



Federico Renzo Grayeb

IL LEADER CONSAPEVOLE. I TRE ANELLI DI UNA LEADERSHIP VINCENTE

Editore: **RIREA - Studi di Ricerche di Economia Aziendale**
 ISBN: **9788820493332**
 Lingua: **Italiano**
 Anno: **2014 (1ª edizione)**
 Pagine: **128**
 Prezzo: **€ 18,00**

Il libro fornisce agli aspiranti leader un modello di pensieri e comportamenti per costruire, attraverso un approccio guidato principalmente dagli "scopi" interni e profondi della persona, un percorso di "riflessione ed azione" che sia di supporto nella guida motivata del proprio team di collaboratori.

Il libro si rivolge tipicamente ai responsabili aziendali, per lo svolgimento delle relative *operations*, ma è anche perfettamente calibrato per chi gestisce un progetto: il project manager! Anzi, per quest'ultimo, i frequenti cambiamenti per ogni nuovo progetto (contesto, sponsor, team, altri stakeholder), rende il compito ancora più delicato e da applicare con maggiore frequenza.

Il testo, dopo l'introduzione di Ken O'Donnell (membro della Oxford Leadership Academy) e la nota all'edizione italiana a cura di Patrizia Fogheri, è articolato nei seguenti capitoli:

- Prologo
- Parte prima: L'anello della leadership consapevole
 1. La leadership integrata oggi
- Parte seconda: L'anello dell'autoconsapevolezza
 2. Obiettivi e scopi
 3. Lavoro o carriera?
 4. Autoconsapevolezza e fiducia in sé stessi
- Parte terza: L'anello della consapevolezza del team
 5. Consapevolezza del team
 6. Principi in una cultura consapevole
 7. Pratiche in una cultura consapevole
- Parte quarta: L'anello della consapevolezza della comunità
 8. La consapevolezza dell'azienda
 9. Proposte di riforma sulle condizioni abilitanti, verso la frontiera del VP
 10. Proposte di riforma sugli elementi costitutivi e sui caratteri qualificanti, verso la frontiera del VP
- Conclusioni
 - Prendi l'iniziativa
 - Bibliografia
 - Ringraziamenti

Come si può notare già dall'indice, il percorso dei "tre anelli", in accordo con i testi classici sul tema, inizia proprio dalla consapevolezza di se stessi¹ e dalla comprensione dello scopo/i della propria vita (professionale o meglio ancora, esistenziale)²: è questo il primo "anello".

L'essere stato sviluppato e sperimentato a lungo e con successo in un effettivo contesto industriale (filiali sudamericane di una impresa farmaceutica europea) rende il modello proposto concretamente affidabile e lontano dei comuni ed abusati "manualetti" per il successo nel lavoro e nella vita, tipici dell'editoria nordamericana (e non solo).

Punti di forza del libro

L'esperienza sul campo dell'autore, maturata in alcuni decenni come manager della citata industria e corroborata da approfonditi studi comportamentali, svolti con il supporto di qualificati psicologi del lavoro, rende credibile e applicabile il percorso proposto.

La descrizione di "casi reali" vissuti nelle aziende rende vivace e convincente il modello proposto, costruito in sostanza sulla base delle *lesson learned!*

Questo va, secondo l'autore, svolto con impegno e passione, passo dopo passo, ma consente di ottenere ragionevoli e sufficientemente immediati riscontri sulla sua efficacia.

In altre parole, pensando al governo dei progetti, il libro fa mettere in soffitta il modello tipico di "pianificazione, comando e controllo", per orientarne la gestione attraverso la auto-consapevolezza e compartecipazione del team e degli altri stakeholder sugli obiettivi/risultati/benefici e modalità di svolgimento del progetto stesso: è questo il secondo "anello". Una ulteriore riprova di quanto le competenze comportamentali debbano essere parte essenziale del bagaglio culturale/applicativo del nostro project manager!

Il terzo "anello", oltre alla auspicata diffusione nelle aziende di questa cultura di relazioni matura e consapevole, enfatizza l'importanza della giusta miscela di *soft&hard skill*.

Punti meno convincenti

Appare meno completa, almeno ad una prima lettura, la parte dedicata alla "comunità". Quest'ultima parte si concentra principalmente su alcune riflessioni sulla responsabilità sociale (correttamente intesa) dell'azienda, ed all'auspicio che at-

traverso di essa possa generarsi un contesto che supporti la crescita consapevole delle persone e, conseguentemente, l'efficacia del loro lavoro (inclusi i progetti). Ma non si pone alcun accento (sempre pensando ai progetti) alla necessità di un *portfolio management* allineato alla "missione" ed alle relative strategie aziendali.

Conclusioni

In sintesi può essere di interesse per il potenziale lettore, coinvolto nella disciplina del *portfolio/program/project management*, riprendere alcuni concetti chiave ben espressi nel libro, che sembrano assonanti nel contesto dei progetti, ripartiti secondo i 3 anelli di consapevolezza per la leadership proposti dall'autore.

Consapevolezza del sé:

- La manca percezione di uno *scopo* personale [profondo] . porta ad un livello molto basso di resilienza e tolleranza quando si presentano le prime difficoltà;
- Uno scopo trascendente e profondo fornirà energia anche a tutti gli stakeholder...;
- Una delle conseguenze dell'individuare il proprio scopo è che ti muoverai da uno stato mentale di costante pianificazione verso una profonda immersione nel *presente*. Dunque sposterai l'attenzione dalla carriera (futura) al tuo lavoro (presente);
- Se accettiamo in maniera onesta la *tirannia della contingenza*, lavoreremo molto più duramente sulla formazione delle persone e sullo sviluppo di quelle capacità che ci consentono di affrontare qualunque futuro: *Resilienza, Ricostruzione cognitiva, Gestione dello stress*;
- Conoscere quali sono le nostre aree di sviluppo ed essere capaci di accettare le proprie debolezze così come si accettano le proprie aree di forza è un elemento chiave per il raggiungimento del successo come leader e, soprattutto, della nostra felicità come esseri umani;
- Contrariamente al leader *sapientone*, quello "che sa tutto lui", noi saremo leader *autoconsapevoli*, che cercano persone che possano compensare gli elementi che mancano;

Consapevolezza del team:

- In qualità di business leader, se vogliamo coinvolgere i nostri collaboratori dobbiamo sempre ricordarci di agire coerentemente con le nostre affermazioni;
- Sembra che i leader più credibili siano anche i più sintetici, poiché più si parla e maggiori sono le probabilità di non realizzare quanto si afferma;
- Le persone vedranno cosa fai e non ascolteranno quel che dici, così diventa compito del leader comportarsi secondo quanto predicato e porre il giusto livello di attenzione nel raggiungere un sano equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa;
- Se davvero intendiamo agire coerentemente con le nostre affermazioni, dobbiamo assicurarci di soppesare i comportamenti (delle persone) correttamente (intelligenza emotiva, resilienza, ...) e non misurare solo *item* quantitativamente rilevabili Anche se alcune misurazioni più oggettive possono aiutare, preparerà comunque la valutazione soggettiva del leader;
- Un modo efficace per promuovere relazioni di gruppo migliori e più autentiche è quello di conoscere meglio il proprio team e consentire ad esso di conoscersi meglio;
- Abbiamo bisogno di accettare l'importanza e l'ineluttabilità delle emozioni, sviluppando modi di aiutare le persone a lavorare *con* piuttosto che *contro* i loro sentimenti;
- A meno che non investiamo consistentemente in questi aspetti *soft e hard*, non saremo in grado di far compiere alcun passo in avanti ai nostri gruppi nel raggiungimento dell'efficacia;
- Non possiamo cambiare una persona, ma possiamo cambiare l'immagine che quella persona ha di noi;

Consapevolezza dell'azienda:

- Sfortunatamente questo concetto [responsabilità sociale] originale è stato poi distorto, ... e si è mosso verso la condizione di semplice *branding* aziendale
- Considerato l'alto livello di esposizione ... e l'impatto potenziale che i *businessman* possono esercitare, essi dovranno possedere anche standard di comportamento etico più elevati rispetto alla maggioranza dei cittadini;
- Non possiamo cambiare il mondo. Ed il solo modo per farlo è cambiare noi stessi: aumentare il nostro livello di autoconsapevolezza, riconoscere di essere tutti interconnessi;

In conclusione, la lettura del libro è consigliata certamente ai manager aziendali e, nel nostro campo, ai project manager o aspiranti a diventarlo compiutamente, consapevoli che una leadership efficace e non una autorità "imposta" orienti l'intero team verso il vero successo dei loro progetti e non solo verso il semplice raggiungimento del traguardo tradizionalmente assegnato. Oltre al risultato progettuale prefissato (spesso variabile a seconda della volatilità dei requisiti), conta la crescita delle persone come singoli e come team e la loro consapevolezza di contribuire al successo delle strategie aziendali, anche di lungo periodo. Questo però richiede una corrispondente condivisione con gli stakeholder e il top management: compito arduo per tutti.

Federico Minelle

1 v. Goleman, D., *Leadership Emotiva*, (cap.1: Quadro di riferimento Competenze) - BUR Rizzoli, 2012.

2 v. Covey S.R., *Le Sette Regole per Avere Successo*, (Regola 2: Comincia pensando alla fine) - FrancoAngeli, 2014.