

DANIEL  
GOLEMAN



ESSERE  
LEADER



GUIDARE GLI ALTRI GRAZIE  
ALL'INTELLIGENZA EMOTIVA

Daniel Goleman  
Richard E. Boyatzis  
Annie McKee

# Essere leader

Guidare gli altri grazie  
all'intelligenza emotiva

Proprietà letteraria riservata  
© 2002 Daniel Goleman  
© 2002 RCS Libri S.p.A., Milano

ISBN 978-88-17-05744-8

Titolo originale dell'opera:  
*Primal Leadership*

Traduzione di Cristina Ripamonti e Tamara Nigi  
Consulenza scientifica alla traduzione: Patrizia Altomare e Renato Dorucci,  
Hay Group Italia

Prima edizione Rizzoli 2002  
Prima edizione BUR Saggi settembre 2012

Per conoscere il mondo BUR visita il sito [www.bur.eu](http://www.bur.eu)

*A Tara, Sandy ed Eddy, nostri rispettivi coniugi,  
perché ci hanno aiutato a capire  
la risonanza e l'intelligenza emotiva  
in una vita intera d'amore.*

## Nota tecnica

Nella loro esperienza internazionale, gli autori e il network dei professionisti di Hay Group hanno riscontrato come vi sia una radice comune alla base di storie di leader efficaci e promotori di cambiamenti di successo, caratterizzate primariamente da una capacità di natura emozionale che costituisce l'essenza della leadership, da cui il titolo originale del libro: *Primal Leadership*.

In altre parole, è come se, all'attenuarsi e confondersi dei confini interni ed esterni all'organizzazione e dei conseguenti legami strutturali, facesse da contrappunto l'esigenza di un processo di catalizzazione delle energie organizzative. Tale operazione ha il suo motore nelle capacità emotive del leader (racchiuse sinteticamente nel concetto di «Intelligenza Emotiva») di creare effetti di risonanza.

Con questa espressione si vuole evocare metaforicamente la capacità del leader di entrare in sintonia innanzitutto sul piano emotivo con i propri collaboratori e gli altri comparti dell'organizzazione. Si genera così una tonalità emotiva positiva che impatta le dimensioni organizzative del clima aziendale, incrementando, quale sua conseguenza causale, miglioramenti di prestazione individuale e organizzativa.

Patrizia Altomare e Renato Dorrucchi  
*Hay Group*

## Prefazione

Uno dei principali motivi che ci hanno spinto a scrivere *Essere leader* è stato l'entusiasmo straordinario e senza precedenti con cui i lettori hanno accolto gli articoli «What Makes a Leader?» e «Leadership That Gets Results», pubblicati sulla «Harvard Business Review». D'altra parte, nel proporre il nuovo concetto di *primal leadership* (fondamenti della leadership), questo libro supera ampiamente la portata di quegli articoli. Noi riteniamo che il compito fondamentale dei leader sia quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono. Ciò accade quando essi sanno creare *risonanza* – una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo. Nella sua essenza, quindi, il compito fondamentale della leadership è di natura emozionale.

Siamo convinti che, sebbene questa dimensione fondamentale della leadership sia spesso invisibile o completamente ignorata, dipenda proprio da essa se l'operato di un leader avrà tutto il successo che potrebbe avere. Ecco perché l'intelligenza emotiva – la capacità di essere intelligenti nella sfera delle emozioni – ha tanta importanza per il successo: la *primal leadership* impone di esercitare la propria intelligenza emotiva (IE). In questo libro non solo dimostreremo perché la leadership fondata sull'IE generi risonanza promuovendo quindi la qualità delle

prestazioni, ma illustreremo anche i metodi che consentono di realizzarne le potenzialità – per il singolo leader, all'interno di un gruppo o nella più ampia realtà aziendale.

Il modello della *primal leadership* è forse l'unico, tra le teorie sul management, a fondarsi su nozioni di carattere neurologico. I grandi progressi effettuati dalla ricerca sul cervello spiegano come mai gli stati d'animo e il comportamento dei leader abbiano un impatto così forte sulle persone che si trovano sotto la loro guida; le neuroscienze sono utili nel chiarire i meccanismi grazie ai quali una leadership intelligente sul piano emozionale può rivelarsi tanto potente nel suscitare ispirazione, passione ed entusiasmo, nel promuovere impegno e coinvolgimento e nel mantenere alto il morale di coloro ai quali è diretta. Di riflesso, questo libro vuole essere un monito sul potere distruttivo della leadership «tossica», un'interazione che può avvelenare il clima emotivo di qualsiasi ambiente di lavoro.

Ognuno di noi ha contribuito a quest'opera apportandovi il proprio punto di vista. Grazie al consenso mondiale riscosso dai suoi libri e dai suoi articoli sulla leadership, pubblicati dalla «Harvard Business Review», Daniel Goleman ha avuto la possibilità di parlare con leader sparsi in tutto il mondo. Richard Boyatzis, docente alla Weatherhead School of Management, oltre che ai suoi contatti internazionali, può attingere ai risultati di quindici anni di attività di ricerca, anni durante i quali ha guidato migliaia di manager e laureati con MBA a coltivare le competenze di intelligenza emotiva essenziali ai fini della leadership. Annie McKee fa parte del corpo docente della Graduate School of Education dell'Università di Pennsylvania e offre consulenze a leader operanti in aziende e organizzazioni sparse in tutto il mondo; Annie ha portato a quest'opera il taglio concreto derivante dalla sua attività sul campo, in particolare dall'esperienza accumulata aiutando decine di aziende a cam-

biare e a promuovere leader dotati di intelligenza emotiva. In questo libro abbiamo condiviso le nostre competenze per offrire una prospettiva che si avvantaggiasse del nostro diverso background.<sup>1</sup>

Parlando con centinaia di manager e dipendenti all'interno di aziende e organizzazioni di tutto il mondo, abbiamo avuto modo di conoscere la *primal leadership* in tutte le sue sfaccettature. Abbiamo incontrato leader risonanti in organizzazioni di ogni tipo e a ogni livello della scala gerarchica. Alcuni di essi non coprono ufficialmente una posizione da leader, ma al momento opportuno si fanno avanti offrendo la propria guida, per poi tornare nell'ombra finché i tempi non sono nuovamente maturi. Altri, invece, sono a capo di un gruppo o di un'azienda, avviano nuove attività, catalizzano cambiamenti nell'organizzazione in cui lavorano, oppure sono pronti a distaccarsene e ad avviare imprese concorrenti.

Nelle pagine che seguono, racconteremo le vicende di molti di questi leader (citandone alcuni direttamente, e lasciando nell'anonimato quelli che ci hanno parlato in via riservata). Queste nostre osservazioni dirette hanno trovato conferma nei dati riguardanti migliaia di leader.

Abbiamo potuto raccogliere una ricca messe di dati da altre fonti. Alcuni colleghi del settore ricerche di Hay Group hanno condiviso con noi i risultati ottenuti in vent'anni di analisi della leadership, condotte per i propri clienti a livello mondiale. Negli ultimi anni, un pool sempre più ampio di ricercatori universitari ha raccolto dati servendosi dell'ECI 360, il nostro

<sup>1</sup> Per garantire uno stile fluido e sottolineare il carattere collettivo del nostro discorso, abbiamo fatto un uso del *noi* molto ampio e libero. In questo libro, il pronome *noi* si riferisce non solo al gruppo composto dai tre autori, ma anche al lavoro intrapreso singolarmente da ognuno di essi, nonché all'apporto dei loro più stretti collaboratori.

criterio di misura per la valutazione delle competenze di intelligenza emotiva essenziali ai fini della leadership. Grazie all'apporto di molti altri centri di ricerca, tanto il corpus di dati quanto le elaborazioni teoriche sull'intelligenza emotiva e la leadership hanno continuato ad ampliarsi.

Tutte queste fonti ci hanno consentito di dare una risposta a domande significative sulla *primal leadership*: quali sono le risorse emozionali necessarie affinché un leader possa prosperare in periodi di caos e di cambiamenti turbolenti? Da dove attinge la forza interiore per essere sincero anche quando si tratta di comunicare verità dolorose? Che cosa lo rende capace di ispirare gli altri a dare il massimo e a rimanere fedeli all'azienda, respingendo altre proposte allettanti? Come riesce a creare un clima emozionale che promuove innovazioni creative, prestazioni in cui ciascuno dà il massimo, o relazioni cordiali e durevoli con i clienti?

Per troppo tempo, i manager hanno considerato le emozioni alla stregua di un rumore di fondo che disturbava il funzionamento razionale dell'azienda. Ma l'epoca in cui le emozioni erano ignorate perché considerate irrilevanti ai fini aziendali è ormai tramontata. Oggi, ovunque operino, tutte le aziende hanno bisogno di raccogliere i benefici offerti dalla *primal leadership*, coltivando leader in grado di generare la risonanza emozionale che consente a ciascuno di realizzare il proprio potenziale.

Prendiamo, per esempio, la terribile catastrofe avvenuta a New York, a Washington e in Pennsylvania l'11 settembre 2001. Quella calamità sottolinea il ruolo essenziale della leadership emozionale, soprattutto nei momenti di crisi e di tragedia umana, e fa ben comprendere come la risonanza vada oltre l'orientamento positivo e ottimistico, per coprire l'intera gamma delle emozioni. Consideriamo la vicenda di Mark Loehr, direttore

generale della SoundView Technology, un'agenzia di brokeraggio con sede nel Connecticut. Nella tragedia, diversi dipendenti dell'azienda persero amici, colleghi e familiari. La prima reazione di Loehr fu quella di invitare il personale a recarsi in ufficio il giorno seguente – non per lavorare, ma per condividere i propri sentimenti e discutere sul da farsi. Nei giorni successivi, mentre i suoi collaboratori davano sfogo al proprio dolore, Loehr rimase accanto a loro sollecitandoli a esprimere ciò che stavano vivendo. Ogni sera, alle 21.45, inviava un'e-mail a tutti i dipendenti per parlare degli aspetti personali di quanto stava accadendo.

Loehr si spinse ancora più in là: stimolò e guidò una discussione per definire un'iniziativa che consentisse a tutti di partecipare dando una mano e trovando così un senso nel caos generale. Aniché organizzare una colletta, il personale decise di devolvere alle persone colpite dalla tragedia i proventi realizzati dall'azienda in una giornata di transazioni. In media, poteva trattarsi di oltre mezzo milione di dollari; il massimo risultato ottenuto in una giornata era stato di circa un milione. Ma quando i clienti furono messi al corrente dell'iniziativa, la reazione fu sorprendente: quel giorno, la SoundView riuscì a raccogliere più di sei milioni di dollari.

Per procedere sulla via della guarigione, Loehr chiese ai dipendenti di redigere un «libro della memoria» in cui registrare pensieri, paure e speranze, che in tal modo avrebbero potuto essere condivisi dalle future generazioni. La risposta all'invito fu una valanga di e-mail contenenti poesie, storie commoventi e riflessioni – messaggi di persone che parlavano col cuore in mano.

In una crisi di questa portata, tutti gli occhi sono puntati sul leader alla ricerca di una guida emozionale. Poiché le loro opinioni hanno un peso particolare, i leader rappresentano per il