capi che ha dato ordine e disciplina all'industria del secolo scorso oggi, semplicemente, non funziona più.

Cominciava a scricchiolare già ai tempi in cui ho iniziato a lavorare. Allora vigeva una regola non scritta: un ordine non si discute, si esegue. Anche quando significava avanzare verso un vicolo cieco.

Lo vedevo in officina, dove mani esperte venivano guidate da chi aveva solo un titolo, ma non ancora un'esperienza. Lo vedevo negli uffici, dove le decisioni vere non nascevano nei ruoli segnati sull'organigramma, ma dalla capacità silenziosa di alcuni di influenzare e orientare. Lo vedevo nelle anticamere dei consigli di amministrazione, quando la priorità non era immaginare il futuro, ma difendere la propria porzione di presente.

Quel modello gerarchico è stato un pilastro del Novecento e ha avuto il suo tempo. Ma oggi il mondo corre più veloce delle caselle di un organigramma. I progressi che contano nascono altrove: nei giovani che osano portare un'idea nuova, nei professionisti che fanno un passo in più senza che nessuno glielo chieda, nei senior che mettono la loro esperienza al servizio dei colleghi. È qui che prende forma la leadership: nello spazio in cui le persone decidono di non fermarsi ai limiti di un job title o di una posizione.

3. Perché serve una nuova leadership

Oggi ci troviamo di fronte a una realtà radicalmente diversa da quella che ha generato il modello gerarchico tradizionale. Tre forze in particolare stanno ridisegnando il panorama.

- **La velocità del cambiamento.** Nel 1970, Alvin Toffler parlava di “shock da futuro”, prevedendo che il ritmo dell'innovazione avrebbe accelerato fino a creare disorientamento. Quella previsione si è rivelata profetica. Oggi, aspettare che le decisioni risalgano e ridiscendano la catena gerarchica è come guidare guardando solo nello specchietto retrovisore. I mercati si muovono in tempo reale, le opportunità hanno finestre che si misurano in giorni, non in mesi. Le risposte devono emergere là dove sorgono le domande, dove le persone vedono per prime i segnali del cambiamento.
- **La complessità dei problemi.** Le sfide contemporanee – dalla trasformazione digitale alla sostenibilità, dall'intelligenza artificiale ai cambiamenti demografici – sono multidimensionali e interconnesse. Nessun individuo, per quanto brillante, può avere tutte le competenze necessarie per affrontarle. Il vantaggio competitivo non risiede più nell'avere “capi

che sanno tutto”, ma nel creare ecosistemi dove l’intelligenza collettiva può emergere e crescere.

- **L’evoluzione delle aspettative umane.** Riprendendo i concetti della piramide dei bisogni di Maslow, siamo passati da un’epoca in cui le persone cercavano principalmente sicurezza economica, a una in cui aspirano ad autorealizzazione e significato. Le nuove generazioni non si accontentano di eseguire ordini: vogliono capire il perché di certe scelte, contribuire con le proprie idee, vedere l’impatto del loro lavoro. Non cercano semplicemente un salario, ma un senso.

In questo nuovo scenario, il modello gerarchico tradizionale non è solo inefficace: può diventare controproducente.

Quando la creatività è più importante della conformità, quando l’adattabilità conta più della stabilità, quando l’innovazione nasce dall’incontro di prospettive diverse, concentrare il potere decisionale in poche mani diventa un collo di bottiglia che limita il potenziale dell’intero sistema.

4. Perché ognuno deve diventare leader di se stesso

È qui che entra in gioco il concetto di leadership personale o, come preferisco chiamarla, leadership per scelta. Non si tratta di eliminare le gerarchie o di creare anarchia organizzativa. Si tratta di riconoscere che, in un mondo complesso e veloce, ogni persona può e deve assumersi la responsabilità di guidare se stessa e di contribuire attivamente al successo collettivo.

La leadership personale parte da una premessa semplice ma rivoluzionaria: **non devi aspettare che qualcuno ti dia il permesso di fare la differenza.** Non devi attendere una promozione per iniziare a pensare strategicamente. Non ti serve un titolo per proporre soluzioni innovative. Non hai bisogno di autorità formale per ispirare i tuoi colleghi.

Questa forma di leadership emerge quando riconosci che il tuo valore non deriva dalla posizione che occupi, ma dal contributo che porti. Quando capisci che puoi influenzare positivamente il tuo ambiente di lavoro attraverso l’esempio, la competenza, l’integrità. Quando realizzi che ogni interazione è un’opportunità per esercitarla.

Ma c’è un aspetto ancora più profondo: in un’epoca di cambiamento continuo, l’unica costante è la necessità di crescere, adattarsi, reimparare. E questo processo di crescita continua richiede che tu ti renda protagonista della tua stessa evoluzione. Nessun altro può farlo per te. Nessun capo può

dirti esattamente come svilupparti. Nessuna organizzazione può garantirti un percorso lineare.

La leadership di se stessi significa prendersi la responsabilità del proprio sviluppo professionale e personale. Significa guardare oltre il proprio ruolo attuale per capire dove si vuole arrivare. Significa coltivare deliberatamente le competenze che serviranno domani, non solo quelle richieste oggi.

5. Un invito al viaggio

Ti sei mai chiesto quante volte al giorno dici “non tocca a me”? Quante volte hai avuto un’idea brillante durante una riunione, ma l’hai tenuta per te pensando “chi sono io per dirlo”? Quante volte hai visto qualcosa che andava cambiato, ma hai aspettato che qualcun altro se ne occupasse?

Io l’ho fatto. Continuamente. Per anni.

È questa la domanda fondamentale che voglio porti: che cosa succederebbe se, da domani, iniziassi a vedere te stesso come un leader, indipendentemente dal tuo titolo o posizione?

Non sto parlando di ignorare la realtà. I ruoli formali esistono. Le gerarchie sono reali e in certe circostanze servono. Ma esiste uno spazio, molto più ampio di quanto crediamo, in cui possiamo “guidare” anche senza autorità formale. Uno spazio in cui il diritto di influenzare gli altri non deriva da una targhetta sulla porta, ma dall’integrità delle nostre azioni, dalla chiarezza delle nostre idee, dal coraggio delle nostre scelte.

I leader per scelta non negano le gerarchie. Le comprendono in profondità e le rispettano. Ne vedono l’utilità ma si rifiutano di essere limitati da esse. Vedono oltre le strutture formali e scoprono margini di azione che gli altri non vedono. E invece di aspettare che qualcuno dia loro il “permesso” di agire, capiscono che l’unico permesso che conta davvero è quello che concediamo a noi stessi.

Nelle pagine che seguono, scopriremo insieme come fare questo passaggio. Come trasformare questa intuizione in azioni concrete.

Ti avverto: non sarà sempre facile. Ci saranno momenti in cui le vecchie abitudini torneranno a tentarti. Momenti in cui sarà più comodo nascondersi dietro un “non è mia responsabilità”. Momenti in cui il rischio di prendere posizione sembrerà troppo grande.

Ma ti prometto anche questo: ogni volta che avrai il coraggio di oltrepassare quei limiti invisibili, ogni volta che sceglierai di guidare quando potresti semplicemente eseguire, sposterai quei limiti un po’ più in là e scoprirai una versione di te più potente, più autentica e sorprendentemente più serena.