

"My Sweet Career"

Sguardi e riflessioni sul domani dei leaders e sui leaders del domani

1 dicembre 2012, Università Luigi Bocconi

"Come costruire la propria carriera. Cosa fare, cosa non fare e quando... è giunto il momento di cambiare le regole del gioco"

Vorrei iniziare raccontandovi con sincerità come mai sono qui con voi oggi.

Circa un mese fa telefonai ad Alberto Grando per invitarlo a venire a visitare la mia start up Directa Plus che opera nel mondo delle nanotecnologie.

Volevo parlargli di quello che ritengo potrà essere un nuovo modo di fare impresa, invitarlo a vedere con i suoi occhi come ci stiamo organizzando e sentire la sua opinione.

Applicavo inconsciamente l'insegnamento di un mio mentore Americano :

" i consulenti bravi non si pagano quasi mai, basta parlarci assieme e riesci ad intuire i consigli che ti darebbero pagando lautissimi compensi..."

Ma Alberto che queste cose le insegna e le pratica, con una mossa di "Jiu Jitsu" psicologico, ha mostrato interesse, non mi ha detto niente e prima di programmare la sua visita mi ha chiesto:

"mi farebbe piacere se tu venissi in Bocconi a portare la tua testimonianza..."

Questo piccolo inciso personale per dirvi come in questo mondo ad alta turbolenza sempre più spesso si parte con un'intenzione ed un progetto e ci si trova a fare altro. Il tema chiave è che, facendo le corrette scelte personali, si riesce a trasformare le condizioni avverse in opportunità, senza subirle. In questo modo non si generano frustrazioni e fatiche che ci rallentano e alla fine ci rendono infelici e anche insicuri. Lo stesso vale quando si programma la propria carriera, bisogna tenere a fuoco il punto d'arrivo e per quanto riguarda il percorso bisogna sapersi adattare con grande "resilienza" alle circostanze sapendone trarre il massimo vantaggio.

Tenterò di non essere assertivo, dogmatico o categorico, questo lo lascio fare ai professori, ma proverò a raccontarvi la mia esperienza personale facendo ipotesi e dando spazio alle vostre incertezze.

Io ho percorso buona parte della mia esperienza di lavoro come executive fino alla posizione di Presidente ed Amministratore Delegato di un grande gruppo USA.

Circa otto anni fa ho deciso, assieme a dei colleghi USA, di rimettermi in gioco ripartendo da zero, fondando una start up nel mondo delle nanotecnologie. Porto quindi nel mio bagaglio professionale l'esperienza della gestione dei due estremi. Un grande gruppo internazionale molto strutturato e una start up che, da un punto di vista societario sicuramente è il massimo livello del "non strutturato". Vi potrà sembrare un paradosso ma tra le poche cose che non ho dovuto ridisegnare vi sono proprio le logiche e le tecniche di come comportarsi per essere efficace e proattivo in ogni circostanza. In questo modo ho avuto il riscontro di come le basi sulle quali avevo costruito la mia crescita umana professionale fossero solide.

Proviamo ad affrontare il nostro tema di oggi in modo non tradizionale. Inizio citando una frase di Scott Fitzgerald (dai Saggi in "Cruck Up", 1936), che penso possa essere un buono spunto per un'interessante riflessione sul tema di oggi:

" ... il test per un'intelligenza fine è quello di avere l'abilità di mantenere vive due idee opposte e continuare a funzionare ..."

Vi dico questo perché costruire una carriera di successo è un lavoro dannatamente difficile che richiede, attenzione, disciplina, umiltà, "buone ma anche cattive frequentazioni" e ... tanta, tanta abilità nel governare le contraddizioni.

Si tratta di un processo continuo che non sembra finire mai.

Bisogna crescere attraverso una serie di semplici azioni che devono essere propriamente orchestrate una dopo l'altra. Ricordandosi sempre che in queste situazioni come in molti casi della vita non vale la proprietà commutativa della matematica,

Fare prima A e poi B non è uguale a fare prima B e poi A.

Quattro sono i passaggi elementari che, secondo un filo logico che va dall'esterno del problema al suo cuore, si sono rivelati fondamentali per disegnare la mia crescita professionale:

1. Capire quali sono i reali motori del cambiamento che condizioneranno noi e le nostre imprese.
2. Capire se stessi, imparando ad evitare i comportamenti devianti
3. Fare leva su se stessi, imparando a praticare i comportamenti virtuosi
4. Investire continuamente nella propria "self leadership".

1) Capire i motori del cambiamento.

Per prima cosa bisogna comprendere e accettare che non esiste più da molto tempo "l'impiego a vita" ma bisogna lavorare duramente e con impegno sulla "propria impiegabilità a vita" e anche su quella delle persone che lavorano per noi.

Sta esplodendo il divario tra la conoscenza esistente e quella posseduta. Cresce continuamente la quota di ciò che non si sa e soprattutto ... di quello che non si sa di non sapere. Paradossalmente ogni giorno siamo tutti un poco più ignoranti. Per darvi anche un'idea numerica di questo incredibile vortice vi cito un personaggio molto rispettato a livello europeo, Jacques Attali che nel suo libro "Breve storia del futuro" sostiene che il sapere disponibile oggi raddoppia ogni cinque anni e che addirittura nel 2030 raddoppierà ogni 72 giorni.

Se quindi vogliamo concentrarci su quali debbano essere le vostre caratteristiche principali come futuri leaders, dobbiamo concentrarci su i tre grandi motori del cambiamento che condizioneranno le vostre azioni e decisioni:

L'ACCELERAZIONE, intesa come progressiva riduzione dei cicli di vita, cioè del tempo utile di prodotti, processi, progetti. Conoscenze e competenze, come detto prima, non durano oramai più di cinque anni. Ciascuno nella propria vita dovrà rinnovare più volte le proprie conoscenze.

L'età professionale tenderà sempre di più a coincidere con l'età delle proprie conoscenze e competenze e sempre meno con l'età anagrafica.

GLOBALIZZAZIONE, ci dice che qualunque sia l'area geografica di ubicazione del nostro business tutto è conquistabile e dovunque si è attaccabili.

Come scrive il Prof. Lester Thurow dell'MIT:

"..la globalizzazione è come la torre di Babele, alcuni sono favorevoli altri contro ma nessuno tuttora sa esattamente cosa sia e dove ci porti..".

DISCONTINUITA' fa sì che il futuro non solo è diverso dal passato ma è sempre meno prevedibile.

Tutto questo all'interno di un grande "brodo primordiale" dove sempre più spesso le regole sono molto deboli o addirittura mancano

Il mestiere del leader non è mai stato così difficile.

Il leader oggi deve avere :

- Una grande capacità di visione del futuro resa necessaria dalla discontinuità
- Una grande rapidità realizzativa imposta dall'accelerazione.
- Una reale prospettiva internazionale richiesta dalla globalizzazione
- Un forte senso etico per la mancanza di regole e riferimenti a livello globale

Chi perde nello sport 1 a 0, o anche 2 a 1 non gioisce ma è di fronte ad una sconfitta fisiologica che creerà la voglia di migliorare. Quando si perde 20, 200, 2000 a zero

non si tratta di una sconfitta ma di una disfatta. In questo caso bisogna saper cambiare radicalmente le regole del gioco oppure si verrà brutalmente riconfigurati. Sconfitta e disfatta non sono sinonimi e non producono le stesse conseguenze. Tocca quindi anche ai leaders, non solo ai politici, fare di tutto per assicurare nuovamente una situazione fisiologica nell'arena competitiva."

Il mondo sta cambiando in modo rapido e secondo schemi inattesi. Il futuro entra nelle nostre case in modi sempre meno prevedibili. La scadenza di un medicinale o le istruzioni di un nuovo cellulare. Se non lo comprendiamo, soprattutto se non aiuteremo gli altri che sono con noi a comprenderlo, ne saremo brutalmente travolti.

Credo che il vostro principale compito, il compito dei capi di nuove imprese sarà quello di vincere le grandi sfide attraverso le vittorie degli altri, dei propri collaboratori, di quelli che vi stanno attorno.

La capacità di comunicare in modo semplice, conciso, sincero quello che accade e perché accade sarà un asset fondamentale per voi e per le vostre aziende.

A capo delle aziende non servono più generali esperti in "comand and control" ma architetti, anzi meglio, allenatori esperti in "empowerment".

2) Capire se stessi, imparando ad evitare i comportamenti devianti

Il **primo passo** è quello di imparare al più presto ad:

Ascoltare in modo profondo intenso ed empatico:

Ascoltare è una delle cose più importanti della vita.

Nessuno lo insegna anzi spesso e volentieri i modelli veicolati da scuole e università minimizzano l'importanza del saper ascoltare e la relegano in posizione marginale.

Pensate ai vostri professori, quanti erano abili nell'ascoltare in profondità le pulsioni della vostra classe? Forse vi verranno in mente uno o due nomi non di più.

Ascoltare significa accogliere l'altro nella propria dimensione.

Significa imparare a zittire il rumore di fondo che ci impedisce di raccogliere la sua voce. Non sottovalutate il grande potere dell'ascolto relegandolo al ruolo di sola passività, si tratta di un atto di grande libertà e non di inattività perché richiede sforzi che solo sul lungo periodo daranno risultati visibili.

Pensate a quanto è bello ascoltare chi la pensa come noi mentre quanto è difficile ascoltare chi non la pensa come noi, oppure si oppone a noi in modo palese.

Per farlo bene bisogna saper attivare il "paradigma dello specchio", saper vedere un poco di se stesso dentro le altre persone

Eppure paradossalmente se impariamo a farlo senza farci prevaricare dalle emozioni in entrambi i casi diventiamo più forti.

Come scrive Plutarco (Come trarre vantaggio dai propri nemici):

“per preservarci abbiamo bisogno di ascoltare sia gli amici sinceri quanto i nemici forti”

Il secondo passo è quello di definire da subito quali errori non commettere:

Desiderare di vincere troppo (madre di tutti i problemi)

C'è un sottile confine tra l'essere competitivo e l'essere troppo competitivo. Voler sempre vincere all'interno del proprio gruppo denota un problema comportamentale ed un scarso rispetto delle capacità dei membri del gruppo.

Non passare le informazioni

Nell'era dei "Knowledge workers" l'informazione non solo è potere ma è anche acquisibile da molte fonti differenti. Cosa provate quando non siete informati in modo appropriato o siete l'ultima persona che viene a conoscenza di un fatto importante?

Vi sono anche modi non intenzionali di non passare informazioni al team.

Quando si è troppo occupati per farlo.

Quando ci si dimentica

Quando si delega un compito a qualcuno ma non si impiega sufficiente tempo a spiegarlo.

Non sapere scusarsi

Chiedere scusa è così semplice e azzera immediatamente tutte le tensioni e incomprensioni se poi è il capo a dare il buon esempio è anche il modo di veicolare una cultura dove non si cercano le persone perfette che, per coloro che avessero dei dubbi, non esistono. In questo modo l'errore non è criminalizzato ma lo si trasforma in un'opportunità per fare crescere le persone.

Avere un gruppo di favoriti

Se non siamo più che attenti ci facciamo circondare da persone che sono il più possibile simili a noi. Viceversa qualsiasi gruppo ha bisogno disperato di investire sulla diversità dei membri del team e sulla critica costruttiva.

3) Fare leva su se stessi, imparando a praticare i comportamenti virtuosi

Capacità di ispirare gli altri

Imparare a generare emozioni contagiose che a loro volta attiveranno nuovi comportamenti e nuove attitudini ed emozioni. La conseguenza deve essere l'attivazione "dell'istinto del fare .. del fare assieme".

Capacità di attivare processi di depolarizzazione costruttiva

Imparare a calmare le tensioni e ad "evaporare" i conflitti quando dominano le differenze e i canali di comunicazione sono chiusi.

Molto importante è la capacità di reindirizzare l'energia distruttiva del conflitto verso il dialogo e la critica costruttiva.

Capacità di essere bio-empatici (morte ai "workaholics")

Imparare a vedere e sentire le cose secondo l'ordine naturale.

Significa comprendere i propri limiti fisici e quelli degli altri (mangiare, bere, dormire lavorare).

Capacità di attivare una rapida generazione di prototipi

Capacità di creare semplici modelli di innovazione, sapendo che i primi fallimenti sono il giusto tributo al successo futuro.

Creatività altruistica

Capacità di seminare, nutrire e far crescere attività di cui beneficeranno altri sia interni che esterni all'azienda. In un mondo governato da una mentalità del tipo "problem solving" avere un vincitore significa soprattutto avere un perdente. Il mondo del lavoro futuro premierà contesti dove prevarrà sempre di più la logica delle vittorie condivise ("win win").

4) Investire continuamente nella propria "self leadership".

La "self leadership" può essere assunta come il proprio punto di arrivo in questo cammino del cambiamento.

Io ho adottato quattro regole (prese in prestito dai Toltechi) che vi voglio raccontare, non perché penso siano la soluzione di ogni vostro problema, ma perché mi sono state molto utili in tutti i miei percorsi professionali.

1. Fate in modo di essere impeccabili con le parole: tutto inizia e tutto finisce con le parole. Concentrarsi per usarle nel miglior modo vi permetterà di veicolare la vostra energia nella giusta direzione.
2. Fate di tutto per non trasformare quello che vi accade attorno in un problema personale: se riuscirete a non farvi condizionare dalle opinioni e dalle azioni degli altri ogni vostra decisione sarà più saggia. Imparate a non "inghiottire" tutto il pattume che vi viene proposto, in questo modo vi sentirete più liberi nell'agire.
3. Fate di tutto per minimizzare il numero delle ipotesi precostituite: trovate sempre il coraggio di fare le domande ed esprimere liberamente quello che realmente volete. Gli americani usano dire "think gray" indicando la necessità di rimanere il più a lungo possibile non schierati tra l'ipotesi "black" e quella "white" . In questo modo restano aperte le possibilità di una comprensione più serena e profonda.
4. Fate sempre, in ogni circostanza del vostro meglio: imparerete a conoscervi, ad accettarvi a sbagliare e ad imparare dai vostri errori.

Per concludere voglio lasciarvi con un messaggio di un personaggio senza dubbio poco accademico, Vince Lombardi.

Un signore che sia Guardiola che Mourinho... se lo sognano la notte!

L'Italo Americano Vince Lombardi, figlio del macellaio napoletano Enrico Lombardi, è stato senza dubbio il più grande coach del football professionale Americano vincendo dal 1959 al 1970 con i Packers e poi i Redskins tutto quello che c'era da vincere.

Vince era solito dire:

"They call it coaching but it is teaching. You do not just tell them.....you show them the reasons."

"in bocca al lupo per la vostra carriera".

Giulio Cesareo

Alcuni libri da cui ho tratto spunti per le mie riflessioni.

1. L'arte di ascoltare, Francesco Torralba, Rizzoli.
2. Il libro dei cinque anelli, Miyamoto Musashi, Mondadori.
3. The four agreements, Miguel Ruitz, Wisdom book.
4. La Civiltà dell'empatia, Jeremy Rifkin, Mondadori
5. What got you here won't get you there, Marshall Goldsmith, Hyperion
6. Too big to Know, David Wineberger, Basic Books