

NUOVA LEADER SHIP



GIGI DE PALO

Perchè tutti hanno una leadership,
ma non tutti la vivono da leader!



Gigi De Palo

**NUOVA
LEADERSHIP**

Sommario

Premessa

1. Leader, nostro malgrado.
2. Leader si nasce o si diventa?
3. Come mi è venuto in mente di occuparmi di leadership
4. Cosa è la leadership
5. I leader che cambiano la vita
6. Tanti corsi sulla leadership, pochi frutti
7. La leadership non è mai neutra
8. I limiti della nostra leadership
9. Leadership, lavoro e affettività
10. Leadership vissuta da leader
11. Tutti siamo leader
12. Una leadership che rompe gli schemi
13. Il ruolo del leader durante la pandemia
14. La “Nuova Leadership”
15. Leadership e bellezza
16. Servire: un altro nome della leadership
17. Leader fino alla fine
18. La dimensione etica delle scelte
19. Uomo solo al comando? No, grazie...
20. Educare l'insoddisfazione
21. Conclusione

Premessa

Questo è un libro molto diverso da quelli che sono in commercio sulle varie declinazioni della leadership. Infatti, non è stato scritto da un professore universitario, non è stato scritto da uno psicologo, una psicoterapeuta o uno di quei coach che vanno per la maggiore. Non è stato scritto da una manager di successo o da uno sportivo che ha vinto tante medaglie.

No, è stato scritto da una persona normalissima che negli ultimi vent'anni della sua vita, suo malgrado, si è ritrovato a svolgere ruoli da leader, ad avere incarichi e responsabilità più grandi di lui.

È un libro scritto da un padre di famiglia che, anche a livello affettivo, si è ritrovato a vivere una vita molto più complicata e bella di quella che avrebbe mai immaginato.

È stato scritto da chi, nel concreto, ha dovuto in pochi minuti fare scelte che riguardavano la vita di centinaia di migliaia di cittadini. Ha dovuto fare squadra con persone mai viste e conosciute. Ha dovuto motivare i suoi collaboratori a fare notti nella gratuità, senza la promessa di un incentivo economico. Ha dovuto incontrare le più alte cariche dello Stato per portare avanti in modo costruttivo le sue ragioni. Ha dovuto fare scelte difficili e dolorose e nello stesso tempo trovare soluzioni fantasiose...

Questo è un libro che prova a riflettere e a ragionare su un tema estremamente importante in questo tempo: la leadership.

Complice la situazione che stiamo vivendo a causa della pandemia, sono spuntati come funghi corsi di formazione sulla leadership organizzati e portati avanti da santoni e guru che, di fatto, ripetono tutti le stesse cose. Con questo libro, frutto di riflessioni, chiacchierate, corsi e articoli scritti in oltre vent'anni di esperienze lavorative, politiche ed associative, provo a portare avanti una tesi tanto semplice quanto rivoluzionaria: dobbiamo cambiare modelli formativi rivolti a chi è chiamato a ricoprire ruoli di responsabilità. Occorre una Nuova Leadership che metta al centro non solo il profitto o la realizzazione degli obiettivi, ma anche il Bene Comune. Una leadership dove l'altro non sia solo un mezzo, ma il fine. Una leadership "etica", orientata, cioè, verso il bene.

D'altronde se il mondo non se la passa poi tanto bene, forse, la responsabilità è anche dei leader che prendono decisioni che hanno ricadute sulle vite di milioni di persone.

In questo libro cercherò di convincerti del fatto che – volente o nolente – tutti abbiamo una leadership, un ruolo, una funzione, un incarico, una responsabilità. La grande differenza è tra chi vuole vivere questa leadership da spettatore non pagante, dal balcone o sul divano della sua esistenza e chi, invece, la vuole vivere da leader, sporcandosi le mani, dando la vita, vivendo anche il proprio lavoro come una missione.

Perché la sfida ambiziosa non è nell'assecondare e utilizzare l'insoddisfazione degli sconosciuti che sui social cercano risposte nei tanti corsi a disposizione come se la soluzione ai loro problemi dipendesse da formule magiche o libretto delle istruzioni, ma nel cercare di motivare ogni singola persona facendogli capire che il cambiamento non è fuori, ma dentro di noi. Che la felicità non è in un altro lavoro, in un'altra donna o in un altro uomo, ma nel vivere pienamente quello che si sta facendo. Che la leadership non è nell'incarico che ti viene dato, quanto nella tua capacità di vivere il lavoro, la famiglia, le amicizie, gli affetti, lo sport come un capolavoro e un'opera d'arte.

Che si può imparare – solo se lo vogliamo – a vivere da leader. E non è così male.

1. Leader, nostro malgrado.

Ricordo come se fosse ieri quando, adolescenti, ci trovavamo davanti la fontanella della parrocchia il sabato dopo cena. Ci davamo appuntamento alle 21 in punto. Aspettavamo i ritardatari e poi iniziava la solita cantilena ripetitiva: «Dove andiamo? Andiamo al centro che non piove e piazza Navona è piena di artisti per strada... No, andiamo al pub dietro al Socrate così stiamo al caldo e beviamo una birra... Ma perché un cornetto da “Dolci notti” vi fa schifo? Scusate, ma io andrei al cinema...»

E il sabato sera passava così. Tra una proposta e l'altra, restavamo sempre davanti a quella fontanella a meno che... A meno che qualcuno (quasi sempre il sottoscritto) non prendeva in mano la situazione. A costo di essere antipatico sacrificavo quelle poche ore di svago “lavorando” per il Bene Comune. Osservavo prima di tutto il clima: piove? Fa caldo? Si può stare all'aperto o è meglio andare al chiuso? Poi analizzavo i mezzi di trasporto a nostra disposizione: chi ha lo scooter? Abbiamo un numero sufficiente di caschi a disposizione? Possiamo contattare e coinvolgere qualche amico maggiorenne con macchina al seguito perché altrimenti non riusciamo a fare quello che ci siamo prefissati di fare? Dopo ancora, può sembrare maniacale, ma era assolutamente necessario farlo, visto che stiamo parlando di adolescenti, mi informavo se tutti potessero permettersi di fare una cosa piuttosto che un'altra. Insomma, domandavo a ciascuno se avesse i soldi necessari per andare al cinema o per andare a prendere una birra o, se uscivamo per la cena, per pagarsi la pizza...

Quando “prendevo in mano la situazione”, in poche parole, studiavo le circostanze orientando la maggioranza verso una decisione che non tenesse conto solamente dell'interesse particolare, ma anche delle condizioni reali dei singoli. Che senso aveva decidere di andare tutti al cinema se, poi, Simone e Francesca non potevano venire perché non avevano abbastanza soldi?

Ancora oggi, ripensando a quelle serate, mi rendo conto di quanto siano state utili. Di quanti piccoli sacrifici siano stati un'occasione per non lasciare indietro nessuno, per evitare inutili umiliazioni e per ottimizzare il poco tempo a disposizione.

Non avrei mai immaginato che, davanti a quella fontanella, stava nascendo così in modo empirico, uno stile di leadership capace di guidarmi successivamente anche in quelle avventure

tanto più grandi di me. Non sapevo che rinunciando alla tranquillità di una chiacchierata in comitiva, in realtà, mi stavo allenando per il Bene Comune...

2. Leader si nasce o si diventa?

La maggior parte delle persone che conosco è convinta e – aggiungo io – contenta di credere che la leadership abbia a che fare con il carisma di una persona. In poche parole, alla domanda che faccio spesso nei miei corsi, se leader si nasce o si diventa, moltissimi rispondono con soddisfazione: «La prima che hai detto!».

È quasi una liberazione dare questa risposta: io non ho un carattere da leader, posso dormire sonni tranquilli. Se nascevo leader mi sarei preso alcune responsabilità che, data la mia situazione, non posso prendermi...

Altri, ma sono una minoranza, credono invece che ci si possa diventare.

Ma dove è la verità? Come spesso capita è nel mezzo: è chiaro che alcuni nascono con un carattere particolarmente carismatico in grado di “influenzare” gli altri, ma è altrettanto vero che anche la leadership si può educare. Anzi, mi permetto di dire che si dovrebbe educare.

Sui libri che trattano questo argomento, troverete frasi apodittiche tipo «La scienza dice che circa il 30% del futuro di un leader è scritto nel suo patrimonio genetico». La scienza? E che vuol dire la scienza? Cosa si intende con la parola “scienza”?

E ancora: «Con la giusta formazione ed un coaching dedicato: impegnarsi nel migliorare le proprie skills, affidandosi allo studio ed ai professionisti giusti può far impennare le competenze di leadership fino al 30%» segue, poi, il link al corso di cui sopra.

Il tema è serio e complicato.

Si può diventare leader? La mia risposta è tranchant: si deve diventare leader.

Chi scrive ha un carattere forte e, sicuramente, a detta di molti, è dotato di un certo carisma. Tuttavia – e chi mi conosce lo sa bene – sono di una timidezza vergognosa e in molti momenti della mia vita sono stato tutt'altro che un leader. Per capirci, per tanto tempo sono stato uno di quelli che avrebbe voluto lavorare silenziosamente dietro le quinte. Sono uno di quelli che a scuola nemmeno usciva a ricreazione pur essendo nella mia classe un trascinatore.

Quindi? Dove voglio arrivare? Vorrei cercare di dire che la domanda non è se leader si nasce o si diventa. Questi dilemmi li lasciamo alla copiosa letteratura che va tanto di moda in questo periodo. La vera domanda da porsi è: voglio vivere una vita mediocre o voglio provare a giocarmela pienamente? Voglio trovare sempre una scusa davanti alle cose che non vanno bene o voglio provare a dare il mio contributo?

Essere leader non è avere un carattere forte e nemmeno aver fatto centomila corsi di formazione sulla leadership. Essere leader è decidere se dare o non dare la propria vita.

3. Come mi è venuto in mente di occuparmi di leadership

Come ho cercato di spiegare nelle pagine precedenti, mi sono ritrovato, mio malgrado, a ricoprire ruoli di grande responsabilità. In poche parole, ho dovuto essere un leader senza averlo minimamente cercato. Come poteva cercare ruoli di “comando” chi si vergognava della sua stessa ombra? Come poteva desiderare la leadership chi sa di essere la persona più insicura della terra? Non a caso ho già raccontato del mio desiderio di lavorare dietro le quinte, senza avere troppa visibilità. Appunto, un desiderio mai realizzato.

Giovanissimo sono stato eletto presidente delle Acli di Roma, un'associazione che aveva circa 40 mila tesserati di sistema e che dava lavoro a una cinquantina di persone dislocate in 17 sedi. Senza alcuna formazione mi sono ritrovato a dover gestire stipendi, affitti, bilanci, trattative sindacali, tavoli politici... altro che dietro le quinte. Qualche anno dopo mi sono ritrovato Assessore alla scuola alla famiglia e ai giovani del Comune di Roma. Un tecnico che doveva trovare la sua strada tra le mille complicazioni della politica. E qui ho dovuto in pochissimo tempo studiare, creare una squadra, trovare un metodo di lavoro, fare interviste, gestire emergenze... un massacro!

E potrei continuare raccontandovi di altri incarichi di responsabilità che ho ricoperto o che sto ricoprendo. Ma il punto centrale non è il mio curriculum, anche perché ho voluto premettere che sono un “poveraccio” e che tutto questo è avvenuto mio malgrado, quanto il fatto che ho deciso di occuparmi di leadership perché ho dovuto elaborare un pensiero e delle strategie nelle situazioni che stavo vivendo.

Ho letto e continuerò a leggere libri sulla leadership perché ci sono sempre spunti molto interessanti, ma mi fa un po' sorridere quando a darti consigli sono dei formatori che non hanno mai avuto ruoli di responsabilità. Persone che non hanno mai avuto il sedere su una polveriera. Che non sanno cosa voglia dire dover dare una risposta in poco tempo e trovare una mediazione tra i sindacati che portano avanti i loro interessi particolari, migliaia di genitori arrabbiati per un disservizio legato ai sindacati di cui sopra, i giornalisti che vogliono capire cosa stia succedendo, il sindaco furibondo perché l'opposizione lo attacca e il ministro che ti scarica la colpa addosso...

Qui comprendi il divario che c'è tra teoria e pratica. Ambedue sono importanti. Ma la teoria da sola diventa astrazione. Qui comprendi la differenza di chi è – suo malgrado – un leader e chi parla di come dovrebbe essere un leader.

Ecco, mi è venuto in mente di occuparmi di leadership per dare un senso a quello che ho vissuto (e in parte sto vivendo) e soprattutto perché tantissimi amici che hanno ruoli di responsabilità anche ad altissimo livello e che sono più esperti, maturi e adulti di me mi chiamano spesso per chiedermi qualche consiglio. Fiducia immeritata e di cui ancora oggi mi meraviglio.

Diciamo che ho preso questa decisione perché la ritengo una “disciplina” talmente seria che non può essere lasciata solamente nelle mani di imbonitori e motivatori da quattro soldi.

4. Cosa è la leadership

Ci sono tantissime definizioni di leadership. Ma proprio tante tante. Ne vogliamo vedere qualcuna? Daniel Goleman, scrittore, psicologo e giornalista statunitense, autore del best-seller “Intelligenza emotiva” del 1995, definisce la leadership, come «La capacità di influenzare la gente, e aiutarla a lavorare meglio per raggiungere uno scopo finale in comune». Peter Drucker sostiene che leader è «Qualcuno che ha dei follower», molto attuale in questa epoca di social network. Qualche tempo fa, addirittura nel 1974, Ralph Stogdill, pioniere degli studi sulla leadership affermò che «Esistono quasi altrettante definizioni di leadership quante sono le persone che hanno tentato di definirne il concetto». E così potremmo continuare in eterno, visto il proliferare di scuole di pensiero e di letteratura su questo argomento.

Magari nelle prossime pagine entreremo anche nel merito etimologico di questa parola, cercando di capire cosa vuol dire davvero al di là delle tantissime interpretazioni.

Quando faccio i miei corsi sulla leadership, uno dei primi esercizi che faccio svolgere è quello di scrivere su un foglio di carta una o più parole che riassumano il concetto di leadership. Guida, autorevolezza, coinvolgimento, empatia, esempio, potere, carisma... sono quelle tra le più gettonate.

Ma se vi dicessi che la leadership non è una qualità o una caratteristica definibile o descrivibile, ma un luogo, uno stato, una funzione? Avere una leadership equivale ad avere un luogo dal quale gli altri vengono influenzati, un lavoro dal quale essere un esempio. Tutti abbiamo una leadership, tutti abbiamo qualcuno che ci segue e che si fida di noi. La leadership, quindi, è l'occasione che ci è stata data per migliorare il mondo. È l'opportunità che abbiamo per far crescere gli altri. Ne riparleremo, per carità, ma vorrei che fosse chiara una cosa: quando ti diranno «Tu hai una grande leadership», di fatto ti stanno dicendo: «Non perdere l'occasione per fare della tua vita un capolavoro!».

5. I leader che cambiano la vita

Quando faccio i miei corsi, solitamente nella seconda ora di lezione, faccio fare un esercizio semplice che, spesso, mette in difficoltà le persone. Senza troppe spiegazioni faccio elencare dai miei studenti, siano essi manager di grandi aziende o giovani laureati, tre persone che hanno influenzato la loro vita e perché. Solitamente qualcuno alza sempre la mano per chiedere ulteriori spiegazioni, ma io lo liquido brevemente dicendogli che possiede già tutte le informazioni del caso per fare un buon lavoro. Faccio così perché non voglio condizionarli. Voglio lasciarli liberi di dire chi vogliono. È divertente e formativo osservarli mentre riflettono. Sulle prime nessuno scrive nulla, poi succede qualcosa, si sciolgono e riempiono il foglio.

«Allora dimmi i leader che ti hanno cambiato la vita».

E da quasi 10 anni le risposte che sento sono sempre le stesse.

«Mio padre», «Mia madre», «Mia nonna Ada», «Mio fratello Paolo», «La mia maestra delle elementari», «Il mio professore di storia», «Il sacerdote del mio paese», «L'allenatore di pallavolo»... Sì, è chiaro, qualcuno risponde anche Steve Jobs, Bill Gates, Lady Gaga o Papa Francesco, ma il 93% (la cifra non è buttata lì a caso, ma è frutto di un lavoro certosino che porto avanti da parecchio tempo inserendo in un grafico tutte le risposte avute in questi anni) scrive sul foglio parenti, amici o educatori che ha avuto. Come ho spiegato prima, nell'introduzione non metto alcun limite: potrebbero scrivere quello che vogliono, potrebbero parlare di chiunque. Eppure, la stragrande maggioranza risponde così.

Cosa voglio dire? Un concetto semplice, ma rivoluzionario al tempo stesso. In totale controtendenza rispetto alla letteratura e ai corsi sulla leadership che, oggi, vanno per la maggiore: i leader che ci hanno cambiato o che continuano a cambiarci la vita non sono gli *influencer* o grandi personaggi della storia mondiale, non sono cantanti, attori o calciatori famosi, ma nostra madre, nostro padre, la nostra maestra...

E quando chiedo le motivazioni, anche qui le risposte sono sempre le stesse: «Mi ha voluto bene», «Mi è stato vicino nei momenti difficili», «Mi ha insegnato il sacrificio», «Ha saputo abbracciarmi quando ne avevo bisogno».

Insomma, motivazioni che non si apprendono nei libri o facendo il corso strafico del santone di turno. Attitudini umane che, volendo, abbiamo tutti dentro. Non servono master per essere leader e per influenzare qualcuno. Non occorre la laurea. Serve voler bene alle persone. Serve

vivere da leader la leadership che tutti - nessuno escluso e nostro malgrado – abbiamo. Ma questo punto lo approfondiremo più in là.

Adesso portiamo a casa la consapevolezza che anche noi senza volerlo, forse, stiamo influenzando qualcuno. Sarebbe bello se, tra una decina di anni, questo qualcuno scrivesse su un foglio il nostro nome quando, un formatore attempato e con i sandali, gli farà fare un questionario in un corso sulla leadership...

6. Tanti corsi sulla leadership, pochi frutti

Un paio di anni fa, leggendo l'introduzione di un libro che parlava di leadership del Dalai Lama ("La via del comando", Mondadori), mi sono imbattuto in questa frase che mi ha fatto molto riflettere: «Nel mondo di oggi la corsa al profitto e il capitalismo si confrontano con problemi quali sostenibilità ambientale, povertà, crisi economica e di valori... per questo è necessaria una leadership diversa da quella insegnata nelle scuole di management...».

Niente di più vero.

Come mai, infatti, dopo tutti i corsi sulla leadership che sono stati e vengono tuttora effettuati nelle più importanti multinazionali, dopo la formazione fatta al personale di tutti i governi del mondo, dopo il proliferare di percorsi per migliorare la propria vita sponsorizzati sui social network, il mondo non se la passa poi tanto bene?

Perché c'è ancora tanta disuguaglianza? Perché se i leader mondiali hanno consulenti strapagati sul tema della leadership, assistiamo ad una corsa sfrenata al profitto, agli armamenti, allo sfruttamento miope delle risorse della terra?

Perché?

Ve lo dico io: perché il Dalai Lama ci ha preso! Ha centrato il punto: la leadership insegnata sinora nelle scuole di management (chiaramente perdonerete il fatto che, in poche battute, dovrò necessariamente essere tranchant e generalizzare) non ha una base etica. Perché i percorsi che vengono proposti e acquistati dalle aziende o dagli organi governativi per i loro dirigenti e funzionari hanno come fine ultimo quello di insegnare a realizzare i propri obiettivi. L'immagine proposta del leader è quella del vincente. Di quello che non sbaglia un colpo. Quella del manager abbronzato, palestrato, in giacca e cravatta che fa crescere la sua azienda spremendo al massimo i suoi collaboratori. Nella narrazione cinematografica, per lo più anglosassone, è pieno di film che mettono in luce questo ideale. Faccio solo due esempi: Americani (memorabile la scena dove Alec Baldwin strapazza i suoi dipendenti e gli annuncia un imminente licenziamento se non riusciranno a vendere alcuni immobili) e il più recente "The wolf of Wall Street" che racconta la storia di uno spregiudicato broker newyorkese interpretato da Leonardo Di Caprio.

Sì, è vero, quelli sono solo dei film, ma sono certo che chi sta leggendo queste righe sa benissimo che quella mentalità è la stessa che è entrata e sta entrando prepotentemente anche nelle aziende nostrane.

Ma è giusto o sbagliato insegnare a realizzare i propri obiettivi?

È giusto o sbagliato insistere con la realizzazione di sé stessi?

È un argomento troppo serio per concluderlo adesso. Intanto ti lascio con questo interrogativo.

Pensiamoci.

7. La leadership non è mai neutra

Ci eravamo lasciati con due domande che riguardano i corsi sulla leadership che vengono realizzati all'interno delle aziende:

- 1. È giusto o sbagliato insegnare a realizzare i propri obiettivi?*
- 2. È giusto o sbagliato insistere con la realizzazione di sé stessi?*

A tutte e due le domande la risposta non può che essere: dipende. Lungi da me il dire che realizzare i nostri obiettivi è qualcosa di negativo, tuttavia non è affatto secondario interrogarsi sulla qualità degli obiettivi perché, di fatto, non sono mai neutri. Provo a spiegarmi meglio con un paradosso. Anche Hitler aveva un obiettivo e ha cercato di realizzarlo mettendo tutta la sua malata follia e la sua innegabile leadership al servizio del suo piano, ma nessuno si sognerebbe di dire che sia stato un buon leader. Anzi, chi lo pensasse, sarebbe, giustamente, perseguibile dalla legge. Ma faccio un esempio che ci tocca più da vicino. Se il mio obiettivo fosse raggiungere tutti i target annuali aiutando così la mia azienda ad aumentare gli utili e ci riuscissi, sarei considerato un ottimo leader non è vero? Certamente. Ma se per realizzare questo obiettivo non avessi guardato in faccia nessuno e avessi fatto dei torti ai miei colleghi, sacrificando l'amicizia e l'onestà per arrivare al mio target, la penseremmo allo stesso modo? Non so te, ma io no. E aggiungo: lo puoi fare il primo anno, ma l'anno successivo avresti deteriorato talmente i rapporti che gli altri te la farebbero pagare, utili o non utili. Cosa voglio dire? Che un leader deve sempre domandarsi se il suo obiettivo coincide non solo con il bene dell'azienda, ma anche con il bene comune. Se quello che sta facendo avrà ricadute positive o negative nella sua società. Nel lavoro di squadra il fine non giustifica i mezzi. Ecco perché vengono fatti tantissimi corsi sulla leadership, ma poi le cose nel mondo non migliorano. Perché uno degli errori più grandi dei leader è quello di non domandarsi se il loro obiettivo segue, quella che Stephen Covey chiamerebbe, la filosofia "win-win", dove c'è un vantaggio per tutti, anche per la collettività. La leadership etica, infatti, pur conoscendo le regole del mercato, prova a mettere sempre al centro di tutto la persona e il bene comune. Non per una questione morale, ma perché non si rassegna a realizzare obiettivi dove vincono tutti. Sicuramente è più faticoso, ma a che serve rimanere

attaccati alle vecchie abitudini, al “si è sempre fatto così”, se il mondo va a rotoli? A che serve realizzare sé stessi se poi perdi tutto il resto?

8. I limiti della nostra leadership

Sono da sempre un tifoso della squadra di calcio della Roma. Un tifoso un po' *sui generis* perché, fin da quando sono bambino, mi sono innamorato del calcio guardando le partite insieme a mio padre tifoso della Lazio. Non so come mai non ho seguito le sue orme, forse perché è arrivato prima mio nonno Marcello che, una calda sera di agosto mi ha portato a vedere la mia prima partita di calcio: Roma-Atletico Mineiro. Faccio questa premessa perché sto per parlarti dei limiti della nostra leadership usando l'esempio di Francesco Totti. Non sono mai stato un grandissimo estimatore dell'ex capitano giallorosso. Senza dubbio è stato il più grande calciatore che la Roma abbia mai avuto, forse uno dei primi 10 calciatori italiani di tutti i tempi, ma non mi ha fatto mai impazzire – a proposito di leadership - la sua gestione della rabbia. Torneremo anche su questo argomento, quando parleremo della “padronanza di sé”, ma non ora.

Nella nostra quotidianità alterniamo momenti in cui siamo dei leader indiscussi e altre in cui, invece, pur avendo una leadership conclamata, siamo totalmente dipendenti dagli altri. Totti in un campo di calcio, con la maglia della Roma e la fascia da capitano era oggettivamente un leader. Bastava vederlo quando davanti ad una punizione appena fuori dall'aria di rigore prendeva il pallone in modo quasi arrogante per calciare in porta. Ci sono stati giocatori molto più forti di lui, in vari periodi, nella Roma a tirare le punizioni. Penso ad Assunção, penso a Julio Baptista, penso a Pjanić. Eppure, fino a quando giocava Totti quelle punizioni sono sempre state tirate da lui, pur avendo una media realizzativa inferiore ai calciatori che ho citato poc'anzi. È evidente, quindi, che Totti in quel frangente era un leader indiscusso. Ma se Totti, nel medesimo periodo storico, in uno dei suoi oltre vent'anni di calciatore ad alti livelli, lo avessimo messo in una classe di bambini ad insegnare l'inglese avremmo visto non solo tutti i suoi limiti, ma avremmo assistito anche allo sgretolarsi di quella sua leadership indiscussa.

Cosa voglio dire? Semplicemente che ciascuno di noi ha degli ambiti in cui è un leader e altri in cui non riesce ad influenzare nessuno. Immagina, adesso, il tuo professore universitario, quello più figo di tutti, quello che con le sue lezioni ha cambiato la tua vita. Nell'aula dell'Università “se la comandava” come pochi, quando parlava lui c'era un silenzio assoluto e ai suoi esami la tensione si tagliava col coltello. Ora proviamo ad immaginarlo in pigiama, con la barba lunga in un letto di ospedale perché deve operarsi di appendicite... vedete come la storia

cambia. In quel contesto non sarà più lui il leader, ma magari l'infermiera che gli dirà in modo brusco che non può né mangiare né bere dopo l'intervento.

Ci sono ambiti in cui siamo leader e per questo dobbiamo dare tutto noi stessi e altri ambiti in cui non possiamo esercitare la nostra leadership, ma dovremmo attenerci alle indicazioni che ci daranno altri. Vivere con serenità queste situazioni senza avere la sindrome del «Lei non sa chi sono io» fa bene al nostro ego, alla nostra vita e alla nostra leadership.

9. Leadership, lavoro e affettività

Ho ribadito più e più volte che la leadership di una persona non a che fare solamente con i libri che ha letto, con i corsi che ha fatto o con i master che ha conseguito. La leadership di ciascuno di noi ha a che fare con quello che siamo. Con la nostra vita. Con le nostre esperienze, le nostre cadute e le nostre piccole grandi vittorie quotidiane.

Nel mondo del lavoro (e, aggiungo: anche nei corsi sulla leadership che vengono fatti all'interno delle aziende) è sempre più frequente imbattersi in un approccio che tende a sottolineare come siamo chiamati ad essere una sorta di Giano bifronte: un conto è il nostro atteggiamento in ufficio, un altro è il comportamento che dobbiamo tenere in casa o in famiglia. Un conto è il business, un conto sono gli affetti.

Io stesso ho ascoltato con le mie orecchie manager e dirigenti che sottolineavano ai loro dipendenti questa differenza sostanziale: sul posto di lavoro ti devi comportare in un modo, a casa in un altro. Non puoi portare sulla tua scrivania quello che sei quando non lavori.

Niente di più falso e di pericoloso. Che ci piaccia o non ci piaccia, noi siamo un'unica persona nella quale convivono l'anima lavorativa e l'anima affettiva. A maggior ragione a proposito della leadership: non si può esercitarla in modo così differente perché vorrebbe dire che in uno dei due contesti stai fingendo. In quale? Sei un'ottima manager e una pessima madre o un'ottima madre e una pessima manager?

Ho sempre diffidato di chi è uno squalo in azienda e un agnellino premuroso coi suoi figli appena finisce l'orario di lavoro. Ti fideresti di una persona così? Questa si chiama schizofrenia. Questa si chiama ipocrisia. Non voglio dire che dobbiamo trattare la nostra segretaria come nostra moglie, ci mancherebbe. Sto cercando di dire che non possiamo permetterci di essere padri o madri amorevoli e nello stesso tempo dirigenti o manager che mettono sulle spalle dei loro dipendenti pesi insopportabili e insostenibili. La leadership etica non ama offrire un elenco di regole da seguire, non ti darà mai (come fanno molti libri che vanno per la maggiore) i 10 comandamenti che se applicati ti cambieranno la vita. La leadership etica cerca di formare e migliorare l'umanità delle persone insistendo su un concetto: se sei un buon leader sarai allo stesso tempo un buon dirigente e una buona madre o buon padre. I due ambiti non sono in contrasto, ma sono direttamente proporzionali. Anzi, se proprio vogliamo dirlo a livello

dirigenziale chi riesce a farsi contaminare dalle esperienze familiari porta nel suo lavoro un valore aggiunto in termini di umanità, problem solving, ascolto, rapidità decisionale...

10. Leadership vissuta da leader

Come abbiamo detto qualche pagina più sopra, tutti abbiamo una leadership che ci piaccia o non ci piaccia. Una funzione, un incarico, una responsabilità dalla quale influenziamo le persone. Un padre, una madre, una professoressa, una dirigente d'azienda, un presidente di un'associazione, un allenatore.... Tutti abbiamo qualcuno che ci segue, che guarda a noi per trovare ispirazione, che si fida di quello che facciamo, di quello che diciamo. E in questo periodo storico, con il moltiplicarsi dei social network, è ancora più immediato comprendere questo punto di vista.

Negli ultimi tre anni, nei vari percorsi sulla leadership etica che ho fatto, ho compreso che alla fine, il succo di tutto il discorso che porto avanti si riduce in un concetto molto semplice: alla luce della leadership che hai, stai vivendo questa occasione da leader? E cioè: alla luce del fatto che ti è stata data una responsabilità (fosse anche solamente quella di padre o madre), la stai vivendo al cento per cento? La stai vivendo come una missione? La stai vivendo mettendoci tutto te stesso? La stai vivendo dando la vita? Oppure lo stai facendo nei ritagli di tempo, con la mano sinistra? Un buon leader etico prova sempre ad utilizzare la sua leadership per migliorare il mondo. Un leader cerca di fare senza sciatteria tutto ciò che è chiamato a fare, sa portare avanti il compito assegnato facendolo come un capolavoro, un'opera d'arte.

Perché una leadership va vissuta da leader, altrimenti può fare danni.

O, peggio, può far perdere tempo.

11. Tutti siamo leader

«No, ma io non sono un leader». Quante volte ho ascoltato questa frase. Una sorta di scusa, di giustificazione, di alibi. Un mettere le mani avanti. Come a dire: «Io faccio solo il mio lavoro, non ho velleità». Ma chi lo ha detto che un leader debba essere per forza ambizioso? Un leader ha la capacità di influenzare, quindi di motivare o demotivare gli altri, quelli intorno a lui, siano essi colleghi di lavoro, sottoposto o collaboratori. E quando sento quella frase: «Io non sono un leader», la mia risposta è sempre la stessa: «Comunque che tu lo voglia o meno hai una leadership. Devi solo scegliere se esercitarla verso il bene, verso il male o seppellirla».

E allora nei miei corsi, in cui utilizzo spesso pezzi di film più o meno conosciuti, quando arrivo a spiegare il fatto che siamo tutti leader mostro sempre questo video.

Forrest Gump non ha di primo acchito nessuna qualità del leader comunemente pompato nei corsi che oggi vanno per la maggiore. È un disabile. È problematico. È uno di quelli che nella maggior parte delle aziende del mondo verrebbe messo a fare l'usciera o a fare fotocopie, se non addirittura emarginato o bullizzato. Eppure, la gente lo segue e corre con lui.

Ogni persona umana ha qualcosa da dire e da dare al mondo, ciascuno di noi può portare un contributo. Anche tu ed io, che amiamo seppellire la nostra leadership per le nostre insicurezze e perché ci ripetiamo sempre, sbagliando: «No, ma io non sono un leader».

12. Una leadership che rompe gli schemi

Essere leader al tempo del coronavirus non è una questione semplice. Piaccia o non piaccia è giunto il momento di reinventare, o meglio, reinterpretare tutti gli strumenti – anche formativi - utilizzati sinora. Siamo chiamati a fare un salto di qualità, a modificare i parametri della leadership così come l'abbiamo insegnata, raccontata, spiegata in tutti questi anni. Negli ultimi dieci anni si è parlato – spesso a sproposito – di cambiamento, adesso è giunto il momento di concretizzare le tante belle parole che andavano di moda. Non sarà facile per un manager o un dirigente relazionarsi e motivare i suoi dipendenti a distanza, nel tempo dello “Smart working” o del “lavoro da casa” come andrebbe più propriamente chiamato, visto che di “smart” c’è stato molto poco, soprattutto se si hanno figli impegnati nella didattica a distanza.

È vero, molte imprese, molte aziende stanno ricominciando a lavorare ai ritmi pre-Covid. I negozi e gli uffici hanno riaperto quasi tutti, ma quello che emerge in molte ricerche fatte in questo tempo è che non vogliamo tornare indietro. In questo periodo mi hanno scritto moltissime lavoratrici che, nonostante le difficoltà di lavorare da casa, se non rischiassero decurtazioni dello stipendio o di essere relegate ad un ruolo più marginale, vorrebbero continuare con questa armonizzazione (nata per causa di forza maggiore) tra lavoro e famiglia. Interessante.

Per questo, dopo la pandemia un leader dovrà trovare parole nuove, chiavi di lettura differenti, motivazioni innovative per ricominciare ad incidere nella sua azienda. E allora perché non provare a rimodulare i percorsi sulla leadership in chiave etica? Perché non provare a mettere al centro non solo il profitto, ma anche il bene comune? Questo tempo ci ha insegnato che nessuno si salva da solo, che siamo interconnessi, che siamo un’unica famiglia umana. Nelle aziende questo è ancora più evidente: il lavoro di squadra non è solo il titolo di un modulo sulla formazione alla leadership che va per la maggiore solitamente introdotto dal video di un film sul football americano con Al Pacino. No, è un dato di fatto. Ma non basterà, questa volta qualche week end di team building tra i boschi per ricreare l'affiatamento perduto.

No, servirà altro perché queste maledette mascherine ci distanzieranno socialmente ancora per un po’ dagli altri. E allora osiamo. Rompiamo gli schemi triti e ritriti, proviamo a mettere altri paletti, a ragionare su altre parole chiave, a trovare la via di una Nuova Leadership.

Ce la faremo o torneremo ai binari più rassicuranti del «Si è sempre fatto così»?

13. Il ruolo del leader durante la pandemia

In questo periodo ho ricevuto molte telefonate da parte di dirigenti d'azienda o di imprenditori che, sostanzialmente, chiedono di tornare il prima possibile alla normalità. Al pre-covid. Ma potranno realizzare questo loro desiderio? Ne dubito. Siamo tutti un po' disorientati: lo Smart working, anche se di fatto lo dovremmo chiamare "Home working", ha generato nuovi punti di riferimento, nuove necessità, nuove esigenze per leader e dipendenti a tutti i livelli. Basti pensare alle richieste che, come presidente del forum delle famiglie, mi stanno arrivando dalle aziende per cercare di armonizzare il tempo del lavoro con quello della famiglia.

La pandemia, infatti, ha dato origine ad una sorta di "mutazione". Abbiamo capito che qualcosa può cambiare. Che si può rompere uno schema. E, soprattutto, che le metriche della leadership che andavano di moda fino a febbraio sembrano un po' datate: urge una revisione. Come mai i leader non hanno saputo anticipare i tempi di questo cambiamento epocale? Doveva arrivare una pandemia per capire che il cosiddetto Smart working migliora la qualità della vita e il rendimento dei dipendenti? Eppure, i dati per comprendere ed anticipare il fenomeno li avevamo tutti sotto gli occhi. La ricerca dell'Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano già nel 2018 sottolineava i vantaggi dei modelli di lavoro agile:

- +15% di incremento di produttività del lavoratore;
- 20% della riduzione del tasso di assenteismo;
- +80% del miglioramento dell'equilibrio fra lavoro e vita privata;

E se alla fine del 2019 lo stesso Osservatorio aveva calcolato circa 510-520 mila lavoratori in Smart working, oggi i numeri sono di gran lunga superiori, quasi 2 milioni secondo il Ministero del Lavoro, 8 milioni secondo la Cgil. Lo Smart working piace ai dipendenti che, come abbiamo detto, si sentono più liberi di conciliare le esigenze della famiglia con quelle del lavoro e piace alle aziende che ottimizzano i costi e addirittura aumentano la produttività. «Ma qualcuno che ci perde c'è – sottolinea un interessante articolo del Corriere della Sera - Sono i quadri e i dirigenti con ruoli intermedi. Se il dipendente si organizza da solo, il ruolo del capo cambia completamente». Molto interessante a tal proposito l'indagine condotta da McKinsey su circa

5.000 lavoratori del settore dei servizi. Il 64% degli intervistati valutava i propri capi/leader abbastanza/poco preparati a gestire il proprio team.

Quindi? Dove voglio arrivare?

Da nessuna parte, almeno per oggi. Voglio solo accennare e preparare il terreno ad un concetto a me molto caro che, tra l'altro, dà il nome a questo libro: urge una Nuova Leadership. Questo è il momento di rompere lo schema. Avremmo dovuto anticipare i tempi noi, ci ha pensato la pandemia a cambiare le carte in tavola. La formazione alla leadership deve reinventare approcci e, soprattutto, fare i conti senza paura con il contesto attuale.

14. La “Nuova Leadership”

Ma cosa si intende per “Nuova Leadership”? Un po’, da quando ho iniziato a pubblicare articoli sulla riflessione che in tutti questi anni ho portato avanti sul tema della leadership, l’ho accennato ma voglio essere più chiaro.

Su questo tema, la riflessione da fare è: se il mondo, nonostante ci sia stato un proliferare di guru e santoni della leadership a tutti i livelli, ha ancora tanti problemi e tanta disuguaglianza, qualcosa non deve esser andata per il verso giusto.

Se, come ho avuto modo di dire in altre occasioni, dovevamo aspettare il Covid-19 per rivedere alcune dinamiche in ambito lavorativo e non siamo riusciti ad anticipare alcuni processi irreversibili, forse la parola “cambiamento” tanto in auge è solo un concetto astratto ripetuto a memoria dal formatore superesperto di turno. E potrei continuare parecchio facendo esempi sulla sostenibilità ambientale, sulla crescita del divario tra ricchi e poveri, sul razzismo che in questo periodo va tanto di moda.

Ma qui non si tratta di essere un leader nuovo. Non è questione di età o di novità. Non ha nulla a che fare con questioni generazionali o innovative. Qui si tratta di scegliere liberamente, ma seriamente, se essere o non essere un leader.

Ciascuno di noi ha una leadership. Per elezione, per nascita, per meriti aziendali, per curriculum... ciascuno di noi, nella vita, è chiamato a prendere delle decisioni.

La Nuova Leadership è la consapevolezza – che tu lo voglia o no – di essere leader nelle cose che ti si presentano ogni giorno. Di rispondere dando la vita davanti alla tentazione della mediocrità e della sciatteria.

La domanda è una e una soltanto: vuoi essere o non vuoi essere un leader?

La decisione non spetta a nessun altro all’infuori di te. E, purtroppo, non si può fingere. A questa domanda non puoi imbastire una risposta come a scuola. Puoi solo rispondere con la concretezza della tua vita. Non c’è nemmeno da rispondere verbalmente. Non c’è da dire. C’è da essere. E non si tratta di esserlo solo in azienda, ma anche nella vita, in famiglia.

Purtroppo, la “Nuova Leadership” non ha un libretto di istruzioni, un bugiardo da leggere e da ripetere pedissequamente. No. Presuppone una scelta, un’opzione fondamentale e molto etica: la decisione matura e consapevole se correre il rischio di darsi o non darsi in pasto. Se giocare o non giocare. Se essere o non essere leader, per l’appunto.

E questa scelta nasce spontaneamente o si può suscitare? Tutte e due, ma la maggior parte delle volte dorme – per paura – dentro di noi. Ma qui in queste poche righe possiamo solo far sentire il profumo della torta. Ed è già tanto.

Ps: Se vorrai approfondire ho realizzato un videocorso formativo proprio per allenare questa scelta, [per ulteriori informazione sai dove trovarmi...](#)

15. Leadership e bellezza

«Come ti chiami?».

«Gigi».

«Guardami negli occhi Gigi: adesso seguimi, fidati e stai tranquillo: c'è una bellezza che ci aspetta».

Questa, grosso modo, la mia conversazione con Faustino Pedretti, un imprenditore-alpino di Pinzolo, il 15 luglio del 2001. Dovete immaginare la scena: ero un giovane pieno di energia. Mi avevano convinto, nonostante non fossi un grande amante della montagna, a partecipare ad una spedizione rivolta ai giovani di tutta Italia che partiva da Carisolo e che sarebbe arrivata alla Cresta Croce (3.226 metri!) sul massiccio del Monte Adamello. Non solo ero stato solamente una volta in montagna (a Camaldoli), ma ero anche totalmente impreparato a livello di equipaggiamento: pantaloncini, k-way e scarpe da basket.

Partimmo verso le due del pomeriggio da Carisolo per raggiungere il rifugio del Mandrone, prima tappa di questa avventura. Alla partenza c'era un sole caldo, appena mezz'ora dopo il cielo iniziò a diventare nero. A metà strada, cominciò a piovere. Proprio in quel momento, zuppo di pioggia e con i fulmini che ci cadevano a poche decine di metri, ho avuto una crisi di quelle brutte. Mi veniva da vomitare. Ero bagnato fradicio, sentivo freddo e credevo di morire. E mentre le gambe non riuscivano più ad andare avanti e la testa era ormai in tilt, mi sono bloccato. Piangevo, ripetendo: «Chi me lo ha fatto fare!?!». Avevo paura di un infarto, di una congestione. Credevo di morire. La testa, “la pazza di casa”, non rispondeva più, andava per conto suo. Ed è lì che è apparso dal nulla Faustino che, insieme ad altri alpini faceva il servizio “ramazza”, aiutava, cioè chi era rimasto indietro.

«Come ti chiami?».

«Gigi».

«Guardami negli occhi Gigi: adesso seguimi, fidati e stai tranquillo: c'è una bellezza che ci aspetta». Da quel momento, non senza difficoltà, la mia stanchezza ha avuto un senso: avevo una bellezza da conquistare. La leadership è un po' questa: generare fiducia e mostrare la strada in funzione non solo di un interesse particolare, quanto (e soprattutto) di un bene più grande. Lì ho compreso che non è una questione di potere o di ruolo, ma di attrazione. Puoi essere il Ceo più potente dell'azienda più importante in Italia, puoi avere milioni di leve economiche per

convincere i tuoi dipendenti a raggiungere i risultati che vuoi, puoi essere il leader più empatico del mondo e aver fatto i corsi più qualificanti e motivanti in assoluto, ma se non riesci ad affascinare chi ti segue con la promessa di una bellezza non ti servirà a nulla. Io non ho seguito Faustino per obbedienza. I nostri figli non ci seguono per l'insistenza con cui gli ripetiamo le cose. I nostri dipendenti non ci seguiranno per il nostro ruolo o per il nostro potere. Tutti ci muoviamo per "una bellezza che ci aspetta".

16. Servire: un altro nome della leadership

Nel 2004, nonostante fossi ancora un giovinastro senza arte né parte, mi sono candidato e ho vinto il Congresso delle Acli provinciali di Roma. Le Acli sono una grande associazione nata nel 1944 che si occupa ancora oggi di lavoratori, immigrati, famiglie, anziani... e che conta oltre un milione di tesserati.

Venni eletto non tanto per la mia competenza, né per la mia esperienza, ma per l'amore e la passione che ci mettevo nell'ascoltare i vari presidenti dei circoli, provando a risolvere i problemi delle associazioni sul territorio. Le Acli di Roma, all'epoca, non se la passavano molto bene. Venivano addirittura da un commissariamento di quattro anni. Purtroppo, in ambito associativo quando ci sono interessi economici, le associazioni diventano un luogo molto ambito dove il furbacchione di turno cerca di trovare il suo tornaconto. Nonostante queste difficoltà le Acli di Roma, quando sono diventato presidente, avevano circa 40.000 tesserati di sistema, e sedici sedi di Patronato e di CAF, per un totale di oltre sessanta dipendenti. Insomma: non proprio una passeggiata di salute per un ventisettenne inesperto. E così, senza alcuna preparazione, mi sono ritrovato a dover assicurare ogni mese decine di stipendi, seguire le varie sedi pagando gli affitti e le bollette, portare avanti tutte le relazioni istituzionali interloquendo con la schiena dritta con sindaci e presidenti della Regione, partecipare ai vari tavoli per l'emergenza freddo, l'emergenza caldo, l'emergenza rifugiati, amministrare le risorse associative, ma soprattutto cercare di risolvere l'alta conflittualità tra i vari presidenti delle associazioni.

Devo essere sincero: in quegli anni difficili, faticavo ad addormentarmi, oppure mi svegliavo di notte per le preoccupazioni e le responsabilità. Mi tranquillizzava un solo pensiero: non avevo fatto nulla per essere eletto e sapevo che avrei fatto tutti contenti, compreso me, solo se mi fossi messo a "lavare i piedi". Cosa intendo? Che l'unica cosa che dovevo fare era mettermi al servizio delle necessità dell'associazione. Che non mi veniva richiesto un curriculum impeccabile, ma una gran voglia di darmi in pasto e di risolvere i problemi. E lì ho capito che la leadership ha molto a che fare con il servizio e l'esempio. Non ero stato votato perché avevo promesso la soluzione di tutti i problemi, ma perché ci credevo tanto. Perché non mi risparmiavo, non facevo calcoli e mi davo in pasto, senza badare alla stanchezza. Gli anziani che mi avevano votato

avevano visto che volevo servirli e che ero disposto, con il mio motorino sgangherato, a girarmi i circoli sul territorio. Una leadership immediata e diversa da quella dei presidenti passati.

Da quando faccio corsi sulla leadership etica, ho sperimentato che questo spirito di servizio si può insegnare. Ed è uno dei segreti più grandi e che impatta maggiormente nel cambiamento di situazioni lavorative ormai incancrenite, perché non c'è dipendente che lavora con più passione di quello a cui hai lavato i piedi. Provare per credere.

17. Leader fino alla fine

C'è una cosa che mi tranquillizza sempre quando devo prendere una decisione importante ed è la consapevolezza di non essere perfetto. È la sensazione netta di non dominare ogni situazione che mi si presenta. Quella tranquillità defatigante di chi sa di non poter governare sempre e fino in fondo la realtà in tutte le sue infinite varianti. E allora che si fa in questi casi? Si tira fuori il fatalista che è in noi? Si cerca il capro espiatorio di turno? No, semplicemente si dà tutto. Si suda la maglietta fino a farla gocciolare. Si gioca senza freno a mano tirato fino a quando non c'è il triplice fischio finale e fino a quando non scompare ogni rimpianto. Perché quello che ci blocca è la sensazione di non aver dato tutto. Il rimorso di esserci tenuti ancora qualcosa per noi.

Mi succedeva un po' la stessa cosa quando facevo gli esami all'Università: se avevo studiato seriamente, anche facendo approfondimenti personali, andavo all'esame infinitamente più leggero e solitamente prendevo il massimo dei voti. Se avevo studiato tanto, ma non avevo dato tutto, si insinuava in me un accenno di paura, silenziosa che, alla fine, mi impediva di dare il meglio.

Un leader sa bene se si è dato in pasto totalmente o se si è tenuto qualche *fiches* in tasca «Tanto non si sa mai». È una questione di mentalità e di etica. E tu che tipo sei? Ti giochi totalmente o ti tieni sempre una via d'uscita?

18. La dimensione etica delle scelte

Un leader che mette al centro la dimensione etica sa bene che ogni sua decisione ha che fare con la vita o la morte delle persone. Sì, avete letto bene: con la vita o la morte. Perché la vita è complicata e non è una scienza esatta e non sai mai quanto una tua decisione possa migliorare la vita degli altri o quanto una tua non decisione possa peggiorarla. *Tertium non datur* (7 anni di liceo classico mica li ho fatti per caso...).

A tal proposito ricordo un episodio che mi ha insegnato molto: un caro amico si era iscritto nuovamente all'Università. Gli mancavano tre esami con il vecchio ordinamento, ma passando al nuovo tutto era cambiato. Aveva una certa fretta perché doveva partecipare ad un concorso pubblico per un posto fisso. La moglie gli metteva ansia: stavano aspettando un bimbo e voleva qualche certezza in più. Dopo aver fatto tutti i documenti e dopo essersi iscritto nuovamente nella sua facoltà, pagando una parte degli arretrati, si ritrovò davanti ad un impiegato anziano che gli doveva fare il conteggio degli esami rimanenti.

L'impiegato in modo sbrigativo e senza nemmeno leggere con attenzione tutte le carte lo liquidò bruscamente: «Le mancano 10 esami!»

«Come 10 esami? Me ne mancavano 3, adesso sono diventati 10?»

«Sì, perché passando al nuovo ordinamento alcuni non le vengono riconosciuti».

Vi lascio solo immaginare la tristezza e lo scoramento del mio amico che, mentre se ne stava per andare, ebbe un sussulto di orgoglio e provò ad insistere: «Vorrei controllarli insieme a lei uno per uno». E così fecero, un esame per volta.

Che cosa successe? Semplicemente che, andando fino in fondo e rivedendo punto per punto ogni cosa, scoprirono che gli esami che gli mancavano non erano 10, ma 5. Il mio amico si laureò l'anno successivo riuscendo a partecipare al concorso che lo fece entrare al Ministero. Oggi è un impiegato statale felicemente sposato e padre di 3 figli.

Perché questo racconto? Perché la vita del mio amico, la sua felicità, la tranquillità della moglie, la nascita di altri due figli rispetto a quello che già stavano aspettando, passava dalle decisioni di un impiegato stanco e demotivato che stava per peggiorare – solo con la sua sciatteria – la vita di almeno tre persone.

Per questo le decisioni che prendiamo hanno sempre una dimensione etica e una ricaduta sociale anche se non le percepiamo immediatamente così profonde. Il bene o il male passano dalle nostre scelte quotidiane.

E tu hai mai pensato che anche dal tuo lavoro passasse la felicità degli altri? Hai mai pensato di essere uno strumento di bene con le tue decisioni? Un leader che mette al centro l'etica queste cose non solo le sa, ma ne è anche consapevole.

19. Uomo solo al comando? No, grazie...

Non ho mai creduto alla storia degli uomini soli al comando. Anche, e soprattutto, quando si tratta di leader. Nella mia vita passata, qualche esperienza di “comando” l’ho avuta. In particolar modo quando mi sono ritrovato improvvisamente e inaspettatamente nel ruolo di assessore alla scuola del Comune di Roma, mi sono reso conto che è vero che un leader deve prendere le ultime risoluzioni, è vero che deve sempre ricordarsi che un suo “sì” o un suo “no” possono cambiare il corso degli eventi, ma deve anche essere consapevole che le sue decisioni non devono mai essere il frutto di un capriccio, di uno stato d’animo o di una improvvisazione personale, quanto la sintesi del lavoro silenzioso della sua squadra.

Una volta mi sono trovato davanti ad una situazione complessa, di fronte ad una scelta difficile: quella di dover scegliere di aprire o non aprire un asilo nido in un quartiere molto popolare.

Dovete immaginare la scena: ero stato invitato dal comitato di quartiere ad un incontro pubblico. La riunione era dentro un teatro di periferia che, in quella occasione era strapieno. Erano rimasti solo posti in piedi. Una sorta di Maracanà con me al centro del campo. Intorno a me, avversari interessati, papà e mamme agguerriti con il solo obiettivo di convincermi non solo amichevolmente ad aprire l’asilo tanto desiderato nel loro quartiere e non in quell’altro confinante.

Se avessi dovuto decidere con il cuore, facendo appello alle mie sensazioni, ed emozioni, ricorrendo la mia esperienza di padre, e non tenendo conto del lavoro dietro le quinte che avevano fatto i miei collaboratori, sicuramente avrei optato per l’apertura. Ma decisi diversamente.

E so bene di aver rischiato tanto, quella volta, ma non potevo prendere in giro quelle persone e, soprattutto, non potevo utilizzare risorse pubbliche sapendo che nel tempo sarebbero andate sprecate.

A tutti piace dare buone notizie. A tutti piace fare bella figura, ma i miei collaboratori, sempre molto bravi e attenti, avevano studiato l’andamento demografico dei due quartieri negli ultimi 10 anni. I genitori agguerriti presenti in quel teatro e avrebbero voluto aprire un asilo nido in un quartiere e a demograficamente anziano, mentre il quartiere dove poi è stato effettivamente aperto l’asilo aveva un tasso di natalità oggettivamente più elevato e, quindi risultava un

quartiere più bisognoso di quel servizio. Un uomo solo al comando, un leader che pensa solamente al suo tornaconto, un amministratore delegato che pensa solo alla sua poltrona, un politico che ha a cuore solo sé stesso e il suo consenso personale e non il bene comune, sceglie da solo. Sceglie in base al raggiungimento dei suoi obiettivi. Per lui, gli altri, non importa se si tratti dei suoi collaboratori o degli abitanti di un quartiere popolare, sono un mezzo non un fine.

E così, spiegando - tra i fischi - le mie ragioni, mi sono preso parecchie parolacce, qualche sputo e numerosi attacchi sui social, ma ho deciso in base ai dati oggettivi, frutto delle ricerche e del lavoro dietro le quinte dei miei collaboratori. Ho “perso” la battaglia con il mio amor proprio, ma so di aver fatto la scelta giusta. So, in quella occasione, di essere stato un buon leader per il bene comune e per i componenti del mio staff che hanno compreso che non mi facevo scrupoli a metterci la faccia per difendere il loro lavoro silenzioso.

20. Educare l'insoddisfazione

La maggior parte delle persone che ho incontrato e che incontro nei miei percorsi sulla leadership fondamentale ha un unico obiettivo: cambiare la propria vita. C'è una grande insoddisfazione generalizzata, acuita dalle sollecitazioni che arrivano ad ogni livello.

“La tua vita è uno schifo”

“Lavori tanto e guadagni poco”

“Se segui i miei consigli avrai successo”

“Adesso è il momento di svoltare”

“Puoi ambire ad una vita migliore di quella che stai vivendo”

E potrei continuare ancora per molto.

Molte persone odiano la quotidianità che stanno vivendo e farebbero di tutto pur di cambiare qualcosa. Desiderano talmente tanto dare una sterzata alle loro giornate che sono disposti a pagare anche tanti soldi pur di vedere una trasformazione. Molti chiedono una svolta dal punto di vista economico, altri non sono felici di quello che fanno ogni giorno e pensano che la felicità dipenda da un nuovo lavoro. Altri ancora desiderano il successo, la fama. Rincorrono l'idea di un rovesciamento, capace di trasformarli da impiegati perdenti a *influencer* vincenti e di successo.

E non sono desideri sbagliati, per carità, tutti vogliamo provare a migliorare la nostra condizione. Quello che mi colpisce e che mi lascia perplesso è il fatto che la maggior parte delle persone voglia un cambiamento radicale in poco tempo. E come se, dentro di loro, sotto sotto, pensassero che facendo l'ennesimo corso sulla leadership, quello possa essere determinante per la rivoluzione della loro nuova vita. E la fatica più grande è quella di dover mostrare e far capire che non è un corso che può cambiare la vita, quanto la loro consapevolezza. Non è un'abbuffata che modifica i tuoi occhi, ma i comportamenti quotidiani che un corso può accendere o risvegliare.

Anche perché nessuno può violentare la tua pigrizia o la tua accidia. Nessuno può cambiare per te. Nessuno può costringerti a crescere. Nessun “santone” o “guru” può dare la vita per te.

Al massimo può mostrarti come la sa dare lui. È come negli allenamenti – e lo dico dall'alto della mia pancetta – nessuno potrà mai fare gli addominali al posto tuo.

E un libro o un corso sulla leadership non potranno mai violentare la tua libertà, possono offrirti una chiave di lettura, possono darti consigli esperienziali, possono aprirti strade nuove, ma non saranno mai il libretto delle istruzioni della tua vita. Perché ogni vita è diversa e siamo impronte digitali irripetibili.

Per questo invito sempre a diffidare dai guru o dai santoni di turno che la fanno facile e che promettono facili guadagni: qui si tratta di trovare le parole giuste e toccare le corde capaci di far muovere l'elefante che è in noi sapendo, tuttavia, che la felicità non è necessariamente nel cambiare la propria vita, ma più spesso e nel viverla dandogli un sapore diverso.

A tal proposito ricordo un professore che mi raccontò questa storiella:

C'era un Re che aveva un servo molto ma molto felice. Così il Re lo chiamò e gli disse: «Perché, paggio, sei così felice?». «Perché ho tutto ciò che mi serve: mia moglie, i miei figli, la mia casa, ogni tanto qualche moneta. Non mi serve niente di più». Il Re, però, era infastidito che un suo servo fosse così felice mentre lui, che aveva tutto, non lo era. Così chiamò i suoi consiglieri: «Voglio la felicità del paggio». Ma i consiglieri di corte gli dissero: «Non può averla mio sire. Però può sottrargliela». «Sì, come?». Faccia così: «Prenda una borsa con 99 monete e gli dica: «Queste 100 monete sono un regalo per te. Ma tu non devi dire che te le ho date io. Anzi adesso le porterai con te, le nasconderai e le potrai guardare e usare non prima di tre mesi». E così fece. Al servo non sembrò vero di avere così tanta fortuna. Nascose la borsa e aspettò i tre mesi. Era felicissimo, ma quando aprì la borsa scoprì che le monete non erano 100 ma 99: «Com'è possibile? Chi me ne ha rubata una? Il Re? No, non è possibile, che sia stato il Re: che differenza fa per lui una più o una meno? Mia moglie? Si potrebbe proprio essere stata lei (e cominciò a guardarla con diffidenza). I miei figli? (E anche con loro iniziò ad essere sospettoso). Il mio amico che viene sempre qui a casa nostra (e non lo invitò più)?». Il paggio che aveva avuto le 99 monete, invece di vedere ciò che aveva, continuò a guardare a ciò che mancava, e fu per sempre triste.

È proprio così: le persone più felici non sono necessariamente coloro che hanno il meglio di tutto, ma coloro che sanno tirare fuori il meglio da ciò che hanno. E questo lo può fare chiunque e in questo libro abbiamo provato a ricordarlo...

21. Conclusione

Spero di averti fatto sentire un profumo affinché ti venisse voglia di cucinare. Spero di averti fatto venire la voglia di dire sì: anche io voglio provare a giocarmi pienamente la mia leadership.

Spero di averti trasmesso questo desiderio, questa voglia.

La leadership non è un elenco di regole, un prontuario, un libretto delle istruzioni, ma un viaggio che non finisce mai. Non è un gioco, ma una cosa molto seria perché può migliorare non solo la tua vita, ma anche quella degli altri. È un atto di carità.

In questo breve e-book volevo darti un'infarinatura. Una sorta di anticipazione di quello che potrebbe essere, ma ancora non è.

Se il mondo non se la passa tanto bene, forse è necessaria una nuova leadership. Forse è necessaria una nuova riflessione su questo tema che letta la centro la persona umana e il Bene Comune.

Non mi rassegno ad accettare il fatto che tutto debba sempre andare come è andato sinora. Urge un cambio di prospettiva e questo e-book è un inizio. A breve proporrò anche dei corsi veri e propri online perché dopo vent'anni di incarichi e responsabilità più grandi di me ho pensato di trasformare l'esperienza fatta in occasioni formative per gli altri.

Se vuoi saperne di più

Seguimi sul mio sito www.nuovaleadership.it

Sul mio canale [Telegram](#)

Sul mio canale [Youtube](#)

Su [Twitter](#)

Su [Instagram](#)

Su [Linkedin](#)

Su [Facebook](#)

Oppure segui le mie pillole settimanali sulla Leadership etica su [Spotify](#)

Un abbraccio dei miei!

Gigi

Note Biografiche

Ho 44 anni sono sposato e ho 5 figli: Giovanni, Therese, Maddalena, Gabriele e Giorgio Maria con la sindrome di Down.

Tutta la mia vita è stata incentrata su tre aspetti: la formazione, la comunicazione e l'associazionismo.

Dal 2008 sono giornalista. Mi sono occupato di temi legati alla cooperazione internazionale (in particolare nell'Africa subsahariana) alla famiglia e alla leadership etica.

Dal 2003 collaboro con il quotidiano Avvenire e da settembre curo ogni giovedì in prima pagina una rubrica sul quotidiano Leggo, nella quale porto avanti riflessioni legate al rapporto genitori/figli.

Ho scritto alcuni libri sulla leadership, ma i miei ultimi libri (scritti a quattro mani con mia moglie) sono incentrati sul tema dell'educazione attraverso uno storytelling esperienziale.

A livello associativo, fin da giovanissimo, (pur non avendolo mai cercato: avevo altri sogni), mi sono ritrovato a ricoprire ruoli di responsabilità, prima come Presidente delle Acli di Roma, poi come Presidente nazionale del Forum delle Famiglie, realtà che coordina oltre 500 associazioni. Faccio parte di alcune consulte istituzionali ministeriali: l'Osservatorio sulla Famiglia e il Consiglio Nazionale del Terzo Settore.

Alla luce di questo impegno associativo dal 2011 al 2013 sono stato chiamato, come tecnico, a "ricoprire il ruolo di Assessore alla famiglia, alla scuola e ai giovani del Comune di Roma realizzando alcuni progetti innovativi.

Il 4 ottobre del 2014 ho lanciato #iostoconipasseggini riempiendo piazza del Campidoglio di passeggini vuoti e "vincendo una importante battaglia contro il Comune per l'aumento delle tariffe degli asili nido.

Dopo queste esperienze "complicate" ho elaborato un video corso di formazione sulla leadership etica e sull'humanistic management perché sono convinto che il vero problema, del mondo di oggi, nasca dal fatto che nelle aziende e nelle Istituzioni – anche internazionali - venga

insegnato un modello di leadership dove gli altri sono un mezzo e non un fine. Dove l'unica cosa che conta realmente è il profitto e non la felicità.

Il mio curriculum vanta anche due bocciature (quarto e quinto ginnasio al Liceo Classico Socrate) e una laurea (in Storia a Roma Tre) presa a 41 anni, davanti a moglie e figli.

Insomma tanti fallimenti che mi hanno mostrato come la leadership abbia a che fare più con le cicatrici e le lacrime piuttosto che con i master...”

