

Extreme Ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win - Jocko Willink and Leif Babin

Sintesi del libro (Blinklist)

Che vantaggio ne ricavo? Assumi la massima titolarità del tuo ruolo di leader.

La leadership a volte può essere estrema. Ciò è particolarmente vero se la vostra missione è di assicurare la città di Ramadi, che durante la guerra in Iraq è stata uno dei campi di battaglia più violenti del paese.

Queste pagine si basano sulle intuizioni di due leader della task unit Navy SEAL, che hanno prestato servizio a Ramadi e la cui capacità di prendere il comando in battaglia spesso determinava se i loro uomini vivevano o morivano.

Forse ti starai chiedendo quanto questo sia rilevante per te se non sei nell'esercito. Fortunatamente, i principi che sono alla base del successo delle unità Navy SEAL possono essere applicati a qualsiasi squadra o organizzazione che desideri avere successo in compiti complicati e missioni difficili.

Con strategie come "*cover and move*" ("coprire e muovere") e "*prioritize and execute*" ("dare priorità ed eseguire"), imparerai come condurre e vincere anche le battaglie più difficili.

Scoprirai anche:

- in che modo accettare la colpa può salvare il tuo lavoro;
- perché i team all'interno di un'azienda dovrebbero collaborare piuttosto che competere; e
- perché affrontare esplosivi e mitragliatrici non è necessariamente una ragione sufficiente per abbandonare una missione.

Dirigere una squadra verso il successo significa assumersi la responsabilità di ogni insuccesso.

Nel 2012, uno degli autori, Jocko Willink, si trovava a Ramadi, in Iraq, come comandante dell'unità task SEAL quando la sua unità fu accolta da un fuoco pesante da quelli che si presumeva fossero i mujaheddin o insorti nemici. Ma come si è scoperto, non erano affatto i mujaheddin; era un'altra unità di SEAL e, nel caos del fuoco amico, un soldato perse la vita.

Come ufficiale di grado nell'operazione, c'era solo una cosa di cui Willink era certo: tutto ciò che andava storto era di sua responsabilità. E indovina un po'? Prendendosi la responsabilità di questo orribile evento, ha salvato il suo lavoro.

Questo perché i suoi superiori sapevano ciò che molti dirigenti non fanno: ogni leader commette errori, ma solo i migliori se ne assumono la responsabilità. Ecco perché gli è stato permesso di mantenere il comando della sua unità.

L'importanza dell'atteggiamento del comandante può anche essere vista durante le formazioni negli scenari peggiori a cui i team di SEAL vengono sottoposti. La maggior parte delle unità che sottoperformano durante tali operazioni hanno leader che incolpano o lo scenario, o i loro subordinati o le truppe stesse. In altre parole, si rifiutano di assumersi la responsabilità e falliscono le loro missioni.

D'altro canto, le unità SEAL che eseguono il miglior allenamento sono guidate da comandanti che si prendono la colpa, cercano critiche costruttive e prendono appunti dettagliati su come migliorare.

Quando i leader non si assumono la responsabilità, le conseguenze possono essere di vasta portata. Per esempio, nell'esperienza di Willink, quando un povero leader SEAL incolpa tutti tranne se stesso, quel cattivo atteggiamento viene trasmesso ai suoi subordinati che poi fanno lo stesso. Ciò si traduce nel fatto che la squadra diventa inefficace e incapace di portare a termine i propri piani.

Una squadra del genere trova scuse e passa il controllo, invece di adattarsi e risolvere i problemi che inevitabilmente si presentano. Allo stesso modo, i subordinati dei leader che assumono la responsabilità totale emulano questo comportamento. Di conseguenza, la responsabilità e l'iniziativa si diffondono lungo tutta la catena di comando.

Per eseguire con successo la tua missione, devi capirne l'importanza.

Quando i comandanti militari di Willink gli dissero che la sua élite, la sua squadra SEAL addestrata in modo impeccabile avrebbe combattuto fianco a fianco con l'esercito iracheno appena coniato, la sua prima reazione fu "oddio no". Sentiva che gli iracheni erano mal addestrati, orrendamente equipaggiati e di tanto in tanto sleali verso i loro alleati americani.

Tuttavia, è rimasto zitto e non ha condiviso i suoi sentimenti negativi con le sue truppe. Come mai?

Beh, prima di parlare negativamente del piano, ha dovuto capire perché era stato implementato. Così ha scoperto che includere l'esercito iracheno nelle operazioni dei Navy SEAL, in realtà era una mossa strategica volta a consentire finalmente il ritiro delle truppe statunitensi dal paese. Una volta capito questo, ha potuto credere nella missione e convincere la sua squadra a fare lo stesso. Così è andato a lavorare condividendo i propri ideali alla sua unità. Una volta che anche loro hanno capito perché la missione fosse stata assegnata, furono in grado di impegnarsi e aiutarlo a realizzarla.

Tuttavia, se Willink avesse messo in discussione la missione, esprimendo apertamente le sue critiche alla sua unità, il contraccolpo della sua squadra sarebbe aumentato drasticamente. Anche se in seguito avesse compreso e provato a convincerli a sostenere la missione, i loro dubbi sarebbero probabilmente rimasti, e la missione avrebbe potuto fallire.

In altre parole, che tu sia il capo di un'unità di combattimento militare d'élite o di una squadra aziendale, tu, in quanto leader, devi essere un vero sostenitore - cioè, devi sostenere pienamente gli obiettivi della tua squadra. Quindi, quando ricevi un ordine che sembra discutibile, dovresti considerare in che modo i suoi obiettivi potrebbero allinearsi con i più alti obiettivi strategici dell'organizzazione per cui lavori.

Dopotutto, come leader, fai parte di qualcosa che è più grande di te e della tua squadra. Se non riesci a capire perché ti viene chiesto di fare qualcosa, è tuo compito cercare risposte da qualcuno più in alto nella catena di comando. Chiedere ai propri superiori perché una decisione sia stata presa può essere difficile, ma non riuscire a garantire questa comprensione strategica significa sfuggire alle proprie responsabilità, una mossa che ogni buon leader deve evitare a tutti i costi.

Tratta i tuoi alleati come una rete di supporto, non come competitor.

Mentre svolgeva una missione nella pericolosa città di Ramadi, in Iraq, l'unità SEAL di uno degli autori, Leif Babin, si trovava nel territorio nemico senza alcun backup. Per uscire, non avevano altra scelta che rischiare di camminare per la città in pieno giorno.

Le probabilità di un attacco nemico erano alle stelle, ma la squadra è tornata alla fine incolume. Detto ciò, dopo la missione, Babin scoprì che aveva commesso un errore; c'era un altro team SEAL vicino che avrebbe potuto offrire una copertura per la sua unità. Tuttavia, era stato così concentrato sui problemi della sua squadra che non aveva mai pensato di chiedere aiuto.

A causa di ciò, non è riuscito a impiegare una delle più fondamentali tattiche della Navy SEAL: "*cover and move*", che sostanzialmente significa lavorare come una squadra. L'idea è che ogni elemento deve lavorare insieme e supportare tutti gli altri per raggiungere la missione finale.

Nell'esempio sopra, Babin si era focalizzato in maniera miope sugli obiettivi di "evacuazione senza ferita" della sua stessa unità che aveva dimenticato cosa stavano facendo le altre unità SEAL e come avrebbero potuto lavorare insieme. Di conseguenza, aveva messo la sua squadra in maggior pericolo del necessario.

Quindi, sia che si tratti di un ambiente di combattimento o di un contesto lavorativo, i leader devono tener presente la missione e l'organizzazione più ampia, inclusi altri team che potrebbero offrire supporto strategico.

Ad esempio, nel lavoro di Babin come consulente aziendale, una volta notò che diverse squadre all'interno della stessa società si incolpavano e competevano l'una contro l'altra. Erano in evidente violazione del principio di "*cover and move*", che afferma chiaramente che le squadre interne dovrebbero sostenersi a vicenda e ricordare che il nemico è esterno, non interno. In altre parole, la competizione non è quella in HR, ma le altre aziende che stanno cercando di rubare i tuoi clienti.

Rimanere efficaci sotto pressione stabilendo priorità chiare e agendo su di esse.

È mezzanotte a Ramadi. Il team SEAL ha appena lasciato un edificio spostandosi su quello che pensavano fosse il tetto dell'edificio accanto. Tuttavia, questo tetto apparente si è rivelato essere un semplice telo e un SEAL è caduto attraverso il rivestimento e atterrato 20 piedi sotto, ferito ed esposto. L'unità stessa è estremamente vulnerabile, nel territorio nemico senza rinforzi, con un compagno ferito e una bomba nemica all'uscita dell'edificio.

Cosa dovrebbe fare il capo?

Naturalmente, in questa situazione, una serie di problemi sono in concomitanza tra loro. Ecco perché è compito del leader restare calmo e decidere la migliore linea d'azione possibile. Per fare ciò, Babin ripensò alla sua formazione SEAL e attinse a un principio particolarmente utile: "dare la priorità ed eseguire".

Per ricordare questo principio, i SEAL verbalizzano nel mantra, "rilassati, guardati intorno, fai la tua chiamata". Anche i leader altamente competenti si sentiranno sopraffatti se cercheranno di affrontare ogni problema simultaneamente, motivo per cui è essenziale decidere quale ha la priorità assoluta e concentrarsi su di esso.

Una volta fatto, il leader può passare alla priorità successiva e spostare l'attenzione del suo team lì. Nell'esempio sopra, la prima priorità di Babin era la sicurezza; il suo secondo era raggiungere il soldato ferito; e la sua terza priorità era ottenere un conteggio di tutti i suoi uomini. Facendo un passo indietro mentale per valutare lo scenario con calma, riuscì a fare il suo lavoro, nonostante l'estrema pressione.

I leader aziendali possono utilizzare un approccio simile. Come uomo d'affari, probabilmente non ti troverai in situazioni di vita o di morte, ma puoi ancora trarre vantaggio dall'assegnazione di priorità e dell'esecuzione.

Ecco come:

In ogni situazione, inizia valutando la tua massima priorità. Una volta che hai fatto questo, comunica semplicemente e in modo conciso questa priorità alla tua squadra. Quindi cerca i suggerimenti dei principali leader intorno a te su come risolvere il problema e, infine, concentra le risorse del tuo team sull'esecuzione di questo piano.

In seguito, puoi passare alla priorità successiva e ripetere la procedura. Ma ricorda che, quando le priorità cambiano, devi essere sicuro di comunicare anche il cambiamento alla tua squadra.

Pianificare il successo significa identificare e mitigare i rischi in anticipo.

Pochi minuti prima del lancio di un'operazione SEAL per salvare un ostaggio iracheno detenuto da Al-Qaeda, l'ufficiale dell'intelligence di Babin gli disse che l'ostaggio non era solo circondato da esplosivi, ma anche sorvegliato da mitragliatrici.

In un attimo, il livello di rischio dell'operazione salì alle stelle. Nonostante questo, Babin avanzò come da piano, perché aveva già considerato questo pericolo aggiuntivo, ancor prima di sapere che esistesse.

Come comandante dell'unità SEAL, aveva già ipotizzato l'esistenza di tali pericoli. Fare qualsiasi altra cosa sarebbe stato ignorare la sua totale responsabilità di leader nella situazione. Prendere in considerazione tali potenziali rischi nei piani completi che aveva preparato e delineato per le sue truppe era semplicemente la normale e dovuta diligenza.

In effetti, aveva messo in atto una serie di misure per mitigare il rischio di potenziali esplosivi e mitragliatrici che circondano l'obiettivo. Grazie a questa pianificazione approfondita, non c'era bisogno di fare un nuovo piano o di posticipare l'operazione, nonostante questo sostanziale nuovo elemento.

Tale preparazione è così vitale che Babin usa spesso questa situazione come scenario di addestramento per le reclute SEAL. Fa loro una domanda difficile: "Avresti ancora eseguito questa missione dopo aver scoperto questi rischi?" E la risposta corretta è sempre sì.

La lezione qui è che i leader, indipendentemente dal contesto, dovrebbero sempre prendersi il tempo per generare un piano dettagliato che identifichi, quantifichi e attenui tutti i potenziali rischi noti. Fare piani di emergenza così completi aiuta a ridurre i rischi in futuro perché ogni persona nell'operazione sa esattamente cosa fare se le cose vanno fuori dai binari.

Questo rende il successo più probabile dal momento che il tuo team è preparato per l'ignoto. Ma ricorda, ci saranno sempre dei rischi che non possono essere mitigati, ed è per questo che i buoni leader si concentrano sui rischi che possono essere controllati.

Invece di temere l'interferenza dei tuoi superiori, assicurati di dare loro le informazioni di cui hanno bisogno.

Quando Babin e Willink erano in Iraq come comandanti delle unità SEAL, Babin spesso irrompeva nell'ufficio di Willink chiedendo di sapere perché il loro ufficiale comandante lo bombardava con e-mail che gli chiedevano ciò che Babin riteneva fossero domande stupide. Perché era infastidito in questo modo? L'ufficiale in comando non sapeva quante cose importanti aveva da fare? A questa domanda, Willink ha semplicemente risposto, "No, perché non ti stai assumendo la responsabilità di dirglielo". Questo aiutò Babin a capire che i superiori non erano psichici; stavano solo chiedendo delle sue operazioni perché non aveva dato loro aggiornamenti sufficientemente dettagliati. In altre parole, il comandante stava solo cercando di ottenere le informazioni di cui aveva bisogno per approvare personalmente i piani di Babin, trasmetterli alla catena di comando per l'approvazione finale e consentire a Babin di eseguire le sue missioni di combattimento.

Questa consapevolezza gli ha insegnato una lezione importante: ha dovuto modificare il suo atteggiamento negativo e fare del suo meglio per fornire ai suoi superiori documenti di pianificazione operativa dettagliati.

Tuttavia, molti imprenditori non capiscono che questo è necessario per mantenere buoni rapporti con i loro supervisori.

Molti leader pensano che, se il loro capo non sta dando loro il supporto di cui hanno bisogno, è colpa del capo. Ma quello che devono veramente fare è dare un'occhiata allo specchio e ricordare che è loro

responsabilità fornire le informazioni critiche di cui i loro capi hanno bisogno per dare loro supporto e prendere decisioni.

In altre parole, un buon leader spinge sempre la consapevolezza di una situazione a monte e a valle della catena di comando. Assumersi la responsabilità totale come leader significa guidare e influenzare ogni persona che ti circonda, sia che sia un subordinato o un superiore.

Final summary

Il messaggio chiave del libro:

In qualità di leader, in un contesto militare o commerciale, è necessario assumersi la piena responsabilità della propria squadra e del proprio lavoro. Fare ciò significa assumersi la responsabilità dei successi della tua squadra e dei fallimenti, redigere piani dettagliati che tengano conto dei rischi e mantengano strette linee di comunicazione in tutte le direzioni.

Consiglio pratico:

Decentralizza il comando per una gestione efficace

Come regola generale, le persone non possono gestire direttamente più di sei - dieci persone. Ciò nonostante, molti uomini d'affari gestiscono squadre molto più grandi. Qui, i principi di gestione del Navy SEAL possono aiutare: in primo luogo, suddividere la tua squadra in sottogruppi contenenti non più di quattro o cinque persone, ciascuna con un leader designato. Assicurati che questi leader comprendano la missione complessiva della squadra di più alto livello e il suo obiettivo finale. Quindi autorizza i tuoi dirigenti junior a prendere decisioni che aiutano a raggiungere l'obiettivo da soli. Questa struttura funziona bene senza diventare troppo onerosa in termini di sforzo individuale.