

Vanity *Ispirazione*

Il magico potere **DEL CANTO**

È quello di legare le persone. Lo pensa **CARLA HARRIS**, vicepresidente di una grande banca americana, che lo usa anche nel lavoro. E come spiega nel suo nuovo libro, un buon capo deve saper riconoscere e trattenere i talenti

di FRANCESCA AMÉ

foto RUTH FREMSON



LEADER DEL FUTURO

Carla Harris, 60 anni, vicepresidente e senior client advisor di Morgan Stanley, di cui ha ricoperto anche il ruolo di direttrice generale. In un libro appena pubblicato l'esperta di alta finanza racconta come diventare un valido leader contemporaneo.

Carla Harris si muove con disinvoltura, passo deciso e sorriso aperto, nel foyer del Teatro Arcimboldi di Milano. È appena riuscita nel miracolo di far intonare *Amazing Grace*, uno dei più antichi canti gospel, a una nutrita platea di manager italiani, lì riuniti per il Leadership Forum, evento annuale di business rivolto a imprenditori e professionisti. Dagli applausi finali capisco che hanno apprezzato la proposta, del resto Harris possiede quella rara forma di energia capace, apparentemente senza sforzi, di catalizzare l'attenzione e di smuovere chi le sta intorno. Non è un'artista, ma la sua carriera è

un piccolo capolavoro: nera, cresciuta nel Sud degli Stati Uniti da quella che definiremmo una famiglia della media borghesia, è vicepresidente e senior client advisor di Morgan Stanley, banca d'affari con circa 60 mila dipendenti, di cui a lungo ha ricoperto anche il ruolo di direttrice generale. Barack Obama durante la sua presidenza l'ha nominata nel National Women's Business Council degli Stati Uniti e per *Fortune*, rivista-Bibbia dell'economia, Carla Harris è nella lista dei 50 più influenti dirigenti neri in circolazione. Amazing Carla: con trent'anni di lavoro come investment banker a Wall Street, è tra le pochissime afroamericane ad aver scalato la finanza.

Vanity Ispirazione

In Italia **Roi Edizioni** ha appena pubblicato il suo libro *Leadership vincente*. Il sottotitolo è esplicito: «Come diventare leader in grado di esercitare potere, influenza e creare un impatto in qualunque ambiente».

Lei scrive di leadership quando tutti, persino in Silicon Valley, discutono di grandi dimissioni, downshifting, rallentamento di carriera a favore del tempo personale.

«Ho pubblicato questo volume perché c'è bisogno di un nuovo modo di condurre il lavoro, oggi più che mai. In ogni caso, più che di grandi dimissioni parlerei di grandi riflessioni».

In che senso?

Diversa da quella su cui lei stessa si è formata?

«Quando ho messo piede in azienda, qualsiasi capo, uomo o donna che fosse, diceva: "My way or get the highway". Esiste in italiano?».

Da noi si dice: «O fai così o quella è la porta».

«Esattamente. Nessun dipendente avrebbe mai osato mettere in discussione le parole del proprio responsabile. Ci chiedevano di stilare mille documenti? Rispondevamo: "Bene, per quando?" Oggi un giovane lavoratore prima di iniziare chiede: "Ok, ma perché lo devo fare?" La differenza sta tutta qui».

Ovvero?

«Una leadership dittatoriale non ha alcuna possibilità di

«Alle richieste del capo noi rispondevamo: "Ok, per quando?".
Oggi un giovane lavoratore chiede: "Ok, ma **PERCHÉ** lo devo fare?"»



ARTISTA DELLA COMUNICAZIONE

La Harris al Leadership Forum 2022, evento per imprenditori e professionisti, al Teatro Arcimboldi di Milano.

«È vero che la pandemia ha provocato un aumento di dimissioni tra i dipendenti, ma preferisco dare un altro nome al fenomeno. Lo chiamo la "grande contemplazione": per la prima volta nella storia della civiltà post-industriale, chi lavorava in ufficio ha avuto la possibilità di farlo, per due anni, da casa e ha avuto il tempo di porsi delle domande: sono soddisfatto? mi pagano a sufficienza? Per alcuni, troppi, le risposte non sono state positive, ed ecco le grandi dimissioni. La sfida, per le aziende di oggi, è quella di trattenere e fidelizzare i talenti e i lavoratori. Serve una leadership diversa da quella pre-pandemica».

farcela con le nuove generazioni, tantomeno il meccanismo, molto anni Ottanta e Novanta, di ricompensare con ruoli dirigenziali la massima produttività. Ai loro manager oggi i giovani chiedono altro. Anzi, lo pretendono: vogliono trasparenza, inclusione, verità». **Nel libro sostiene che per essere leader consapevoli bisogna essere trasformativi: che cosa significa?**

«Se vuoi essere alla guida di una società o di un gruppo, piccolo o grande che sia, devi essere di ispirazione. Per motivare i giovani, per convincerli a restare in azienda, bisogna coinvolgerli, entrare nelle loro menti. Millennial e Generazione Z vivono in una realtà connessa e integrata: il lavoro e la vita privata non sono divisi a compartimenti stagni come in passato».

Facciamo qualche esempio.

«Capita sempre più spesso che i dipendenti chiedano che l'azienda prenda una posizione netta su certe questioni. Sono sensibili al

tema dell'inquinamento, alle disuguaglianze sociali. Non dimentichiamoci poi che la nostra vita è molto esposta al giudizio altrui, grazie ai social. Il privato emerge e determina, agli occhi di chi lavora per noi, il tipo di persona che siamo».

È dunque più complesso che in passato essere oggi un leader?

«Richiede maggior investimento su di sé, maggior impegno. Bisogna mettersi in gioco in prima persona».

Dalla sua analisi, sembra che ai capi sia chiesto un approccio quasi da influencer: bisogna essere di ispirazione, ma senza rigide imposizioni. Qualcuno, qui in Italia, ha parlato di una nuova generazione viziata e poco propensa ai sacrifici.

«Dissentito. Persino lo stile educativo in casa è mutato:

Vanity *Ispirazione*



FAR SENTIRE LA PROPRIA VOCE

Carla Harris all'evento TEDWomen 2018 a Palm Springs. Per la rivista *Fortune* è nella lista dei 50 dirigenti neri più influenti.

possibilità di fare di più. Coltivare l'autostima dei bambini è fondamentale per sviluppare le loro future doti di leadership. Per me è stato importante anche il canto».

Lo usa spesso nei suoi discorsi pubblici?

«Canto da quando avevo 9 anni, ma è una dote che ho a lungo nascosto. Non pensavo fosse adatta a Wall Street! Invece un giorno, al compleanno di un collega, ho intonato *Happy Birthday* e ho notato l'effetto della mia voce sulla gente: il canto ha il magico potere di legare le persone. Da allora, lo sfrutto anche in occasioni di lavoro».

C'è una differenza tra il modello di leadership maschile e quello femminile?

«Detesto le etichette. Generalizzando, direi che le donne sono mediamente più collaborative e inclusive degli

«La mia idea di leadership è quella di un **CERCHIO** con una persona al centro che accoglie qualcosa da ciascun punto che la circonda»

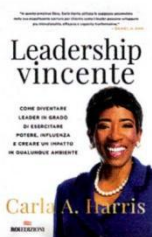
vediamo genitori pronti a negoziare con i figli più di quanto accadesse prima. Lo stesso accade in azienda: il leader contemporaneo dovrebbe condurre il proprio gruppo attraverso la collaborazione e la condivisione. Sì, per certi versi come un influencer».

Come rappresenterebbe questa nuova forma di leadership?

«Eliminiamo pure la vecchia piramide con un uomo solo al comando, ma non dimentichiamoci che il leader, la figura di riferimento, deve essere sempre una, altrimenti si genera confusione. Forse l'immagine migliore è quella di un cerchio, con una persona al centro che accoglie qualcosa da ciascun punto che la circonda».

Torniamo all'educazione: che tipo di genitori ha avuto?

«Intende chiedermi se i miei negoziavano le uscite o le attività da fare? (*Ride*). Sono stata una bambina amata, ma anche molto motivata a dare il meglio. Ero una ragazzina da "tutti A" (*il massimo voto, nella scuola americana*, ndr) e quando portavo una B mio padre guardava il compito con aria perplessa e diceva: "Perché hai deciso di prendere un voto più basso?" Usava proprio queste parole, quasi fosse stata una mia scelta quella di non impegnarmi al massimo. Osservare le cose da questo punto di vista mi ha aiutato nella carriera: un eventuale fallimento non è irreversibile, se sai che dentro di te hai la



IL GIUSTO METODO

È uscito da poco in libreria il saggio di Carla Harris *Leadership vincente* (Roi Edizioni, pagg. 283, € 24,90).

uomini nella gestione del potere».

Una leader che ammira?

«Moltissime. Devo proprio indicarne una? Angela Merkel».

In un capitolo del suo libro afferma, non senza ironia, che se si è manager donna o appartenenti a minoranze e l'azienda sta attraversando una grave crisi, è bene tenersi pronti: è allora che si verrà chiamati al vertice. È andata così anche per lei?

«Tralasciamo la mia storia personale, guardiamo la cronaca. Quando venne eletto Obama? Durante un periodo di recessione. Donne o minoranze raggiungono ruoli apicali quando ormai non c'è più niente da perdere o la situazione è critica. Pensi all'Inghilterra, dove si sono avvicendati una premier e ora un primo ministro non bianco. Anche in Italia avete giusto adesso la prima presidente del Consiglio donna».

Qual è la decisione più difficile che un leader deve prendere?

«Pianificare il "dopo". Gestire la propria successione è l'eredità più importante che si lascia a un'azienda. Di questi tempi le poltrone dei Ceo cambiamo ogni 3 o 5 anni e bisogna prepararsi a lasciare le migliori consegne».

Leader si nasce?

«Servono le occasioni giuste, la possibilità di essere testati, la capacità di far sentire la propria voce e l'incontro con qualcuno che abbia voglia di ascoltarla. Mi ci è voluto tutto questo per realizzare ciò che ho fatto».

Si ritiene una donna fortunata?

«Fortunata? Direi benedetta (*ride*)».

➡ TEMPO DI LETTURA: 6 MINUTI