



## COMPETENZE

LEADERSHIP/1. A colloquio con Jo Owen, ideatore della *Tribal Business School*

# Il miglior modello di leader sei tu

Inutile cercare di emulare persone di successo in ambiti diversi, meglio concentrarsi su persone in cui ci si può identificare e, meglio ancora, cercare dentro di noi, diventando consapevoli della strategia di leadership che mettiamo in atto quando diamo il massimo

di Raul Alvarez

Jo Owen con un indigeno di una delle tribù oggetto dei suoi studi



## COMPETENZE



**J**o Owen, un nome breve per una lunga e scattante carriera. Sarà in Italia, per la prima volta, a Milano (1-2 ottobre) in occasione del seminario "La nuova leadership" organizzato da Performance Strategies, insieme ad altri tre leader: Robin Sherman, noto per il best seller mondiale, *Il monaco che vendette la sua Ferrari*, l'allenatore Arrigo Sacchi, l'imprenditrice Marina Salomon, con i quali condividerà il palco.

Noto da noi per quattro libri di successo (fra cui *Leader, le regole del gioco*) pubblicati da Franco Angeli, sebbene in tredici anni ne abbia sfornati altri dodici. Tutto farebbe pensare a un accademico che la leadership la studia perlopiù a tavolino. Invece no, l'ha appresa sul campo, avventurandosi in molteplici attività: imprenditore, conferenziere e consulente, scrittore. Ha fondato Teach First, società di *recruiting*, nella top five del Regno Unito. E ancora, una banca d'affari e una *charity company* che ha aiutato oltre 250 ex detenuti a raggiungere e mantenere un lavoro autonomo. Non contento, ha girato il mondo per studiare le tribù sopravvissute alle condizioni più avverse e scoprire il segreto della loro resilienza. Uno studio confluito poi nel libro *Tribal Business School*, che ha ispirato un originale programma formativo. Ha condotto e partecipato a programmi televisivi della BBC e scrive per magazine tra cui *Times*, *The Week*, *Daily Telegraph* e *Financial Times*. Ce n'è quanto basta per capire che siamo di fronte a un personaggio fuori del comune. Ecco perché, in occasione della sua venuta in Italia, lo abbiamo intervistato.

### Quali sono i principali cambiamenti nell'esercizio della leadership, rispetto ai modelli che hanno funzionato fino all'ultimo secolo?

Sono tre i principali fattori che hanno rivoluzionato l'approccio alla leadership. Primo: *l'istruzione*. I collaboratori e i dirigenti di oggi sono più colti di quelli di ieri, hanno maggiori conoscenze e possono ottenere di più, ma hanno anche più aspettative sul lavoro. Rifiutano il vecchio principio del comando e controllo, reclamano più leadership e meno management, chiedono lavori stimolanti, soprattutto desiderano sentirsi autonomi. Tutto questo rende più complessa la loro gestione. Occorrerebbero nuove politiche aziendali per rispondere alle aspirazioni di questo nuovo tipo di leader. Secondo: *globalizzazione e specializzazione*. In passato le grandi imprese erano completamente autosufficienti, come le città medievali. Oggi sono specializzate e ciò richiede ai leader la capacità di far accadere le cose attraverso altre aziende, sulle quali, però, loro non esercitano alcun controllo. A questo va aggiunto il ridursi delle possibilità di carriera che rende più difficile attrarre e trattenere i migliori talenti. Terzo: *la rivoluzione tecnologica* in corso. In passato era tassativo seguire il leader formale. La comunicazione oggi è diffusa, la rete cambia i rapporti di potere e d'influenza, dentro e fuori l'organizzazione. Oggi possiamo scegliere chi seguire perché

la leadership è aperta, diffusa, bisogna meritarsela con l'autorevolezza del sapere e con la capacità d'influenza.

### Come deve essere l'approccio del leader alla comunicazione aziendale (interna ed esterna) per avere successo nell'era dei social e della digital transformation?

Nella ricerca condotta per il mio ultimo libro, *Team Globali*, la comunicazione nell'era digitale è un tema centrale. I vantaggi del digitale non mancano, ma anche gli svantaggi se se ne abusa. Dai dati raccolti è emerso, ad esempio, che l'eccesso di e-mail che intasano ogni giorno la posta elettronica è considerato una perdita di concentrazione e una fonte di fraintesi e di conflitti. La forma moderna più efficace di comunicazione continua, perciò, a essere quella più antica: la relazione diretta, faccia a faccia. Dopotutto, non si può costruire un rapporto di fiducia per e-mail o limitandosi a dialogare in rete. Le altre piattaforme di comunicazione giocano un ruolo diverso: sono efficaci per fissare appuntamenti, scaricare informazioni, condividere documenti, attivare comunità professionali nelle aziende con sedi dislocate nel mondo. Ma, a parte questi casi, la comunicazione faccia a faccia rimane la più valida ed efficace, anche perché la più naturale.

### Chi sono oggi i leader che possono meglio ispirare l'approccio alla leadership?

Anzitutto un consiglio: evitate di prendere a modello personaggi dello sport o del business: vengono da contesti diversi dai vostri ed è difficile, se non addirittura controproducente, cercare di emularli. Il modello migliore è quello che avete sotto gli occhi tutti i giorni: un bravo capo o un collega di cui apprezzate le qualità. Lavorando nel vostro stesso ambiente conosce le regole e i valori aziendali, sa ciò che è apprezzato e quello che è giudicato negativamente in quell'azienda. Le sue azioni di leadership ottengono risultati lì, ma in un contesto diverso potrebbero non avere lo stesso effetto. È questo ciò che rende "il leader della porta accanto" un modello significativo per voi. Non è un supereroe inarrivabile, è una persona comune con cui potete identificarvi più facilmente. Ma c'è una cosa che non tutti sanno: spesso il miglior modello di leadership siete voi stessi. Non bisogna cercare sempre lì fuori quello che potreste già avere dentro di voi! Imparate dai vostri limiti, soprattutto imparate dai successi. Se divenite consapevoli di che cosa fate, e in quali circostanze, per ottenere risultati eccellenti, potreste portare a livello di consapevolezza la strategia di leadership che adottate inconsapevolmente per replicarla, in modo più consapevole, anche in altre situazioni.

### Che ruolo e che peso hanno le Business School nell'insegnare la leadership?

Le Business School non possono formare adeguatamente alla leadership perché dovrebbero agire sul *mindset* delle persone e su alcune caratteristiche delicate strettamente legate alla personalità, quali il *coraggio*, la *resilienza*, lo *spi-*



## COMPETENZE

## Le 12 Lezioni della Leadership Tribale

1. Cambiare o morire
2. Focus, focus, focus, sui valori
3. Vantaggio competitivo
4. Vantaggio relativo
5. Lasciare un'eredità
6. Il leader perfetto
7. Rispetto per l'individuo
8. Responsabilità
9. Coraggio
10. Avere sempre un Piano B
11. Imparare a guidare
12. Fortuna

Fonte: Tribal Business School (2008)

## Gli 8 Mindset del leader di successo

1. Grandi aspirazioni, coltivare un sogno
2. Avere il coraggio di agire
3. Resilienza, per mantenere la rotta
4. Atteggiamento positivo, credere nel meglio
5. Responsabilità, controllare il proprio destino
6. Crescita, adattarsi a prosperare
7. Mentalità collaborativa, per avere successo attraverso gli altri
8. Il lato oscuro: attenzione ai demoni della leadership

Fonte: The Mindset of Success (2015)

*rito collaborativo, l'adattamento, la positività, la responsabilità: tutte skill che non si apprendono dietro un banco di scuola. Occorre allenarle attraverso l'esperienza sul campo. E non basta. Deve essere anche guidata da un trainer affinché le persone possano fare le giuste esperienze, nel momento giusto per loro, e apprendere le giuste lezioni da interiorizzare e trasferire nel quotidiano, nelle giuste circostanze.*

**Daniel Goleman e Peter Senge ritengono che l'attuale programma educativo di scuole secondarie e università non sia più appropriato ai fini dell'apprendimento delle competenze e che non sia in grado di affrontare i veloci cambiamenti. Qual è la sua opinione al riguardo?**

Insegnare significa trasferire conoscenza da una generazione all'altra. Ma, ormai, la conoscenza da sola non è sufficiente. Su questo siamo già superati da computer e robot. A fare la differenza con le macchine non sarà, perciò, il "sapere cosa" quanto, piuttosto, il "sapere come". Dovremo sapere *come* trattare i clienti, i colleghi, lo staff, *come* affrontare ambiguità e incertezza, *come* gestire i Big Data, *come* attivare competenze distintive quali la resilienza, la creatività o il coraggio, che le scuole e le università non insegnano.

**Per gestire l'incertezza e fronteggiare le sfide occorre una skill che il suo libro *The Mindset of Success* segnala fra le più importanti: la resilienza. Come riuscire a svilupparla in azienda?**

Riguardo a questo tema ho studiato il Comando della Fanteria della Marina Reale del

*Naval Service* britannico. È un'organizzazione capace di mettere in campo una forte dose di resilienza per affrontare le situazioni avverse. Ci sono tre caratteristiche che ho individuato e che reputo particolarmente importanti anche per i leader aziendali: anzitutto, *il valore attribuito alla formazione*. Per loro la chiave per sviluppare la resilienza è farlo gradualmente: continuare a spingere i propri limiti, senza correre grossi rischi. Abituarsi a sfide sempre più difficili, finché ciò che all'inizio sembrava impossibile a un certo punto diventa routine. In secondo luogo, *sviluppare valori comuni* come base per *cooperare*: è un obiettivo fondamentale. Uno dei più gravi insulti che si può fare a un Marine è chiamarlo "Jack" che, nel loro slang, significa "egoista". Altra leva importante è *lo spirito con cui affronti le avversità*. Il loro motto è: "Se riesci a ridere di fronte alla morte riuscirai a trovare una via di salvezza". Suona strano, ma loro sono convinti che lo humor aiuti a tirar fuori l'atteggiamento giusto per essere resilienti nelle avversità.

**Quali lezioni possono trarre dal suo programma *Tribal Business School* i leader che oggi si trovano a lavorare in ambienti incerti, con più rischi e minori risorse?**

*Tribal Business School* nasce da sette anni di lavoro presso le tribù di diverse aree geografiche: dal Mali alla Mongolia, dall'Artico all'Australia, alla Nuova Guinea. Il risultato è confluito in un libro, dal titolo omonimo, e in un originale programma formativo per prepararsi alle nuove sfide del cambiamento e alla leadership. Le tribù che ho studiato sono sopravvissute più a lungo anche se in condi-

## COMPETENZE



zioni estreme e con meno risorse, rispetto alle aziende occidentali nella lista delle Top Ten. Ho pensato che, forse, avremmo potuto imparare qualcosa da loro. Delle 12 lezioni alla base del mio modello, ne segnalo 4 che considero di particolare importanza anche per le nostre imprese: Primo: se vuoi sopravvivere devi cambiare. Per queste tribù è la norma perché, al mutare delle condizioni esterne, non hanno alternativa. Il loro imperativo perciò è senza mezzi termini: *o cambi o muori*. Secondo: la leadership non è questione di competenze, ma di valori vissuti e praticati nella vita di ogni giorno, non sono proclami astratti appesi al muro, come in molte nostre aziende. Perciò la regola è: *focus, focus, focus* sui valori agiti. Terzo: per queste tribù essere strategici non significa avere un vantaggio competitivo. Per competere, secondo loro, bisogna sempre partire in vantaggio, seppure in modo sleale, nei confronti dell'avversario, prima di iniziare la partita. La competizione per loro non è partecipare, è vincere. Perché nel loro ambiente: *o vinci o muori*. Quarto: *la comunità è tutto*. La sopravvivenza è un impegno collettivo: "Se non lavori in gruppo finirai per morire da solo", è il loro motto.

**Oggi le banche sono uno dei settori a maggior rischio. Qui l'innovazione è lenta e l'etica scarseggia. Come dovrebbe cambiare, e in che cosa, la leadership nel settore bancario per ritrovare credibilità, autorevolezza e futuro?**

Non tutti i modi di "fare banca" sono uguali. Le culture del sistema bancario rispetto al *retail* e alla banca d'investimento, ad esempio, sono completamente differenti, almeno finché non arrivi al vertice. Da lassù ti accorgi che il modo di operare delle banche è dappertutto lo stesso: se le cose vanno bene, la direzione si arricchisce velocemente; se vanno male, i vertici possono andare in pensione tranquilli, ma a discapito di milioni di correntisti e azionisti che vengono invece spazzati via in un solo colpo. Sino a quando, rispetto ai rischi e ai premi, i leader non avranno nulla da perdere, a prescindere da come agiscono, non ci sarà alcuna motivazione a cambiare. La buona notizia è che le banche sono pigre, inefficienti, avarie e poco innovative. Se agissi come garante, questa probabilmente sarebbe una cattiva notizia per me. Ma, se agisco come imprenditore, si trasforma in un'ottima notizia, perché allora

basterebbe essere solo un po' meno avari e meno inefficienti della concorrenza per avere successo. Questo è il motivo per cui quindici anni fa ho accolto la sfida decidendo di mettere su una banca d'affari.

**Su cosa dovrebbe lavorare l'Unione Europea per esercitare una leadership più influente sulla società, anziché solo sui mercati?**

L'obiettivo di ogni leader è far sì che la gente desideri seguirlo. Sotto questo aspetto la leadership dell'Unione Europea ha fallito miseramente. Essa è rimasta intrappolata nel suo ideale: aver creato "la più grande unione mai compiuta". Il problema, però, è che i leader non sono riusciti a far capire alla gente comune quali fossero le ricadute positive per loro di questo progetto. Conseguenza: c'è stato un brusco incremento di movimenti estremisti in tutta Europa. La leadership dell'Ue deve trovare al più presto un modo per riuscire a diventare rilevante anche per la gente comune, altrimenti i leader estremisti e populistici potrebbero prendere il controllo degli stati membri, riportandoci di colpo ai giorni più neri della storia europea.

**Il Brexit a suo parere aumenterà o diminuirà la leadership della Gran Bretagna nel mondo?**

Il Brexit è un disastro auto-inflitto. Il referendum è stato un tentativo fallito di fermare una guerra civile all'interno del partito conservatore. La conseguenza è che tutto questo ha scatenato nel popolo un'ondata di rabbia contro la classe politica sfociata nel successo del Brexit, ma il risultato finirà per rivoltarsi contro il popolo poiché le sue conseguenze saranno tutte sulle spalle della gente comune, anziché su quelle della classe politica per la quale ha avuto origine la protesta. Il Primo ministro ha detto che "Brexit significa Brexit", ma lui non sa cosa significhi davvero Brexit, in termini pratici. Lo stanno inventando strada facendo. È probabile che ciò che ne verrà fuori sarà qualcosa di molto negativo. La Gran Bretagna e l'Unione Europea devono attenuare le loro tensioni e cercare invece una strada pacifica per andare avanti. ■



**Raul Alvarez**, partner Inalto, consulente in sviluppo organizzativo, Risorse Umane e formazione. Personal coach nell'area comunicazione e teamwork. Esperto nell'attivare e gestire processi di resilienza organizzativa. [r.alvarez@inalto.it](mailto:r.alvarez@inalto.it)