



*Iscriviti alla newsletter su [www.antepremaedizioni.it](http://www.antepremaedizioni.it) per essere sempre aggiornato su novità, promozioni ed eventi.  
Riceverai in omaggio un estratto in eBook dal nostro catalogo.*

Immagine in copertina: foto dell'autore

© 2022 Anteprema Edizioni  
Anteprema Edizioni è un marchio di Il Quadrante s.r.l.

Il Quadrante s.r.l.  
corso Re Umberto 37 – 10128 Torino

Prima edizione: aprile 2022  
ISBN 978-88-6849-265-6

Simone Volpi

# LEADERSHIP ESSENZIALE

*Come creare relazioni di qualità  
per avere successo nella vita*





## Prefazione

*di Bruno Mendo*

Nonostante sia consapevole che, come esseri umani, non siamo in grado di cogliere completamente il funzionamento del nostro inconscio, il principale responsabile del nostro comportamento, sono abbastanza sicuro che a portarmi dove sono oggi sia stata una profonda consapevolezza: tutto è relazione.

Ne ho preso realmente coscienza quando dall'alto di un grattacielo osservavo la bellissima città di Lisbona. Ho immaginato che tutti gli edifici potessero scomparire. Erano rimaste solo le persone. Ognuna presa dalla propria quotidianità.

È in quel momento che ho realizzato che tutto riguarda le persone.

Lavoro, amicizia, famiglia, amore: tutto ruota attorno alle nostre relazioni. A dare un senso alla nostra vita sono le relazioni che siamo in grado di sviluppare.

Relazioni di qualità portano a una vita di qualità. Quella con noi stessi è la più importante.

La prima chiave per avere una vita felice è imparare a guidare i tuoi pensieri e comportamenti. Se non lo fai, lo faranno gli altri.

Se non hai particolari ambizioni o desideri, se vuoi essere il risultato delle scelte altrui e provare le emozioni che gli altri scelgono per te, l'essere profondamente influenzati dagli altri non è necessariamente un problema.

Se invece sei come me, vuoi essere padrone e responsabile delle tue scelte, e ottenere ciò che desideri, essere leader di te stesso è essenziale.

È questo un passo necessario, ma non sufficiente, perché niente di grande è mai stato costruito da una persona sola. Influenziamo e siamo costantemente influenzati dagli altri.

La domanda che ti devi fare è se hai voce in capitolo oppure no. Chiediti se stai andando dove vuoi andare, o se ti stai lasciando condurre da un'altra parte.

Per avere buone relazioni e una vita felice, la seconda chiave che devi far tua è sviluppare la capacità di influenzare il modo di pensare e di comportarsi delle persone che ti circondano.

Leadership è capacità di influenzare, e puoi esercitarla in qualsiasi tipo di relazione. Poiché i 2/3 del nostro tempo li trascorriamo al lavoro, è necessario più che mai sviluppare la cultura della leadership nei contesti aziendali.

Molte persone considerano ancora la leadership come un concetto astratto, un qualcosa di lontano dalla propria vita quotidiana.

Sono stati scritti molti testi sull'argomento, e ne ho letti davvero tanti. Molti sostengono l'importanza dello sviluppo dell'intelligenza emotiva, ma dicono poco su come acquisirla e applicarla in maniera utile nei contesti dove tale abilità è più necessaria. Sottolineano l'importanza della comunicazione efficace, ma forniscono pochissime tecniche pratiche per sviluppare, correggere e migliorare questa competenza.

Questo libro si distingue per lo stile semplice, chiaro e diretto. Fornisce moltissimi strumenti pratici per metterti in gioco fin dal primo capitolo.

La ricchezza dei contenuti, i numerosi schemi di processi di lavoro e gli esercizi guidati passo passo, ne fanno una vera guida da tenere sottomano.

Per me non è un semplice manuale, ma una vera bibbia della leadership, che ognuno di noi dovrebbe tenere sul proprio comodino.

Ho avuto più volte il privilegio di lavorare a stretto contatto con Simone Volpi, e non sono affatto sorpreso della qualità di questo libro.

La sua insaziabile fame di conoscenza dello sviluppo umano e delle metodiche per generare alta prestazione, unita alla sua esperienza lavorativa, che in 18 anni di pratica lo ha portato a trasformare la realtà di alcune delle più grandi aziende italiane, fa di lui un esempio di ciò che oggi un esperto di leadership deve essere.

Umanità, competenza, congruenza, e soprattutto, risultati: ora tutto questo è alla portata del lettore, curioso di intraprendere un percorso di crescita verso lo sviluppo di una personale leadership.

Tempo fa, mentre stavo preparando una presentazione sulla sindrome da burnout, mi sono imbattuto in un articolo scientifico che mi è rimasto particolarmente impresso. Con mia sorpresa, in qualità di professionista di salute mentale, sette delle otto cause identificate dai ricercatori come principali origini dell'insorgere di questa sindrome le ho trovate mappate nel libro che stai per leggere.

Farai tuoi non solo gli strumenti necessari per diventare un grande leader, ma avrai la possibilità di contribuire indirettamente alla salute mentale e fisica delle persone con le quali ti rapporti.

Se il tuo obiettivo è costruire relazioni soddisfacenti, diventare altamente produttivo, acquisire la capacità di selezionare le persone giuste e di potenziarne la crescita, e diventare un esempio da seguire, questo libro è un must.

Con le parole di Simone: «Così come ci sentiamo in diritto di ricevere il meglio dalle persone, dovremmo sentirci in dovere di dare altrettanto».

LEADERSHIP  
ESSENZIALE



## Introduzione

*I leader non nascono. I leader si creano,  
e vengono creati dallo sforzo e dal duro lavoro.*

Vince Lombardi

Se a scuola mi avessero chiesto di compilare una lista di cose che non avrei mai pensato di fare nella vita, scrivere un libro sulla leadership sarebbe stata la prima. Come tanti bambini non capivo ancora l'utilità dello studio e del leggere «buoni libri», figuriamoci scriverne uno.

Per anni ho pensato che la leadership fosse una dote innata: «Se sei nato leader buon per te, se non lo sei fattene una ragione». Vedevo i leader come figure troppo lontane e irraggiungibili, dei miti di cui si parla solo nei libri di storia e di cui raccontare le gesta eroiche alle generazioni a venire: Annibale, Giulio Cesare, Alessandro Magno, Cristoforo Colombo, Napoleone Bonaparte.

Mi sono avvicinato al mondo della crescita personale nei primi anni 2000. Ho frequentato diversi corsi e studiato decine di libri; il concetto di leadership è tornato nella mia vita in maniera prepotente, confondendomi non poco le idee. Ho letto di leadership autocratica, democratica, etica, autoritaria, verticale, trasversale, orizzontale, sistematica, pragmatica. Per capire di cosa ti sto parlando, ti invito a fare una breve ricerca su Google. Troverai milioni di risultati, oltre cento definizioni diverse. Un vero caos.

Più studiavo e procedevo nella ricerca, più mi ponevo domande e la mia confusione aumentava. Volevo individuare dei comuni denominatori per stendere un identikit di riferimento. Studiai la vita e i risultati ottenuti da grandi leader del calibro di Madre Teresa, Gandhi, Martin Luther King, John Fitzgerald Kennedy, Steve Jobs, senza raggiungere il mio obiettivo: ancora li osservavo dal punto di vista meno utile.

Carisma, visione, comunicazione, umanità, solidarietà, valori, onestà, integrità, credibilità, congruenza, scopo, impegno, rispetto, passione, disciplina. Potrei continuare per ore col descrivere le qualità dei grandi leader, senza rispondere all'unica domanda che conta veramente: Che cos'è la leadership?

E ancora: cosa fa di una persona un leader? Come si diventa leader migliori? Ma soprattutto: perché è essenziale sviluppare la propria leadership personale?

Dopo vent'anni di studio e lavoro sul campo, posso affermare con certezza che ancora molti parlano di leadership senza aver compreso cosa realmente significhi, e fatto ancora più importante, non l'hanno mai sviluppata veramente.

Ho finalmente dato risposta alle mie domande quando ho conosciuto il lavoro del dott. John Maxwell, il più grande esperto di leadership al mondo. Maxwell ha colto l'essenza del concetto di leadership: **capacità di influenzare il modo di pensare delle persone**. È questo il presupposto fondamentale dal quale voglio partire per sviluppare la tua influenza e leadership. Che tu sia un manager, un insegnante, un operaio, un genitore, e che te ne renda conto o meno, eserciti una certa influenza su qualcuno. Sei un leader perché indipendentemente da qual è il tuo ruolo nell'arco della giornata, ti relazioni con le persone.

La leadership esiste in funzione delle persone con le quali ti rapporti. Senza relazioni, non può esserci leadership. Se tu vivessi da eremita non avresti modo di esercitare la tua leadership, non avresti nessuno da guidare se non te stesso. Certo, essere leader di sé stessi è la prima sfida da affrontare, ma ricorda che tutto quello che fai è in relazione alle altre persone. Nella vita privata quanto nel lavoro, a determinare il tuo successo è la tua capacità di creare relazioni di qualità. Nella realtà di tutti i giorni sei sempre in una posizione in cui puoi guidare le persone influenzandole. Nel relazionarsi, tutti influenzano qualcuno più o meno consapevolmente.

Non hai la più pallida idea di quante volte eserciti la tua influenza in una forma tanto semplice quanto intensa. È incredibile. Come lo è il fatto che altre persone influenzano te allo stesso modo. Il più delle volte è un meccanismo talmente sottile che non è ben chiaro chi stia influenzando l'altro.

La tua capacità di influenzare gli altri ti porta i risultati desiderati? Su quante persone eserciti la tua influenza?

Nella nostra vita tutto inizia e finisce con la leadership, e queste sono due domande alle quali devi assolutamente rispondere per comprendere qual è la realtà di partenza dalla quale sviluppare la tua personale leadership.

I leader non necessariamente devono avere un impatto su centinaia, migliaia o addirittura milioni di persone. Non è questo il carattere distintivo della leadership. Non dobbiamo diventare i nuovi Steve Jobs e inventare il nuovo iPhone. Sì lo penso anch'io, possiamo tirare un bel sospiro di sollievo!

Ma perché allora non tutti sviluppano le proprie capacità di leader? Semplice, pochi sanno cos'è la leadership e soprattutto sono ancora molte le convinzioni che ne ostacolano lo sviluppo.

### *I cinque grandi miti della leadership*

#### **Leader si nasce, non si diventa**

Ci sono persone che nascono con una predisposizione naturale alla leadership?

Certo che sì. Ma la capacità di influenzare e guidare le persone si può sviluppare con gli strumenti giusti. Essenziale, per essere un buon leader, non è avere talento bensì perseveranza, che, come erroneamente si può pensare, non è una dote ma qualcosa che può essere appreso. *La leadership è un processo, è qualcosa che si fa.*

### **La leadership riguarda i manager e gli alti livelli dirigenziali di un'organizzazione**

La leadership non riguarda la posizione, il titolo o il lavoro. Tutti siamo nelle condizioni di influenzare gli altri indipendentemente dal nostro titolo, ruolo, lavoro. *Il processo di leadership si manifesta in ogni relazione.*

### **Il tempo e l'età determinano la leadership**

Non si è mai troppo giovani o troppo vecchi per diventare buoni leader. Il tempo di per sé non è un criterio sufficiente a determinare la nostra capacità di influenzare gli altri.

Tutti invecchiamo ma non tutti miglioriamo come leader, così come la maturità non va di pari passo con l'età. La maturità è infatti la capacità di comprendere qual è il comportamento più opportuno da tenere in un determinato contesto, non ha nulla a che vedere con il passare degli anni. Se l'età fosse indice di leadership come di maturità, basterebbe rimanere seduti ad aspettare.

### **Per essere un leader devi essere famoso**

Molti dei grandi leader sono sconosciuti ai più: insegnanti ed educatori straordinari di cui non sentirai mai parlare, che hanno cambiato la vita di tantissime persone.

D'altro canto molte delle persone famose son diventate tali grazie a dei leader che li hanno guidati. Persone che probabilmente nessuno di noi ha mai sentito nominare. Leadership e fama non vanno di pari passo: al leader non interessa la celebrità, il più delle volte avviene come «effetto collaterale». Dubito fortemente che Gandhi avesse come obiettivo quello di diventare famoso; voleva piuttosto diffondere la sua cultura.

### **I leader cambiano il mondo**

*Sì. I leader cambiano il mondo delle persone che influenzano.*

Il più delle volte sono piccole realtà, non per questo meno importanti. Quando contribuisce a migliorare la vita di qualcuno a lungo termine, indipendentemente dalla sua identità, hai ottenuto successo come leader.

### *Perché questo libro?*

Ho scritto il libro per due ragioni. La prima è legata alla consapevolezza che la vera felicità è quella condivisa: la felicità esiste in relazione alle persone con cui scegliamo di condividere il nostro tempo. Non possiamo essere veramente felici se non

viviamo rapporti autentici e realmente appaganti. Famiglia, partner, figli, amici, colleghi, nella vita tutto riguarda le persone.

*La qualità della nostra vita è il riflesso della qualità delle nostre relazioni.*

La leadership, in quanto capacità di influenzare, è una componente fondamentale per la nostra felicità. Più siamo in grado di esercitare la nostra influenza, maggiore sarà la possibilità di attrarre le persone giuste nella nostra vita. Persone in linea con noi e con le quali costruire legami di grande valore. Non solo. Sviluppare la propria leadership significa capire con chi investire il proprio tempo e con chi non farlo. Ci sono persone che migliorano la tua vita quando le incontri, e altre quando le lasci andare.

La seconda ragione è legata al fatto che ho sempre desiderato avere tra le mani un libro che trattasse della leadership in modo pratico, una guida che fornisse strumenti utili da applicare in modo concreto. Un manuale di «leadership da vivere» perché è quello che decidiamo di fare che può portarci a migliorare e ottenere risultati straordinari a lungo termine. A questo scopo ho unito parte del lavoro pubblicato da Maxwell e altri autori, alle mie esperienze di coaching professionale, e ai risultati ottenuti lavorando nelle aziende nel corso degli ultimi quindici anni. Ho ripercorso i 5 livelli della leadership di Maxwell e li ho sviluppati in modo personale, fornendo per ciascuno pratici strumenti di coaching, in modo che ogni potenziale leader sviluppi le competenze più utili a ogni contesto.

È un libro adatto a chiunque voglia crescere e migliorare dal punto di vista personale e professionale ed è particolarmente utile a quei professionisti che vogliono sviluppare leadership, aumentare la propria produttività e quella dei propri team. Manager, imprenditori, amministratori delegati troveranno gli strumenti validi per creare un terreno comune, un clima di co-partecipazione che si distingue per la condivisione di quei valori culturali che caratterizzano l'azienda di cui fanno parte.

È un libro prezioso anche per quei genitori, insegnanti e agenti di cambiamento che hanno a cuore la qualità non solo del proprio futuro, ma anche, e soprattutto, quello della collettività alla quale appartengono.

Cos'è veramente la leadership?

Perché è fondamentale diventare leader migliori per sé stessi e gli altri?

Quali sono gli step necessari da compiere e le competenze da acquisire per diventare un leader efficace?

È con il dare risposta in particolare a queste tre domande che ti porterò a compiere i passi necessari per diventare un leader efficace. Ricorda, tutto inizia e finisce con la leadership.

Vuoi vivere relazioni più appaganti con le persone che ami? Sei un venditore e vuoi stabilire rapporti di fiducia con i tuoi clienti? Vuoi far crescere la tua azienda e lavorare in modo produttivo come squadra?

**In qualunque forma venga esercitata, leadership significa capacità di influenzare il modo di pensare e di agire delle persone. In primis il tuo.**

Vuoi investire nel tuo futuro? Sviluppa la tua leadership, oggi.

Le persone non lasciano le aziende per cui lavorano,  
ma coloro con cui lavorano

*La pressione si deve esercitare sul pallone,  
non sul giocatore.*  
Johan Cruijff

*La mancanza di leadership e lo stress lavoro-correlato*

Molte cose acquistano valore in «stato di assenza». Pensa al silenzio. È assenza di suono, ma non di significato. L'assenza è spesso molto più di una presenza.

La nostra vita è caratterizzata da assenze e silenzi che ci aiutano a riflettere meglio sulla necessità della presenza, e sul significato della mancanza. Ad esempio possiamo pensare alla musica, in modo molto semplice, come a una «successione di suoni». Il pentagramma è costellato di pause, di durate diverse e unite alle note che compongono le battute. Quanto valore ha la pausa nell'evidenziare la nota?

La leadership è come una «nota assente», spesso risuona con il rumore della sua mancanza. Non troviamo le parole giuste per definirla, ma ne accusiamo l'assenza. La mancata presenza di un leader alla guida di un'azienda manda un segnale forte e chiaro: il rapporto dittatoriale capo-dipendente porta a conseguenze di cui tutti noi abbiamo fatto esperienza.

Nella mia vita ho lavorato come dipendente due volte, e in entrambi i casi ho vissuto pessime esperienze con capi non all'altezza della situazione e che avevano fatto della figura del «padre padrone» il loro ruolo principale. Ero molto giovane e immaturo, avevo ancora tanto da imparare. La prima lezione che mi sono portato a casa è che essere leader non è sinonimo di responsabilità verso il lavoro, bensì di focus sulle persone che lavorano con te.

È dal 2004 che fornisco consulenza alle aziende e faccio formazione a professionisti in vari ambiti e livelli aziendali, e la nota dolente che spesso mi è stata evidente fin da subito è che la maggior parte dei problemi è legata alla mancanza o scarsa preparazione dei «capi», in relazione a una corretta gestione e messa in pratica della leadership.

Inaffidabilità, arroganza, disorganizzazione e scarsa inclinazione alla delega sono mancanze alle quali tutte le competenze tecniche di questo mondo possono sopperire

ben poco. Atteggiamenti di questo tipo, assunti dal capo, segnano quotidianamente in maniera marcata la realtà di molte aziende, portando negli ambienti lavorativi livelli di stress insostenibili: le persone decidono di assentarsi o di andarsene, dando il via a un turnover del personale eccessivo e molto pericoloso per la produttività e stabilità dell'azienda. Nei contesti di forte stress perdiamo di professionalità, di stimoli a crescere e migliorare, per non parlare delle ripercussioni a livello fisico e psicologico che possono arrivare a generare ansia e depressione. Da non sottovalutare, inoltre, i risvolti negativi in ambito di costi per la collettività: spese sanitarie, effetti sul PIL ecc.

I casi di leadership negativa di cui abbiamo notizia sono davvero molti, ancora troppi. Uno eclatante, di «mobbing collettivo», ha visto chiamata in causa l'ex Ilva di Taranto. Ben sessanta lavoratori costretti ad accettare condizioni contrattuali e lavorative fortemente ingiuste dal punto di vista legale e umano, tanto che la Cassazione (VI sezione) ha condannato i responsabili per reato di violenza privata.

Ancora pochi sono consapevoli di ciò in cui possono incorrere con comportamenti offensivi e ostili, a maggior ragione quando causano disagi psicologici di una certa gravità. Stanchezza, perdita di peso, mancanza di energia, forte calo dell'autostima e della motivazione, incidenti sul lavoro, abuso di sostanze stupefacenti, tendenza all'isolamento: sono solo alcuni degli effetti dello stress che, più spesso di quanto si pensi, porta al cosiddetto «burnout» (esaurimento emotivo).

Il fenomeno del burnout, secondo recenti stime, è in forte crescita anche in Italia e i *millennials* sono quelli più soggetti. Certo questa nostra realtà non ha ancora toccato i livelli di molte società americane, dove la cultura *corporate* porta i collaboratori a lavorare sotto costante pressione in ambienti lavorativi malsani e in condizioni a dir poco esasperanti, al solo scopo di massimizzare la produttività.

Il leader dovrebbe essere una figura di riferimento che con il suo comportamento guida i collaboratori a superare le difficoltà anche nei momenti più critici. Nella realtà dei fatti, ancora molti sono quelli che, con la loro condotta e incompetenza, risultano invece la principale fonte di scontento e stress correlato al lavoro. Incompetenze tecniche, incapacità a comunicare in maniera efficace, assenza di feedback, incapacità di comprendere il potenziale dei collaboratori e quindi di svilupparlo, sono alcuni dei principali fattori che portano a un ambiente lavorativo arido e dannoso per l'intera collettività.

È importante saper prevenire le conseguenze dei nostri comportamenti, ma lo è ancora di più cambiarli. Investire nella formazione e nello sviluppo di nuovi leader è una delle scelte obbligate per le organizzazioni che vogliono assicurarsi crescita esponenziale e produttività a lungo termine. Incanalare energie nel migliorare la leadership significa apportare beneficio all'intero contesto lavorativo. Correttezza, responsabilità, rispetto, attenzione all'altro: sono alcune delle cosiddette *soft skills* che fanno di una persona un potenziale leader.

In sede di selezione del personale, è bene porre molta attenzione nel rilevare queste predisposizioni nei candidati, per acquisire dirigenti in linea con la cultura aziendale.

Secondo un recente studio della Harvard Business School, per i livelli organizzativi è maggiormente redditizia (si è stimato quasi il doppio) la scelta di allontanare i dirigenti «tossici», a fronte dell'assunzione di personale più performante. I comportamenti tossici si diffondono molto più velocemente rispetto a quelli «sani e generativi», a maggior ragione quando vengono dati come esempio da chi dovrebbe guidare.

### *La realtà dei fatti*

Il mondo del lavoro ha oggi più che mai bisogno di organizzazioni sostenibili costituite da individui intellettualmente ed emotivamente sani con cui confrontarsi, ambienti di lavoro produttivi in cui le persone abbiano voglia di mettersi in gioco, offrendo il proprio contributo all'azienda in cui hanno scelto di lavorare, e in cui sono stati chiamati a dare il meglio di sé.

La leadership dittatoriale, che prevede l'imposizione dell'autorità del capo e il conseguente agire per incutere terrore, non ha mai portato risultati degni di merito, anzi. In contesti lavorativi caratterizzati da situazioni non sostenibili a livello emotivo e psicologico, le persone, come visto in precedenza, ne risentono fortemente, accusando stress, esaurimento o depressione, con la naturale conseguenza della perdita di produttività.

Secondo la relazione annuale del 2014, a opera dell'Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (EU-OSHA 2014), in Europa il 25% dei lavoratori «sostiene di soffrire di stress legato all'attività lavorativa per tutto o per la maggior parte dell'orario di lavoro, e una percentuale simile riferisce che l'attività lavorativa rappresenta un rischio per la propria salute». Dalla stessa relazione si evince un altro dato allarmante: «Quasi l'80% dei dirigenti si dichiara preoccupato per lo stress legato all'attività lavorativa, e circa uno su cinque considera la violenza e le molestie sul lavoro la maggiore preoccupazione» (*ivi*).

Il 50% delle giornate lavorative perse in un anno è correlata allo stress legato al lavoro stesso. L'Unione Europea ne ha valutato il costo economico: circa 265 miliardi di euro all'anno (Levi, 2002). Vista la rilevanza del tema il dLgs 81/2008 del 9 aprile 2008 stabilisce l'obbligo, da parte delle aziende, di inserire all'interno della valutazione rischi anche quella del rischio di stress lavoro-correlato.

Riassumendo, la mancanza di leadership è la causa principale di stress dovuto al lavoro e porta con sé effetti collaterali quali:

- ambiente di lavoro improduttivo;
- professionisti demotivati;
- assenteismo per malattia;
- eccessivo turnover di dipendenti e collaboratori.

Un vero e proprio paradosso per chi fa impresa e investe energia, tempo e denaro per realizzare prodotti e servizi per migliorare la qualità della vita delle persone. Un «buon capo» è dunque una tra le componenti fondamentali che contribuiscono a far crescere ed evolvere un'organizzazione. *Un manager efficace ed efficiente deve essere prima di tutto un buon leader.*

Un'azienda non cresce quando crescono le dimensioni fisiche della sua struttura, ma quando crescono le persone che ne fanno parte. Solo così può esserci progresso, elemento alla base del successo personale e professionale.

Le persone non fanno bene il loro lavoro perché portano a casa uno stipendio! Le persone lavorano bene quando sono messe nelle condizioni di farlo, quando si crea un ambiente salubre anche dal punto di vista relazionale. Si deve lavorare a un livello superiore, intervenire sulla cultura aziendale.

Personalmente non mi affiderei mai a un medico sapendo che lavora esclusivamente per la parcella e non perché interessato alla mia salute. Come si può affidare la produttività della propria azienda, anche solo parziale, a persone che, lavorando esclusivamente per lo stipendio, alla prima occasione se ne andranno? Che valore diamo al nostro lavoro, impegno, investimento emotivo ed economico? Quando sentiamo di poter esprimere le nostre capacità, quando non ci percepiamo come dei numeri, ma siamo valorizzati come persone, quando andiamo al lavoro non perché siamo aggrappati allo stipendio percepito esclusivamente come mezzo per pagare le bollette, ma come giusta e meritata retribuzione per il contributo che forniamo, dando valore a qualcosa di più grande al quale sentiamo di appartenere, allora sì che daremo il meglio di noi! Perché nel lavoro, come nella vita, ci impegniamo al massimo quando siamo messi nelle condizioni di farlo.

A questo proposito voglio parlarti di quello che in psicologia sociale è noto come **effetto Pigmalione**, conosciuto anche con il nome di «profezia autoavverante» o «effetto Rosenthal», dal nome dello psicologo tedesco che per primo parlò di questo fenomeno. Si tratta di una forma di suggestione psicologica per cui le persone tendono a essere profondamente influenzate dall'immagine che altri individui hanno di loro, sia essa un'idea positiva che negativa. Coloro ai quali riconosciamo un certo grado di autorità possono influenzare, in base alle loro aspettative, la buona riuscita o meno delle nostre prestazioni. Aspettative positive influenzano positivamente, aspettative negative influenzano negativamente.

In merito all'effetto Pigmalione voglio raccontarti brevemente l'esperimento condotto da Rosenthal su un gruppo di alunni di scuola elementare.

Venne misurato il loro QI e fu riferito agli insegnanti quale gruppo di studenti aveva ottenuto i risultati migliori. In realtà i bambini furono selezionati in modo casuale, proprio per studiare e comprendere quanto l'aspettativa degli insegnanti si potesse riversare sulle performance degli studenti.

Dopo un anno Rosenthal poté constatare in modo lampante quanto la suggestione data dalle aspettative degli insegnanti avesse influenzato la buona riuscita del la-

voro effettuato con gli alunni. I bambini indicati come più dotati avevano aumentato il punteggio del QI di 4 punti e gli studenti del primo anno superavano qualitativamente i più grandi nei risultati. Con il loro atteggiamento verso i ragazzi, gli insegnanti avevano influenzato in modo significativo il loro rendimento, inconsapevoli che fosse tutto dettato da un fenomeno di suggestione.

È semplice da capire che l'effetto Pigmalione, viste le dinamiche a livello psicologico che lo caratterizzano, si possa riscontrare quotidianamente in tutti i tipi di relazione sociale.

*Ogni individuo viene trattato e considerato a seconda del pregiudizio a cui viene sottoposto e al quale tenderà a conformarsi.* Ovvero, per quanto possa sembrarci strano, le persone generalmente tendono a voler soddisfare l'immagine o l'idea che gli altri hanno di loro, anche quando è negativa.

In parole più semplici, se ti relazioni con qualcuno convinto che non possa darti niente, questo è esattamente quello che avrai: niente. La qualità delle nostre interazioni sociali è fondamentale anche nell'ambiente lavorativo. Trascorri buona parte della tua giornata al lavoro, e la cura e l'attenzione per far sì che l'ambiente sia il più salubre possibile è una priorità. *Le persone infatti non lasciano le aziende per cui lavorano, ma le persone con cui lavorano.*

È fondamentale capire che nulla di veramente grande è mai stato costruito da un singolo individuo. La leadership non esiste se non in funzione delle persone con cui ti relazioni. Tutto è relazione perché tutto riguarda le persone. A meno che tu non abbia deciso di isolarti dal mondo, tutto quello che fai è in relazione con gli altri.

La qualità stessa della tua vita è direttamente proporzionale alla qualità dei rapporti che sei in grado di costruire. Una famiglia, un gruppo di amici, una squadra, un'azienda, un team, un circolo ricreativo, i tuoi figli. Tutto è relazione. A qualsiasi livello, se vuoi avere successo in quello che fai, dovrai prima di tutto costruire relazioni di successo.

Perché tu comprenda cos'è la leadership e quali sono gli effetti che può avere nella tua vita e sulle persone, voglio iniziare con lo spiegarti due leggi molto importanti descritte dal dott. John Maxwell nel libro *Le 21 leggi fondamentali del leader: la legge del coperchio e la legge del processo.*

### *La legge del coperchio*

*Più sei in grado di guidare gli altri e più successo avrai in quello che fai.*

Il coperchio rappresenta il limite delle tue abilità di leader in un determinato contesto; se è basso, anche il potenziale per il tuo successo è basso, o lo sta per diventare. La tua attività o la tua organizzazione crescerà fino al livello del coperchio, ma non andrà mai oltre. **Il primo limite alla crescita e allo sviluppo della tua azienda è il livello della tua leadership.**

Ti spiego in modo pratico questo concetto. Immagina di essere un leader di livello medio. Da 1 a 10 le tue capacità di leadership arrivano a 5, che è il livello qualitativo della tua capacità di guidare il tuo team, i tuoi clienti, i tuoi figli, i tuoi compagni di squadra, a raggiungere un determinato risultato. Il tuo successo non arriverà a 6, 7 o 8, perché **la tua attività non crescerà mai oltre la tua abilità nel guidare le persone.**

È chiaro quindi che se vuoi portare il coperchio a livelli superiori, superiore dovrà essere il tuo impegno, l'efficienza nella gestione delle tue scelte e la tua conoscenza. Senza dimenticare che *non è tanto importante cosa sai, ma cosa fai con quello che sai. E come lo fai.*

Possiamo imparare molto dalla storia. Indipendentemente dalla cultura e dal Paese, tutto è legato alla leadership. Ricordi? Leadership è la capacità di influenzare il modo di pensare e di agire delle persone. Quanto si è creato e quanto si è distrutto esercitando questa abilità?

Ho lavorato per alcune delle più grandi aziende del nostro Paese, tutti i manager mi hanno posto la stessa domanda: «Simone, come posso far crescere la mia azienda?». Semplice: *individua, coltiva e fai crescere i tuoi leader!*

Migliori sono i leader, più successo avrà la tua organizzazione. Non c'è un solo governo, azienda, organizzazione che sia stata capace di crescere nel tempo mantenendo lo stesso livello di leadership. Questo è un fatto!

Cosa significa per te tutto ciò? Maggiori saranno i tuoi miglioramenti in qualità di leader, più potenzialità avrai di far crescere e sviluppare la tua azienda e raggiungere gli obiettivi che ti sei prefisso. Che si tratti di una start up, una piccola impresa, una grande azienda o una multinazionale, la capacità di raggiungere determinati obiettivi personali, o di squadra, è strettamente legata alla tua leadership.

### *La legge del processo*

*La leadership si può apprendere e sviluppare mediante un lavoro quotidiano costante*

Per diventare un buon leader ci vuole tempo. Non è un'abilità che sviluppi da un giorno all'altro. È un processo che richiede tempo e lavoro.

Ma perché oggi più che mai si parla di leadership nel mondo del lavoro? Perché si è giunti alla consapevolezza che ogni organizzazione sociale, economica e politica, guidata da leader capaci, ha ottenuto grandi risultati: il successo che cercava.

Ecco spiegato come mai la leadership è una delle soft skills più richieste nell'ambito business. Le aziende sanno che a leader migliore corrisponde maggior successo. Un buon prodotto e un buon servizio sono essenziali, ma non sufficienti.

Ogni azienda, per realizzare la propria visione, ha bisogno di leader in grado di essere una guida nell'ambiente di lavoro, così che ogni singola persona possa esser aiutata a individuare le proprie capacità e potenzialità, e messa nelle condizioni perché le esprima al meglio. Molte aziende hanno compreso l'importanza di tutto que-

sto, ma non vogliono investire le giuste energie rispettando i tempi che occorrono affinché il processo dia i suoi frutti. La legge del processo non può essere bypassata.

Sempre più spesso accade che collaboratori e manager vengano iscritti a corsi motivazionali e sulla leadership che lasciano il tempo che trovano; la camminata sui carboni ardenti o il lancio con il bungee jumping farà di loro quelli che, sorridendo, chiamo «leader da microonde». Non si può velocizzare un processo che richiede tempo; il giusto tempo perché tutto venga acquisito, sviluppato e cresca nel modo più efficace e funzionale. Ci sono competenze e abilità a livello personale, a livello sociale ed emotivo che devono essere fatte proprie con lo studio e la pratica costante.

Per sviluppare in modo chiaro il tuo processo di crescita come leader, in questa guida ho utilizzato il lavoro di John Maxwell descritto nel libro *I 5 livelli della leadership*. È un modello di lavoro che prende in considerazione e sviluppa i diversi livelli di leadership che si possono esercitare sulle persone, nei vari ambiti della nostra vita. Chiarisce, per ciascun livello, quali sono i diversi step necessari per crescere in maniera ottimale come leader. Per ogni livello affrontato ho descritto quali sono le competenze chiave e alcune delle procedure essenziali da applicare, perché tu possa, a seconda delle circostanze in cui ti troverai, passare dall'uno all'altro scegliendo quello più utile in quel contesto. Se ti impegnerai applicando con costanza su te stesso e all'interno dell'organizzazione della quale fai parte i principi contenuti in questo libro, nel tempo arriverai a sviluppare una vera e propria «cultura della leadership».

#### *La cultura della leadership è più importante della vision*

Quando si parla di costruire e guidare un'azienda a raggiungere i propri obiettivi e avere successo, la parola d'ordine è *vision*. La visione è il sogno, è dove vogliamo andare, è cosa vogliamo rappresentare per il mercato e per i nostri clienti. È fondamentale e, se ben condivisa all'interno delle organizzazioni, è un ottimo catalizzatore di energia e motivazione. Ma lo ripeto, la cultura della leadership è più importante della visione perché **la cultura è comportamento**. La cultura della leadership è quello che pensiamo e che facciamo, è come ci comportiamo quando lavoriamo e ci relazioniamo all'interno dell'azienda, ed è proprio il nostro comportamento il fattore che fa la differenza e che determina dove stiamo andando e quello che effettivamente raggiungeremo.

Nella sua essenza più profonda, questo libro è un metodo di lavoro per sviluppare la cultura della leadership per la tua organizzazione, ma soprattutto per la tua vita.

#### **Diario di un leader**

*10 aprile 2017*

Sono Marco, 28 anni, in tasca una laurea in ingegneria gestionale e tanta voglia di essere indipendente. Questa mattina ho sostenuto un colloquio di lavoro alla Seat&Down, un'azienda della zona che produce arredamento per uffici.

«Anna è ancora da sola a fare tutto il lavoro, com'è possibile che tu non riesca a trovare una persona che la aiuti?». È così che ho conosciuto il capo. È entrato all'improvviso per fare un «cazziatone» al volo alla persona con la quale stavo parlando: Luca, 45 anni, di cui gli ultimi cinque passati a trascinarsi in azienda, da un ufficio all'altro, lasciando dietro una scia di occhi alzati al cielo e borbottii.

Anna è la responsabile dell'ufficio amministrativo, nonché figlia del titolare. Luca è un ottimo programmatore informatico, nonché l'uomo di fiducia del capo.

Dopo il cazziatone il capo mi ha guardato di sfuggita e, rivolgendosi a Luca, ha parlato come se io non fossi presente nella stanza: «Il nuovo arrivato si salverà o se ne andrà come hanno fatto gli altri prima di lui?».

Mi sono sentito trasparente, avrei voluto urlare: «Ehi, sono qui, parla con me!».

28 aprile 2017

Un amico mi ha detto che sulla nave da crociera dove sta lavorando cercano una persona con le mie competenze. Ho colto al volo l'occasione: dopo il periodo di prova me ne sono andato.

### Appunti per il leader

- La mancanza di leadership è la prima causa di stress lavoro-correlato
- Le persone non lasciano le aziende per cui lavorano, ma coloro con cui lavorano
- La leadership aumenta la produttività
- La cultura della leadership è più importante della *vision*.

<i>Leadership</i>	<i>La leadership è comportamento</i>	<i>Effetti sulla persona</i>	<i>Effetti sull'organizzazione</i>
Dittatoriale/ negativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Incapacità di comunicare in modo efficace</li> <li>– Inaffidabilità</li> <li>– Arroganza</li> <li>– Disorganizzazione</li> <li>– Scarsa inclinazione alla delega e ai feedback</li> <li>– Carenze o mancate competenze tecniche</li> </ul>	Stress correlato: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Professionisti demotivati</li> <li>– Assenteismo per malattia</li> <li>– Perdita di professionalità e produttività</li> <li>– Stanchezza e mancanza di energia</li> <li>– Perdita di peso</li> <li>– Forte calo di autostima e motivazione</li> <li>– Incidenti sul lavoro</li> <li>– Abuso di sostanze stupefacenti</li> <li>– Tendenza all'isolamento</li> <li>– Burnout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eccessivo turnover</li> <li>– Licenziamenti</li> <li>– Perdita di produttività</li> </ul>

<i>Leadership</i>	<i>La leadership è comportamento</i>	<i>Effetti sulla persona</i>	<i>Effetti sull'organizzazione</i>
Positiva	<i>Soft skills:</i> – Correttezza – Responsabilità – Rispetto – Attenzione all'altro	– Aumento della produttività personale e della motivazione – Affezione – Maggior collaborazione	– Crescita personale e collettiva – Sviluppo delle persone – Aumento della produttività

<i>John Maxwell</i>			
Legge del coperchio	Più sei in grado di guidare gli altri, più successo avrai in quello che fai.	Il coperchio rappresenta il limite delle tue abilità di leader.	Il primo limite alla crescita e allo sviluppo della tua azienda è il livello della tua leadership.
La legge del processo	La leadership si può apprendere e sviluppare mediante un lavoro quotidiano e costante.	Ci vuole tempo per diventare un leader.	Non può essere bypassata.