



# La leadership e il test del mojito

SIAMO giunti così all'unico capitolo di questo libro che parla espressamente di leadership, vocabolo divenuto un po' un santo graal aziendale: un oggetto venerato da tutti, la cui esistenza nemmeno è certa. I primi studi sulla cosiddetta leadership risalgono agli anni Quaranta del Novecento, e da allora abbiamo assistito a una proliferazione di corsi, seminari, libri, guru e conferenze di ogni genere attorno alla promessa di «sviluppare la leadership e creare dei leader».

Ma che cosa ci ritroviamo per le mani dopo quasi ottant'anni di martellamento? Sicuramente un'industria colossale che ruota intorno a questo concetto nebuloso, con un giro d'affari stimato intorno ai 45 miliardi di dollari a livello globale, che dà da mangiare a tanti «professionisti», ma il cui valore aggiunto resta tutto da dimostrare. Di verificato c'è solo il fatto che le aziende non hanno il giusto manager per il lavoro nell'82 per cento dei casi e che l'87 per cento dei lavoratori non si sente coinvolto, come riportato dai dati della società di analisi e consulenza Gallup. Il World Economic Forum inoltre ha condotto un sondaggio tra



1.700 suoi esperti; il risultato è che l'86 per cento ritiene che il mondo stia affrontando una crisi di leadership. Numeri non proprio esaltanti, dopo aver speso miliardi per mandare eserciti di persone a programmi di leadership di ogni sorta per oltre mezzo secolo.

Ci siamo riempiti le orecchie di discorsi ispiranti, ma restiamo fermi al punto in cui la frase «Il mio capo è un idiota» ci restituisce più o meno 45 milioni di risultati su Google.

Cosa sia la leadership non è mai stato univocamente definito, la possibilità di insegnarla mai confermata e gli interventi di implementazione stessa non vengono quasi mai misurati nei risultati, ma solo a livello di gradimento dei partecipanti a fine corso. Un giorno ero a pranzo con la Learning and Development Head di una grossa multinazionale, che a una mia domanda candidamente rispose: «Diamo un milione di dollari ogni anno ad Harvard per formazione sulla leadership, ma non ne misuriamo l'impatto. Non saremmo comunque attrezzati per farlo, neanche volendo. Somministriamo solo un questionario di gradimento».

La leadership di fatto è diventata una forma di intrattenimento per manager, una specie di Netflix aziendale. Si va tutti a un corso, si prendono un sacco di appunti, si compilano un paio di test di personalità e stile di leadership che poi verranno infilati in un cassetto (o nel cestino) senza produrre alcun cambiamento comportamentale, e infine si condivide tra gli applausi il discorso ispirante dello speaker su quello che il leader deve fare ed essere: autentico, affidabile, empatico, modesto.

Tutti d'accordo durante il corso, ma solo su un piano puramente intellettuale. Già, perché poi si torna alla vita quotidiana, e quando in ballo ci sono soldi, vantaggi, un ufficio con una vista migliore, la possibilità di passare davanti a quello dell'altra scri-



vania, ecco che scattano automaticamente invidie, meschinità, pugnalate e dunque autenticità, empatia e affidabilità si vanno a far benedire nel giro di ventiquattr'ore.

Jeffrey Pfeffer, professore di Stanford e autore del libro *Leadership is BS*, la pensa allo stesso modo:

Faremmo tutti meglio ad accettare l'idea che i nostri leader generalmente non sono onesti, autentici, modesti o affidabili, al contrario di quanto sentiamo nelle più popolari storie motivazionali. Tutte quelle storie e l'ispirazione che riceviamo da esse non cambiano nulla. Il problema fondamentale di questa industria è la disconnessione tra ciò che diciamo di volere dai nostri leader e il modo in cui realmente essi gestiscono le organizzazioni.

L'idea di insegnare la leadership come si fa nel 90 per cento dei corsi e degli interventi che si trovano oggi sul mercato è assurda tanto quanto sarebbe l'idea di voler trasformare stupratori, assassini e criminali in cittadini esemplari, semplicemente facendogli studiare dei libri sulla moralità o frequentare classi di etica.

L'unico cambiamento reale è il cambiamento interiore. L'intero ambito dello sviluppo della leadership potrebbe essere completamente sostituito da quello dello sviluppo personale. Per questo il jujitsu aziendale si concentra su di te, sui tuoi comportamenti e sulle tue reazioni interiori. Migliora te stesso come persona e automaticamente sarai anche un leader migliore; il contrario non funziona.

Migliorare come persona significa sistemare la tua vita sotto molti aspetti, non solo il lato professionale. Tutto nella tua vita è interconnesso: non puoi pensare di essere un autentico leader





al lavoro se hai una dieta che fa schifo, una famiglia sfasciata e nevrosi di ogni genere. Ricordati che in tutto ciò che fai non puoi che spargere e disseminare quello che hai dentro di te. Se sei pieno di sofferenze e tensioni, finirai solo con lo spargere sofferenza, anche quando le tue intenzioni sono più che nobili. È così ovvio – e scomodo al tempo stesso – che tutti ci rifiutiamo di accettarlo, e in questo senso blaterare di leadership e di dirigere gli altri è un'ottima scusa per non guardarci allo specchio. Come ha scritto Tolstoj: «Tutti pensano a cambiare il mondo, ma nessuno pensa a cambiare se stesso».

Lo sviluppo personale è il lavoro di una vita, e comprende numerose aree che tutte insieme contribuiscono a definire chi sei, come ti senti, come ti poni e, alla fine dei conti, che impatto hai sugli altri e sul mondo. Così è il seme, così è il frutto. La leadership, se così possiamo definirla, non può che essere il frutto che parte dalle radici del tuo sviluppo personale, la conclusione di un percorso che inizia da molto lontano.

Per chiarire cosa sia lo sviluppo personale, ti propongo qui di seguito un elenco delle principali aree all'interno di tale perimetro:

- produttività e definizione degli obiettivi;
- gestione del tempo;
- scoprire il proprio scopo nella vita;
- apprendere nuove competenze tecniche e pratiche (in qualsiasi ambito);
- gestione delle finanze personali;
- seduzione e carisma;
- meditazione e autoconsapevolezza;
- fitness;
- sviluppare la capacità di amare;





- sviluppare un ambiente familiare positivo;
- educare i figli;
- sessualità;
- consapevolezza corporea;
- gestione emotiva ed empatia;
- *shadow work* e guarire traumi passati;
- salute e dieta;
- psicologia e salute mentale;
- tecniche di felicità applicata;
- spiritualità e lavoro sulla coscienza;
- superare le dipendenze e i comportamenti dipendenti;
- progettare il proprio stile di vita;
- biohacking;
- creatività e autoespressione.



Come vedi, c'è abbastanza lavoro non solo per una vita intera, ma per un centinaio minimo. Se farai progressi in molte di queste aree, non solo diventerai un leader migliore ma, cosa più importante, diventerai un essere umano migliore e ti avvicinerai a quello che Abraham Maslow ha definito un *self-actualizer*, lo stadio più alto di autorealizzazione, il pieno sviluppo del potenziale umano, la tendenza ultima della tua stessa esistenza.

Quanto alla leadership, ti sarà impossibile non notare che molti di coloro che trovi in posizioni di potere in realtà si trascinano ancora enormi problemi in molti degli ambiti che ho appena elencato. Questo fatto inevitabilmente finisce con il produrre tutte le nevrosi che poi sfogano sugli altri con i loro comportamenti.

Per farti capire la discrepanza tra le chiacchiere da conferenza e la vita quotidiana aziendale, ti racconterò un episodio da





cui trarremo infine un semplice test di leadership pratica, che chiameremo «test del mojito».

Stavo lavorando all'organizzazione di una festa serale in ufficio, e il budget per l'evento era limitato. Bisognava comprare alcune bottiglie di rum per preparare i mojito, e dovendo contenere i costi cominciai a chiedere se tra i dipendenti qualcuno avesse una trasferta imminente, così da fargli comprare il rum al duty free dell'aeroporto, a prezzo scontato.

Una collaboratrice mi disse che un grosso dirigente sarebbe tornato dall'aeroporto a giorni; la cosa suscitò un momento di ilarità in entrambi, perché chiedere a quel dirigente di comprare il rum per il mojito suonava quasi paradossale. Per usare l'espressione della collega: «Se glielo chiedi, minimo ti manda a quel paese».

Lì per lì abbandonammo l'idea. In seguito comunque glielo facemmo chiedere da un altro dirigente apicale, e il rum arrivò sulla mia scrivania. Ma sulle prime in effetti mi domandai: «Perché dovrebbe essere così scontato non poterglielo chiedere? Perché è inopportuno domandare a questo signore di portare il rum per l'ufficio, quando è l'unico a passare dall'aeroporto nei prossimi giorni?»

Così mi è risultato lampante che tutti i discorsi sulla leadership, sul *role model* e tutto il resto alla fine restano solo chiacchiere se il leader non passa almeno il test del mojito.

Il test consiste in questo: avete la festa di tutto l'ufficio, manca il rum per fare i mojito e il capo è l'unico in aeroporto. Se le carica due belle bottiglie di rum e ve le porta con un sorriso?

Perché, come disse il premio Nobel Albert Schweitzer: «L'esempio non è la cosa che influisce di più sugli altri: è l'unica cosa».

