

**STEFANO
MINI**

ARCTIC

- LEADERSHIP -



SAGGEZZA ARTICA:

**9 LEZIONI DI
LEADERSHIP NON
CONVENZIONALI DALLA
NATURA SELVAGGIA**





SAGGEZZA ARTICA:

**9 LEZIONI DI
LEADERSHIP NON
CONVENZIONALI DALLA
NATURA SELVAGGIA**



Immagina di trovarti in mezzo a un'estensione infinita di neve, con solo il vento ululante come compagno, e una squadra di cani da slitta che attende il tuo comando. Fu qui, in questa selvaggia desolazione artica, che ho appreso le lezioni più profonde sulla leadership - non nelle sale conferenze o nei libri di business, ma dallo spirito indomito di questi magnifici cani. Mi hanno insegnato l'essenza del guidare senza parole, l'arte della resilienza e il legame silenzioso della fiducia. Mi hanno insegnato come essere un leader efficace.

Ora, estendo questo viaggio a te. In "Saggezza Artica", ti voglio parlare delle 3 lezioni di leadership più importanti che ho imparato come Musher di cani da slitta nella Lapponia finlandese. Capirai che la leadership non riguarda gerarchie o titoli; ma è adattabilità, comunicazione e forza di fronte alle avversità. Imparerai le lezioni di leadership che mi hanno insegnato gli oltre 200 cani con i quali ho avuto il piacere di lavorare dal 2014.

Ogni capitolo di questo manuale svela una lezione appresa nell'abbraccio gelido dell'Artico, una lezione che ho vissuto, respirato e ora desidero trasmettere a te. Queste non sono solo teorie; sono

intuizioni forgiate nella morsa gelida della natura, testate dalle orme dei miei fedeli cani da slitta.

Il mio obiettivo, con questo libro, è di comunicare la leadership in maniera diversa. Perché le lezioni di leadership aziendali sono spesso teoriche, senza un risvolto pratico. Certo, possono esserci esercizi di gruppo o prove “pratiche”, ma è difficile interiorizzare certi concetti se non li si vivono in maniera emozionale.

Per questo sono convinto che imparare la leadership con i cani da slitta sia molto più impattante e istruttivo che farlo in una sala riunioni. Perché non hai scelta: o sei un leader efficace o fallisci.

Il tuo compito, come leader, è di prenderti cura del tuo team. I cani non possono prendersi da mangiare da soli, non possono imbragarsi nella slitta, non possono leggere una mappa o un GPS. Questi compiti spettano a te, il leader. Allo stesso modo tu non puoi tirare la slitta per arrivare a destinazione: questo compito spetta ai tuoi cani. Quindi, non puoi nasconderti dietro a niente: devi fare il leader e devi mettere i tuoi cani nelle condizioni di fare il loro lavoro al meglio. Punto.

Il rapporto che devi costruire con il tuo team di cani è emozionale, reale, forte. I cani non sono incentivati da uno stipendio, dalla necessità di pagare le bollette. Ti seguiranno ed eseguiranno i tuoi ordini solo se ti riconoscono come il loro Leader, e si fidano di te abbastanza da gettarsi nella foresta artica al tuo comando.

Inizi a capire come i cani da slitta siano un ottimo modo per far crescere le tue doti di leadership?

Questa chiarezza degli obiettivi, e le gravi conseguenze del fallimento, ti responsabilizzano. Ti fanno capire cosa significhi veramente essere un leader, e distillano le lezioni di leadership in un concentrato che ti trasforma da dentro.

Questo non è solo un libro; è un passaggio verso una trasformazione che ridefinirà la tua comprensione della leadership. Dunque, lascia che la saggezza dell'Artico ti guidi, che le lezioni dei cani da slitta ti diano forza, e intraprendi un viaggio che risveglierà il vero leader dentro di te.

Benvenuto in Saggezza Artica, dove inizia il tuo viaggio da manager a leader.

01

Il ruolo di un leader è quello di mettere il team nelle condizioni di dare il meglio di sé





Immagina di trovarti nel mezzo della vasta e innevata selvaggia Lapponia finlandese, con l'aria frizzante che riempie i tuoi polmoni, davanti a te una squadra di cani da slitta pronti all'azione, il loro respiro che forma nuvole di vapore nel freddo. Ogni cane, dai potenti wheel vicino alla slitta ai saggi leader in testa, è pronto per il viaggio che li aspetta. Questo momento incapsula l'essenza della leadership: creare un ambiente in cui ogni membro del team possa eccellere, ed è pronto a dare il meglio di sé. In questo scenario immacolato, lontano dalle costrizioni di un ufficio tradizionale, la lezione diventa chiara: il ruolo primario di un leader non è solo quello di dirigere o comandare; è quello di favorire condizioni in cui ogni individuo possa esprimersi al meglio.

Così come ogni cane della tua squadra ha le sue forze e necessità uniche, anche i membri del tuo team le hanno. Comprendere e sfruttare queste caratteristiche individuali è ciò che trasforma un gruppo di individui in un'unità coesa e ad alte prestazioni. Mentre ti prepari a guidare questi cani attraverso terreni impegnativi, non stai solo gestendo un team; li stai potenziando, preparando l'ambiente di lavoro affinché le loro abilità possano brillare e i loro sforzi collettivi possano far avanzare il team più della

somma delle singole parti. Questo è il cuore della leadership, sia nelle terre selvagge della Finlandia che nelle sale riunioni della tua impresa.

Sotto l'immensa distesa del cielo artico, diventa evidente che il tuo team non lavora per te; piuttosto, in un senso più profondo, tu lavori per loro. Nell'ambiente crudo e intransigente dell'artico, puoi capire la vera essenza della leadership: tu non sei altro che il facilitatore del successo del tuo team.

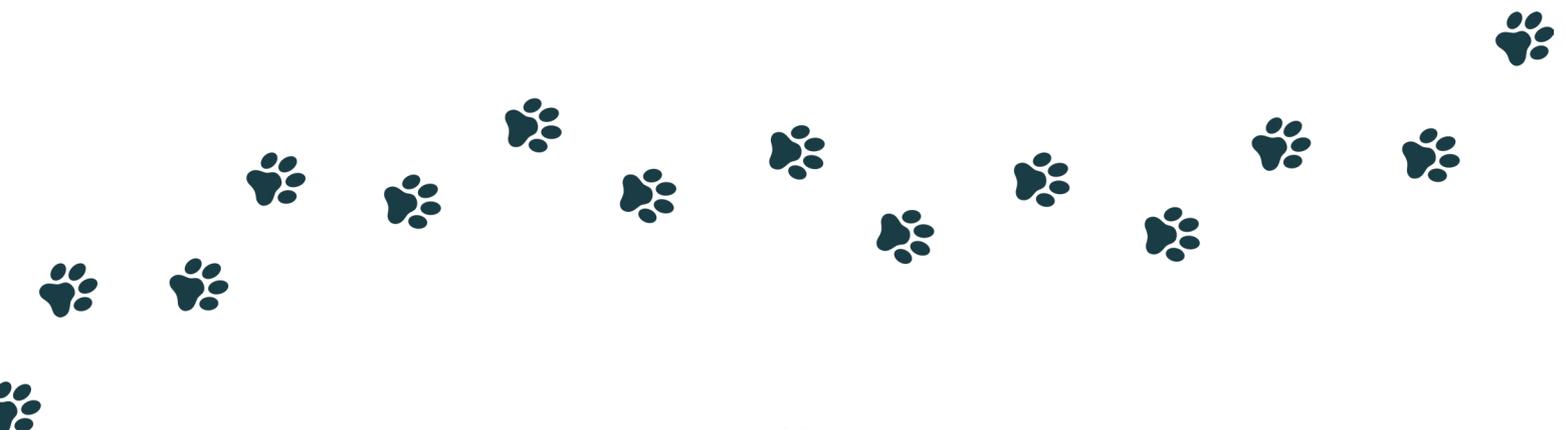
In questo regno ghiacciato, il concetto di leadership è elementare. Non puoi semplicemente scendere dalla slitta, indossare un'imbracatura e tirare la slitta con i cani. Né puoi ricorrere a minacce di licenziamento o nasconderti dietro a un muro di burocrazia per mascherare le inefficienze. Qui, i ruoli sono distinti e cruciali: i cani tirano e tu guidi. Non puoi fare ciò che fanno i cani, né loro possono assumere il tuo ruolo. È una partnership in cui il fallimento di una delle parti significa essere bloccati in un mondo congelato.

In questa cruda realtà, il tuo ruolo come leader si cristallizza: preparare, guidare, proteggere. Mettere il tuo team nelle condizioni perfette per dare una prestazione eccellente.

Questo è in netto contrasto con i ruoli spesso ambigui e sovrapposti nel mondo degli affari, dove un leader meno efficace potrebbe nascondersi dietro un team competente. Ma nell'Artico, non c'è spazio per la mediocrità. I cani dipendono da te per il loro equipaggiamento, la loro direzione, il loro sostentamento. Non possono provvedere a loro stessi. È una responsabilità che rivela la vera essenza della leadership - non solo come titolo, ma come ruolo vitale per la sopravvivenza e il successo del team.

Come leader, il tuo lavoro non è fare direttamente i compiti assegnati al team. Il tuo lavoro è permettere al tuo team di prosperare, di dargli tutto ciò di cui ha bisogno affinché sia nella posizione migliore per svolgere il suo lavoro e raggiungere l'obiettivo. Certo, in un ufficio, a volte un leader fa anche parte del team. Come un programmatore leader, che è anche un programmatore e scrive codice, ma gestisce allo stesso tempo altre persone. Ovviamente questo non accade con i cani da slitta. Ma se ti trovi in questa posizione, non dovresti confondere i due ruoli che hai. Quando sei un membro del team, sei un membro del team. Ma quando sei un leader di team, allora il tuo lavoro cambia completamente.

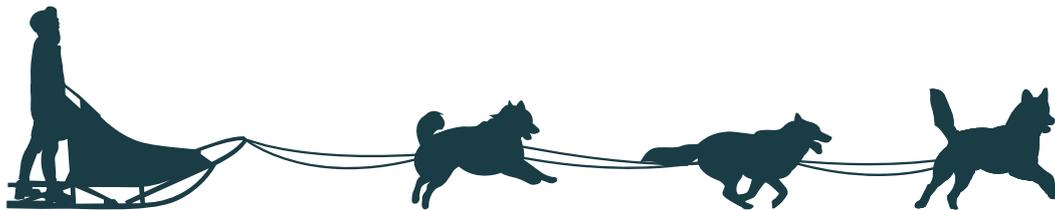
Mentre esploriamo le lezioni di questo libro, ricorda questa verità fondamentale: il tuo ruolo come leader è quello di essere il catalizzatore che amplifica i punti di forza del tuo team e li spinge verso l'eccellenza. Nella bellezza indomita dell'Artico, dove le scuse spariscono, questa lezione viene appresa non solo nella mente, ma nello spirito. Abbraccia questo principio, e sbloccherai i segreti di una leadership trasformativa - dove permettere al tuo team di brillare è il più alto traguardo.



02

La comunicazione para-verbale
e non verbale è fondamentale





Nel primo canile in cui ho lavorato, due volte al giorno aprivamo tutte le gabbie e lasciavamo liberi tutti i 42 cani in un'area centrale per giocare e correre (tranne uno, Bart, che preferiva rimanere dentro a dormire).



Di solito andava tutto bene. Ma a volte, i cani avevano dei disaccordi da risolvere. Magari qualche vecchio conto da saldare. E con più di quaranta cani, una piccola incomprensione può trasformarsi in una rissa con una dozzina di cani ammassati l'uno sull'altro in pochi secondi. Questo è normale nel mondo animale, e nessuno si è mai fatto male mentre ero lì, ma comunque non è una situazione piacevole in cui trovarsi.

Ricordo che un giorno stavo riflettendo su come migliorare l'atmosfera nel canile. Pensavo che il problema fossero i cani, che non andavano d'accordo, che iniziavano le lotte. O forse dicevo cose come "non si può fare niente, è un grande branco, queste cose accadono in natura".

Poi mi si è accesa una lampadina. Ho pensato che non era colpa loro, ma mia. Quando entravo nel canile di cattivo umore, magari arrabbiato, magari perché le cose non erano andate come volevo quel giorno, trasmettevo quell'umore ai cani attraverso la comunicazione para-verbale e non verbale. I cani mi guardavano per capire come sentirsi, e se ero arrabbiato, e loro lo vedevano, si arrabbiavano anche tra loro, scatenando risse.

Non facevo nulla di diverso, ero solo di umore diverso. Così ho imparato a fermarmi qualche secondo prima di scendere, respirare e controllare il mio umore. Se non ero felice di andare nel canile, o almeno ero non arrabbiato o stressato, mi fermavo qualche minuto, magari bevevo un bicchiere d'acqua o facevo altro prima di riprovare. E questo ha ridotto più di ogni altra cosa il numero di lotte nel canile.

Il motivo è che i cani non possono comunicare a parole. Non possono parlare e quindi hanno sviluppato una maggiore capacità di comprendere la comunicazione para-verbale e non verbale rispetto agli umani. Noi umani ci affidiamo molto alla parte

verbale della comunicazione, a quello che diciamo. Il significato delle parole stesse, delle frasi. Ma i cani non hanno questo, quindi la loro comunicazione avviene interamente in:



Il para-verbale, ovvero come diciamo le cose, il nostro tono, velocità della parlata, umore.



Il non verbale, ovvero come parliamo con il nostro corpo, la nostra postura, le braccia, gli occhi, il respiro.

Molti proprietari di cani (non da lavoro) hanno storie aneddotiche su come spesso i loro cani sembrano sapere, come per magia, cosa stiano pensando e reagire di conseguenza. Come se ci fosse una sorta di connessione, un cane che magicamente sa che forse siamo tristi, arrabbiati o stressati, e si comporta diversamente con noi. O, ed è un'altra cosa comune che ho sentito, che “sanno di aver fatto qualcosa di sbagliato”. Beh, il motivo è che sono estremamente bravi a leggere il linguaggio para-verbale e non verbale, e quello che potremmo pensare come indizi estremamente sottili che la maggior parte degli umani non coglierebbe, e nella maggior parte dei casi non ci rendiamo nemmeno conto di dare, sono come enormi luci al neon lampeggianti per i cani. In questo ambito, rispetto ai cani abbiamo un grave impedimento nel parlare.

Se abbiamo la schiena leggermente curva verso il basso, il tono più grave, la respirazione rallentata, gli occhi bassi e i muscoli rilassati, per un cane è estremamente chiaro, siamo tristi, lo capiscono immediatamente. Ma anche se la comunicazione non verbale è importante per gli umani, non hanno minimamente la capacità dei cani nel riconoscere le emozioni dai piccoli segnali che emana il corpo. Se entro in casa e vedo carta igienica sbranata per terra, mi arrabbio e un cane ci mette una frazione a capirlo, senza bisogno di

una singola parola. E okay, i cani possono anche annusare i vari ormoni che secerniamo quando siamo in diversi stati d'animo, ma questa è un'altra storia. Ma come nota a margine, sì, se ve lo siete mai chiesti, cani e lupi possono letteralmente annusare la paura.

Lavorando con i cani, sono diventato estremamente consapevole di cosa comunico con il mio comportamento para-verbale e non verbale. Perché anche se gli umani non sono bravi come i cani, possono comunque cogliere questi indizi. Forse non consapevolmente come i cani, forse non reagiscono immediatamente, ma influenzano comunque. Influenzano il loro umore, le loro opinioni e, in ultima analisi, il loro comportamento. Con i cani da slitta, ho imparato a fermarmi, controllare le mie emozioni e prendere in considerazione il mio umore quando interagisco con loro. E interagendo con le persone, applicare gli stessi principi mi aiuta a stabilire un rapporto migliore. Il giorno in cui ho capito che ero io a influenzare i cani a iniziare a lottare tra loro, il numero di risse è sceso quasi a zero.

Nella sala riunioni, così come nel canile, i leader emettono segnali attraverso la loro presenza e il loro comportamento.

Il modo in cui entri in una stanza, come ti siedi durante una riunione o le tue espressioni facciali durante una presentazione - tutti questi elementi non verbali contribuiscono alla narrazione che stai creando come leader. Informano il tuo team sul tuo stato d'animo, sulla tua

fiducia nelle tue strategie e sul tuo rispetto per le persone a cui ti stai rivolgendo. La chiave è essere consapevoli di questi segnali e assicurarsi che siano allineati con il messaggio che intendi trasmettere.

Come leader di un team, devi interagire quotidianamente con le persone. Il tuo umore ed emozioni hanno il potenziale di impattare

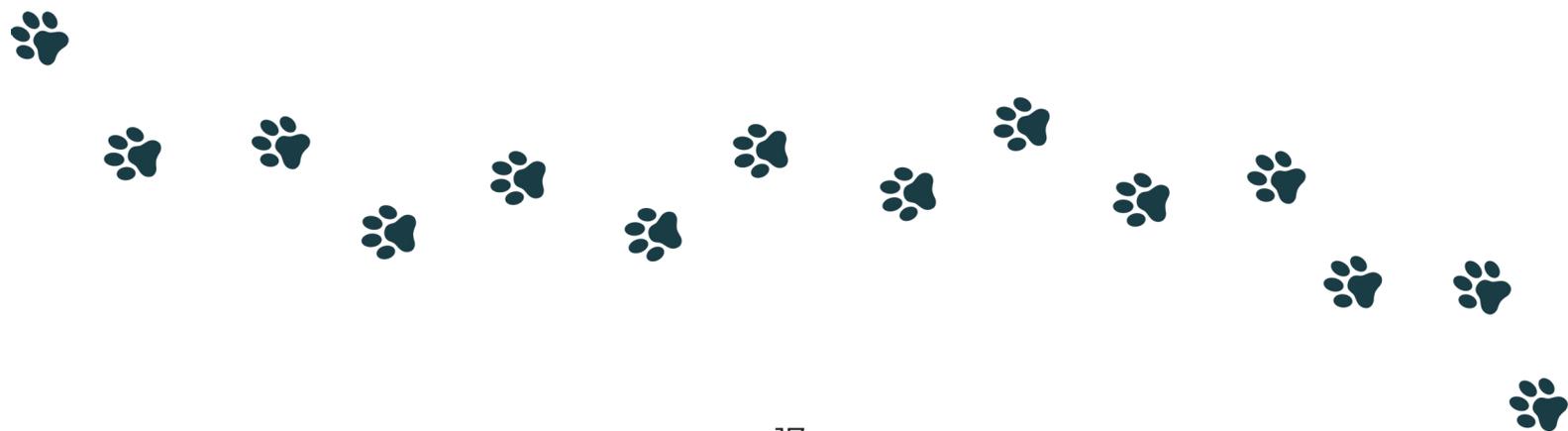
molte persone anche se non te ne rendi conto. Non puoi cercare di mascherarli, perché qualcosa verrà sempre fuori. E se non sei nel tuo miglior umore in quel momento, ciò influenzerà negativamente l'umore del tuo team e, di conseguenza, le loro prestazioni. Ancora peggio, perché sei il capo, hai un potere molto maggiore di influenzare le emozioni del tuo team rispetto a qualsiasi altro membro individuale.

E quell'impatto negativo si diffonderà. Se qualcuno è negativamente influenzato dalla tua comunicazione non verbale, lo diffonderà nelle sue interazioni con il resto del team. Ed è così che un giorno potenzialmente produttivo si trasforma in un giorno improduttivo e pieno di emozioni negative, solo perché hai rovesciato il caffè quella mattina e non hai preso un secondo per fermarti e riflettere sulle tue emozioni e su quanto potenti possano essere nell'influenzare il tuo team.

Devi iniziare a renderti conto che hai un grande potere di influenzare l'umore e le emozioni del tuo team, semplicemente attraverso ciò che mostri, anche senza renderlo. A lungo termine, un ufficio pieno di negatività è un luogo che non riesce a trattenere collaboratori di alta qualità. E poiché la ritenzione dei collaboratori è fondamentale per un team produttivo, questo distrugge qualsiasi livello di produttività che vorresti raggiungere.

Non è qualcosa che puoi fingere. Non puoi fingere la felicità se sei arrabbiato per il bene del tuo team. Tanto di cappello se ci provi, è già molto più di quello che fanno la maggior parte dei capi. Ma non funziona. Devi andare più a fondo, devi imparare a riconoscere le tue emozioni e cambiarle. Cosa che è più facile a dirsi che a farsi, ma come ogni abilità, migliora con la pratica. Prendersi solo qualche secondo per realizzare che il tuo umore può influenzare negativamente il tuo team, e dedicare un paio di minuti per resettare te stesso, visto che di solito sei arrabbiato per cose di poco conto che

non hanno realmente importanza, può fare miracoli per il morale del tuo team.



03

Con un team altamente qualificato e ben addestrato, il micro-management è inutile



L'inizio della giornata è sempre il momento più frenetico. Gli husky amano correre. Non appena si rendono conto che stanno per essere attaccati alla slitta, saltano e abbaiano. Il rumore in canile è così assordante che bisogna urlare per riuscire a sentirsi. Mentre corri avanti e indietro per portare i cani alla linea di traino due alla volta, l'ancora che hai messo per impedire al team di muoversi fatica a rimanere nella neve. Se il team è abbastanza grande, avrai bisogno di due ancore. Nonostante questo apparente caos, tutti i cani conoscono il loro ruolo. I leader mantengono la linea tesa, senza mai toccare terra, non si girano mai indietro. Gli swing, appena dietro i leader, li supportano nel tenere a bada un team molto grande. Tutti gli altri cani seguono semplicemente quello che fanno quelli davanti a loro. Non saltano da sinistra a destra, non si intralciano tra di loro anche in una fila di 14 o 16 cani. Ognuno di loro potrebbe facilmente girarsi e togliersi l'imbrago, ma nessuno di loro lo fa. Potrebbero andare a fiutare un cumulo di neve fresca e piegare l'intero team, ma nessuno di loro lo fa.

Quando rimuovi le ancore, non c'è un comando di "via". Non ne hai bisogno. I cani sono già partiti mentre cerchi in qualche modo di assicurare l'ancora al suo gancio tenendoti in equilibrio sulla slitta

che rimbalza sulla neve ghiacciata. Ogni volta, come in un'orchestra perfettamente sincronizzata, tutto va senza intoppi. I cani corrono perfettamente in fila. I leader, a dieci o venti metri di distanza, rispondono ad ogni tuo comando vocale. È emozionante. Il tuo lavoro è fatto, ora è il turno dei cani di brillare.

Quando incontro persone nuove e dico loro che sono un musher, una delle prime domande che mi fanno è “quanto è difficile guidare un team?”, o se spiego che porto persone senza esperienza precedente nell'artico, chiedono “come gli insegni così velocemente?”. E non so mai cosa rispondere. Perché guidare un team è molto facile nelle giuste condizioni, ma creare quelle giuste condizioni è estremamente difficile.

Se il sentiero è pianeggiante e ampio, e se il team è di piccole dimensioni e ben addestrato, la parte difficile è già finita. Imparare a guidare è facile e non pericoloso. Chiunque può farlo. Ma arrivare al punto in cui guidare un team è facile richiede anni di strenuo lavoro.

Quello che dico è che il 90% del lavoro con i cani da slitta non si svolge sulla slitta, ma nel canile.

Si tratta di costruire fiducia, dare il giusto nutrimento, sviluppare un cucciolo sia fisicamente che psicologicamente, trovare la posizione migliore per tutti, trascorrere ore ed ore ogni giorno con i cani per costruire fiducia e

un buon rapporto. Questa è la parte difficile. La preparazione è la parte difficile, e quella che distingue i musher mediocri da quelli eccezionali.

Ancora una volta, torniamo al primo punto: il ruolo di un leader è creare le giuste condizioni per permettere al team di dare il meglio. Non c'è modo di aggirarlo. E quando lo fai nel modo giusto, poi ti basta sederti e goderti i frutti della tua leadership competente.

Non ha senso micro-gestire un team in corsa. Se hai preparato bene, lavoreranno bene. Se li hai preparati male, lavoreranno male. Non puoi cambiare rotta a metà gara.

L'inutilità del micro-management è dolorosamente evidente con i cani da slitta. Se il tuo team continua a uscire dalla fila e ad intralciarsi, devi costantemente fermarli e sistemarli. Se i leader ignorano i tuoi comandi a destra e a sinistra e devi guidarli manualmente, questo è un problema.

In queste situazioni, ti rendi conto che il micro-management è una stampella a cui ti appoggi quando hai fallito nel ruolo di preparare il tuo team. Se devi micro-gestire, è colpa tua per non aver insegnato al tuo team ad agire in modo indipendente. E se micro-gestisci anche quando il tuo team fa la cosa giusta, beh, perché dovresti fermare un team in corsa se non hanno fatto nulla di sbagliato? Se la risposta è "perché non mi fido completamente di loro", allora siamo tornati al problema numero 1: non hai stabilito abbastanza fiducia in precedenza, ed è ancora colpa tua.

Nel mondo degli affari, proprio come nella natura selvaggia della Finlandia, la preparazione di un team è un processo pieno di sfumature. Si tratta di comprendere i punti di forza e di debolezza di ciascun individuo, di collocarli in ruoli in cui possono prosperare e di costruire una cultura di fiducia e rispetto reciproco. Questa preparazione in un contesto aziendale implica l'identificazione di potenziali leader, il favorire un senso di appartenenza e l'incoraggiamento alla collaborazione. Proprio come in un team di cani da slitta, dove ogni cane è addestrato per un ruolo specifico, in un team aziendale, ai membri dovrebbe essere insegnato ad eccellere nei rispettivi ruoli. Ciò riduce la necessità di una supervisione costante e di micro-management, permettendo ai leader di concentrarsi sulla strategia e sulla crescita piuttosto che sui compiti quotidiani.

Ma quando si ha a che fare con gli esseri umani, hai uno strumento estremamente utile in più su cui puoi fare affidamento per migliorare le tue capacità e l'efficacia della tua leadership.

A differenza del silenzioso rapporto tra musher e cani, i leader hanno lo strumento prezioso del feedback bidirezionale. Un feedback efficace, dato costantemente e in modo costruttivo, è impareggiabile come aiuto alla leadership. Questo feedback continuo è essenziale per garantire che il team sia allineato con gli obiettivi dell'azienda, riducendo così la dipendenza dal micro-management. Non solo devi comunicare con il tuo team: devi incoraggiare il tuo team a comunicare con te. Renditi sempre disponibile. Accetta feedback e critiche sul tuo operato.

Purtroppo, molti leader non incorporano il feedback bidirezionale nel loro processo di gestione, perché non vogliono essere visti come raggiungibili e imperfetti. Questo attaccamento a norme superate è dannoso sia per il team che per il leader, che non avrà l'opportunità di vedere dove sta sbagliando e come correggere il tiro. Ogni team, e ogni persona in un team, è diversa. È impossibile guidare efficacemente senza un sistema di feedback.

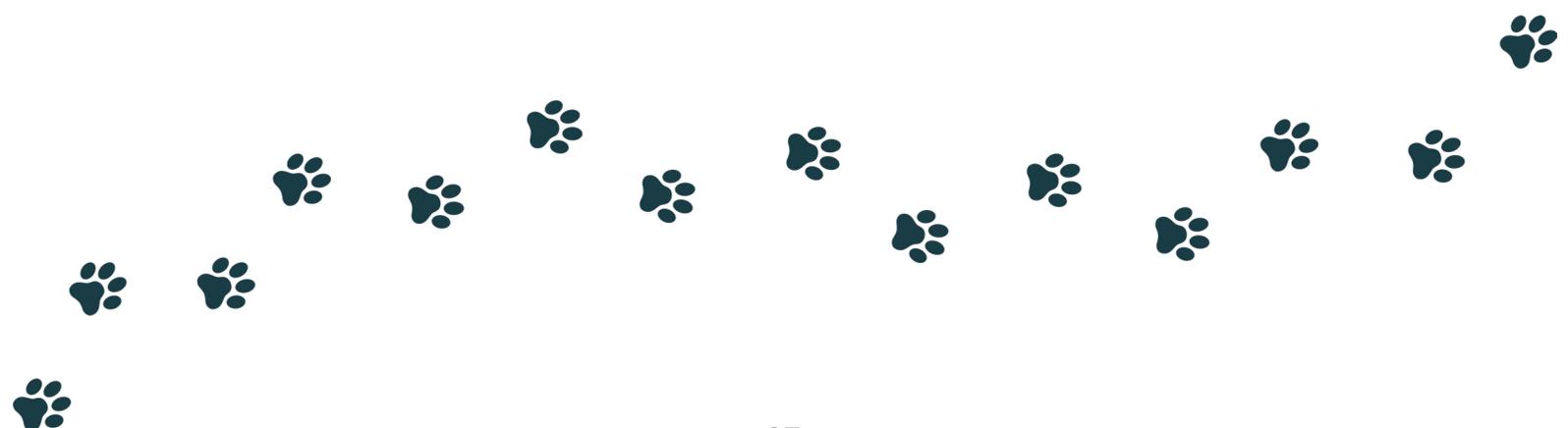
Il feedback è così importante che anche noi musher lo cerchiamo quando ci occupiamo dei cani da slitta.

Ma poiché i cani non possono parlare, è un processo di osservazione. Guardiamo come si comporta un cane e lo confrontiamo con il comportamento normale che ci aspetteremmo normalmente da lui. Se c'è una discrepanza,

cerchiamo la causa. Questo processo è imperfetto e richiede di conoscere davvero i cani prima di poter affermare che qualcosa non va. Ma per i manager umani, è molto più facile: basta chiedere!

Nell'ambiente aziendale, il micro-management è dannoso per tutti. Se devi farlo per qualsiasi motivo, allora non sei stato un leader efficace: non hai creato le condizioni giuste affinché il tuo team si esprima efficacemente, che è la definizione di un leader efficace. E questo è interamente colpa tua.

Il micro-management non solo mina rapidamente la fiducia all'interno del team, ma implica anche che non ti fidi, o che credi di essere migliore di loro nel fare il loro lavoro. Ricorda quanto sia errato, come abbiamo discusso in precedenza, pensare di poter trainare una slitta come un cane. Il ruolo di un leader non è fare il lavoro del proprio team, ma creare le condizioni ottimali affinché possano svolgere al meglio il proprio compito. Il micro-management non raggiunge questo obiettivo, e perciò non dovrebbe far parte del repertorio di un leader efficace.



04

Gli strumenti di qualità
portano risultati di qualità





Nel cuore dell'Artico, dove l'aria morde con un freddo implacabile, ho imparato una lezione preziosa quanto l'oro: l'indispensabile valore degli strumenti di qualità.



Immaginate questo: L'immenso, silenzioso spazio della selvaggia Finlandia, un paesaggio tanto sbalorditivo quanto imponente. Siete lì, non solo come visitatori, ma come capi di una squadra di cani da slitta entusiasti, ognuno dei quali dipende da voi tanto quanto voi da loro. La posta in gioco? Non solo il successo, ma la sopravvivenza.

Ricordo la mia prima esplorazione dell'artico nel 2016, un'esperienza cruda e illuminante in Alaska. Armato di attrezzatura di base, pensavo di essere preparato. Non lo ero. Mi unii a un gruppo per un viaggio in motoslitte fino a una stazione ferroviaria remota, a 35 km dalla civiltà. Indossai la mia attrezzatura, ingenuamente fiducioso.

Quel giorno rimane impresso nella mia memoria come il più freddo che abbia mai provato. Quando ci fermammo, le mie gambe erano così congelate che inciampavo come un cervo appena nato. Le mie dita, rese inutili, non riuscivano a impugnare nemmeno la semplice maniglia di una porta dell'unico rifugio nell'orizzonte. Il ricordo duraturo di quel viaggio? Un ginocchio sinistro ancora oggi poco sensibile a causa del congelamento.

Quella esperienza è stata la mia sveglia. Non avrei mai più trascurato l'importanza dell'attrezzatura di qualità nell'Artico, e qualsiasi spesa è ben giustificata per prendere il meglio del meglio. È un principio che mantengo rigorosamente in Arctic Leadership. I partecipanti alle nostre spedizioni devono usare solo l'attrezzatura di prim'ordine che forniamo. Perché? Perché nell'Artico, la differenza tra attrezzatura adeguata ed eccellente può essere una questione di vita (o di dita amputate).

Questa lezione si traduce senza problemi nel mondo degli affari. Ho osservato innumerevoli aziende dove i leader, nel tentativo di ridurre i costi, dotano i loro team di strumenti scadenti. Il risultato? Una forza lavoro limitata dall'inefficienza, il loro potenziale limitato dagli stessi strumenti che dovrebbero potenziarli.

Gli strumenti di qualità, sia per la sopravvivenza artica che per il successo aziendale, sono un testimone dell'impegno di un leader per l'eccellenza. Potenziano i team, alimentano la fiducia e guidano risultati senza pari. Quando investi nei migliori strumenti, non stai solo dotando il tuo team; li stai ispirando.

Prendiamo un paio di esempi.

1. Computer: quando non sono in canile, lavoro online nell'IT. Quindi sono spesso di fronte al computer. Per questo, ho costruito una postazione da lavoro di massima qualità: a parte il PC di fascia alta, ho tre schermi (circa 700€ totale), una tastiera da 130€ e un mouse da 120€. Questi strumenti sono investimenti essenziali nella mia produttività, e non averli mi costerebbe molto di più in calo di produttività. Fai lo stesso per il tuo team.

2. Sedgole ergonomiche: sempre parlando di lavoro da ufficio, una sedia ergonomica, che sia comoda e non causi problemi alla schiena, aumenta tremendamente la produttività. Se un collaboratore non può nemmeno sedersi comodamente, come pretendi che possa essere produttivo e concentrarsi? Per non parlare delle potenziali assenze causate dai problemi di salute che causa una sedia non adeguata.

Questi sono problemi troppo spesso sottovalutati, perché il decision maker che prende le decisioni su come investire in ufficio non è la stessa persona che poi userà questi strumenti. Quindi, le richieste per strumenti migliori vengono ignorate.

Questo non vuol dire che gli strumenti da soli siano sufficienti. Dopo tutto, sono efficaci solo quanto il team che li utilizza. Ecco perché in Arctic Leadership enfatizziamo non solo il cosa, ma anche il come. Come scegliere gli strumenti giusti. Come utilizzarli al massimo del loro potenziale. Come integrarli nella vostra strategia per un impatto massimo.

Ecco come potete applicare questo nella vostra attività:

1. Identificare gli Strumenti Che Contano: Interagite con il vostro team. Comprendete gli strumenti che eleveranno le loro prestazioni. Evitate l'eccesso; concentratevi su ciò che realmente migliora la produttività.

2. Investire in Qualità: Scegliete strumenti che riflettano il vostro impegno per l'eccellenza. Ricordate, i migliori strumenti sono un investimento nel potenziale del vostro team.

3. Massimizzare l'Utilizzo degli Strumenti: Non limitatevi a possedere gli strumenti; imparate a padroneggiarli. Investite nella formazione, incoraggiate l'esplorazione delle funzionalità e integrateli nel vostro flusso di lavoro per risultati ottimali.

In definitiva, la lezione dall'Artico è chiara: Investire in qualità, e i dividendi arriveranno a breve. Che si tratti di affrontare il selvaggio Artico o di navigare le complessità del business, gli strumenti giusti non solo rendono il lavoro più facile; rendono il successo possibile.

05

Mantenere la calma nelle difficoltà





Qualche anno fa, credo fosse il 2018, mi sono perso nella taiga artica con tre clienti e i loro tre team, ognuno composto da quattro cani da slitta.



Doveva essere un viaggio di lunghezza media, circa 35 chilometri in totale. Il percorso era predefinito e tracciato dalla compagnia per cui lavoravo, ma avevo percorso quel sentiero solo una volta prima. Così, quando il giorno prima una motoslitte aveva in parte percorso il nostro sentiero per cani da slitta creando una nuova diramazione, ho preso la strada sbagliata.

Mi ci sono voluti quasi 20 minuti per rendermene conto e quando l'ho fatto, è stato perché mi sono ritrovato in una palude ghiacciata, con la neve fino alle anche, senza possibilità di proseguire.

La luce del giorno nell'inverno artico è molto scarsa, quindi con questo intoppo, al meglio saremmo arrivati dopo il tramonto, ma con ancora un po' di luce solare. Sebbene avessi il mio frontalino, i clienti ne erano sprovvisti. Quindi dovevamo tornare indietro prima del buio.

Avevo il mio team di quattro cani. E dietro di me, c'erano tre turisti tedeschi senza alcuna esperienza di slitta da cani o vita artica. Sprofondati tutti nella neve, ora dovevo aiutarli a compiere una delle manovre più difficili che si possano intraprendere con un team di cani: girarsi di 180 gradi in uno spazio ristretto.

In una situazione così tesa, molte persone si sarebbero fatte prendere dal panico. Ma a cosa sarebbe servito? Avrebbe solo peggiorato la situazione. La cosa migliore che potevo fare era fare un respiro profondo, guardare la situazione oggettivamente e capire il prossimo passo da fare. Farsi prendere dalle emozioni non avrebbe aiutato nessuno.

Il passo successivo era capire come girare le slitte. Così ho ancorato il mio team, sono andato all'ultima slitta e ho istruito il cliente su cosa fare per girarsi. Il che fondamentalmente significava stare sul freno e lasciare fare a me il grosso del lavoro. Ho ripetuto l'operazione con tutte le slitte, ed eravamo pronti a ripartire. Siamo

riusciti a tornare a casa giusto in tempo prima del buio. E la cosa migliore, i clienti si sono divertiti molto poiché, ai loro occhi, tutto era sempre sotto controllo (non lo era). La loro fiducia nella mia leadership aveva trasformato una potenziale crisi in una sfida gratificante.

I leader dovrebbero promuovere una cultura dove la calma sotto

Riflettendo su ciò, riconosco quanto sia critico questo approccio in ambito aziendale.

pressione non è solo praticata, ma radicata. Simulazioni regolari di scenari di crisi da parte del team, discussioni aperte su sfide potenziali e formazione in tecniche di gestione dello stress possono aiutare a costruire questa cultura.

Oltre che un lavoro interiore sull'inutilità della fretta e del panico, fare pratica reale e risolvere tranquillamente situazioni tese. Si tratta di preparare il team non solo per il percorso previsto, ma per le svolte inaspettate che mettono veramente alla prova la resilienza e la leadership.

Come leader in un'azienda, hai bisogno di nervi d'acciaio. Devi rimanere calmo in ogni situazione, perché perdere la calma può solo peggiorare le cose.

Questo è un consiglio valido per tutti, indipendentemente dalla loro occupazione o situazione attuale. Ma è particolarmente prezioso per i leader che hanno un intero gruppo di persone che li guarda.

Hai più potere di quanto pensi di plasmare le emozioni, le azioni e le reazioni delle persone intorno a te. Se sei in preda al panico, o irrazionale, o anche solo preoccupato per qualcosa, il resto del team lo noterà. E reagiranno di conseguenza. La realtà non influenza il tuo team tanto quanto la tua reazione ad essa.

È importante allenarsi a reagire in modo appropriato a una vasta gamma di eventi potenzialmente sconcertanti e imprevedibili. Perché il business è sempre imprevedibile e, come diceva il generale Moltke the Elder, nessun piano sopravvive al contatto con il nemico.

Il modo in cui ti alleni a reagire in modo appropriato a circostanze impreviste è affrontandole più volte e adattandoti per essere più malleabile. Qui, non c'è insegnante più importante dell'esperienza diretta. Ecco perché in Arctic Leadership non abbiamo un piano dettagliato per i nostri partecipanti, ma devono imparare ad adattarsi alle circostanze con il nostro aiuto: fa parte dell'esperienza diventare un leader migliore.



06

**Siamo tutti diversi e brilliamo
in condizioni diverse**





Una delle prime cose che ho imparato come musher è che ogni cane ha punti di forza e debolezze unici che devono essere considerati all'interno di una squadra.



La differenza più evidente è la posizione nel team. I leader, quelli che stanno davanti, devono avere una grande fiducia in se stessi per guidare, soprattutto in un team numeroso. Devono comprendere i comandi vocali, dare il ritmo al resto del gruppo, mantenere la linea dritta e tesa e non devono essere distratti da fattori esterni, come i gatti.

I wheel, quelli che stanno indietro, vicino alla slitta, non hanno bisogno di molte di queste abilità, perché seguono semplicemente i cani davanti a loro. Ma ciò di cui hanno assolutamente bisogno è la forza per tirare e soprattutto sterzare la slitta (da qui il nome “cani ruota”) e molta resistenza per poterlo fare per ore. Devono anche amare il loro lavoro, perché dal momento che lavorano più duramente rispetto al resto del team, se non si divertono a correre, non lo faranno.

Prendete un team di livello mondiale, capace di vincere competizioni internazionali, mescolate le posizioni dei cani nel team e sarete fortunati se riuscirete anche solo a muovervi dalla linea di partenza.

Questo mi è capitato più volte. Nel capitolo precedente, ho raccontato la storia di come ho dovuto girare un gruppo di slitte dopo aver preso il sentiero sbagliato. Bene, dopo averlo fatto, l'ultima slitta era ora la prima, quindi ho preso quel team e ho dato al cliente la mia slitta, che ora era l'ultima.

A quel tempo nel canile non avevamo abbastanza leader per tutte le slitte che stavamo usando, quindi ho messo cani normali, non

leader, come leader dell'ultima slitta. Andavano bene come ultima slitta, perché i cani seguivano semplicemente la slitta davanti a loro. Ma ora che erano la prima slitta, il ritmo è crollato. Anche se stavamo andando avanti, la velocità era quasi dimezzata. Non perché i cani fossero stanchi, ma perché quei cani che ora comandavo non erano addestrati a mantenere un ritmo veloce senza una guida davanti a loro. Erano cani fantastici, ma nella posizione sbagliata.

Quindi ho riorganizzato il gruppo. Ho preso l'ultima slitta, che prima di girarci era la mia prima slitta, l'ho rimessa davanti e magicamente il ritmo è aumentato di nuovo.

Questa dinamica si traduce perfettamente nei team umani. Costruire un team di livello mondiale è solo il primo passo: è necessario anche assegnare loro compiti e ruoli adeguati per farli brillare al meglio.

Un problema che spesso vediamo negli ambienti lavorativi è la tendenza a promuovere un dipendente di alta qualità al suo "livello di incompetenza". Ad esempio, un eccellente rappresentante di vendite potrebbe essere promosso a manager delle vendite, supervisionando un team di rappresentanti. Ma è un pessimo insegnante e organizzatore e fallisce in questo nuovo ruolo: non è incompetente, è solo stato messo nella posizione sbagliata per le sue capacità.

La promozione non è sempre la soluzione migliore per una persona che splende nel suo ruolo. Un dipendente fantastico può ricevere un aumento di stipendio allo stesso livello di un manager, senza mai diventarlo. Il management non è necessariamente il percorso di carriera migliore per tutti, e se qualcuno è bravo in ciò che fa, non significa che sarà altrettanto bravo in qualcos'altro.

Nei cani da slitta, un ottimo wheel non sarà mai "promosso" a leader, perché sono due posizioni che richiedono set di abilità

molto diversi. Alcuni potrebbero pensare che essere il leader sia una posizione più prestigiosa, ma non c'è un percorso di carriera per arrivarci da una posizione di wheel. Entrambi i ruoli sono unici e ugualmente importanti ed entrambi i cani vengono premiati allo stesso modo per il loro contributo nel team.

La lezione qui è trattare le persone come individui e assegnare loro un ruolo nel team che si adatti al loro carattere e esperienza.

Premiateli per ciò che realizzano nel loro ruolo, non per ciò che quella certa posizione dovrebbe essere remunerata nel classico sistema gerarchico aziendale. Non solo questo sistema aumenterà la produttività, poiché ogni membro è nella posizione perfetta per dare il meglio di sé e gli incentivi sono allineati ai risultati piuttosto che all'anzianità, ma è anche più giusto per tutti, incentivando un ambiente di lavoro sano.



07

Comprendere la dinamica
di gruppo è parte dell'essere
un leader





Questo punto deriva direttamente dal precedente. Con i cani da slitta, non è solo la posizione nel team a contare. È anche importante con chi li metti insieme. Potrei fare innumerevoli esempi a riguardo.

Una volta avevamo due fratelli gemelli nel nostro canile, Iceman e Bart. Cani da slitta incredibilmente veloci, entrambi parte del team che ci ha portato al quarto posto nel campionato europeo di sprint. Bart era un cane eccentrico ma amichevole, che amava la compagnia di persone e altri cani. Ma Iceman, per qualche motivo, aveva paura della propria ombra. Non sopportava gli altri cani del canile, non amava nemmeno le persone, e l'unico cane a cui si avvicinava era suo fratello.

In slitta, Iceman era uno dei cani più veloci e motivati che abbia mai visto nella mia carriera. Ma solo quando aveva suo fratello Bart al suo fianco. Con qualsiasi altro cane, si rifiutava di lavorare. Non solo non tirava avanti, ma tentava attivamente di tirare indietro e fermare il team.

Anche se non così evidente, la dinamica di gruppo nei gruppi umani è altrettanto importante per il buon funzionamento di un

team. Alcune persone semplicemente non vanno d'accordo e non gli si dovrebbe mai chiedere di lavorare insieme, a prescindere dalle loro capacità personali.

Troppo spesso i manager che non sono stati formati a comprendere la dinamica di gruppo si isolano da questo aspetto e pretendono che il loro team svolga il proprio lavoro semplicemente perché "è il loro lavoro". Pensano alle persone come a numeri, non come a individui.

Lo stesso errore potrebbe essere commesso con i cani da slitta. Domanda: quale team è più veloce? Un team di 6 cani o uno di 4 cani? Ovviamente il team di 6 cani ha maggiori probabilità di essere veloce rispetto a uno di 4 cani, ma i 4 cani vinceranno sempre se non c'è coesione nel team di 6 cani.

Per il leader intelligente, gestire un team non è un gioco di numeri. È possibile raddoppiare o triplicare la produttività del proprio team semplicemente comprendendo la dinamica di gruppo e assicurandosi che tutti lavorino bene insieme.

Questo è molto difficile da fare. L'unico modo per migliorare è trascorrere tempo con il proprio team per comprendere ogni individuo personalmente e come interagisce con il resto del gruppo. Non solo questo richiede molto tempo, ma la complessità di tutte le interazioni è quasi impossibile da risolvere anche dopo molti anni.

Quindi questo non è un problema che si può risolvere completamente, specialmente se si ha un team numeroso. Tutto ciò che si può fare è stare attenti a miglioramenti costanti e testare sempre nuove configurazioni.

Supponiamo che gestiate un team di rappresentanti di vendita. Alcuni rappresentanti amano lavorare da soli e brillano quando

non hanno nessuno con cui lavorare, totalmente indipendenti. Altri lavorano benissimo in coppia e si aiutano a vicenda per chiudere un affare. Altri si odiano e, sebbene possano lavorare produttivamente con altri membri, rovinano ogni affare quando sono accoppiati.

Spetta a voi, leader del team, capire queste interazioni e assicurarvi che esse migliorino la, piuttosto che detraggano dalla, produttività del vostro team. Potete ignorare questo aspetto e pretendere che tutti i vostri collaboratori siano produttivi semplicemente perché è quello per cui sono pagati. Ma ricordate che è il vostro lavoro mettere il vostro team nella posizione migliore per essere produttivo. Gestire le interazioni di squadra è parte di questa responsabilità centrale.

Ma come si fa? Non si può sapere con certezza cosa funziona e cosa no. Certo, si possono fare ipotesi informate, ma non si sa mai fino a quando non si prova. Quindi è la sperimentazione che rende questa strategia vincente o perdente. Interazioni complesse come queste non possono essere pianificate in una sala riunioni, devono essere testate sul campo. Proprio come non si sa mai se due cani lavorano bene insieme su una slitta finché non li si prova insieme, non si può sapere come si svilupperà una certa interazione tra i membri del team finché non si prova.

Ecco alcuni consigli che potete implementare subito:

- 1. Osservare le Interazioni del Team:** Osservare regolarmente come i membri del team interagiscono sia in contesti formali (come riunioni) che informali (come pause). Notare eventuali attriti o collaborazioni particolarmente efficaci o sinergie.

2. Facilitare Attività di Team-Building: Organizzare attività (facoltative) non direttamente legate al lavoro per comprendere meglio la dinamica del team. Possono essere cose semplici, come pranzi tutti insieme.

3. Incoraggiare una Comunicazione Aperta: Creare una cultura in cui i membri del team si sentano a loro agio nel condividere i loro pensieri sulla dinamica di gruppo tra di loro e con te. Questo può avvenire attraverso incontri individuali, moduli di feedback anonimi o discussioni aperte.

4. Sperimentare diverse configurazioni: Proprio come i cani da slitta vengono talvolta spostati per trovare la migliore configurazione del team, provare a modificare la struttura del proprio team per progetti specifici per vedere come diverse combinazioni lavorano insieme.

5. Comprendere ciascun membro: Fare uno sforzo per comprendere i punti di forza, le debolezze e le preferenze di ciascun membro del team. Questa comprensione può aiutare ad assegnare ruoli e responsabilità che si allineino con le loro capacità e interessi.

5. Revisionare Regolarmente le Prestazioni del Team: Dedicare del tempo per revisionare le prestazioni delle diverse configurazioni del team. Utilizzare questi dati per prendere decisioni informate sulle future configurazioni del team. Utilizzare sia dati qualitativi che quantitativi per prendere la propria decisione.

7. Promuovere il Rispetto e l'Empatia: Incoraggiare un ambiente di lavoro in cui il rispetto reciproco e l'empatia siano valori fondamentali. Questo aiuta a costruire un team coeso che può lavorare efficacemente anche in situazioni difficili.

8. Assegnare Mentori ai Nuovi Membri del Team: Incoraggiare un ambiente di lavoro in cui il rispetto reciproco e l'empatia siano valori fondamentali. Questo aiuta a costruire un team coeso che può lavorare efficacemente anche in situazioni difficili.

9. Apprendimento Continuo e Adattamento: Incoraggiare una mentalità di apprendimento continuo e adattamento all'interno del team.

08

**Mantenere Sempre un
Margine di Sicurezza**





In Alaska si usa dire: “tutto va bene finché tutto va bene”.

Questo significa che finché non emergono problemi, tutto sembra facile, quasi banale. Ma in realtà non esistono problemi piccoli: se qualcosa va storto, anche solo leggermente, l'artico ti punisce severamente.

Pertanto, è essenziale mantenere un margine di sicurezza: non si può mai sbagliare, e per garantirlo, bisogna sempre avere un margine di sicurezza che non permetta agli inconvenienti inaspettati di trasformarsi in problemi. Perché se qualcosa va storto, inevitabilmente si trasformerà in un grosso problema.

Facciamo un esempio innocuo. Un anno fa, stavo accompagnando alcuni clienti in una gita con la slitta trainata da cani sulle Alpi. Era una bella giornata, soleggiata e relativamente calda. Con noi c'era un piccolo gruppo turistico, dove i clienti non guidavano, ma si sedevano sulla slitta mentre un musher conduceva i cani lungo un breve percorso. Io ero al punto di partenza con gli altri

clienti, mentre il mio collega guidava la slitta lungo il percorso con un team di 8 cani.

La maggior parte del sentiero era dietro una piccola collina, quindi non potevo vedere tutto il percorso. Nell'attesa, aspettavo e parlavo con gli altri clienti. Improvvisamente, ho visto qualcosa di inaspettato: i primi quattro cani arrivare, perfettamente in linea, ma dietro di loro, nulla. Quando ho fermato i cani, ho notato che la linea principale si era spezzata di netto a metà.

In questo caso, essendo un percorso breve, in Italia e vicino a una località sciistica, non è successo nulla di grave. Ho semplicemente girato i cani e li ho riportati al mio collega. Con un breve nodo, il team ha finito il percorso e abbiamo sostituito la linea.

Ma se fosse stato l'artico, la situazione sarebbe degenerata in un grave problema. Immagina di avere un team di 14 cani e una slitta pesante, fa -40°, e sei a 30 km dalla civiltà. Il tuo cellulare non ha segnale. Improvvisamente, la linea si spezza e 10 di quei cani si liberano. I cani da slitta non si fermano se c'è un problema: sono addestrati a correre e continueranno a farlo. Sta a te controllare tutta quella forza. Ora hai 10 cani sciolti che non si fermeranno mai, fa un freddo glaciale e i tuoi 4 cani rimanenti non hanno abbastanza forza per tirare la slitta. Sei solo e senza la possibilità di chiamare nessuno.

Capisci come questa situazione possa trasformarsi in una questione di vita o di morte se non sei preparato?

Ecco perché avere un margine di sicurezza è importante.

Per assicurarti che la linea non si rompa in mezzo al nulla, la ispezioni prima di ogni viaggio. Se è anche solo leggermente usurata, la sostituisci

immediatamente. Quella linea avrebbe potuto funzionare per un altro mese? Probabilmente sì. Ma non vuoi scoprirlo nel momento peggiore. Questo è ciò che significa avere un margine di sicurezza. È leggermente più costoso mantenere un margine di sicurezza - la corda per la slitta da cani non è economica - ma è un investimento che paga i dividendi. Qualche euro in più non è nulla confrontato al pericolo di rimanere bloccato nell'artico, quindi è un compromesso valido sacrificare un po' di guadagno oggi per evitare una situazione potenzialmente catastrofica in futuro.

La stessa regola vale nel business: vuoi sempre mantenere un margine di sicurezza per minimizzare problemi imprevisti. Perché è un piccolo investimento per evitare problemi, ma una grande perdita se un problema si verifica davvero.

Prendiamo ad esempio la produttività dei collaboratori. È più produttivo, a breve termine, sfruttare ogni minuto di produttività dei tuoi migliori collaboratori? Assolutamente sì. Se li costringi a fare straordinari, riduci al minimo le pause ed elimini ogni distrazione o socializzazione durante l'orario di lavoro, saranno più produttivi. Se non gli dai un aumento quando se lo meritano, risparmi denaro.

Ma così non stai mantenendo un margine di sicurezza. Quel dipendente potrebbe andare in burnout e licenziarsi, o iniziare a cercare un lavoro migliore e andarsene non appena lo trova. A quel punto avrai perso un dipendente esperto, e sostituirlo ti costerà molto più di quanto sarebbe costato mantenerlo felice.

Come leader, non cercare di avvicinarti quanto più possibile al punto di rottura. Potresti sentirti un ottimizzatore se tagli gli stipendi e spremi straordinari non pagati. Potresti sentirti un manager efficiente guardando i numeri. Ma se guardi i numeri, devi guardarli tutti. Quando si verificano problemi, quando le cose si rompono, devi tener conto anche di quella perdita di produttività.

Molti manager esternalizzano questi problemi e li considerano inevitabili: “Non avrei potuto fare nulla per prevenirlo” o “succede” è quello che sento troppo spesso. Ma mentre a volte è vero, nella maggior parte dei casi avresti potuto fare qualcosa per prevenire il problema. Avresti potuto investire in un margine di sicurezza migliore.

Pertanto, raramente si verificano problemi non prevenibili.

È principalmente una questione di compromessi: cosa posso fare per mantenere un margine di sicurezza per minimizzare i problemi? Quanto costa? Quando ne vale la pena? Si tratta di trovare il giusto equilibrio. E quello che ho notato è che la maggior parte dei leader di team non mantiene abbastanza margine di sicurezza per operare con la massima efficienza.

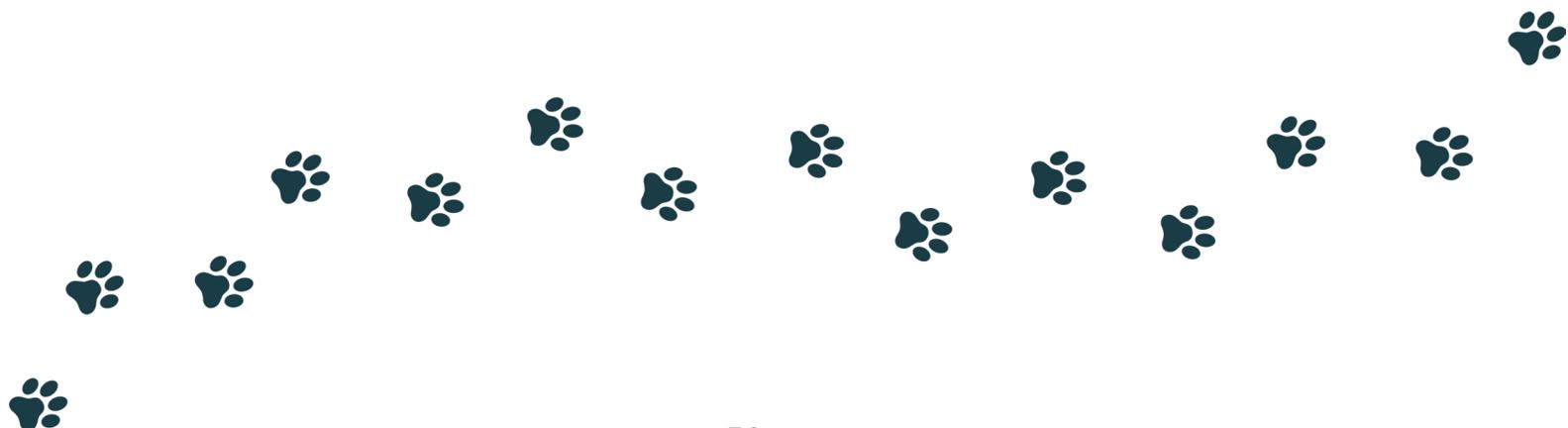
Quindi, analizza i problemi passati: cosa avresti potuto fare per evitarli? Quali margini di sicurezza non sei riuscito a mantenere? Questo ti metterà nella giusta mentalità per assicurarti che gli stessi problemi non si ripetano.

Quando si tratta dei membri del tuo team, il margine di sicurezza è spesso misurato in “eccesso di felicità”: esiste un certo livello di felicità al di sotto del quale anche i tuoi dipendenti più dedicati se ne andranno. In altre parole, se li tratti troppo male, si licenzieranno.

Ma non puoi semplicemente cercare di identificare quel limite e mantenerli appena sopra di esso. Il livello di “non abbastanza terribile da licenziarsi”. Devi rendere i tuoi dipendenti molto più felici di così, perché quello è il margine di sicurezza che vuoi. Perdere dipendenti

di alta qualità è un duro colpo per la produttività, e quindi il margine di sicurezza deve essere ampio. Questa è una delle opportunità più trascurate per migliorare la produttività: trova il miglior talento che puoi permetterti e poi tienilo con te il più a lungo possibile. Più a lungo qualcuno lavora nel tuo team, più diventerà produttivo.

Anche perché...



09

Se tutti si divertono, il team
è più produttivo





Credo che nel mondo degli affari non si dia sufficiente valore a quelle che sono le metriche non misurabili, o “soft”.

La ragione è che tali metriche sono difficili da quantificare, perché per definizione non è possibile assegnarvi un numero preciso e definito. Pertanto, i manager tendono a concentrarsi sull’ottimizzazione delle metriche misurabili, poiché ottengono un riscontro facile e concreto sui loro progressi. Nel frattempo, le metriche non misurabili vengono trascurate.

Questo fenomeno è così diffuso che ha un nome proprio: la fallacia di McNamara, ossia la presunzione che ciò che non può essere misurato facilmente non sia importante, o addirittura non esista.

Il morale del team è uno di questi fattori, ed è sicuramente uno dei più importanti per un leader.

I dipendenti felici aumentano la produttività in due modi:

1. Saranno più produttivi per ogni ora di lavoro.

2. Rimarranno più a lungo e accumuleranno esperienza specifica.

Analizziamo entrambi i punti.

I dipendenti felici sono più produttivi per ogni ora di lavoro perché mettono più impegno in tutto ciò che fanno. Sono motivati a fare bene, a dimostrare di essere in grado di gestire le responsabilità, a risolvere problemi. Si concentrano di più, non battono la fiacca quando non sono sorvegliati, hanno un atteggiamento positivo e proattivo.

Queste sono tutte qualità che i leader cercano nei loro dipendenti. Ma ciò che spesso non si rendono conto è che, spesso, queste non sono qualità intrinseche dei dipendenti in sé. Sono qualità che il manager deve coltivare attivamente. Motivazione, proattività e onestà sono, almeno in parte, tratti che un team leader deve sviluppare nel proprio team. In altre parole, devi creare le condizioni perché queste qualità possano fiorire. E lo fai rendendo felici i membri del tuo team.

In secondo luogo, i dipendenti felici non cercano un altro lavoro e non lasciano la tua azienda.

Ogni team leader deve comprendere che un alto turnover è dannoso per la produttività del team. I dipendenti acquisiscono esperienza specifica e imparano a operare efficacemente nella tua azienda, diventando esperti nel compito molto specifico che svolgono all'interno di essa. Un buon dipendente esperto può

facilmente avere una produttività dieci, venti volte superiore rispetto a un nuovo assunto, a seconda del settore di lavoro.

Pertanto, se un lavoratore produttivo che è stato con te per anni lascia l'azienda, sarà un duro colpo per la produttività. Non c'è altro modo di dirlo. Di conseguenza, conviene investire tempo e risorse per mantenere basso il turnover.

Se mantieni felice ogni dipendente, non se ne andranno in cerca di posizioni migliori. Questo è il vantaggio più importante nel mantenere felice il tuo staff, e la sua importanza non può essere sottolineata abbastanza per la produttività del tuo team.

Certo, non tutti sono adatti al tuo team. A volte assumi persone che non hanno l'esperienza o le caratteristiche per prosperare nel tuo team. In tal caso, non ha molto senso continuare a lavorare insieme. Ma quando trovi il dipendente giusto per una determinata posizione, e si integra bene con il resto del team, allora dovresti fare tutto il possibile per mantenerlo felice e continuare a lavorare con lui.

È fondamentale comprendere come, nel lungo termine, nel corso degli anni, un alto turnover possa distruggere un dipartimento o addirittura un'intera azienda. Ho visto aziende di tutte le dimensioni messe in crisi da un alto turnover.

Con i cani da slitta, ho imparato l'importanza sia delle metriche non misurabili sia della felicità del mio team (di cani).

Le metriche non misurabili sono praticamente le uniche disponibili in un canile. Poiché non puoi parlare con i cani, e

certamente non puoi chiedere loro di rispettare una certa scadenza o seguire una metrica quantificabile, tutto ciò che hai sono le tue osservazioni qualitative, o soft metrics.

Devi imparare a capire i cani, e poi fidarti del tuo istinto per comprendere cosa è possibile, cosa no, cosa va bene e cosa può essere migliorato. Tutto senza un briciolo di metrica misurabile per darti un feedback.

Certo, puoi provare a misurare qualcosa. Puoi misurare la velocità del team e per quanto tempo riescono a mantenerla. Ma è una metrica imperfetta. Forse quel giorno la temperatura è salita e i cani sono più lenti perché si surriscaldano. Forse ha nevicato la notte prima, o la neve a terra è più morbida del solito, il che aumenta l'attrito e rallenta il team. Forse devi sostituire un leader perché è stanco, e il ritmo del team con un leader più giovane è quindi diverso. Forse è il terzo giorno consecutivo per wheel, e stanno iniziando a stancarsi.

Ci sono così tante variabili che non puoi controllare, che le metriche numeriche sono al meglio imperfette. E quindi, usi il tuo istinto.

All'inizio, sei impreparato. Non sai cosa stai facendo. Senza OKR, non sai cosa fare, dove andare. Poi, poco a poco, impari. Sviluppi il tuo istinto, la tua capacità di comprendere le sfumature delle metriche non misurabili e come funzionano. È una questione di esperienza. E una volta che lo fai, inizi a vedere opportunità di miglioramento ovunque. Questa è una competenza che ho imparato nel canile e che mi ha aiutato immensamente nella mia carriera aziendale, perché vedo miglioramenti nelle metriche soft che altri non notano.

Anche la motivazione del team e l'importanza del divertimento per la produttività diventano ovvie entro dieci minuti su una slitta trainata da cani.

Ho sentito alcune persone dire che gli husky siano stupidi. Ma non lo sono. Sono semplicemente molto indipendenti, e questa è una caratteristica che è stata intenzionalmente aggiunta alla razza.

Gli husky dovevano essere indipendenti perché due secoli fa, in Siberia, dovevano sopravvivere da soli quando non stavano tirando una slitta. Non potevano contare sugli umani per nutrirsi e proteggersi, e quindi si sono evoluti per essere molto più indipendenti rispetto alla maggior parte degli altri cani.

Questo significa anche che sono testardi: non puoi far fare a un husky qualcosa che non vuole fare. Le persone pensano che gli husky siano stupidi perché non fanno ciò che chiedi: la realtà è che stanno scegliendo di non farlo perché non vogliono.

Quindi, se vuoi che gli husky tirino una slitta, deve piacergli. Se non gli piace tirare, semplicemente non lo faranno. Fine della storia.

Ecco perché la parte più importante dell'addestramento di un cucciolo è farlo divertire.

Non è difficile farlo: è più o meno difficile quanto convincere un ragazzo di 12 anni che è divertente andare a giocare a calcio fuori con gli amici. Ma comunque, è imperativo rimuovere tutti i pericoli, le

preoccupazioni e le emozioni negative dalla slitta. Ad esempio, non esercitare mai un cucciolo (o qualsiasi cane) fino a quando è troppo stanco per continuare, perché questo non è divertente.

Questo è un grande parallelismo con i pericoli del burnout dei dipendenti, tra l'altro.

Lavorare con i cani da slitta ti insegna quanto sia importante mantenere felice il tuo team. Perché quando lavori con loro, è sempre al primo posto nei tuoi pensieri. Una volta che lo fai abbastanza a lungo, diventa naturale. Prendersi cura della felicità dei tuoi cani in ogni circostanza diventa automatico come respirare.

E i risultati sono chiari. In una gara, un team felice batterà sempre un team costretto a correre. A dire il vero, un team di cani che non vuole tirare probabilmente non arriverà nemmeno al traguardo, mentre il team felice prospererà.

Questo è particolarmente vero quando le cose si fanno difficili. Quando sei nel mezzo di una bufera con la neve gelata che ti trafigge i vestiti e devi andare controvento. Solo il team più motivato, quello che è felice di correre e di seguirti, prospererà.

Esattamente lo stesso vale per il business. Vuoi che il tuo team dia il suo meglio durante un periodo stressante o quando si avvicina una scadenza. Non vuoi che si demotivino e abbassino la produttività. Puoi raggiungere questo obiettivo solo se ti assumi la responsabilità di mantenere felice il tuo team.

Nella nostra spedizione di Arctic Leadership, mettiamo la sicurezza dei cani come priorità più importante, non negoziabile. Subito dopo c'è la loro felicità. Insegniamo alle persone a mantenere felice il loro team in tutte le circostanze e ad agire per massimizzare la felicità dei cani rispetto ad altre metriche.

Questo mi ha aiutato a comprendere l'importanza della felicità anche nei team umani. Ora, quando penso di implementare un cambiamento o una nuova iniziativa nel mio team, penso prima a

come potrebbe influire sulla loro felicità. Se ha un impatto negativo, l'iniziativa viene spesso scartata sul nascere. Allo stesso tempo, investo molto in iniziative che hanno l'unico scopo di aumentare la felicità del team, come vacanze in SPA e buoni Amazon per natale.

In conclusione, il nostro viaggio attraverso la natura selvaggia con i cani da slitta non solo ci regala lezioni importanti sulla leadership, ma sottolinea una verità universale: la felicità è un potente motore per il successo. Ecco i punti chiave racchiusi in questa lezione:

Motivazione Intrinseca: Proprio come i cani da slitta prosperano in un ambiente in cui sono felici, i dipendenti rendono al meglio quando sono motivati intrinsecamente. La felicità non è solo un piacevole effetto collaterale del successo: è un suo prerequisito fondamentale.

Le Metriche Non Misurabili Contano: Gli aspetti intangibili della leadership, come il morale del team e la soddisfazione dei dipendenti, sono cruciali tanto quanto le metriche misurabili. Sebbene più difficili da quantificare, il loro impatto sulla produttività e sulla coesione del team è innegabile.

Coltivare un Ambiente Positivo: Il ruolo di un leader si estende oltre il fissare obiettivi e istruire lo staff. Il ruolo implica creare un ambiente in cui i membri del team si sentano valorizzati, coinvolti e, soprattutto, felici. Questo ambiente coltiva la lealtà, riduce il turnover e migliora la produttività.

Adattabilità e Resilienza: L'adattabilità dei cani da slitta di fronte a condizioni mutevoli rispecchia la resilienza richiesta nel business. Un team felice e motivato è più adattabile e resiliente.

Intelligenza Emotiva: Guidare con empatia e comprensione, simile a come un musher si sintonizza sulle esigenze dei suoi cani da slitta, può fare una grande differenza nella dinamica del team e nelle prestazioni complessive.

Abbracciare questi principi nel tuo approccio alla leadership può trasformare il modo in cui gestisci i team, ottenendo risultati che vanno oltre le metriche convenzionali e creando una cultura lavorativa che sia produttiva e appagante.

Conclusione: L'Essenza della Saggezza Artica





Nella chiusura di questo manuale, fermiamoci un momento per riflettere sul percorso che abbiamo intrapreso insieme. Attraverso la prospettiva delle lande artiche e la solida compagnia dei cani da slitta, abbiamo scoperto lezioni di leadership che superano i confini della tundra gelata e risuonano nelle pareti delle aziende moderne.

L'Artico, con la sua bellezza e il clima impetuoso, si rivela come il campo di prova definitivo per i leader. È qui, tra i sussurri dei pini e sotto la danza dell'aurora, che la vera natura della leadership si manifesta. I cani da slitta, con la loro energia inesauribile e la fiducia incondizionata nel loro musher, ci insegnano che la leadership non è questione di impartire ordini da una posizione di autorità, ma di guidare con mano gentile, empatia e una profonda comprensione dei punti di forza unici del proprio team.

In questo manuale, abbiamo esplorato le analogie tra le sfide affrontate da un musher e quelle incontrate dai leader nel mondo aziendale. Abbiamo appreso che la leadership consiste nel creare un ambiente in cui ogni membro del team possa eccellere, comunicando con chiarezza e autenticità, e comprendendo che la preparazione e la fiducia sono pietre miliari del successo.

Abbiamo visto che strumenti di qualità e un margine di sicurezza non sono semplici lussi, ma necessità che permettono ai team di raggiungere i loro obiettivi senza rischi inutili e inefficienze. Abbiamo scoperto che la felicità non è una metrica frivola, ma una componente critica della produttività e della longevità di un team.

Mentre chiudi queste pagine e ritorni alla frenesia della tua vita quotidiana, porta con te l'essenza della saggezza artica. Lascia che ti guidi mentre navighi nelle complessità della leadership nel tuo lavoro. Ricorda che i principi appresi nel silenzio dell'Artico non sono confinati alla natura selvaggia; sono verità universali che possono illuminare il cammino verso l'eccellenza in qualsiasi impresa.

Abbraccia lo spirito del Leader Artico che è in te. Sii adattabile e resiliente, calmo sotto pressione, una guida empatica del tuo team, un comunicatore efficace e morale. Guida non solo con la mente, ma anche con il cuore. Prenditi cura del tuo team.

E sappi che il tuo viaggio non finisce qui. È un'avventura continua, che richiede un apprendimento costante, crescita e il coraggio di guidare con autenticità e saggezza. Che le lezioni dell'Artico ti aiutino a guidare con la forza e la grazia dei cani da slitta che corrono instancabilmente sotto i cieli del Nord.

Arctic Leadership ti attende. Sei pronto a diventare un Leader Artico? Scopri di più su <https://arcticleadership.com>

