

FEDERICO RENZO GRAYEB

IL LEADER CONSAPEVOLE



I TRE ANELLI DI UNA LEADERSHIP VINCENTE

INTRODUZIONE DI KEN O'DONNELL
NOTA ALL'EDIZIONE ITALIANA A CURA DI PATRIZIA FOGHERI



FRANCOANGELI

Collana HRCommunity FrancoAngeli. "Best practice dal mondo HR e dintorni"

La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende ed ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR ed aziendale in generale.



Comitato scientifico collana HRCommunity:

Giordano Fatali

Presidente HRCommunity Academy

giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

Franco Di Dio Magri

Direttore HRCommunity Academy

franco.didio@hrcommunityacademy.net

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.

FEDERICO RENZO GRAYEB

IL
LEADER
CONSAPEVOLE



I TRE ANELLI
DI UNA LEADERSHIP
VINCENTE

INTRODUZIONE DI KEN O'DONNELL
NOTA ALL'EDIZIONE ITALIANA A CURA DI PATRIZIA FOGHERI

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2016 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.

“In un’epoca sfidante come la nostra, nella quale la sostenibilità dipende da nuovi modelli di economia e di leadership ed il processo decisionale diventa sempre più decentralizzato, siamo testimoni di un crescente bisogno di sviluppare nuova consapevolezza di business. Il libro di Grayeb possiede il merito di essere profondamente radicato al mondo dell’impresa ed al contempo connettersi agli aspetti che più profondamente connotano ciò che ad oggi il business rappresenta, ovvero l’arena degli scambi vitali. Un libro composto all’interno del mondo aziendale, scritto col suo stesso linguaggio ed il suo gergo, e vibrante di una tonalità spirituale che vi farà riflettere sulla modalità nella quale incidete su questo mondo.”

Rabbi Nilton Bonder,
Leader spirituale ed autore di “La nostra anima immorale”

“In questo libro Federico si rivolge a quegli *executive* che conducono una vita frenetica, catturati dalla macchina produttiva, e che desiderano *sentire ed esprimersi più consapevolmente*. Il libro riflette la ricerca che ciascuno di noi compie per trovare risposte profonde all’interrogativo sul perché facciamo quello che facciamo, e se *davvero* abbiamo la necessità di correre così tanto.”

Ken O’Donnell,
Autore e Consulente Organizzativo, Oxford Leadership Academy

“La trasformazione del business inizia dalla trasformazione delle persone. I leader in possesso di una vision integrale, che realmente comprendono l’interdipendenza e vivono facendo tesoro di questa nozione, ingenereranno un profondo cambiamento nella società. *Il Leader Consapevole* ci invita a sviluppare appieno il potenziale degli individui. Ancor più consapevoli e felici, questi ultimi stabiliranno connessioni tra loro in vista di un fine maggiormente condiviso ed allargato.”

Alessandro Carlucci,
Presidente e CEO, Natura Cosméticos S.A.

“Come ho avuto modo di constatare in tutto il libro, Federico applica all’impresa un approccio olistico che commuove. Lo fa legando gli aspetti individuali e di gruppo di qualsiasi impresa all’interazione con la comunità. La responsabilità sociale è una componente fondamentale per la sopravvivenza – economica e non – della nostra specie. Non è più sufficiente “insegnare a pescare ad un uomo”; dobbiamo piuttosto trasmettere ad adulti e bambini quelle abilità sociali ed emotive necessarie a raggiungere il successo. Grayeb ci accompagna alla ricerca di queste verità attraverso un viaggio, in un lavoro brillante ed allo stesso tempo semplice e profondo.”

**Yossef Sagi,
Spirituality for Kids International, Inc.**

“La sfida maggiore per un leader è quella di mantenere una profonda connessione con la base dell’organizzazione. La sua vision o il suo scopo hanno infatti bisogno di discendere al livello basico, quello del *negozio*, e proprio per questo motivo il leader ha la necessità di coltivare quelle disposizioni che andranno a generare la cultura dell’azienda. Sono queste disposizioni ed inclinazioni a dipendere da una forte leadership. È questa una delle maggiori sfide che noi leader ci troviamo oggi a fronteggiare. Questo volume, avvalendosi di un approccio strutturato, aiuta a comprendere i livelli di consapevolezza che condurranno a stabilire più marcate connessioni tra gli stakeholders ingenerando maggiori possibilità di successo per il leader.”

**Thomas Eckshmidt,
Cofounder of PariPassu**

*Dedicato a coloro che esercitano la leadership
attraverso il proprio esempio*

Indice

Introduzione

di *Ken O'Donnell*,

Membro della Oxford Leadership Academy

pag. 11

Nota all'edizione italiana

a cura di *Patrizia Fogheri*

» 17

Prologo

di *Federico Renzo Grayeb*

» 19

PARTE PRIMA

L'anello della leadership consapevole

1. La leadership integrata oggi

» 25

PARTE SECONDA

L'anello dell'autoconsapevolezza

2. Obiettivi e scopi

» 35

3. Lavoro o carriera?

» 47

4. Autoconsapevolezza e fiducia in sé stessi

» 59

PARTE TERZA

L'anello della consapevolezza del team

5. Consapevolezza del team	pag.	71
6. Princìpi in una cultura consapevole	»	79
7. Pratiche in una cultura consapevole	»	87

PARTE QUARTA

L'anello della consapevolezza della comunità

8. La consapevolezza dell'azienda	»	105
--	---	-----

CONCLUSIONI

Prendi l'iniziativa	»	119
Bibliografia	»	121
Ringraziamenti	»	123

Introduzione

di Ken O'Donnell*

Dai tempi della Rivoluzione Industriale l'istruzione pubblica non ha subito grandi variazioni. I contenuti riportati nei *curricula*, ovviamente, si sono moltiplicati a seguito della crescente complessità che caratterizza qualsiasi ambito. Il processo di inserimento di masse di giovani lavoratori all'interno del mondo produttivo, invece, è rimasto pressoché invariato. I bambini iniziano la scuola materna, proseguono attraverso elementari, medie, superiori e, se sono fortunati, approdano all'Università. Se tutto procede per il meglio, saranno in grado di fornire un contributo al sistema economico, sociale e politico di cui sono parte, e di ricompensarlo per il tempo, le risorse e le energie che gli sono state dedicate in termini di formazione.

La radice del termine "educare" è racchiusa dal verbo latino *educere*, che significa letteralmente "condurre fuori". In altri termini, in ogni studente risiede un potenziale che deve essere riconosciuto e sviluppato affinché possa venir fuori. L'approccio all'istruzione tipo "catena di montaggio" è basato quasi esclusivamente su informazioni immediatamente disponibili, che non necessitano di essere ricercate e risultano coerenti e funzionali con il sistema. Ci si attende, dunque, di poter sviluppare quelle capacità utili al sistema stesso, insieme ad un know-how spendibile sul mercato, così da riuscire ad ottenere, e mantenere, un lavoro. Le esperienze personali e lavorative che ci aiutano a sviluppare valori e principi consapevoli, che in poche parole ci

* Membro della Oxford Leadership Academy.

rendono saggi, sono invece demandate specificamente alla nostra capacità di apprendimento. Esiste, dunque, una distinzione tra la formazione funzionale, che alimenta il sistema, e la formazione reale, della quale abbiamo bisogno per sviluppare le nostre vite. Ecco il motivo dell'evidente divario tra abilità individuali ed organizzative, da un lato, e disinteresse nei confronti delle sorti del pianeta, dall'altro. Possiamo inviare quante sonde vogliamo su Marte, ma al contempo non siamo affatto capaci di operare cambiamenti significativi nel funzionamento delle nostre stesse città. Siamo capaci di assimilare nozioni matematiche anche profondamente complesse, ma non sembriamo necessariamente in grado di apprendere una logica netta e definita per vivere le nostre vite. Impariamo regole di grammatica ma non sappiamo come esprimere i nostri più autentici sentimenti.

È incredibile constatare come, nella nostra cosiddetta *era digitale* in cui i bisogni individuali sono diventati così personalizzati, si continui ancora a sfornare masse di studenti cui non è stato insegnato a pensare, parlare, agire consapevolmente per il bene dell'intero sistema. In linea di massima, Henry Ford e Frederick Winslow Taylor rappresentano ancora i punti di riferimento per lo svolgimento di lavori routinari, necessari per questo al mantenimento del sistema. Poco più di cento anni fa, nel suo *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Taylor affermava che, sebbene in passato un ruolo di primaria importanza fosse stato affidato all'individuo, in futuro sarebbe stato il sistema a ricoprire la medesima posizione di primazia. Nelle fabbriche e negli uffici di tutto il mondo questo principio, sfortunatamente, questo principio risulta ancora valido. Negli stabilimenti Ford le persone venivano considerate intercambiabili e sostituibili, al medesimo livello delle materie prime utilizzate per la produzione. Ford sosteneva di non necessitare di persone che pensassero, ma di essere piuttosto e più semplicemente interessato alle loro mani. L'espressione *risorse umane* ancor oggi produce echi di questa specifica connotazione. In un congresso di questo ambito tenutosi a Rio pochi anni fa, Peter Sengey definì per la prima volta il termine risorsa come "*qualcosa in attesa di essere utilizzato*". Sengey domandò poi ai presenti quanti di loro si sentissero risorse umane. Nessuno alzò la mano. Non c'è da meravigliarsi, allora, della constatazione che si riescano a produrre grandi capacità ma non una sufficiente consapevolezza umana e spirituale. Abbiamo a disposizione una vasta gamma di prodotti di

massa che supportano il modo in cui abbiamo scelto di vivere. Sfortunatamente, però, produciamo in serie anche persone inconsapevoli, o forse solo lievemente consapevoli delle conseguenze relative alle decisioni adottate.

Nell'estratto dalla poesia *The Rock* (1934) che segue, T.S. Eliot esprime questo concetto molto chiaramente:

*Il ciclo interminabile di idee e azioni,
Invenzione interminabile, esperimento interminabile,
Genera la conoscenza del movimento, ma non dell'immobilità;
La conoscenza del discorso, ma non del silenzio;
La conoscenza delle parole e l'ignoranza della parola.
Tutte le nostre conoscenze ci avvicinano alla nostra ignoranza,
Tutta la nostra ignoranza ci conduce più vicini alla morte,
Ma la vicinanza alla morte non ci avvicina a DIO.
Dov'è la Vita che abbiamo perso vivendo?
Dov'è la saggezza che abbiamo perso con la conoscenza?
Dov'è la conoscenza che abbiamo perso con l'informazione?*

Lavorare in azienda in questi tempi frenetici è diventato stressante, tecnicizzato ed è caratterizzato da tempi molto serrati. Queste condizioni non contribuiscono esattamente all'esercizio della nostra innata spiritualità e consapevolezza. Realtà globalizzate e richieste provenienti da un mercato sempre più volatile hanno totalmente trasformato il modo di relazionarsi delle organizzazioni, sia in riferimento al proprio interno che all'esterno. Pertanto qualsiasi elemento che, come per l'appunto fa questo testo, possa contribuire a creare sane culture organizzative nelle quali gli esseri umani possano agire ed esprimersi al meglio delle proprie possibilità, è il benvenuto. Nel presentare un caso eccellente di leadership consapevole, l'autore sfida i modelli manageriali consolidati, ormai troppo rigidi ed insufficienti ad affrontare le sfide che ci riserva il futuro. Non è necessario che gli executive raggiungano livelli di stress insostenibile per ottenere profitti ragionevoli per gli azionisti. Un lavoro ed una vita vissuti consapevolmente non sono controproducenti per l'etica dell'impresa; semplicemente ci consentono di pensare meno e far meglio, ed allo stesso tempo di essere soddisfatti di noi stessi e del lavoro che svolgiamo.

A causa del crescente livello di singolarità raggiunto dai nostri tempi, all'interno delle multinazionali si percepisce qua e là un certo

orientamento a ricercare una più alta e significativa qualità della vita rispetto a quella che la semplice remunerazione economica, i benefit o i premi possono offrire. Le persone sono interessate ad avere maggior controllo sulla propria vita, e non è questione di barattare parte della propria vita con il lavoro, ma di sentirsi più vivi e pieni di energia e, ancora, di poter svolgere il proprio lavoro consapevolmente. Dopotutto, di questi tempi, si trascorrono lavorando 50 o 60 ore a settimana, il che significa un terzo della propria vita.

A seguito della crescente complessità del mondo che ci circonda, nessuno risulta sufficientemente brillante da poter prendere da solo tutte le decisioni. Per trovare le risposte giuste alle grandi sfide che si presentano d'innanzi è necessario sviluppare un'intelligenza collettiva e renderla accessibile. Questo è il motivo per cui un modello di leadership ispirato ai principi di "autorità e controllo" sta via via perdendo terreno. Questo idealtipo di persona, se interrogata in proposito, ammetterebbe, infatti, di mirare al controllo delle persone, delle situazioni e dei tempi; naturalmente, questo è impossibile. Un leader consapevole è invece in grado di capire che le persone e le situazioni possono evolversi e generare qualcosa soltanto se versano in buone condizioni di salute. Per far crescere una pianta c'è bisogno di terra, acqua, aria, luce e, inoltre, tempo e spazio. È inutile starle impalati di fronte gridandole o ordinandole di crescere.

In questo libro, Federico Grayeb rivolge un appello a quegli *executive* che, catturati dalla macchina produttiva e dalla vita frenetica che conducono, desiderano sentire ed esperire le cose con maggior consapevolezza. Il volume riflette la ricerca che ciascuno di noi compie per trovare risposte profonde al perché facciamo certe cose, e sulla nostra reale necessità di correre così tanto. Il titolo del libro, *Il leader consapevole*, non lascia dubbi sul tema trattato. La logica della propria consapevolezza, di quella del team e di quella relativa alla comunità rappresenta il collante, il filo conduttore che, in maniera eccellente, permette di dar coerenza a tutto il testo. L'autore pone brillantemente in relazione il significato del nostro sé più profondo ed il lavoro che dobbiamo svolgere con il nostro team. Dopotutto, noi siamo leader solo se gli altri ci riconoscono come tali. La nostra presenza dovrebbe far sentire a proprio agio i nostri team, e la nostra assenza non dovrebbe esser motivo di festeggiamenti. Se come individui diventiamo consapevoli, questa presa di coscienza ci aiuterà a

capir meglio gli altri, e ad interagire in modo da tirar fuori da loro il meglio. Ovviamente, se siamo consapevoli del significato della nostra vita e di come questa si inserisca nel mondo potremo essere molto proattivi nei confronti della comunità e dell'ambiente che ci circondano.

Il leader consapevole è quello che si richiama ai valori, specialmente nella gestione delle persone più difficili e delle situazioni avverse. Dopotutto, è facile essere tranquilli con i nostri amici, ma il nostro compito è portare la pace anche sul terreno dei nostri nemici.

L'istruzione e la formazione che abbiamo consolidato, come già accennato, possono costituire un supporto valido per nuotare in acque di business tranquille; ma il leader consapevole è quello ci aiuta a nuotare anche nei mari profondi. Dobbiamo quindi essere più surfisti che atleti da piscina. In quanto surfisti, sappiamo di non poter avere il controllo del mare o degli altri surfisti. Possiamo soltanto essere d'esempio, con il nostro comportamento, per quello che poi ci aspetteremo di vedere negli altri. Sappiamo di non poter determinare il tipo o la grandezza delle onde, ma al contempo possediamo la pazienza di scegliere quelle migliori, l'agilità di afferrarle, un sufficiente grado di equilibrio per non cadere mentre le affrontiamo. Il nostro obiettivo non è raggiungere la spiaggia o arrivarci prima degli altri. Piuttosto, è quello di trarre il massimo vantaggio finché l'onda dura.

Il contrario del concetto di *arte della guerra*, così come viene insegnata ai nostri studenti di MBA, è in verità l'arte di essere rilevanti. Nel mondo attuale, caratterizzato da costante incertezza, soltanto coloro che sono rilevanti resteranno in piedi. Un leader consapevole ha maggiori opportunità di prendere decisioni migliori per ottenere risultati ottimali su tutta la linea. Cioè per sé, per il team, per l'organizzazione, per la comunità.

Questo libro sulla leadership consapevole, insomma, è un promemoria ragionato dell'obiettivo verso il quale i leader – o gli aspiranti leader – dovrebbero tendere.

Nota all'edizione italiana

a cura di Patrizia Fogheri*

In molti anni di esperienza professionale accompagnando persone, manager e leader, nei loro percorsi di sviluppo individuale e di gruppo mi sono sempre arresa ad un'evidenza: la vera chiave di volta per l'esercizio di una leadership efficace risiede nell'attivazione di un maggior grado di consapevolezza. A prescindere dal particolare contenuto di apprendimento – per tecnico o manageriale che esso sia – l'ingrediente indispensabile per generare cambiamento può infatti essere individuato nell'acquisizione di una maggior coscienza di sé e del contesto in cui si agisce, nonché nel trovare coerenza forte tra ciò che si fa e la connessa dimensione valoriale – riuscire cioè a fare maggior chiarezza possibile sul *senso per me*.

Consapevolezza è un termine talvolta abusato, forzatamente collegato a psicologismi inopportuni e sovente distanti dal business.

Ritengo che parte sostanziale di questa interpretazione risieda nell'associazione del concetto di consapevolezza alla dimensione personale ed individuale della leadership, al *primo anello* – per dirla con le parole dell'autore. Un passaggio, questo, certamente fondamentale nell'attivazione di un processo di cambiamento, ma a mio avviso talvolta riferito ad una visione narcisistica e solipsistica della figura del leader. Si perde così di vista la dimensione fondante dell'essere leader, quella nascosta nello *-ship* posto in coda al lemma. Che rappresenta la *relazione* con il contesto e la capacità di influenzare generando cambiamento a livello di team, di organizzazione e, in forma ancor più estesa, di dimensione sociale allargata.

* HR & Communication Director – BA Italy&Greece NovoNordisk, già co-autrice, con Luigi Bondanelli, del volume *Il bilancio dell'intangibile*, pubblicato da FrancoAngeli nel 2010.

Quando ho incontrato Federico e ho avuto l'occasione di leggere la versione inglese del volume che al momento avete tra le mani, profondamente mi sono sorpresa nel trovare, in quelle pagine che pensavo rendicontassero un semplice diario di bordo riferito ad un tratto della vita di un leader, una serie di riflessioni intense su quelli che sempre più rappresentano i dilemmi di un leader in uno scenario di business complesso come l'attuale. Dilemmi sul *se*, ma anche sul *senso* della propria azione manageriale con chi lavora a più stretto contatto con noi. Dilemmi, ancora, su *quale partita stiamo giocando* anche in termini di definizione di nuovi paradigmi, paradigmi che sono certamente organizzativi ma al contempo diffusamente sociali.

Ho particolarmente apprezzato, peraltro, il fatto che – per una volta almeno – l'autore non limiti il suo ingegno nell'autoimposto obbligo di dispensare facili soluzioni, ma lasci in qualche modo aperti alcuni interrogativi capaci di generare ulteriori riflessioni ed un autentico processo di dialogo con chi approccia queste pagine.

È anzitutto per questo che ho voluto collaborare alla stesura dell'edizione italiana. Perché credo ci sia ancora molto da leggere ed altrettanto da riflettere sul connubio tra Leader e Consapevolezza.

Per il prezioso impegno profuso nel progetto, un profondo e sincero ringraziamento va ad Anna Caretta. Una cara collega e soprattutto una amica che, in attesa dello suo splendido bimbo, ha voluto dedicare una parte del suo tempo ad un'opera attenta di traduzione, contribuendo così di fatto alla “nascita” di questa versione italiana.

Un grazie anche a Simone Petrelli, che ci ha supportati nella finalizzazione di questo volume non senza avvalersi del prezioso impegno di una casa editrice prestigiosa come la FrancoAngeli.

Un ulteriore ringraziamento va a voi lettori, con la speranza che la lettura di questo testo susciti in voi la medesima impressione che ha lasciato in noi: possiamo davvero fare la differenza, se ne abbiamo il coraggio, la convinzione, la consapevolezza.

Prologo

di *Federico Renzo Grayeb**

Immediatamente dopo l'esplosione della crisi finanziaria nel 2008 sono stato invitato a partecipare ad una conferenza al MIT (Massachusetts Institute of Technology) sul tema *Nuovi modelli d'impresa in America Latina*. La conferenza era indirizzata non solo a studenti MBA dell'Istituto ma anche ad altri provenienti dall'area di Boston. Lavorando alla relazione che avrei presentato, stavo valutando quale strada intraprendere.

Il percorso più sicuro e più consolidato per il mio speech passava attraverso la classica relazione manageriale. Avrei esordito con un'apertura ad effetto tipo "leadership trasformazionale e successo", condita qua e là con frasi quali "valutazione delle opportunità organizzative, implementazione dell'eccellenza strategica, rivitalizzazione delle capacità operative" – od altra combinazione a caso degli stessi termini. In un secondo tempo avrei potuto adottare la modalità *story-telling*, parlando delle opportunità offerte dal mercato emergente a studenti ansiosi di accelerare quanto più possibile la loro progressiva scalata della gerarchia aziendale e raggiungere il sospirato successo finanziario.

Oppure, avrei potuto intraprendere il percorso più rischioso, quello che avrebbe trattato la *leadership integrata*. In quel periodo stavo infatti lavorando con uno psicologo dell'organizzazione su di un nuovo e più autentico approccio alla leadership che, nonostante i tanti ostacoli incontrati al lavoro, stavo lentamente provando ad implementare all'in-

* Business leader con alle spalle più di 20 anni di esperienza internazionale, è membro fondatore di Conscious Capitalism Brazil. Dal 2007 guida proprio dal Brasile la branca sudamericana di NovoNordisk.