

mediakey NOVEMBRE 2016 | WORKSHOP

NUOVI MINDSET PER UNA NUOVA LEADERSHIP

'LA NUOVA LEADERSHIP' È IL WORKSHOP CHE PERFORMANCE STRATEGIES HA ORGANIZZATO A MILANO. SU UN TEMA COSÌ ABUSATO È ANCORA POSSIBILE DIRE QUALCOSA DI NUOVO?

DI RAUL ALVAREZ

QUANDO A PARLARNE È UN ORATORE DEL LIVELLO DI JO OWEN LE ASPETTATIVE SALGONO. A MILANO OWEN (PER LA PRIMA VOLTA IN ITALIA) HA ILLUSTRATO I DATI DELLE SUE RICERCHE NON SCIENTIFICHE "PERCHÉ - COME HA TENUTO A PRECISARE - IN QUESTO CAMPO NON CI SONO DATI OGGETTIVI, SOLO IPOTESI ED ESPERIENZE".

Tuttavia l'esperienza talvolta arriva laddove gli studi accademici falliscono. Non è un caso che le testimonianze di leadership più solide siano arrivate da imprenditori pragmatici come Marina Salomon o da neo-imprenditori come Enzo Muscia, un nome sconosciuto sino ad agosto, quando è salito agli onori delle cronache per aver acquistato l'azienda che lo aveva licenziato. E ancora, la leadership di Arrigo Sacchi, e quella del canadese Robin Sharman, un guru della motivazione che, nonostante i suoi 15 best seller tradotti in 75 lingue e una fama sbandierata da libri e brochure promozionali, fa pensare che non sempre la notorietà è sufficiente a soddisfare le attese.

LA VISIONE DI JO OWEN Consulente, ricercatore, imprenditore, autore di numerosi libri di successo come *Leader, le regole del gioco*, *Essere influenti* o *Coaching per manager*, tutti pubblicati in Italia da **Franco Angeli**. In tredici anni ne ha pubblicati dodici. Si direbbe un accademico che la leadership la studia a tavolino. Invece l'ha appresa sul campo, avventurandosi in molteplici attività. Ha fondato Teach First, società di recruiting, nella top five del Regno Unito, 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 nel libro *Tribal Business School* che ha ispirato un originale programma formativo. Ce n'è quanto basta per capire che siamo di fronte a un personaggio fuori dal comune.

COS'È LA LEADERSHIP E COSA STA DIVENTANDO Owen esordisce annunciando: "Leadership è l'arte di portare le persone laddove non sarebbero mai arrivate da sole". Non è una pratica da eroi solitari, è gioco di squadra. E ancora: "È consapevolezza dei propri punti di forza e dei propri limiti. Leader infatti non è necessariamente la persona più competente, ma quella più abile a riconoscere i propri limiti e a servirsi delle competenze degli altri per superarli". Roland Reagan non fingeva di essere il più intelligente, attingeva dall'intelligenza dei collaboratori delegando ciò in cui lui non eccelleva. È questa una delle chiavi del suo successo. Inoltre ai leader è oggi richiesta la capacità di conciliare gli opposti: creatività e disciplina, ambizione e umiltà, guida e controllo, affidabilità e propensione al rischio, ma anche saper tollerare ambiguità e incertezza. Per questo il Quoziente di Intelligenza Razionale e Emotiva sono insufficienti. Occorre anche avere attitudine a gestire la leva politica della leadership (il Quoziente di Pote-



JO OWEN, CONSULENTE, RICERCATORE, IMPRENDITORE E AUTORE DI NUMEROSI LIBRI AL WORKSHOP 'LA NUOVA LEADERSHIP'.

re). Se ieri le imprese erano autonome e autosufficienti come le antiche città medievali, oggi sono sempre più parcellizzate e interdipendenti. Per generare risultati bisogna imparare a gestire aziende sulle quali non si ha alcun controllo. È un potere fra pari. Da qui l'importanza di saper esercitare influenza, salvaguardando la fiducia senza la quale non si arriva da nessuna parte".

LEADER DI NUOVA GENERAZIONE PER SUPERARE I ROBOT La ricerca delle caratteristiche di leadership nei propri manager, attraverso l'analisi delle competenze, è ormai superata. La competenza non rappresenta più l'elemento distintivo, ciò che fa del leader un agente di leadership. Oggi anche le abilità più sofisticate possono essere emulate dai robot. Per preservare la leadership e il posto di lavoro bisogna innescare una marcia in più. Questa non viene dalle competenze, ma dai 'mindset', ovvero dal proprio modo di pensare. La mente va liberata da abitudini disfunzionali, preparata a essere ricettiva verso il nuovo, capace di ragionare fuori dagli schemi. È nel mindset, dunque, che risiede l'X factor della leadership.

"Il mindset", spiega Owen, "attiva la flessibilità necessaria a generare nuove capacità di apprendimento, a cambiare prospettiva per rispondere alle continue variazioni dell'ambiente, a innovare". La plasticità del cervello umano, ormai riconosciuta dalle neuroscienze, rende possibile tutto ciò. Le ricerche di Owen assicurano che: "Il giusto mindset conduce verso le giuste abitudini, che a loro volta conducono verso

le giuste performance". Ma quali sono questi fattori che alimentano il mindset che fa la differenza fra noi e i robot? Owen ne ha individuati sette, appena accennati nel suo intervento, quanto basta per avere voglia di saperne di più.

IL 7 MINDSET DEI LEADER DI SUCCESSO Ogni mindset è illustrato da esempi concreti e aneddoti illuminanti. Ci soffermiamo solo su alcuni. *Grandi aspirazioni.* È il primo mindset per una leadership capace di gestire le nuove sfide, ampliare la propria visione, adattandola a un mondo che cambia velocemente. Come tradurre le grandi aspirazioni in comportamenti concreti e praticabili? Perseguendo l'arte del possibile, anziché l'eccellenza che fu un mito negli anni 90, e un flop in quelli successivi, ma nel quale molte aziende ancora credono. "L'eccellenza", avverte Owen, "contiene una trappola: genera la paura dell'errore", perché eccellenza significa massima efficienza, zero errori. Ma la paura di sbagliare frena la capacità di innovare, dote oggi

ricercata. Il suo consiglio è: "Non puntate all'eccellenza, semmai all'arte del possibile, al fare le cose diverse, e a farle meglio. Ciò non ci renderà immuni da errori. L'errore è lo scotto da pagare per inventare qualcosa di nuovo. Bisogna alzare l'asticella, cambiare regole del gioco, realizzare la mission aziendale anziché il proprio ego. Solo così le grandi aspirazioni potranno rendere grandi anche le imprese". La visione dice dove siamo, dove stiamo andando e come ci arriveremo. "Ma per far presa sui follower deve essere anche irresistibile ovvero: rilevante, unica, semplice, sfidante, individualizzabile. La visione va poi tradotta in una strategia che indica le sfide che potranno condurre le persone laddove non arriverebbero mai da sole".

Dal pubblico arriva una provocazione: "il Brexit è il frutto di una visione strategica?". La risposta è perentoria: "Brexit è solo un disastro auto inflitto. Il referendum era 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 stesso poiché le 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 non sa cosa significhi davvero Brexit, in termini pratici. Lo stanno inventando strada facendo”.

Coraggio. È un mindset che consente ai leader di uscire dalla propria zona di confort per prendere decisioni difficili. E ancora, è la capacità di saper cogliere le opportunità senza lasciarsi inibire dalle emozioni negative. È la capacità di affrontare le conversazioni difficili a viso aperto, perché ciò che si nasconde, o si evita, prima o poi intacca la fiducia, preclude le buone relazioni e l’influenza.

Resilienza. È il mindset per riuscire a resistere alle avversità a rialzarsi dopo una perdita, trovando un senso al disagio che la renda sopportabile. È una risorsa interiore che permette di uscire dalle crisi rafforzati e con una progettualità per il futuro. In proposito Owen accenna alle sue ricerche sul campo presso le tribù di diverse aree geografiche: dal Mali alla Mongolia, dall’Artico all’Australia alla Nuova Guinea. Il risultato è confluito in un originale programma formativo (Tribal Business School), e in un libro dal titolo omonimo, che prepara le nuove generazioni a un mondo dove le risorse saranno sempre più scarse e la competizione sempre più agguerrita. “Le tribù che ho studiato sono sopravvissute più a lungo, anche se in condizioni estreme e con meno risorse, delle aziende occidentali nella lista delle Top Ten. Possiamo imparare qualcosa da loro, anzitutto a essere più forti nell’affrontare le crisi, a fare di più con meno, a evitare gli sprechi e a riutilizzare meglio le poche risorse disponibili”.