



OSCAR  
BESTSELLERS

**ROBERTO RE**  
e i Trainer di **HRD BUSINESS TRAINING**

---

# DA **MANAGER** A **LEADER**

---

**GESTIRE CON AUTOREVOLEZZA SE STESSI,  
GLI ALTRI E IL PROPRIO BUSINESS**



I LIBRI DA  
**LEADER**  
CONSIGLIATI DA  
*Roberto Re*



OSCAR  
BESTSELLERS



Di Roberto Re negli Oscar

*Da manager a leader*

*Leader di te stesso*

*Smettila di incasinarti!*

*Cambiare senza paura*

ROBERTO RE  
e i Trainer di  
HRD BUSINESS TRAINING

# DA MANAGER A LEADER

*Gestire con autorevolezza se stessi,  
gli altri e il proprio business*



© 2015 Mondadori Libri S.p.A., Milano

I edizione Oscar varia ottobre 2015

I edizione Oscar Bestsellers luglio 2019

ISBN 978-88-04-72004-1

Questo volume è stato stampato  
presso ELCOGRAF S.p.A.  
Stabilimento - Cles (TN)  
Stampato in Italia. Printed in Italy



oscarmondadori.it

Anno 2020 - Ristampa

6 7

**A** librimondadori.it

# Indice

3	<i>Introduzione</i>
23	I People management
67	II Creare e gestire team di successo
89	III Training e coaching
115	IV Change management
135	V Comunicazione efficace
155	VI Come diventare più efficaci ed efficienti
171	VII Gestirsi al meglio e diventare leader di se stessi
195	VIII Leadership e PNL
227	IX Introduzione al Lean Management
251	X Personal branding
271	<i>Conclusioni</i>
273	<i>Gli autori</i>



## **Da Manager a Leader**

Approfondisci gli argomenti del libro grazie al Webinar gratuito di Roberto Re. Potrai scoprire in modo ancora più interattivo le strategie che ti aiuteranno a raggiungere i tuoi obiettivi.

Usa il QR code oppure vai sul sito [www.libridaleader.it](http://www.libridaleader.it)



# Introduzione

## Perché «Da Manager a Leader»

Se hai scelto di sfogliare questo libro sappiamo alcune cose di te! Poiché il titolo contiene termini molto specifici come «manager» e «leader», possiamo facilmente supporre che tu sia una persona che si muove in un ambiente di business, che probabilmente dirigi o gestisci altre persone e che sei un individuo sufficientemente ambizioso da voler migliorare le tue performance professionali e i tuoi risultati, anche perché, se così non fosse, un libro del genere nemmeno l'avresti preso in mano! E se è così, è altrettanto sicuro che hai ben poco tempo da perdere in letture inutili. Per questo vogliamo darti subito la possibilità di capire se questo libro fa per te oppure se faresti meglio a riporlo sullo scaffale.

Questo libro si rivolge a manager che hanno capito l'importanza di sviluppare doti di leadership.

Ma chi è il manager a cui ci rivolgiamo o, meglio, cosa intendiamo per «manager»?

Non vogliamo rivolgerci al classico dirigente aziendale, figura professionale a cui solitamente si attribuisce questo titolo, ma a tutti coloro che sono manager nel senso più ampio del termine, ossia a tutti coloro che *gestiscono un business e delle persone*. In questo caso, indipendentemente dal fatto che tu sia un dirigente d'azienda, un imprenditore, un professionista, un negoziante o un artigiano con alcuni collaboratori da gestire, rientri a pieno titolo nella categoria dei manager!

Non è sempre stato così. In passato, ad esempio, un dentista era solo un dentista, così come un avvocato era solo un avvoca-

to o un commercialista solo un commercialista. Oggi no. Figure professionali come quelle appena citate hanno tanto più successo quanto più sono in grado di gestire il proprio business e la propria squadra. Questa capacità è diventata, per certi versi, ancora più importante dell'abilità di svolgere bene il proprio lavoro. Insomma, essere un buon dentista, un buon avvocato o un buon commercialista è una condizione di base, che ormai si dà quasi per scontata, per continuare a essere presenti sul mercato. Ma la capacità di svolgere bene una professione non è più garanzia di successo, soprattutto se ci si avvale della collaborazione di altre persone che devono essere guidate nel raggiungimento di risultati di business.

Quindi, se nella tua attività ti trovi a gestire delle persone, siano due o duecento, e hai l'ambizione di imparare a farlo meglio, allora puoi continuare a leggere perché questo libro fa per te!

Infatti, indipendentemente dal tuo settore o dalla tipologia di organizzazione che guidi, se vuoi avere successo devi essere un *manager con abilità di leadership* o, se preferisci, un *leader con abilità di management*. Insomma, queste due figure che una volta erano quasi contrapposte oggi non solo devono essere complementari, ma devono integrarsi in un'unica figura per permetterci di ottenere i risultati imprenditoriali e/o professionali che desideriamo.

Nell'epoca storica in cui viviamo, buona parte delle cose che ci sono state insegnate riguardo al dirigere le persone non solo non funziona più, ma spesso provoca più danni che benefici. La maggioranza dei manager di oggi ha bisogno di resettare completamente quello che ha imparato dalle generazioni precedenti su come si gestiscono le persone e la propria attività, perché il mondo cambia velocemente, cambiano «le regole del gioco» e *ciò che si è sempre fatto* non può più produrre gli stessi risultati.

*«La frase più pericolosa in assoluto è:  
abbiamo sempre fatto così.»*

Grace Hopper

## Manager vs leader

Chi era e cosa faceva il manager nel secolo scorso?

In passato il manager stava principalmente dietro la scrivania a sviluppare strategie e processi e comandava le persone impartendo ordini e direttive. Passava la stragrande maggioranza del tempo nel suo ufficio, che spesso e volentieri si trovava lontano (meglio se qualche piano più su!) dal luogo in cui lavoravano i «sottoposti», persone con cui entrava in relazione saltuariamente e in modo perlopiù distaccato. Il rapporto tra il dirigente, il capo e la sua squadra era infatti assolutamente gerarchico e del tutto privo di familiarità. Capo e collaboratori facevano quasi parte di due «caste» diverse. L'immagine di Giandomenico Fracchia o del ragionier Fantozzi che entrano nell'ufficio del Megadirettore Galattico con mani spugnate e lingua felpata per la tensione non è nient'altro che la trasposizione in chiave comica di quello che era il tipico rapporto tra chi dirigeva e chi veniva diretto.

Chi era invece in quell'epoca il «leader»? Solitamente era un trascinatore carismatico, un condottiero pieno di energia che motivava e ispirava la truppa. Magari un po' arruffone, oppure un po' indisciplinato, ma certamente una persona capace di smuovere le montagne!

Insomma manager e leader sono sempre stati definiti come due personalità diverse e spesso quasi contrapposte. Questa contrapposizione è ancora presente nell'immaginario collettivo e ne ho prova ogni volta che, introducendo il programma formativo *Da Manager a Leader*, chiedo ai partecipanti di elencare le caratteristiche specifiche del manager e quelle del leader.

Ai più attenti e analitici non sfugge il significato etimologico delle due parole: manager deriva dal verbo inglese *to manage*, che significa «gestire», mentre leader da *to lead*, che significa «condurre, guidare».

Dunque il manager gestisce l'organizzazione, il leader guida le persone.

Quindi emergono via via altre differenze e contrapposizioni:

- Il manager è imposto dall'alto, il leader è riconosciuto dai collaboratori.
- Il manager ha autorità, il leader autorevolezza.

- Il manager stabilisce regolamenti e procedure per il funzionamento dell'organizzazione, il leader trasmette valori e principi alle persone.
- Il manager definisce ruoli e mansioni da assegnare alle risorse umane, il leader punta a sviluppare i talenti delle persone.
- Il manager studia piani di incentivazione, il leader motiva e ispira le persone.
- Il manager è un *problem solver*, il leader è un *opportunity maker*.
- Il manager si preoccupa di garantire il rispetto di standard e procedure, il leader promuove l'innovazione.
- Il manager è più focalizzato sul contenimento del rischio, il leader si assume i rischi del cambiamento.
- Il manager ha una prospettiva a breve-medio termine, il leader ha una visione a lungo termine.
- Infine, il manager è ragione e metodo, il leader è cuore e passione.

Queste sono le principali caratteristiche che le persone associano al manager e al leader, che sono perciò visti quasi in contrapposizione tra loro.

C'è poi una bella metafora presentata da Stephen Covey nel celeberrimo libro dal titolo *Le 7 regole per avere successo* (Franco Angeli Editore), che esemplifica la differenza tra manager e leader:

Immaginate un gruppo di professionisti che creano un sentiero nella giungla a colpi di machete. Sono coloro che agiscono, quelli che risolvono i problemi. Si aprono la strada nel sottobosco, tagliando arbusti e liane.

A seguire arrivano i manager, che affilano i loro machete, scrivono manuali organizzativi e di procedure, implementano programmi per lo sviluppo della muscolatura, introducono tecnologie innovative e fissano orari di lavoro e programmi di svago per i collaboratori.

Il leader è quello che sale sull'albero più alto, esamina l'intera situazione e grida: «È la giungla sbagliata!». Ma come rispondono spesso gli impegnati, efficienti lavoratori e manager? «Stia zitto, noi stiamo facendo progressi.»

Stephen Covey scriveva queste parole alla fine degli anni Ottanta e concludeva:

Come individui, gruppi e società commerciali spesso siamo così occupati ad aprirci la via attraverso il sottobosco che non ci rendiamo neppure conto di trovarci nella giungla sbagliata. E l'ambiente in rapido mutamento in cui viviamo rende la leadership efficace ancora più decisiva di quanto sia mai stata.

Oggi più che mai manager e leader non possono più essere distinti.

Ai leader si chiede di sviluppare competenze manageriali perché passione e visione non bastano per aprirsi un varco nella giungla. Serve anche la capacità di gestire, giorno dopo giorno, il business per fare in modo che i sogni del leader non naufraghino.

Ai manager si chiedono cuore e passione oltre che ragione e metodo. Il manager deve saper gestire il sistema, ma anche guidare le persone verso il raggiungimento di quei risultati per i quali il sistema è stato creato. Si potrebbe dire, sviluppando la metafora di Covey, che il manager deve saper insegnare ai propri collaboratori come usare il machete per avere il tempo, di tanto in tanto, di salire sulla pianta più alta e controllare se la giungla è quella giusta.

Un manager oggi sa che non basta dare direttive e istruzioni ai propri collaboratori. Sa benissimo che per avere il massimo dalla propria squadra deve saper gestire al meglio sia se stesso sia i rapporti interpersonali. Un manager è dunque davvero efficace quando riesce a esercitare e sviluppare costantemente le proprie doti di leadership.

Tutto questo richiede un salto di qualità non soltanto culturale, perché si passa dal *dirigere gli altri* al *gestire se stessi e gli altri*. Dunque il cambiamento deve avvenire anche e soprattutto a livello personale.

Del resto, la vecchia distinzione tra sfera personale e sfera professionale è ormai superata. Nel mondo moderno le due aree si mescolano, si compenetrano e si esaltano a vicenda, così come si possono influenzare negativamente. Oggi possiamo leggere le email sul telefonino mentre ci stiamo radendo o facciamo colazione: quello cos'è, tempo dedicato al lavoro o alla vita perso-

nale? Sempre più il lavoro ci segue a casa, così come i nostri interessi personali spesso ci seguono al lavoro! Distinguere le due aree è diventato oltremodo difficile e impegnativo.

Il rapporto stesso che abbiamo col nostro lavoro è diventato molto diverso rispetto a quello delle generazioni precedenti. Oggi alle persone non basta più avere un semplice «lavoro», inteso come lo intendevano i nostri nonni o i nostri genitori per chi ha qualche anno in più, ossia come un «dovere» da assolvere per potersi guadagnare il denaro necessario a vivere dignitosamente. Nel complesso, la mentalità del lavoratore è cambiata in maniera radicale, anche se molti non se ne sono ancora resi conto!

Per capire meglio ciò di cui stiamo parlando pensa a quello che succede quotidianamente a chi vive oggi nella nostra società. Basta prendere in mano una qualsiasi rivista di costume e sfogliarla anche distrattamente buttando qua e là l'occhio sugli articoli per essere esposti a riflessioni che le riviste degli anni Cinquanta e Sessanta mai si sarebbero nemmeno sognate di stimolare! Un tempo infatti un magazine non si permetteva minimamente di entrare nell'intimità del lettore: il senso del pudore dell'epoca non lo consentiva. Oggi invece leggendo qua e là si è continuamente bombardati da domande più o meno esplicite del tipo: «Sei soddisfatto della tua vita? Qual è il tuo livello di benessere? Vivi sotto stress? Stai facendo un lavoro che ti piace? Senti espresse appieno le tue potenzialità? In famiglia come vanno le cose? Il tuo rapporto di coppia funziona? A letto tutto bene?»... e così via.

Da diversi anni ormai le persone sono esposte a questo genere di messaggi e quindi il loro modo di pensare si è trasformato; sono molto più attente al benessere e alla soddisfazione personale, in ogni ambito. Inoltre, in un mondo in costante e frenetico cambiamento, i livelli si sono sempre più elevati e le persone sopportano sempre meno il fatto di dover lavorare in un ambiente che non contribuisca al loro benessere e alla loro crescita. Se in passato una persona accettava praticamente qualsiasi condizione lavorativa perché doveva guadagnare il denaro che permetteva di far fronte ai bisogni primari, oggi non è più così. Nella stragrande maggioranza dei casi, quei bisogni sono già ampiamente soddisfatti e le persone cercano un ambiente favorevole dove poter sviluppare le proprie potenzialità.

Un lavoratore che si sente frustrato non darà certo il massimo e sarà naturalmente portato a sabotare se stesso e a contagiare negativamente anche il proprio gruppo di lavoro. Visto che viviamo in un mercato ipercompetitivo e iperveloce, nessuna impresa può permettersi il lusso di avere a che fare con simili sabotaggi interni. In questo momento storico, ogni membro dell'azienda deve dare il massimo e fare squadra, altrimenti sono guai!

Il manager che è diventato un Leader riesce a creare un ambiente positivo dove ogni collaboratore si sente responsabile dei propri risultati, lavora bene con gli altri ed è pronto a dare il massimo, specialmente nei periodi di maggiore pressione.

*«Con il talento si vincono le partite, ma è con il lavoro di squadra e l'intelligenza che si vincono i campionati.»*

Michael Jordan

## Il leader di cui parliamo

In un libro che ha come obiettivo quello di aiutare il lettore a diventare più leader nella sua attività, è fondamentale prima di proseguire capire cosa intendiamo con questo termine, ossia che caratteristiche ha il leader che riteniamo sia giusto e produttivo ambire a essere.

Dopotutto, chiunque nella propria attività abbia un ruolo o una posizione che lo mette «sopra» ad altre persone o che gli attribuisce una qualsiasi forma di autorità, esercita nel bene o nel male una leadership. Ma come ben sappiamo ci sono modi e modi di farlo, e ognuno di noi nella sua vita ha incontrato leader più o meno efficaci nel rapportarsi agli altri e alle situazioni.

Per definire chi è il leader di cui parliamo in questo libro partiamo dall'analisi di due modi estremi di interpretarne il ruolo, esercitandolo con due stili di leadership diametralmente opposti.

Il primo tipo di leader che prendiamo in esame è quello che definiamo il «**capo**». Il termine stesso che abbiamo scelto lascia supporre quali siano le caratteristiche di un leader «capo». Se la portiamo all'estremo (cosa che in questo caso vogliamo fare per creare uno stereotipo che ci permetta di identificarne al meglio

la figura), la leadership del capo è assimilabile a quella di un dittatore: è estremamente autoritaria, decisionista, autoreferenziale e accentratrice.

Le persone eseguono gli ordini e le direttive del capo semplicemente perché lui ha *l'autorità* per imporli. Non lascia alcuno spazio per la discussione o la condivisione e difficilmente ascolta il parere dei collaboratori, soprattutto se è contrario alla sua posizione. Nel team, infatti, il capo è l'unico detentore dello strumento della critica. Lui è libero di criticare tutti, ma nessuno può azzardarsi a farlo con lui.

Il capo decide e agisce in prima persona assumendosi però sempre la responsabilità di ciò che fa. «*Si fa così perché lo dico io*» è una delle tipiche frasi del capo. E «*io*» è proprio il pronome che lo definisce: «*Io ho fatto, io ho scelto, io ho deciso...*», tranne quando vengono commessi degli errori, nel qual caso ci sarà sicuramente qualcun altro a cui addosserne la responsabilità.

Tendenzialmente il capo o lo si ama o lo si odia, non ci sono mezze misure! Spesso suscita l'emulazione, perché è «*l'uomo forte*», di polso, tutto d'un pezzo, ma può anche creare astio e livo-  
re nei propri confronti. Non a caso, nella storia, i dittatori hanno quasi sempre fatto una brutta fine...

Il vantaggio indubbio dello stile di leadership «capo» è la velocità con cui vengono prese le decisioni, perché lui decide, lui comanda e quindi tutto avviene in modo rapido e senza molte discussioni. Questa modalità è particolarmente utile nelle situazioni di emergenza dove non c'è tempo per confrontarsi e trovare la soluzione migliore, ma serve qualcuno che decida velocemente cosa si deve fare e dia disposizioni a tutti per intervenire altrettanto velocemente. Ciò trova riscontro anche nel contesto storico e politico dove l'uomo forte è sempre arrivato al comando nei momenti di grande caos o di profonda crisi, in cui c'era bisogno di una leadership forte, decisionista, in grado di portare il Paese fuori dal momento difficile il più velocemente possibile.

Per contro, il limite di questo stile è che impedisce alle persone di crescere e diventare più responsabili. Non c'è spazio per la critica e a chiunque sia potenzialmente più bravo del capo verranno immediatamente tarcate le ali, poiché non viene pre-

sa nemmeno in considerazione la possibilità che «lui» possa essere secondo a qualcuno o venirne anche semplicemente affiancato! Il capo è circondato da sottoposti, da persone che dipendono da lui e contribuiscono ogni giorno a far sì che sia lui, e solo lui, la «star».

Questa descrizione fa venire in mente il classico imprenditore che si è fatto da sé e che per questo non è abituato a delegare. Tutto funziona, o sembra funzionare, finché le dimensioni del business sono ridotte. Quando il business cresce e aumenta il numero dei collaboratori, l'imprenditore-capo che fino a ieri era il pilastro dell'azienda rischia però di trasformarsi in zavorra.

Ricordi qualche leader «capo» che hai incontrato nella tua vita? Ti viene in mente qualche esempio di questo stile di leadership così frequente quando si tratta di avere un ruolo di responsabilità e di comando?

All'estremo opposto nell'ipotetico grafico che rappresenta gli stili di leadership mettiamo quello che chiamiamo il **«portavoce»**.

Il portavoce rappresenta uno stile di leadership partecipata, per nulla autoritaria e assolutamente democratica, dove lo spazio di discussione e condivisione è ampio. Qui l'io, il pronome più usato dal capo, lascia il posto al «voi». «Prego, signori, la decisione spetta a voi» dice il portavoce. Il portavoce è quel tipo di leader che non ama affatto imporsi ed evita accuratamente di farlo.

Il classico esempio di stile «portavoce» è quello del segretario di una qualsiasi assemblea ufficiale, da quella di condominio a quella dell'associazione no profit. In tali contesti il «segretario» è la figura che deve garantire a tutti la possibilità di dire la propria, di esprimere le proprie idee o il proprio disaccordo, garantendo a tutti il diritto di parola.

È lui a gestire la riunione, ad avere il potere di decidere chi parla prima e chi dopo, insomma ad avere la leadership e il bastone del comando. Ma al contrario del capo il portavoce non prende decisioni, semplicemente le ratifica sulla base di votazioni e regole e quindi non si sente responsabile, né gli può essere imputato ciò che è stato deciso. «Se a voi sta bene così...» dice il por-

tavoce approvando la decisione dell'assemblea. E ovviamente non si assumerà mai la responsabilità di una decisione autonoma che vada al di fuori della regola scritta, decidendo di testa sua. Purtroppo, questo stile di leadership è diffusissimo nell'amministrazione pubblica, cosa che rende incredibilmente lente operazioni che verrebbero svolte con facilità con un pizzico di intraprendenza e autonomia.

Lo stile portavoce è utile quando si intende promuovere la partecipazione del gruppo e regolamentarne il confronto, oltre che la capacità di deliberare. Certo è che il portavoce non può essere una guida. Ma dove è presente una leadership di questo genere c'è spazio per la creatività, per la libera circolazione di idee, per il confronto. Le singole capacità hanno la possibilità di emergere e chiunque può esprimere la propria individualità.

Ora, in queste descrizioni abbiamo volutamente esagerato i tratti del capo e del portavoce estremizzandoli fino a creare uno stereotipo. Nella realtà è rarissimo che esistano leader che abbiano esclusivamente le caratteristiche del capo o del portavoce; è invece più facile trovare persone con una tendenza più o meno marcata in un senso o nell'altro. È ovvio che un piccolo squilibrio verso uno dei due estremi non rappresenta affatto un problema, ma sarà semplicemente una naturale caratteristica della tua personalità. Al contrario, è molto probabile che uno sbilanciamento eccessivo tenda alla lunga a creare dei problemi, perché entrambi questi due stili di leadership, portati all'estremo, presentano importanti aree di debolezza.

E tu come ti posizioni? Il tuo stile di leadership assomiglia più a quello del capo o a quello del portavoce? Tendi più a importi e ad accentrare, piuttosto che a coinvolgere la squadra nelle decisioni? Ti assumi facilmente le responsabilità oppure sei incline a rifuggirle? Le persone temono le tue reazioni quando la pensano in maniera diversa da te oppure sentono di poter avere con te un rapporto franco e sincero e di essere liberi di comunicarti senza difficoltà le loro eventuali perplessità?

Il leader di cui parliamo in questo libro è la figura che massimizza le caratteristiche positive dei due stili precedentemente descritti e ne minimizza i difetti.

Il leader promuove la discussione e ascolta il parere degli altri, perché lo considera una risorsa importante. È anche aperto alla critica, dal momento che non la vive come un attacco personale o come qualcosa che può mettere in discussione il proprio valore. Ma dopo aver ascoltato con mente aperta tutti, alla fine decide in prima persona, perché sa che è sua la responsabilità della decisione, sempre. Per questo, pur avendole attentamente valutate, a volte potrà andare totalmente contro le opinioni della sua squadra, se ritiene che quella sia la cosa giusta da fare. A lui sta la scelta finale ed è sua la responsabilità.

Non ha bisogno di imporsi con autorità. La sua autorevolezza è riconosciuta dai membri del team che il leader valorizza usando spesso il pronome «noi». Non mette se stesso davanti agli altri, soprattutto quando si è raggiunto un importante risultato. Se si vince dirà: «Noi abbiamo vinto», condividendo tutti i meriti con la squadra, prima responsabile del risultato. Ma se si perde quello che dirà il buon leader è: «Io ne sono responsabile», prendendosi totalmente sulle spalle la responsabilità poiché è consapevole che, se qualcosa o qualcuno non ha funzionato, è stato lui in ultima analisi a commettere un errore.

Il leader, al contrario del capo, non è accentratore, ma anzi supporta la crescita dei collaboratori e delega volentieri in modo da favorire lo sviluppo dell'organizzazione. I veri leader generano altri leader e volentieri se ne circondano.

Insomma, questo è l'unico vero stile di leadership applicabile da chi vuole fare business nel terzo millennio, in un mercato dove tutto è più complicato rispetto al passato. Abbiamo margini di errore, oltre che di guadagno, sempre più limitati e tempi sempre più stretti per produrre risultati che devono essere sempre più performanti.

Per questo la logica del «noi» è vincente. Il vero leader oggi sa che le sfide del mercato possono essere vinte solo con la collaborazione di persone sempre più responsabili, efficaci ed efficienti. Per questo il leader promuove la crescita dei propri collaboratori e dedica tempo e attenzione alla sua squadra. Egli sa che oggi più che mai chi si ferma è perduto e che tutti i membri del team devono sviluppare nuovi comportamenti, nuovi atteggiamenti e una nuova mentalità per sopravvivere e, possibilmente, pro-

sperare nella giungla del business. Tutti, a partire da chi guida il team, che deve continuare a imparare e a mettersi in gioco per mantenere e sviluppare ulteriormente la propria leadership. Proprio come stai facendo tu mentre leggi questo libro.

## **La leadership si migliora e si allena, giorno dopo giorno**

C'è chi dice che «leader si nasce, non si diventa».

Questa credenza si fonda sull'erronea assimilazione della leadership al carisma. Nella sua accezione originaria il carisma è un dono di Dio, dunque è qualcosa che si riceve dall'alto. Infatti, se ci pensi bene, non esistono corsi in cui si insegna il carisma. Quello sì, o ce l'hai o non ce l'hai. La leadership, invece, è un mix di capacità che in parte sono già connaturate in noi e in parte si possono sviluppare (e, guarda caso, chi le sviluppa diventa improvvisamente molto più carismatico rispetto a quanto lo fosse in precedenza!).

Obiettivo di questo libro è offrire una serie di strumenti utili per lo sviluppo della leadership nell'ambito del business.

Una definizione particolarmente adatta a questo ambito è quella di Kenneth Blanchard: «Leadership è un atto di influenzamento che consiste nel lavorare con le persone e attraverso le persone per realizzare i loro obiettivi e quelli dell'organizzazione». Parole come «influenzamento», «persone», «lavoro», «obiettivi», «organizzazione» rimandano a una serie di capacità che vanno dalla comunicazione alla organizzazione del tempo, dall'organizzazione del lavoro alla gestione delle persone.

Tutte abilità che, in quanto tali, possono (e devono) essere allenate e implementate quotidianamente.

## **Come nasce questo libro**

Io svolgo un'attività che ha alcune caratteristiche per le quali mi ritengo un vero privilegiato. In particolare, la mia sfera di business mi ha dato la possibilità di crescere in maniera

esponenziale rispetto all'imprenditore medio. Non ho specificato, in effetti, qualcosa di me che credo sia fondamentale raccontarvi in questi paragrafi introduttivi: il pubblico mi conosce per la mia attività di scrittore, di formatore e *Peak Performance Coach*, grazie alla quale ho una notevole visibilità e una discreta notorietà. Molti però non sanno che questa è solo una delle mie due attività professionali e per certi versi la meno importante, seppure la più gratificante. La mia attività principale è invece quella di imprenditore, cioè di persona che dal 1992 guida un'azienda che anno dopo anno è cresciuta notevolmente, arrivando a essere il principale punto di riferimento nel suo settore; attualmente conta circa duecento collaboratori in giro per l'Italia e all'estero ed è in tutta sincerità diventata strutturalmente ben più «pesante» di quanto io stesso avrei voluto.

La mia grande fortuna come imprenditore deriva dal fatto che la nostra attività di formazione ci porta costantemente, fornendo i nostri servizi, a entrare in prima persona nelle aziende e a viverle dall'interno, conoscendone quindi non soltanto la facciata, bensì tutti gli aspetti più intimi, positivi o negativi che siano, i punti di forza così come i punti deboli. In questi ventitré anni di attività sono centinaia le aziende con cui abbiamo collaborato, da piccolissime imprese familiari a grandi multinazionali, e riuscite a immaginare che valore immenso questo abbia avuto per me nella mia veste di imprenditore e manager; provate a pensare a quanto ho potuto imparare vivendo in prima persona i successi e gli errori altrui.

Grazie a questa esperienza, in pochi anni io e il mio team abbiamo accumulato le conoscenze e le consapevolezze che in genere l'imprenditore normale, quello che con i suoi clienti ha il rapporto di classico fornitore, impiega anni ad acquisire. E questo è stato un valore aggiunto enorme che ha sempre fatto la differenza per me come imprenditore oltre che, ovviamente, come formatore e business-coach.

Vi dico questo per due motivi: il primo per sottolineare che il sottoscritto non è il classico accademico che insegna teorie studiate sui libri, ma delle quali ha ben poca conoscenza pratica. Tutto quello di cui parleremo nei prossimi capitoli lo conosco perché

lo vivo e lo applico quotidianamente generando risultati tangibili, cosa di cui mi faccio vanto e di cui vado molto fiero.

Secondo motivo: è proprio grazie a questo che è nato *Da Manager a Leader!* Infatti qualche anno fa riunii il mio gruppo di trainer per elaborare insieme un nuovo programma di formazione che nelle mie intenzioni doveva aiutare tutta quella moltitudine di persone che hanno un'attività in proprio oppure che ricoprono ruoli dirigenziali a colmare le immense lacune che – come riscontravo sul campo – erano tipiche della stragrande maggioranza di loro. Lacune che tempo fa non creavano grossi problemi, ma che in un mondo che cambiava sempre più velocemente iniziavano a diventare letali. Per cui la domanda iniziale che posì ai miei collaboratori fu la seguente: «Se potessimo insegnare a imprenditori e manager italiani qualcosa che permetta loro di ottenere maggiori risultati nella loro attività quotidiana e nella gestione della loro squadra, cosa sarebbe? Quali abilità, conoscenze e competenze riscontriamo ogni giorno essere mancanti ai vertici delle aziende con cui lavoriamo?». E da qui emerse un decalogo di aree di miglioramento e moderne competenze che, se sviluppate, avrebbero fatto fare un'enorme differenza in termini di risultati all'imprenditore e al manager medio, come del resto avevamo già più volte personalmente riscontrato con i nostri clienti.

Da quel lavoro di *brain storming* nacque il programma didattico di un vero e proprio master rivolto a manager, professionisti e imprenditori dal titolo, appunto, *Da Manager a Leader*, che svolgiamo ormai dal 2011 e che ha aiutato centinaia di individui a far crescere in maniera esponenziale le proprie doti di leadership nel loro ambiente professionale e, perché no, anche in quello personale. Il taglio pratico e totalmente focalizzato al risultato che siamo riusciti a dare a questo percorso formativo che si sviluppa nell'arco di un anno ha generato risultati talmente eclatanti e una soddisfazione dei clienti così elevata da stupire perfino noi, superando le nostre stesse aspettative che erano già estremamente positive.

In questo libro troverete buona parte dei contenuti didattici di quel programma. Ve lo dico subito con estrema sincerità: un libro non potrà mai generare lo stesso risultato di oltre cento ore di formazione dal vivo, così come nessun libro sul nuoto potrà

mai sostituire l'esperienza di entrare in piscina per imparare a nuotare! Ma sono certo che questo testo potrà offrirvi innumerevoli spunti e tantissimi elementi di riflessione e verifica su come state guidando la vostra attività e sui miglioramenti che potrete apportare al vostro modo di gestire il business, voi stessi e il vostro personale.

Il libro toccherà infatti tutti e dieci gli argomenti principali trattati nel programma dal vivo *Da Manager a Leader*; alcuni dei capitoli sono stati scritti direttamente dagli straordinari formatori che ne compongono il corpo docente e che, come scoprirete, sono dei veri e propri numeri uno nel loro settore. Per cui questo testo è in realtà un collage di competenze di altissimo livello e io mi sento veramente privilegiato per averlo potuto scrivere e curare insieme a persone che stimo così tanto.

Di conseguenza ogni capitolo sarà dedicato a un argomento specifico che si incastra alla perfezione con gli altri e, come accade con le materie di un programma scolastico, per essere «promossi» occorre avere una sufficienza piena in ognuna di esse! E vi garantisco che, nel mondo del business del terzo millennio, essere insufficienti in una o più di queste materie può costare molto caro. In particolare, le dieci «materie» sono costituite da sette aree di gestione e tre moderne discipline che possono fare la differenza in questo nuovo mondo «digitale».

E proprio perché ogni capitolo fa storia a sé, pur integrandosi con tutti gli altri, rispetto al solito libro di formazione vi do un'indicazione anomala, che è quella di sentirvi liberi di leggere i dieci capitoli nell'ordine che preferite, nel senso che potrete tranquillamente partire da quello che vi interessa di più o da cui vi sentite particolarmente attratti, per poi tornare indietro a uno precedente o saltare a quello successivo!

Insomma, massima libertà di movimento all'interno di dieci materie che però, vi ricordo, devono essere tutte padroneggiate più che bene.

Ecco un breve sommario di quello che troverete.

Il primo capitolo sarà dedicato alla *gestione delle persone*. Parleremo dell'importanza di sviluppare la nostra intelligenza emotiva e di come essa sia fondamentale per comprendere meglio i collaboratori, scegliere quelli giusti e sapere quali leve motiva-

zionali usare per aiutarli a dare il meglio in ogni situazione. Come un grande allenatore deve saper mettere ogni giocatore nel suo ruolo, dando a ognuno le giuste motivazioni, secondo il diverso livello di abilità, competenza e anzianità, in modo che il potenziale che ha a disposizione renda in campo il meglio possibile, così noi dobbiamo saper fare con la nostra squadra.

Il secondo capitolo è dedicato alla *gestione di team di successo*. Un conto è comprendere gli individui, un conto è saper gestire le dinamiche interne a un gruppo di lavoro che inevitabilmente si generano quando quegli stessi individui iniziano a interagire tra loro. Analizzeremo insieme le cinque disfunzioni del team individuate dal grande esperto di management americano Patrick Lencioni. Dall'analisi di queste disfunzioni trarrete fondamentali suggerimenti per la creazione e la gestione di un team vincente. Infatti è la capacità di gestire un team con continuità, soprattutto in termini di risultati e motivazioni, in particolare negli inevitabili momenti di difficoltà e di stress, che fa la grande differenza tra un manager normale e uno straordinario.

Nel terzo capitolo, insieme a Maurizio Papa, ci dedicheremo a due strumenti fondamentali per la crescita delle persone e lo sviluppo delle competenze professionali: la *formazione* e il *coaching*. Due attività dai contorni non sempre ben definiti, tanto da essere spesso addirittura confuse, ma assolutamente fondamentali per la crescita qualitativa di qualsiasi organizzazione. Nella tua azienda le persone ricevono la giusta formazione? Siete sicuri che alcune competenze non vengano date per scontate? Sapete essere una buona guida per loro? Questo capitolo vi fornirà una chiara mappa per orientare meglio le vostre scelte e definire un piano di crescita del personale adeguato alla vostra realtà.

Il quarto capitolo, sempre a cura di Maurizio Papa, è dedicato a uno dei temi più «caldi» di questo momento storico: la *gestione del cambiamento*. Che il cambiamento sia inevitabile non è più una novità; ciò che caratterizza la realtà odierna è la velocità del cambiamento, che spesso travolge persone e aziende. In questo capitolo vedrete come gestire le varie fasi del processo di cambiamento e i relativi atteggiamenti delle persone coinvolte.

Il quinto capitolo è dedicato a una delle capacità da sempre riconosciute al leader: *comunicare efficacemente*. Se è vero che, come

recita il primo assioma della comunicazione, «non si può non comunicare», è anche vero che «come» si comunica è ciò che fa la differenza in ogni settore della vita professionale e personale. In questo capitolo illustreremo alcune teorie e tecniche di comunicazione derivate dalla Programmazione Neuro-Linguistica, la disciplina che è stata definita «il distillato della migliore saggezza inconscia dei migliori comunicatori degli ultimi quarant'anni».

Il sesto capitolo affronta uno dei problemi più sentiti dai manager: la *gestione del tempo*. Non vi spiegheremo come avere «più tempo», ossia più ore a disposizione per fare più cose, ma ci concentreremo su come evitare di sprecarlo e farlo rendere al meglio. Perché non sono le ore dedicate al lavoro che fanno la differenza, ma la qualità del lavoro che si fa in quelle ore. Sviluppare una mentalità del risultato è fondamentale per essere meno affaccendati e più efficaci.

Il settimo capitolo è dedicato al tema della leadership personale, ovvero della *gestione di se stessi*. Lo dico spesso: oggi essere leader richiede la capacità di guidare se stessi prima ancora che le altre persone. Su questa «nuova» visione della leadership si fonda il mio primo libro *Leader di te stesso* di cui in questo capitolo potete trovare un distillato e anche qualcosa in più... che non vi sveliamo adesso. Così vi rimane la curiosità di scoprire da soli di cosa si tratta.

Gli ultimi tre capitoli, come accennato, spostano l'attenzione dalle aree che dobbiamo saper gestire ad abilità e competenze che oggi dobbiamo conoscere e imparare. L'ottavo capitolo, infatti, è specificatamente dedicato alla PNL, la Programmazione Neuro-Linguistica, la disciplina che abbiamo citato poche righe fa e da cui io personalmente ho attinto buona parte degli strumenti che utilizzo quotidianamente nella comunicazione, così come nella gestione e motivazione delle persone. In questo capitolo Raffaele Tovazzi, trainer straordinario e mio partner nella nostra scuola di PNL, adotta un approccio inedito e affascinante per ricostruire le origini di tale fantastica disciplina nella nostra cultura e approfondisce uno dei suoi temi chiave per la leadership: il *modeling*.

Il nono capitolo è curato da Luciano Attolico, il maggiore esperto italiano di *Lean Management*, un metodo ormai adottato

da anni dalle più grandi aziende e oggi attuabile anche da piccolissime realtà, che si fonda sulla riduzione degli sprechi (*lean* significa «snello») e sull'offerta di valore. In particolare, Attolico si concentrerà su un tema spesso trascurato nelle aziende: come migliorare la produttività attraverso la valorizzazione del potenziale delle persone.

Infine, il decimo capitolo è firmato da due esperti di *personal branding*, Sebastiano Zanolli e Gianluca Lo Stimolo. Il primo è noto perché ha associato il proprio brand personale a questo tema, ed è quindi una testimonianza vivente dell'efficacia di tale strumento. Il secondo, probabilmente meno conosciuto dal grande pubblico, ha curato le strategie di posizionamento di vari brand personali, a partire dal suo, tramite la sua società di comunicazione StandOut. Toccheremo un argomento quanto mai attuale in quest'era di internet e social network: saper vendere se stessi in un mercato dove è sempre più difficile farsi notare e differenziarsi dai concorrenti.

Questo in estrema sintesi è il contenuto del libro. Ora puoi decidere di leggere seguendo l'ordine dei capitoli che più preferisci a seconda dell'interesse del momento.

Come ho già detto, il libro è frutto della collaborazione di diversi esperti nelle varie materie. Ciascuno ha il proprio stile, il proprio approccio: da quello più analitico a quello più sintetico, da quello più tecnico a quello più personale. Insomma, potremmo dire che ci troviamo davanti alla stessa varietà che incontriamo tutti i giorni nel lavoro. Del resto, l'obiettivo di questo libro è proprio quello di integrare i diversi contributi in vista della costruzione di un valore per tutti.

Inoltre, avrai a disposizione una serie di approfondimenti e utilissime risorse che potrai scaricare gratuitamente dal sito [www.libridaleader.it](http://www.libridaleader.it) nella sezione relativa a questo libro. In particolare, ti consiglio di non perderti i video gratuiti dove io e gli altri docenti di *Da Manager a Leader* spieghiamo in prima persona alcuni dei principali contenuti di questo testo. Registrandoti al sito potrai inoltre ricevere tutti gli aggiornamenti e anche inviti a partecipare a dei webinar gratuiti riservati ai nostri lettori.

## Schede di autovalutazione

Proprio perché nato da un percorso formativo molto pratico e orientato a far ottenere i massimi risultati ai partecipanti, questo libro si pone un obiettivo ben più ambizioso che sintetizzare semplicemente le migliori teorie relative alla leadership. Non basta conoscere nuove teorie e sapere cose nuove per produrre nuovi risultati. Bisogna anche agire in modo diverso. E il primo elemento che consente di passare dal sapere all'azione per produrre cambiamenti è la consapevolezza.

Per questo al termine di ogni capitolo verrete invitati a fare un esercizio di autovalutazione. Non andate oltre. Dedicate qualche minuto del vostro tempo a eseguire questo e altri esercizi che vi verranno proposti nel manuale. Serviranno come ripasso e al tempo stesso come scheda di lavoro nel caso desideriate migliorare quella specifica area o competenza. Si tratta del modo migliore per far fruttare il tempo investito leggendo *Da Manager a Leader*.

Con la registrazione al sito [www.libridaleader.it](http://www.libridaleader.it) potrete anche ricevere gratuitamente da uno dei nostri esperti un piano di lavoro personalizzato, semplicemente inviando le risposte alle domande contenute nell'apposito modulo online.

E se volete ottenere ancora di più da questo libro-manuale, applicate e condividete i suoi contenuti nella vostra azienda, tra i vostri collaboratori e colleghi. Come abbiamo già detto, avrete maggiori chance di successo se farete partecipe la vostra squadra di strategie e tecniche per affrontare un mondo che cambia velocemente e, con tutta probabilità, ne godrete i benefici ben oltre le più rosee aspettative.

## Leadership al maschile o al femminile?

I termini manager e leader sono neutri e non sono quindi né di genere maschile né di genere femminile. La lingua italiana però ci obbliga a usare un genere preferenziale per declinare grammaticalmente i contenuti. Come era già successo incontrando la stessa difficoltà nella stesura del mio primo best seller, *Leader di te stesso*, per convenzione useremo il genere maschile. Ovviamen-

te sottolineiamo che ciò non ha niente a che fare con una visione maschilista della leadership; è semplicemente una scelta obbligata dal dover decidere tra l'una e l'altra possibilità e dettata appunto dal preferire la forma che convenzionalmente viene più utilizzata. Ribadisco però che questo non significa in alcun modo che il ruolo di leader sia prettamente maschile, anzi, tutt'altro! In questo nuovo mondo, dove la comunicazione, l'ascolto, la sensibilità e l'attenzione ai bisogni altrui fanno la differenza nella capacità di guidare gli altri, un modello di leadership basato su caratteristiche che sono indubbiamente più «femminili» risulta essere particolarmente vincente. D'altro canto, come abbiamo accennato, il vecchio modello di leadership autoritaria, gerarchica, marziale sta sempre più segnando il passo e l'incapacità di molti uomini di sganciarsi da quello stile di leadership ormai obsoleto li rende inadeguati allo svolgimento del loro ruolo.

Personalmente adoro lavorare con le donne, che nella mia azienda rappresentano la stragrande maggioranza delle figure manageriali, proprio a dimostrazione di quanto io valuti efficace la leadership femminile. Per cui non me ne vogliano le signore che leggeranno questo libro per la scelta di declinare al maschile la comunicazione: non ha alcun significato se non quello di una semplice convenzione. E già che siamo su questo argomento, mi permetto di consigliare a tutte le donne che stanno scorrendo queste righe la lettura di *Leadership al femminile*, di Daniela Bonetti e Francesca Romano, libro che ho fortemente voluto nella collana e che si rivolge specificatamente alle donne manager, professioniste e imprenditrici, per aiutarle a evitare di scimmiottare il peggio della vecchia leadership maschile, imparando invece a mettere a frutto le caratteristiche tipiche dell'universo femminile. Ovviamente il libro in questione è consigliato anche a quei leader uomini che sono così intelligenti, umili ed evoluti da volersi mettere nelle condizioni di imparare da chi, come le donne, è stato dotato dalla natura di acutezza sensoriale e di comprensione dell'altro che noi maschi nemmeno ci sogniamo.

E dopo questa doverosa precisazione, siamo pronti a cominciare.  
Buon lavoro!

Inizia il nostro percorso da manager a leader!

## People management

Capire e gestire al meglio i propri collaboratori

*«La leadership implica la capacità di stimolare l'immaginazione delle persone e di ispirarle così da spingerle nella direzione desiderata. Per motivare e guidare gli altri, ci vuole qualcosa di più del semplice potere.»*

Daniel Goleman

In quanto persona che guida un'attività di business *la prima e più importante risorsa da gestire sono le persone*. Nessuno, al giorno d'oggi, potrà mai realizzare niente di buono se non ha la capacità di creare e coagulare intorno a sé una squadra. E per gestire una squadra e farla rendere al meglio, dobbiamo diventare, come dicevo nel capitolo precedente, *un grande allenatore*.

Nel lavorare con le persone, due sono le abilità principali da sviluppare: la capacità di comprendere a fondo gli altri e l'abilità di gestire le dinamiche di un team.

Nei primi due capitoli parleremo proprio di queste due fondamentali aree sulle quali non è assolutamente consentito essere insufficienti, pena il fallimento garantito nella realizzazione dei nostri progetti o, quantomeno, un'enorme fatica nel conseguirli.

Il rapporto «a tu per tu» e il rapporto con la squadra sono due facce della stessa medaglia, e l'essere estremamente capaci in una delle due non garantisce affatto l'essere altrettanto efficaci nell'altra. Infatti, ti sarà sicuramente capitato di conoscere dei manager molto bravi nei rapporti individuali, magari dotati di grande empatia, capacità di creare rapporti solidi e acquisire fiducia, ma allo stesso tempo non altrettanto abili nella gestione di gruppi di persone. Così come avrai sicuramente incontrato «capi carismatici» in grado di

motivare alla grande una squadra, ma che perdevano tutta la loro leadership nel momento in cui si dimostravano totalmente insensibili e disattenti nel rapporto individuale con i propri collaboratori.

In questo capitolo vogliamo concentrarci sull'importanza di capire gli individui e di farlo nel modo più veloce e preciso possibile. Se non siamo in grado di capire chi sono e cosa pensano i nostri collaboratori, quante probabilità abbiamo di stimolarli nel modo giusto e di aiutarli a tirare fuori il meglio di sé?

Un tipico errore che la stragrande maggioranza dei manager compie è quello di rivolgersi a tutti nello stesso modo, fornendo a persone diverse motivazioni e stimoli uguali, positivi o negativi che siano. E, ovviamente, tendono a pensare che tutti siano esattamente come loro, comunicano con tutti nel loro modo preferito e motivano i più disparati collaboratori dando loro le motivazioni che con essi stessi funzionano! Perciò, se questo tipo di manager è, ad esempio, competitivo, tenderà a buttarla sulla competizione, senza comprendere che chi nella sua squadra competitivo non è, invece che rendere di più, renderà di meno, perché quel tipo di motivazione non è la sua e invece di stimolarlo tenderà a farlo chiudere oppure ad andare sotto stress.

Uno dei nostri obiettivi, come manager e gestori di risorse umane di questo millennio, deve essere quello di diventare dei piccoli «psicologi pratici», ossia persone capaci di capire al volo chi abbiamo davanti, di comprendere con precisione i tratti principali della sua psicologia, del suo modo di pensare e di interpretare se stesso e ciò che fa, così da poter tarare la nostra comunicazione e le nostre strategie motivazionali nella maniera più consona e più funzionale per quella persona e quindi, in definitiva, anche per noi. Solo trovando la chiave giusta saremo in grado di aprire lo scrigno che racchiude lo straordinario potenziale che risiede all'interno di ogni individuo. E ogni persona ha la sua chiave.

*«Le risorse umane sono come le risorse naturali, giacciono in profondità, ecco perché bisogna andarle a cercare e soprattutto bisogna creare le condizioni affinché queste si manifestino.»*

Sir Ken Robinson

## Diventare emotivamente intelligenti

Come dicevamo nelle pagine di introduzione, al manager di una volta non erano richieste abilità psicologiche particolari, perché il suo lavoro consisteva soprattutto nell'impostare processi e strategie e nell'impartire ordini di esecuzione. Una laurea in economia o ingegneria era il top per la formazione di quel manager, che viveva in un mondo di numeri, schemi e grafici, ben poco propenso e interessato alla relazione con l'altro. I test ideali per verificare che fosse la persona giusta da assumere e piazzare in quella posizione dirigenziale erano quelli per il calcolo del Quoziente di intelligenza, il famigerato QI, tutto basato sulla capacità di trovare correlazioni logiche tra numeri e simboli grafici.

Da alcuni decenni, a fianco del QI si è affermato un altro parametro di valutazione dell'intelligenza umana, il Quoziente di intelligenza emotiva, al quale hanno pure dato una sigla in contrapposizione a QI, definendolo QE.

Cos'è quindi l'intelligenza emotiva? Wikipedia ne dà la seguente definizione:

L'intelligenza emotiva è un aspetto dell'intelligenza legato alla capacità di riconoscere, utilizzare, comprendere e gestire in modo consapevole le proprie ed altrui emozioni. L'intelligenza emotiva è stata trattata la prima volta nel 1990 dai professori Peter Salovey e John D. Mayer nel loro articolo *Emotional Intelligence*. Definiscono l'intelligenza emotiva come «La capacità di controllare i sentimenti ed emozioni proprie ed altrui, distinguere tra di esse e di utilizzare queste informazioni per guidare i propri pensieri e le proprie azioni». [...]

Tale definizione iniziale è stata poi successivamente aggiornata in quanto appariva imprecisa e priva di un ragionamento sui sentimenti, trattando solo la percezione e la regolazione delle emozioni. È quindi stata definita come segue: «L'intelligenza emotiva coinvolge l'abilità di percepire, valutare ed esprimere un'emozione; l'abilità di accedere ai sentimenti e/o crearli quando facilitano i pensieri; l'abilità di capire l'emozione e la conoscenza emotiva; l'abilità di regolare le emozioni per promuovere la crescita emotiva e intellettuale».

Insomma, puoi comprendere facilmente che il manager del nuovo millennio, che di professione fa il gestore delle emozioni proprie e altrui (tu non passi forse buona parte della giornata a rapportarti con l'emotività altrui, cosa che richiede in automatico di doversi confrontare costantemente con la propria?), deve necessariamente sviluppare il più possibile la sua intelligenza emotiva, se vuole influenzare più e meglio l'ambiente in cui si muove.

Il più grande divulgatore del concetto di intelligenza emotiva è lo psicologo Daniel Goleman, che dal 1995, tramite i suoi libri e i suoi studi, ha costretto a riconsiderare la tradizionale concezione economica che dava valore quasi esclusivamente alle sole capacità umane legate al QI e al peso che esso ha nella predisposizione al successo di individui e organizzazioni. Egli ha ribaltato tale concezione, affermando che spesso il successo è soprattutto legato ad altre variabili, in particolare a quelle emotive.

Le ricerche condotte da Goleman hanno rilevato i seguenti dati:

- L'IE è due volte importante nel raggiungere una performance eccellente (definita da risultati di business misurabili) rispetto alle competenze tecniche e al ragionamento analitico, e questo vale per tutte le professioni a tutti i livelli. In particolare, il raggiungimento di alti livelli di performance è legato per il 66 per cento all'intelligenza emotiva e solo per il 33 per cento a quella razionale e agli skill tecnici.
- L'importanza dell'IE aumenta a seconda del livello lavorativo, cioè quanto più sale il livello di leadership e responsabilità. In questo caso, infatti, il peso dell'intelligenza emotiva arriva all'85 per cento. L'IE fa quindi la differenza tra leader con buone performance e leader con performance eccellenti.
- Leader con un elevato livello di IE hanno un comprovato impatto positivo sulla performance organizzativa.
- Il 70 per cento della percezione del clima organizzativo da parte dei lavoratori è associato all'IE del leader.

La cultura occidentale ha da sempre un difficile rapporto con le emozioni, il che ha necessariamente pesanti ricadute anche

sulle pratiche manageriali, spesso e volentieri fondate sull'imperativo: «Qui si usa la testa, non la pancia». Il che significa: le emozioni non esistono, non sono importanti.

Tuttavia le organizzazioni e i gruppi di lavoro in genere sono impregnati, e sempre lo saranno, di una dimensione sommersa dominata proprio dalle emozioni umane, dalle paure e dai desideri delle persone, dai miti e dalle fantasie, dalle ansie individuali e collettive e dalle difese che tentano di annullarle. La difficoltà maggiore nell'essere il «nuovo manager» consiste nel modificare radicalmente la propria mentalità. Infatti il leader deve esplorare stili di management in precedenza pressoché mai praticati o considerati: non può più essere un pianificatore analitico che assegna compiti e obiettivi. Deve lavorare fianco a fianco con le sue persone, comprendendo e condividendo il loro mondo emozionale. Il leader di oggi non può più nascondersi dietro una scrivania, ma deve saper mettere in gioco le emozioni e di conseguenza rischiare di esporsi, di mostrarsi agli altri per come è autenticamente.

Per fare ciò, unitamente a una notevole dose di coraggio, ci vuole consapevolezza di sé e desiderio di lavorare su se stessi per diventare un leader. E il fatto che la maggior parte degli individui che lavora nelle aziende italiane sia ancora un «analafeta emotivo», del tutto inconsapevole di come le proprie e le altrui emozioni influenzino l'organizzazione e, di più, di come possano a loro volta essere influenzate, fa sì che i leader dotati di un elevato QE abbiano un vantaggio competitivo enorme, e anche per questo vale davvero la pena di lavorarci sopra.

D'altra parte, l'intelligenza emotiva comprende un ampio set di competenze che non sono innate, ma che possono essere acquisite e migliorate al fine di raggiungere un livello di performance eccellente.

*«Trattate un essere umano per quello che è, e rimarrà quello che è. Trattate un essere umano per quello che può e deve essere, e diventerà quello che può e deve essere.»*

Johann Wolfgang von Goethe

## I quattro domini dell'intelligenza emotiva

Ricapitolando quanto detto e utilizzando le parole di Goleman:

*«L'intelligenza emotiva è fondamentalmente la capacità di riconoscere i propri sentimenti e quelli altrui, di motivare se stessi e di gestire le emozioni internamente e con le persone con cui ci relazioniamo.»*

Per ottenere questo risultato è necessario avere pieno possesso delle quattro dimensioni dell'intelligenza emotiva:

1. consapevolezza di sé;
2. gestione di sé;
3. consapevolezza sociale;
4. abilità sociali.

Queste forniscono strumenti essenziali per l'esercizio di una leadership efficace.

Le quattro dimensioni sono, com'è ovvio, strettamente collegate l'una con l'altra.

Un leader, ad esempio, non può controllare al meglio le proprie emozioni se ne ha una consapevolezza scarsa o nulla. E se le sue emozioni sono fuori controllo, la capacità di gestire i rapporti con gli altri ne soffrirà.

La leadership «emotivamente intelligente» quindi si fonda sulla prima di queste quattro dimensioni...

### **Consapevolezza di sé**

La consapevolezza di sé – spesso sottovalutata nello scenario aziendale – è dunque alla base di tutto: se non riconosciamo le nostre emozioni, riusciremo difficilmente a gestirle, e ancor meno sapremo comprendere quelle altrui. I leader consapevoli di sé sono sintonizzati sui segnali che vengono dal proprio intimo. Essi riconoscono, ad esempio, l'impatto dei propri sentimenti sia a livello interiore sia sul rendimento professionale. I leader che mancano di questa consapevolezza emotionale di sé avranno sempre difficoltà nel gestire se stessi, col risultato

di perdere spesso il controllo o di trovarsi spesso in balia delle proprie emozioni.

Al contrario, conoscere se stessi e le proprie emozioni significa comprendere cosa le innesta e anche riconoscerle nel momento in cui si presentano. Per questo il leader emotivamente intelligente non si lascia travolgere dalle emozioni, ma è in grado di gestirle. Questa «centratura interiore» lo porta ad affrontare ogni situazione, per quanto complessa possa essere, con equilibrio, resistendo alle pressioni esterne e sfruttando al meglio le energie derivanti dalle proprie emozioni, perfino quelle negative, riuscendo a motivare se stesso qualora fosse necessario.

Il leader evoluto non è solo consapevole delle proprie emozioni ma anche dei propri punti di forza, dei punti deboli e delle aree di miglioramento. Egli non teme di essere valutato, anzi, desidera ricevere dei feedback che integra con la propria autopercezione per raggiungere una valutazione di sé obiettiva. Questa capacità di autovalutazione, in cui il proprio giudizio si integra a quello altrui, da un lato offre al leader maggiori chance di crescita, dall'altro accresce la fiducia in se stesso e la capacità di agire in modo autentico e trasparente.

Le competenze specifiche relative alla dimensione della consapevolezza di sé sono dunque:

- Essere consapevoli del proprio stato emotivo, saper leggere quanto avviene al proprio interno.
- Saper riconoscere l'impatto che tali stati o emozioni provocano su di sé e sui propri comportamenti.
- Saper svolgere una autovalutazione precisa riconoscendo i propri limiti e i propri punti di forza.
- Capire cosa va migliorato e avere la capacità di accettare le critiche costruttive e i feedback.
- Avere fiducia in se stessi e assumere consapevolezza del proprio valore e delle proprie abilità.

### **Gestione di sé**

Come dicevamo, la consapevolezza di sé è il primo tassello fondamentale su cui si basa l'intelligenza emotiva. Infatti, se non

siamo consapevoli di noi stessi non abbiamo alcuna possibilità di padroneggiare la seconda dimensione dell'IE che è appunto la gestione di noi stessi e delle nostre emozioni.

Ma il fatto di essere consapevoli di sé garantisce automaticamente il trasformare la propria consapevolezza in azioni e risultati concreti? Purtroppo no. *Sapere* e *fare* sono due cose diverse e l'una non genera di riflesso l'altra!

Non c'è forse qualcosa nella tua vita che *sai* perfettamente che sarebbe da *fare*, ma che nonostante tutto stai continuando a rimanere o evitare? Molto probabilmente sì e, nel caso non ci sia in questo momento della tua vita, in quanto essere umano hai sicuramente vissuto in passato più volte questa situazione.

Insomma, essere consapevoli che fumare fa male non necessariamente basta per smettere, così come sapere benissimo che praticare sport con regolarità gioverebbe alla nostra salute e alla nostra energia non sempre è una motivazione sufficiente per trovare il tempo per andare in palestra o fare una corsetta. Se la consapevolezza fosse sufficiente a farci agire, sarebbe facile! Faremmo sempre ciò che ci rendiamo conto essere giusto o migliore per noi. Invece, come ben sappiamo questo non accade molto di frequente.

Leadership è trasformare la consapevolezza in azione. Mi rendo conto, ad esempio, che la rabbia è un mio punto debole e inizio a lavorarci su fino a quando non riesco a gestirlo almeno quel tanto che basta perché non faccia i danni che magari ha fatto in passato. Un leader dev'essere necessariamente dotato di sufficiente autocontrollo e deve avere la capacità di restare calmo e lucido in situazioni di stress elevato o nel corso di una crisi.<sup>1</sup>

Un'altra componente della capacità di gestire se stessi e le proprie emozioni è l'abilità di sfruttare positivamente anche le emozioni negative. Ad esempio, ricavare dalla frustrazione per un fallimento la forza per riscattarsi o trasformare la paura di sbagliare in uno stimolo per dare il proprio meglio in quella situazione ecc.

<sup>1</sup> Non approfondisco in queste pagine il come imparare a gestire al meglio se stessi e le proprie emozioni poiché ho dedicato l'intero libro *Leader di te stesso* a questi argomenti. Te ne consiglio vivamente la lettura, non solo perché è il best seller che ha «dato il la» a questa collana, ma perché è davvero un testo estremamente efficace per chi ambisce a sviluppare la propria leadership personale.

Saper gestire se stessi significa anche possedere una dote oggi sempre più richiesta: la *flessibilità*. Il leader non si lascia travolgerre dal cambiamento, sa adattare il proprio comportamento per affrontare le nuove sfide del mercato. Anzi, è lui stesso che si pone nuove sfide, che definisce obiettivi ambiziosi, benché raggiungibili, per se stesso e per il proprio team. Consapevole della propria autoefficacia, il leader non esita a prendere l'*iniziativa*, sfrutta ogni opportunità e là dove non vi sono le crea. E persiste fino al *risultato*.

Infine, la capacità di autogestione è collegata a un *sano ottimismo*, che non consiste nel vedere tutto in modo positivo, ma nel riuscire, anche nelle situazioni più difficili, a orientare il proprio focus su ciò che può servire per uscirne, a spostare l'attenzione dai problemi alle soluzioni.

Quindi, le competenze della dimensione gestione di sé sono:

- Saper gestire le proprie emozioni e gli stati d'animo negativi in ogni situazione, guidando questi stati ed emozioni verso finalità costruttive.
- Capacità di restare calmi e lucidi in situazioni di stress elevato.
- Saper essere trasparenti e vivere allineati con i propri valori dimostrando onestà e integrità e ispirando fiducia.
- Essere flessibili e sapersi adattare di fronte a ostacoli o a situazioni critiche, sviluppando capacità di cogliere realtà diverse.
- Capacità di orientamento al risultato, migliorando continuamente le proprie prestazioni in un'ottica di raggiungimento di obiettivi eccellenti.
- Capacità di iniziativa e prontezza nell'agire e nel vedere le opportunità.
- Capacità di controllare il proprio destino, essere proattivi e creativi.
- Avere una visione positiva e ottimista, con capacità di prendere in considerazione i lati positivi degli eventi e delle persone.
- Interpretare e utilizzare l'errore e la sconfitta più come opportunità che come minaccia.

## Consapevolezza sociale

Se le prime due dimensioni riguardano l'aspetto personale, la terza e la quarta hanno a che fare con l'*intelligenza sociale*, cioè la nostra capacità di rapportarci positivamente e produttivamente col mondo esterno.

Anche in questo caso, la gestione dei rapporti sociali parte dalla consapevolezza sociale, cioè dalla nostra capacità di comprendere e di capire gli altri, determinata soprattutto dalla nostra *empatia*. Goleman distingue tre modalità di empatia, tutte altrettanto importanti per il leader. C'è l'*empatia cognitiva*, che è l'abilità di capire la prospettiva di un'altra persona, l'*empatia emotiva*, ossia la capacità di sentire quello che sente un'altra persona, e l'*attenzione empatica*, che ci consente di avvertire ciò di cui ha bisogno l'altra persona.

L'empatia, in tutte le sue dimensioni, richiede un *ascolto attivo* che si esercita prestando attenzione non solo alle parole dell'interlocutore ma anche al «non detto», ciò che trapela dal suo linguaggio del corpo e quindi dall'interpretazione dei segnali emotivi. L'empatia permette al leader di entrare più facilmente in sintonia con le altre persone, anche quelle di cultura o estrazione sociale differenti dalla propria. Nelle prossime pagine di questo capitolo ne parleremo approfonditamente.

A livello di organizzazione, la consapevolezza sociale del leader lo porta anche ad avere la cosiddetta *bird view*, cioè una visione dall'alto, sistematica, dell'ambiente in cui opera. In questo modo le decisioni vengono prese con una duplice finalità: da un lato risolvere una determinata situazione e dall'altro mantenere l'armonia generale. Quante volte capita di agire per risolvere una certa questione, senza tener conto di quello che poi succederà nel resto dell'organizzazione, proprio a causa di quella decisione? Specialmente in un periodo storico di forti tensioni come quello attuale, questa capacità di vedere le cose dall'alto è fondamentale.

L'ultimo tassello della consapevolezza sociale è l'orientamento al cliente, che è l'applicazione nel mondo commerciale della capacità di comprendere l'altro. Capire profondamente le esigenze e i bisogni dei nostri clienti è fondamentale per essere in grado di soddisfarli con il nostro prodotto o servizio e ottenere il successo della nostra azienda tramite la capacità di fornire un

reale valore al mercato. Orientamento al cliente significa però anche orientamento al cliente «interno», ossia i nostri collaboratori. Comprenderli ed essere in grado di soddisfare le loro esigenze è, esattamente come nel caso precedente, la *conditio sine qua non* per avere una squadra composta da persone motivate e dotate di un elevato senso di appartenenza.

Le competenze principali per la nostra consapevolezza sociale sono dunque:

- *Essere empatici*, cioè sensibili alle emozioni degli altri comprendendo il loro punto di vista e cogliendone le prospettive.
- *Essere consapevoli dell'organizzazione*, sapendo leggere, a livello di organizzazione, orientamenti, politiche, decisioni.
- *Essere orientati all'altro*, riconoscendo e soddisfacendo le esigenze dei propri clienti e dei propri collaboratori.

### **Abilità sociali**

La quarta e ultima dimensione dell'intelligenza emotiva è quella relativa alle abilità sociali, cioè alla capacità di relazionarsi con gli altri in maniera positiva, collaborativa e produttiva. E a mio modo di vedere è questa la vera e propria cartina di tornasole che ci permette di capire se un individuo ha un elevato QE oppure no. Tutti quanti conosciamo persone con le quali «si lavora bene», con cui in genere gli altri si rapportano e si relazionano con piacere e riescono a collaborare con facilità. Allo stesso modo, tutti noi conosciamo anche persone con le quali non si lavora bene e che vengono tendenzialmente evitate dagli altri perché interagire con loro è difficile, faticoso e tutt'altro che gradevole. Che caratteristiche hanno i primi e quali invece i secondi? È evidente che una persona in grado di interagire positivamente deve avere la capacità di adattarsi a persone diverse, il che implica comprenderle e trovare i giusti modi per relazionarsi con loro, ma anche essere flessibile e gestire se stesso in modalità differenti. Al contrario, la persona con cui si lavora male e che gli altri tendono il più possibile a evitare, è in genere estremamente centrata su di sé, poco flessibile e molto poco consapevole dei suoi modi sgradevoli e dell'effetto che generano. Insomma, il tipico «imbecille emotazionale»!

Sapersi relazionare con gli altri significa innanzitutto *saper comunicare* in modo efficace e persuasivo. Il leader riesce a comunicare in modo coinvolgente la propria visione e/o missione. Per questo diviene *fonte d'ispirazione*. Facendo leva sulla propria capacità persuasiva, il leader può anche mettere in discussione lo status quo e attuare dei cambiamenti, trasmettendo fiducia e sicurezza al proprio team e a tutta l'organizzazione. (Non a caso l'intero capitolo V è dedicato alla comunicazione efficace).

A un livello più profondo, sapersi relazionare significa costruire relazioni di qualità con coloro i quali interagiamo, siano essi collaboratori, clienti o fornitori. Si parla sempre più spesso di networking, un'abilità fondamentale per i leader che vivono e operano nell'era della rete.

Ma il leader non deve solo saper costruire reti e relazioni, deve anche saper fare gioco di squadra. Insomma, non può limitarsi a dare disposizioni e suggerire schemi da bordo campo. Diviene tanto più efficace quanto più sa giocare la partita al fianco dei propri collaboratori, facendo in modo che nel team si generi un'atmosfera positiva, di reciproco sostegno e di piena collaborazione. Così si crea un forte spirito d'appartenenza e le relazioni all'interno del gruppo diventano sempre più vere e profonde.

Passando del tempo con i propri collaboratori, un leader è in grado di capirne meglio le potenzialità e di fornire feedback precisi e puntali per stimolarne la crescita. Riesce perfino a trasformare i conflitti in momenti di confronto costruttivo e quindi in vere opportunità di crescita per le persone e per l'organizzazione (come vedremo bene nel prossimo capitolo).

Le competenze necessarie per gestire al meglio i rapporti interpersonali sono quindi:

- Creare una leadership ispiratrice guidando e motivando gli altri e influenzandoli verso un ideale e uno scopo comune.
- Saper influenzare attuando una serie di tattiche di persuasione attraverso la capacità di suscitare l'interesse e di stimolare.

- Saper sviluppare le potenzialità altrui comprendendo i punti di forza e di debolezza dei propri collaboratori, guidandoli e dando loro feedback costruttivi.
- Essere agente di cambiamento attraverso il proprio comportamento e le proprie scelte, e sapendo difendere il cambiamento.
- Saper gestire i conflitti trovando il modo di far esprimere tutte le parti interessate, capire le diverse prospettive, trovando valori comuni.
- Saper creare legami coltivando una rete di relazioni.
- Saper cooperare e creare gruppi di lavoro.

Tutte le varie competenze di IE non sono talenti innati, ma abilità che possono essere apprese, ognuna delle quali contribuisce in modo esclusivo a rendere un leader più capace di entrare in risonanza con il suo team e quindi essere più efficace.

Una cosa importante da sottolineare è che nessun leader, per quanto straordinario possa essere, ha mai raggiunto un livello di eccellenza generalizzato in TUTTE le competenze di IE: Superman esiste solo nei fumetti e non è certo nostra intenzione stare qui a dirti che dovrai essere eccellente su tutta questa lunghissima lista di abilità per poter essere considerato un leader!

Sappi invece che i leader più dotati raggiungono in genere un ottimo livello in cinque o sei di tali competenze. Tuttavia, solitamente non sono mai del tutto insufficienti in nessuna delle quattro dimensioni che abbiamo analizzato e in particolare si dimostrano estremamente brillanti almeno in una competenza fondamentale per ognuna di esse. Insomma, non è necessario essere «perfetti» per essere un buon leader, ma nemmeno possiamo permetterci di mancare completamente in uno di questi quattro pilastri!

Ho un compito fondamentale per te adesso: scorri nuovamente tutto l'elenco delle competenze relative alla consapevolezza di sé, alla gestione di se stessi, poi a quelle della consapevolezza sociale per finire con quelle relative alle abilità relazionali: su quali dimensioni hai necessità di lavorare di più? Quali competenze sono già tue e su quali invece potresti concentrare il tuo impegno a migliorare? Ricorda che il tutto parte dall'autoconsapevolezza, quin-

di cerca di valutarti il più oggettivamente possibile! Se hai la possibilità, chiedi la collaborazione di qualcuno che ti conosce bene e dal quale tu possa, senza problemi di natura gerarchica, ricevere un feedback spassionato, così da avere anche uno o più riscontri dall'esterno. Ricorda che spesso dall'esterno gli altri notano cose che noi, dal nostro punto di vista, non sempre siamo in grado di osservare, per cui possono essere un'importante risorsa da sfruttare per il nostro miglioramento personale e professionale.

*«Il bello della consapevolezza è che permette di interrompere uno schema mentale.*

*Prestando attenzione ai nostri dialoghi interni impariamo a conoscere la verità.»*

Louise L. Hay

## **L'importanza dell'essere flessibili**

Una caratteristica fondamentale del leader di cui parliamo in questo libro è indubbiamente la flessibilità, la capacità di adattarsi facilmente e velocemente a situazioni e a contesti diversi. Ovviamente, nella gestione delle persone questa qualità risulta essere ancor più determinante. Il manager di oggi deve essere in grado di cambiare il suo approccio, la sua comunicazione, le sue leve motivazionali, a seconda della persona con cui si trova a interagire, per poter esercitare la sua leadership in maniera davvero efficace. È incredibile, invece, osservare quanti siano i dirigenti e gli imprenditori che, nonostante siano perfettamente consapevoli che tutti gli esseri umani sono diversi tra di loro, trattano tutti i loro collaboratori più o meno nello stesso modo, usando le stesse modalità comunicative con chiunque, giustificandosi con dei «D'altra parte sono fatto così e questo è il mio modo di fare». È finito il tempo in cui possiamo pretendere e aspettarci che gli altri si adattino a noi! O meglio, possiamo certamente continuare a comportarci come se tutto il mondo ci girasse intorno, a mo' di Re Sole, costringendo gli altri a sforzarsi di venirci incontro perché, dopotutto, siamo il «capo». Però poi non lamentiamoci se i nostri collaboratori non saranno coinvolti e motivati come vor-

remmo e se la nostra leadership nei loro confronti non sarà quella che ci piacerebbe avere!

Oggi dobbiamo essere noi a adattarci alle persone, a capirle, a comprenderle e a relazionarci con esse nella maniera migliore per loro. E come abbiamo detto, la nostra capacità di diventare un piccolo «psicologo pratico», in grado di individuare il prima possibile e con la massima accuratezza la personalità altrui e di sapere di conseguenza come comunicare con questa persona, è l'obiettivo di questo capitolo. Ma se comprendere la personalità altrui è fondamentale, altrettanto lo è capire che a diversi livelli di crescita le stesse persone necessitano di modalità di approccio e di relazione differenti. Ad esempio, se solo ripensi a quando avevi sedici anni, puoi notare che buona parte delle tue caratteristiche personali erano già presenti nel «te stesso» di sedici anni: ma è evidente che rapportarsi con un sedicenne è molto diverso che rapportarsi con un trentenne o con un cinquantenne. Stessa persona, ma a stage di crescita e maturità differenti necessiterà ovviamente una relazione differente.<sup>2</sup>

Come abbiamo visto, un buon livello di intelligenza emotiva permette al leader di comprendere quale sia lo stile di leadership da adottare nelle diverse situazioni. Infatti:

*Non esiste uno stile di conduzione delle persone universalmente valido, ma diversi stili più o meno validi a seconda delle caratteristiche personali e del livello di maturità professionale e di motivazione dei collaboratori.*

Un collaboratore neoassunto, ad esempio, dovrà essere guidato in un modo molto diverso da uno che lavora da diversi anni in azienda. Come nei confronti di un figlio, non ha senso continuare a rapportarsi nello stesso modo che sia nell'età prescolare, nell'adolescenza o nella maggiore età, così il nostro modo di interagire con

<sup>2</sup> Sì, lo so, la nostra società brulica di persone che a cinquant'anni hanno a malapena la maturità di un sedicenne! Ma rimangono comunque l'eccezione che conferma la regola e non vogliamo farci distrarre dal ragionamento logico che stiamo facendo insieme...

la stessa persona deve necessariamente cambiare a seconda del suo livello di maturità e anzianità. Spesso le scarse performance di un team si possono spiegare con il fatto che chi lo gestisce sottovaluta la necessità di adattare il proprio stile di leadership ai cambiamenti in atto nell'evoluzione dello stesso e dei suoi componenti.

## La leadership situazionale

Un modello che può risultare estremamente utile e pratico al fine di capire questo concetto e per iniziare a individuare diverse modalità di approccio e conduzione dei collaboratori è quello della *leadership situazionale* elaborata da Paul Hersey e Ken Blanchard negli anni Settanta. Secondo i due autori non esiste, come dicevamo, uno stile di leadership sempre valido, per tutte le situazioni, bensì esistono dei modelli che sono validi in una determinata situazione. In particolare bisogna tenere conto della maturità dei propri collaboratori.

Quest'ultima può essere intesa in due modi:

- La maturità lavorativa, ovvero la competenza, le capacità tecniche, le conoscenze, l'esperienza acquisita nello svolgere determinati compiti.
- La maturità psicologica, ovvero la disponibilità, la motivazione a fare qualcosa, la fiducia in se stessi e l'autonomia.

Lo stile di leadership deve quindi adattarsi per prima cosa alla maturità dei collaboratori. Al suo variare deve variare il comportamento del leader in due delle sue componenti fondamentali, quella *direttiva* e quella di *relazione*.

Il comportamento direttivo consiste nel dire chiaramente agli altri che cosa fare, come farlo e seguire da vicino ogni fase del processo di realizzazione. In particolare è lo stile di leadership da adottare per:

- Organizzare e definire il ruolo dei membri del loro gruppo.
- Spiegare quali attività ciascuno di loro debba svolgere e quando.

- Spiegare come e dove essi debbano portare a termine i compiti assegnati.
- Sforzarsi di stabilire in forma molto rigida dei modelli di organizzazione, dei canali di comunicazione e dei metodi predeterminati per portare a termine un lavoro affidato.

Il comportamento di sostegno o relazione consiste invece nell'ascoltare le persone, sostenerle, incoraggiarle e motivarle nei loro sforzi, favorire il loro coinvolgimento nella soluzione dei problemi e nel processo decisionale. Ha a che fare con il rapporto del leader con i membri del suo gruppo, e comprende l'aprire canali di comunicazione, offrire un sostegno socioemotivo e gratificazioni psicologiche.

*La gestione dei propri collaboratori richiede un giusto mix tra comportamenti direttivi e comportamenti di sostegno, e la nostra abilità di leader dev'essere appunto quella di dosarli nella giusta quantità a seconda dei casi.*

Secondo il modello in esame si possono avere quattro stili di leadership diversi secondo le possibili combinazioni di alta o bassa direttività e sostegno:

1. alta direttività e scarso sostegno («Dirigere»);
2. alta direttività e alto sostegno («Coaching»);
3. bassa direttività e alto sostegno («Sostenere»);
4. bassa direttività e basso sostegno («Delegare»).

Ognuno di essi è preferibile in rapporto a un determinato livello di maturità dei collaboratori, e la crescita di un collaboratore si misura, come abbiamo visto, attraverso due indici, definiti da Blanchard e Hersey *competenza* e *dedizione*. La competenza (maturità lavorativa) si acquisisce grazie all'istruzione, all'addestramento e all'esperienza, la dedizione (maturità psicologica) invece si basa sulla fiducia, sul senso di appartenenza e sulla motivazione.

Anche in questo caso, dalla diversa combinazione di questi due elementi derivano quattro livelli di crescita di un collabora-

tore, che gli autori hanno definito D1, D2, D3 e D4 (da *development*, in inglese «crescita, sviluppo»):

- *D1 (scarsa competenza e alta dedizione)*. Il primo livello è quello tipico del neoassunto in un'azienda o della new entry in un'organizzazione. All'inizio, infatti, chi comincia ha solitamente una gran voglia di fare e mettersi in mostra. Il suo livello di competenza è ancora bassissimo, ma è compensato da un grande entusiasmo, un alto livello di motivazione e una grande disponibilità a fare e a ricevere indicazioni, istruzioni e suggerimenti, come un qualsiasi «novizio» che ha necessità di imparare e desidera farlo. **Per il livello di sviluppo D1 il più adatto stile di leadership è «Dirigere»:** se i collaboratori presentano una scarsa maturità, non hanno adeguate competenze, né sono pronti ad assumersi delle responsabilità, è necessario che il leader adotti uno stile basato su un alto comportamento direttivo. Il leader definisce i ruoli, stabilisce quali attività devono essere svolte, in che modi, in quali tempi. Non sarà richiesto invece un alto livello di sostegno, in quanto il livello di motivazione e voglia di fare in questa fase è già più che adeguato e non necessita di particolari stimoli.
- *D2 (qualche competenza, scarsa dedizione)*. Passata l'euforia iniziale, che porta a vedere tutto ciò che c'è di bello, a volersi lanciare nelle novità, a conoscere il più possibile il nuovo ambiente, inevitabilmente dopo alcune settimane, qualche mese al massimo, la nostra new entry avrà un normale calo di motivazione, che è, per certi versi, fisiologico e altamente prevedibile. Infatti, dopo un po' di tempo le prime difficoltà vengono a galla, si inizia a notare anche ciò che non è poi così bello in quel posto di lavoro, i miglioramenti e la strada verso l'autonomia sembrano più lenti di quanto apparisse all'inizio e l'euforia dovuta alla novità va a scemare. Si passa così al secondo livello di sviluppo, caratterizzato ancora da una scarsa competenza – non basta qualche mese per diventare bravo e capace quanto colleghi che svolgono quella stessa attività da anni – che a questo punto inizia ad

accompagnarsi a una scarsa dedizione, dovuta a una motivazione nettamente in calo e a un crescente livello di insoddisfazione. Ecco che arriva il momento di cambiare approccio e modalità di gestione e passare a dirigere questa persona con **lo stile più consono al livello D2, che è il «Coaching»**. Il leader continua a dirigere e controllare mantenendo un alto comportamento direttivo, ma affianca una fase di addestramento, spiegando anche il «perché» delle sue decisioni, sollecitando suggerimenti, incoraggiando a compiere progressi e sostenendo il collaboratore da un punto di vista motivazionale, aiutandolo a superare le difficoltà che incontra e a trarre da esse i giusti insegnamenti, così che vengano trasformati in esperienza e in crescita professionale e personale. È la fase dove è più alto il comportamento di sostegno, dove quindi le abilità di relazione come l'empatia e la comunicazione efficace fanno indubbiamente la differenza. Nel fare questo il leader prende per mano il suo collaboratore, lo aiuta a crescere e lo supporta nel passaggio dal secondo al terzo livello di maturità.

- **D3 (buona competenza, dedizione variabile).** Il collaboratore inizia ad avere una maturità medio-alta e a sviluppare competenze e capacità più che buone, ma ancora difficilmente disporrà dell'adeguata fiducia in se stesso e sicurezza necessaria per agire indipendentemente. Di certo, iniziare ad avere livelli di competenza più elevati incide sulla motivazione, così come l'euforia iniziale, seguita dalla disillusione successiva, lascia spazio a un maggiore equilibrio e a una visione più realistica, obiettiva e consapevole della realtà. A questo punto il leader potrà e dovrà passare a quello che è **lo stile di leadership più indicato per il livello di sviluppo D3, che è «Sostenere»**. Utilizzare sempre meno il comportamento direttivo – ormai il collaboratore sa in quasi tutte le circostanze cosa deve essere fatto e come – mantenendo però un alto comportamento di relazione in modo da continuare a spronarlo a utilizzare le proprie capacità e ad aiutarlo ad assumersi poco per volta sempre maggiori responsabilità, facendolo sentire però costantemente «coperto» e affianca-

to dal suo stesso responsabile. È il passaggio verso l'autonomia, quello che in un rapporto padre-figlio corrisponde all'uscita dall'adolescenza, per diventare da lì a breve completamente adulto, autonomo e responsabile.

- *D4 (alta competenza, alta dedizione).* Il collaboratore è cresciuto, ha un alto grado di maturità, dispone di esperienza e capacità di fare bene grazie alle ormai assolute competenze tecniche che a volte possono renderlo ancora più bravo e capace del leader stesso.<sup>3</sup> **Al livello D4 lo stile di leadership da utilizzare è «Delegare»:** il leader può adottare un comportamento basato su pochissima direttività e un bassissimo comportamento di sostegno, limitandosi a definire gli obiettivi e lasciando decidere al collaboratore stesso come realizzarli, consapevole del fatto che ha ormai le competenze necessarie e la giusta dedizione per operare autonomamente.

Idealmente, portare i propri collaboratori al livello di maturità D4 dovrebbe essere l'obiettivo di ogni leader nella gestione individuale dei membri del suo team, così da renderli davvero preziosi per l'organizzazione. Quanto valore ha, infatti, un collaboratore al quale possiamo delegare con serenità e fiducia compiti che in passato richiedevano la nostra costante presenza attiva o la nostra supervisione? A questo livello lui diventa davvero una risorsa importantissima per noi, perché permette anche a noi di crescere ed evolverci nel nostro ruolo, così come per l'organizzazione stessa, che diventa nel contempo il luogo nel quale l'individuo può mettere in campo pienamente le sue qualità, esprimere il proprio potenziale e realizzarsi professionalmente.

Ho sottolineato «idealmente» perché come è ovvio nel mondo reale ci saranno sempre delle eccezioni o delle situazioni anomale. Ci sono casi in cui un nuovo collaboratore possiede di partenza un buon livello di competenza perché ha fatto esperienza in altri contesti simili e quindi l'iter con lui dovrà essere diverso

<sup>3</sup> N.B.: questo è quello a cui ambire come leader! Sviluppare collaboratori che diventino ancora più bravi e capaci di noi, così da aggiungere ulteriore valore a ciò che già esisteva prima di loro e permettere a noi di poterci dedicare tranquillamente a quelli che adesso sono diventati i nostri nuovi compiti.

da quello descritto. C'è anche chi dopo pochi mesi si disamora del nuovo lavoro e decide di abbandonarlo, così come capita anche che chi ha assunto un collaboratore si disamori di lui e dica: «Non è quello che sembrava». Insomma, esistono mille variabili e più avanti vedremo come si possa evitare il più possibile che questi episodi accadano.

Ma al di là di questo, il concetto è semplice: come leader il nostro compito è far crescere i collaboratori, aiutarli a evolversi, a sfruttare al meglio il loro potenziale e trasformarli in una risorsa di valore per noi e per la nostra organizzazione. Fare questo implica dedicare attenzione, tempo, impegno, pazienza e, ovviamente, imparare a conoscerli al meglio, così da riuscire a individuare velocemente i loro punti di forza, le loro aree di miglioramento, le loro leve motivazionali e la più corretta modalità di comunicazione da utilizzare per raggiungere questi obiettivi.

Per ottenere questi risultati voglio darti tre strumenti pratici che ti permettano di individuare velocemente alcuni aspetti fondamentali per la conoscenza e la gestione dei propri uomini. Cominciamo col primo...

## **Individuare e riconoscere i bisogni fondamentali**

Tutti noi, in quanto esseri umani, abbiamo dei bisogni fondamentali da soddisfare.

Quando si parla di «bisogni» la memoria di molti torna alla «piramide di Maslow» alla cui base ci sono i bisogni fisiologici e a salire quelli di sicurezza, appartenenza, stima, autorealizzazione. Secondo Maslow le persone mirano in primo luogo a soddisfare i propri bisogni fisiologici. Successivamente, quando questi sono soddisfatti, le persone passano a quelli di sicurezza e, quando anche questi sono soddisfatti, a quelli di appartenenza e così via. In realtà, questa teoria che risale ai primissimi anni Cinquanta è fallace in diversi aspetti (vi sono ad esempio molte situazioni che potrebbero smentire quest'idea che prima si debba soddisfare un certo tipo di bisogni per puntare a quelli superiori), ma non è ciò che ci interessa approfondire qui. Di certo Maslow ha avuto, nella storia della psicologia, un merito

grandissimo, ossia quello di aver portato alla luce un concetto molto semplice:

*Gli esseri umani hanno necessità di soddisfare  
alcuni bisogni e faranno di tutto per riuscirci,  
in un modo o in un altro.*

Alla teoria di Maslow ne sono seguite diverse, nei decenni successivi, con l'obiettivo di analizzare e sviluppare ancora meglio questa intuizione. Tra le tante, quella che preferisco per praticità e semplicità di approccio è quella dei «Sei bisogni fondamentali» sviluppata da Anthony Robbins, secondo cui ognuno di noi ha quattro bisogni essenziali da soddisfare (sicurezza, varietà, importanza, unione / amore) e due superiori (crescere, contribuire) che permettono una più piena realizzazione dell'individuo.

Analizziamoli insieme nelle prossime righe, e mentre lo faremo ti consiglio di scaricare dal sito [www.libridaleader.it](http://www.libridaleader.it) il video gratuito dove te li spiego personalmente, così da affiancare al testo scritto l'efficacia di una lezione «in aula».<sup>4</sup>

## **Sicurezza**

Questo bisogno deriva dal nostro istinto primordiale di sopravvivenza e porta le persone a vivere nella cosiddetta zona di confort fatta di abitudini e riferimenti certi, che spesso si traducono in resistenze da parte delle persone nei confronti di qualsiasi tipo di innovazione in azienda, dall'adozione di una nuova procedura al banale uso di una nuova stampante. Le persone con un elevato bisogno di sicurezza frequentemente cercano il «controllo», necessitano di pianificazione, di programmazione, di ordine, di elementi certi che gli permettano di sentirsi al riparo da eventuali imprevisti.

## **Varietà**

Un grande paradosso è quello che, se da un lato abbiamo bisogno di sicurezza, dall'altro quando diventa «troppe» non ci sta più bene! Chi vorrebbe mai vivere una vita nella quale sa in

<sup>4</sup> L'argomento viene trattato in maniera estremamente esaustiva nel capitolo VII di *Leader di te stesso*, che ti consiglio di consultare.

anticipo, con assoluta certezza, tutto quello che succederà? Sarebbe una noia mortale! Tutto ciò che diventa troppo prevedibile e di routine finisce inevitabilmente per annoiarci e, nonostante sia estremamente «sicuro», non ci appaga più. Non sono forse la troppa routine e prevedibilità, la mancanza di stimoli e di novità, alcune delle cause principali di rottura di relazioni di coppia? E non è lo stesso per i rapporti di lavoro?

Abbiamo bisogno di varietà, di qualche sorpresa, di nuove sfide, di diversivi, di stimoli, e questo vale per tutti noi. Poi ci sono le persone che hanno un bisogno di varietà molto superiore alla media, e le riconoscete facilmente dal fatto che tendono a stufarsi molto presto di certe attività, che cambiano di frequente anche quando non sarebbe necessario, che si reinventano modi per fare le stesse cose, non perché siano diventati inefficaci quelli vecchi, ma semplicemente perché hanno sentito per se stessi l'esigenza di cambiarli. Un elevato bisogno di varietà porta frequentemente con sé creatività e fantasia, doti molto importanti nel lavoro, ma allo stesso tempo nasconde un pericolo enorme: l'incapacità di portare a termine le cose o mantenere impegni a lungo termine. È evidente che le persone che si stufano troppo velocemente e hanno sempre bisogno di cambiare per avere i giusti stimoli avranno grosse difficoltà a stare a lungo nello stesso posto o nella stessa posizione, e questo ovviamente può essere un grosso limite alla costruzione di qualcosa di solido e duraturo nel tempo. Il leader che abbia nella sua squadra un elemento di questo tipo deve avere la capacità di capire quando la spia del suo bisogno di varietà inizia a essere «accesa» da troppo tempo e presentargli delle alternative come nuovi incarichi, un nuovo team o un nuovo progetto in cui coinvolgerlo. Oppure aiutarlo a «crescere» grazie alla soluzione che aiuta anche chi ha uno smodato bisogno di varietà a soddisfarlo all'infinito anche svolgendo sempre la stessa attività: trovare varietà in quello che si fa ogni giorno! Le persone che svolgono con immutata passione da decenni la stessa professione hanno proprio questa capacità: continuano ad amare quello che fanno perché continua a divertirli, e questo perché vi trovano varietà, cosicché ogni giorno è diverso da quello precedente e porta con sé una sfida diversa e incertezze diverse.

## **Importanza**

Le persone non sono numeri e quindi non vogliono essere tratte come tali. Ognuno ha bisogno di sentirsi importante, speciale e unico, in grado di esprimere il proprio essere. Tutti hanno nel profondo il bisogno di sapere che il loro lavoro ha un senso e uno scopo e, spesso, proprio il fatto di non percepire il senso di quello che fanno e di non sentire riconosciuta la propria individualità è una delle principali cause di demotivazione in azienda. Chi non si sente importante, chi non avverte il senso del proprio valore, non avrà mai dentro di sé la motivazione necessaria per andare oltre il «giusto quanto basta». Al contrario, anche l'ultimissimo della scala gerarchica, se si sente importante e giustamente valorizzato, potrà non di rado impegnarsi e comportarsi proprio come se l'azienda fosse sua, dando tutto il suo meglio e facendosi in quattro anche quando non viene richiesto.

## **Unione/amore**

Un altro bisogno fondamentale per ogni individuo è quello di *connection*, di connessione con qualcuno o con qualcosa. L'uomo è un animale sociale e nello scambio con l'altro trova la soddisfazione di uno dei suoi bisogni psicologici primari. Le persone lavorano meglio quando si sentono parte di un gruppo, di un progetto, di un'azienda. Un buon leader deve fare il possibile affinché i membri del suo team sviluppino un forte senso di appartenenza all'azienda e si sentano parte di un ambiente nel quale dare e ricevere energia in uno scambio continuo e produttivo per entrambi.

Questi quattro bisogni di base sono comuni a tutti noi, anche se ognuno tenderà ad averne uno o due prioritari, che influenzano di più le sue scelte. Perciò è evidente che un collaboratore guidato da un forte bisogno di sicurezza necessiterà di una gestione diversa rispetto, ad esempio, a uno guidato da un forte bisogno di importanza.

Individuare i due bisogni primari dei membri del nostro team è decisivo per capire come gestirli e quali sono gli input fondamentali per sentirsi soddisfatti e appagati e percepire che il loro lavoro gli dà tutto ciò di cui hanno bisogno.

## I due bisogni superiori

Come detto, ci sono poi due bisogni «superiori», che possiamo definire «spirituali» e che, se soddisfatti, permettono di avere una più profonda e più completa sensazione di appagamento. Sono il bisogno di «crescere» e di «contribuire».

*Tutto ciò che di vivente esiste in questo pianeta, nel momento stesso in cui smette di crescere, inizia a morire.*

Non fa eccezione l'essere umano. Nel momento stesso in cui smettiamo di crescere, di evolverci, iniziamo a spegnerci, a perdere motivazioni ed energia. Al contrario, poche cose ci danno una sensazione più piacevole del sentirsi migliorare, crescere e progredire. Chi nel proprio lavoro inizia ad avere la sensazione di non avere più nulla da imparare, che ormai è tutto uguale, che non esiste più sfida che possa aggiungere qualcosa a ciò che è già stato raggiunto, perde una delle forze guida più forti e più profonde che esistano a livello motivazionale.

L'altro bisogno fondamentale per sentirsi davvero pienamente appagati è quello del dare un contributo, ed è indubbio che ci sia un naturale piacere nel *dare al prossimo*. Se la nostra attività dà un reale valore ai nostri clienti o alla comunità, soddisfacendo delle esigenze, migliorando la qualità della loro vita o dell'ambiente, aiutando a risolvere dei problemi o donando un maggiore benessere e serenità, allora il nostro lavoro non è più solo un qualcosa che facciamo per noi e che ci permette di guadagnare dei soldi e soddisfare i nostri personali bisogni, ma diventa un qualcosa di più grande e nobile. Questo inevitabilmente ci fornirà una spinta propulsiva e un senso di «buono e giusto» che ci darà ancora più sicurezza, stimoli nuovi e differenti, ci farà sentire importanti e utili, connessi agli altri e ci investirà di un maggiore senso di responsabilità e di consapevolezza. Insomma, nel momento in cui contribuiamo, andiamo a soddisfare tutti quanti gli altri cinque bisogni, per questo il senso di contributo ha un così grande potere nello spingere le persone a fare e dare di più. Basti osservare la dedizione media delle persone che operano in ONLUS o associazioni benefiche: il contribuire aggiunge al normale lavoro un senso di missione, che ha una spinta propulsiva incredibilmente più potente.

Ma non c'è bisogno di essere una ONLUS o un'organizzazione dichiaratamente «a fin di bene», perché ogni azienda che svolge al meglio la sua attività, impegnandosi al massimo per la soddisfazione dei propri clienti, è «a fin di bene»: un produttore di sedie che fa bene il suo lavoro, contribuirà a case più comode e sicure per migliaia di famiglie; un'agenzia di viaggi che fornisce servizi con la massima professionalità, migliorerà il benessere, il relax e il divertimento dei suoi clienti; uno studio di commercialisti che lavora bene, aiuterà aziende e professionisti a svolgere al meglio la loro attività e a essere più profittevoli e così via. Ogni attività che ha un riflesso sulla società ha un risvolto sociale, e se chi la svolge è consapevole di questo, vi si impegnerà, consciamente o meno, con una motivazione e un senso di responsabilità diversi rispetto al semplice «lavorare per sé».

## **Soddisfare i bisogni altrui**

Da quasi quindici anni annovero tra i miei clienti la più grande agenzia assicurativa d'Italia e probabilmente d'Europa. Possiede una rete di alcune centinaia di venditori e ha un portafoglio clienti tale che, se fosse una compagnia assicurativa, sarebbe la quinta d'Italia come volume d'affari! Ed è così da quando ho avuto il piacere di incontrarli, quindi un risultato che non è affatto frutto del caso, come non è casuale il suo essere in «controtendenza» quando il mercato risulta essere in flessione. Insomma, un'azienda gestita benissimo e che produce risultati straordinari con una continuità davvero rara. Quando anni fa conobbi questa realtà ne rimasi positivamente stupito e alquanto incuriosito, poiché non è certo questa la norma nel mondo delle agenzie assicurative. Così, chiacchierando con l'agente generale, che come ogni leader è inevitabilmente il principale fautore dei risultati della propria azienda, non persi l'opportunità per chiedergli quale fosse secondo lui la causa principale del loro successo e lui mi diede una risposta che non potrò mai dimenticare: «Credo sia l'amore» mi disse.

«In che senso?» risposi sorpreso.

«Nel senso che quello che cerchiamo di fare in continuazione con i nostri ragazzi è trasferire loro l'amore per questo lavoro. De-

vono essere consapevoli che quando parlano con un padre di famiglia, così come con un giovane che ha ancora tutta una vita davanti, per proporre un piano previdenziale, non stanno vendendo un'assicurazione, ma in quel momento stanno svolgendo una funzione sociale importante, di veri educatori al risparmio, per persone che spesso sono totalmente ignoranti al riguardo. Se i miei collaboratori sentono questa responsabilità, se capiscono il peso del loro ruolo in quel frangente, si comporteranno con quella famiglia come fosse la loro, cercando di far comprendere tutta l'importanza che ha il pianificare il loro futuro finanziario. E lo faranno mettendoci cuore, con amore insomma. E la gente questo lo sente. Sente di non avere davanti a sé un semplice "venditore", ma un serio professionista appassionato del suo lavoro e sinceramente interessato al bene del cliente. E nel caso non venga conclusa la vendita, avremo comunque lasciato un segno positivo in quella casa.»

E poi aggiunse: «L'altro aspetto fondamentale è la formazione. Investiamo moltissimo sulle nostre persone per farle crescere. Lavorare con noi dev'essere per loro qualcosa che li faccia diventare professionisti e persone migliori, anche se non dovesse-  
ro avere successo presso di noi. E, anche in questo, da parte nostra ci mettiamo un sacco di amore! La stessa cura e attenzione che chiediamo loro nei confronti dei clienti, la adottiamo noi nei loro confronti».

Nel leggere queste parole ti sembra un caso che poi ottengano risultati così diversi dalla media dei loro competitor?

La cosa da notare è che, portando avanti questa filosofia, automaticamente soddisfano tutti i bisogni dei loro collaboratori: un'azienda solida e lungimirante dà *sicurezza*, la costante organizzazione di momenti di formazione e *team building* crea enorme *varietà*, le persone si sentono *importanti* e al centro di un progetto e, per finire, tutta l'attenzione e cura che gli viene dedicata li fa sentire *amati*.

Come leader dobbiamo sempre chiederci se i nostri collaboratori, stando con noi, soddisfano i loro sei bisogni fondamentali. Se questo succede, avranno tutto ciò di cui... hanno bisogno! E quando una persona, psicologicamente parlando, ha tutto ciò di cui ha bisogno, non necessita di altro e quindi sarà nelle condizioni di dare il suo meglio.

*Ricorda: non è il denaro la prima fonte di motivazione,  
ma lo stare bene!*

Certo il denaro è un mezzo importante, ma chiunque preferisce lavorare in un posto dove guadagna un po' meno ma è felice e soddisfatto, piuttosto che guadagnare un po' di più in un ambiente d'inferno dove si sta da schifo. Quando una persona ottiene da una relazione tutto ciò di cui ha bisogno – e questo vale tanto per le relazioni professionali quanto per quelle personali – non solo starà bene dove si trova, ma non avrà mai interesse ad andare a cercare altro. E, nel caso riceva nuove proposte, chi ci proverà avrà davvero vita dura per riuscire a portarla via da dove si trova così bene! Per farlo dovrà essere proprio la classica «offerta che non si può rifiutare», totalmente fuori dalle righe o come compenso o come opportunità. E pure in tal caso quel collaboratore ci dovrà comunque pensare su attentamente prima di accettare: non si lascia mai a cuor leggero un posto dove si lavora e si vive molto bene.

Il nostro compito, se vogliamo davvero creare le condizioni nelle quali le persone possano esprimere il meglio di sé, è quindi quello di prestare sempre attenzione alla soddisfazione dei bisogni dei collaboratori, ponendoci domande come:

- Hanno tutte le sicurezze di cui hanno bisogno?
- C'è sufficiente varietà nel lavorare in questo team?
- Si sentono importanti e valorizzati nelle loro individualità?
- C'è un senso di connection che li fa sentire uniti tra loro o all'azienda?
- Stanno crescendo come persone e come professionisti?
- Quello che facciamo contribuisce a un mondo migliore e, se sì, ne sono consapevoli?

Questo vale ovviamente a livello di team, ma anche, e soprattutto, per i singoli individui. In questo caso una particolare attenzione, come abbiamo visto, dovrà essere posta ai bisogni primari di quella persona. Quindi, se so che per lei la sicurezza è un bisogno fondamentale, sarà quello il gap che dovrò cercare di colmare.

Ecco alcuni modi attraverso i quali possiamo soddisfare i quattro bisogni di base altrui:

- Sicurezza: essere presenti e far sentire la propria presenza, dare rassicurazioni o garanzie, stabilire procedure e processi chiari.
- Varietà: organizzare attività extraufficio, momenti di svago e di divertimento, «sorprese», variare gruppi di lavoro, dare stimoli nuovi, lanciare nuove sfide.
- Importanza: riconoscere i meriti, elogiare, dare spazio e responsabilità, evidenziare e valorizzare le qualità altrui.
- Amore/unione: organizzare attività di gruppo, team building, riunioni di squadra, far sentire la propria presenza, dedicare tempo, cura e attenzioni, alimentare spirito di squadra, rapporto personale.

Saper intercettare i bisogni soddisfatti da un determinato comportamento consente di valutarlo meglio e, se è il caso, di eliminarlo aiutando il collaboratore a trovare una via più produttiva per soddisfarlo. Questo naturalmente puoi farlo anche su te stesso.

Ci sono comportamenti che dovresti modificare? Quali bisogni soddisfano? In quale altro modo potresti soddisfarli?

Infine, dai casi sopra descritti avrai certamente intuito che la teoria dei bisogni di Robbins è utile anche per capire come motivare o, meglio ancora, come non demotivare i collaboratori.

## Credenze

*«Niente di splendido è mai stato compiuto se non da coloro che osarono credere che qualcosa dentro di loro fosse superiore alle circostanze.»*

Bruce Barton

Nella mia esperienza di coach ho avuto, e ho tuttora, il privilegio di incontrare molte persone di successo. Non necessariamente persone famose, ma persone che nel proprio settore, sia esso sociale, sportivo, politico o anche di spettacolo, hanno raggiun-

to risultati straordinari. Trovo sempre molto stimolante ascoltare le loro storie, da cui emergono chiaramente anche le credenze che li hanno spinti a utilizzare al meglio le proprie potenzialità.

Ogni persona porta con sé un bagaglio di convinzioni che ha un impatto su ogni suo comportamento, scelta o decisione. Ciò che crediamo influenza inevitabilmente come vediamo noi stessi e il mondo che ci circonda, la percezione di ciò che per noi è possibile o impossibile, di ciò che è giusto e di ciò che è sbagliato. E, molto spesso, è proprio nelle credenze personali che si annidano i semi del successo o dell'insuccesso di un individuo.

Le nostre credenze non sono nient'altro che "sensazioni di certezza" riguardo a qualcosa e possono essere di tre tipi:

1. Le *credenze generali* sono tutte quelle che riguardano il mondo e il modo in cui lo vediamo. Si tratta di convinzioni relative ad argomenti generici come la vita, la salute, il tempo, la famiglia, gli amici, il denaro, il sesso, il lavoro ecc.
2. Le *credenze su se stessi* sono le convinzioni relative a chi siamo e a cosa siamo in grado di fare, e che formano l'idea che abbiamo di noi stessi, la nostra identità. Sono, in pratica, tutte quelle credenze che vengono espresse con affermazioni che iniziano con: «Io sono...».
3. Le *regole* sono quel tipo di credenze espresse dalla formula: «Se accade X, poi succede Y» oppure «Se accade X allora significa Y». Si tratta di legami di tipo causa-effetto. Tutte le persone sviluppano nella vita delle credenze riguardo a ciò che è giusto e a ciò che è sbagliato, a ciò che si deve fare o non si deve fare e alle conseguenze che tutto questo comporta.

Come detto, le credenze influenzano direttamente l'uso che le persone fanno delle proprie potenzialità. Credere di potere dà una forza propulsiva che facilita lo sfruttare al meglio il nostro potenziale e ad agire con la giusta carica, energia ed entusiasmo. Di contro, credenze espresse nella forma «Non ce la farò mai...» o «È troppo difficile per me» hanno un effetto fortemente limitante nei confronti dell'accesso al nostro reale potenziale, e di conseguenza sulle nostre azioni e quindi sui nostri risultati.

Nel mio best seller *Leader di te stesso*, ho dedicato oltre cinquanta pagine a spiegare nel dettaglio e con grande attenzione come tutto questo meccanismo funzioni e come impatti quotidianamente con la nostra vita e con quella delle persone che ci circondano. Non voglio qui riproporre il tutto, per cui mi permetto di consigliarti di integrare la lettura di questo testo proprio con *Leader di te stesso* e non per meri fini pubblicitari, ma perché ritengo sia, a tutti gli effetti, uno strumento validissimo per lavorare sulla propria leadership personale.

Voglio però prendere a prestito un solo paragrafo di quel testo che è quello che spiega il cosiddetto «Ciclo del successo», poiché può chiaramente spiegarti come le nostre credenze influenzino i nostri risultati. Comprendendo ciò, potrai facilmente intuire come questo processo agisca ogni giorno su ogni tuo singolo collaboratore, cliente o partner, e quanto quindi sia importante diven-  
tarne consapevole.

### **Il ciclo del successo**

Come e quanto le nostre credenze influenzino l'uso del nostro potenziale, i nostri comportamenti e, di conseguenza, i risultati che otteniamo, può essere facilmente spiegato dallo schema seguente:

Osserviamolo a partire dalla parola «potenziale».



Molti credono che le persone abbiano un potenziale pressoché illimitato; non sapremo mai se è vero, ma la scienza ha dimostrato senza ombra di dubbio che il nostro potenziale come esseri umani è enormemente più grande di quello che di solito utilizziamo, stimato tra l'uno e il dieci per cento, secondo i diversi studi ai quali possiamo fare riferimento.

I risultati che otteniamo non sono quindi determinati dal nostro potenziale, altrimenti raggiungeremmo sempre e costantemente traguardi straordinari in ogni situazione, ma da ciò che facciamo con quel potenziale. I risultati sono figli dell'azione! Se abbiamo un potenziale eccezionale, ma non facciamo nulla di ciò che dovremmo fare per raggiungere i nostri obiettivi, il risultato sarà sicuramente fallimentare!

Il mondo è pieno di potenziali campioni, potenziali artisti, potenziali imprenditori, di persone con un talento incredibile che non hanno mai fatto nulla per svilupparlo e valorizzarlo, o che, addirittura, non ne sono neanche consapevoli. Allo stesso modo persone con minori capacità o vantaggi iniziali riescono a ottenere risultati superiori alla media grazie a un impegno straordinario che si traduce in azione massiccia e costante.

Ricordi *Forrest Gump*? È una meravigliosa metafora di come un individuo dotato di mezzi molto limitati, potenzialmente al di sotto della media, possa ottenere risultati incredibili se agisce con totale impegno e dedizione, senza porsi dei paletti mentali, ma, anzi, sostenendosi su forti credenze positive tipo: «Stupido è chi lo stupido fa!».

Infatti, osservando bene lo schema, noterai come ciò che va a influenzare l'utilizzo del nostro potenziale sono proprio le nostre credenze.

Vediamo di capire insieme come funziona questo processo.

Ti sarà sicuramente capitato di iniziare a fare qualcosa credendo intimamente che non ti si confacesse, come se sapessi già che non avresti mai portato a termine il compito.

Quando iniziamo una qualsiasi attività con questo tipo di credenze limitanti, riduciamo immediatamente il nostro potenziale e agiamo poco convinti e determinati, spesso privi dell'energia e dell'entusiasmo necessari per ottenere un risultato positivo.

Così facendo, con tutta probabilità i primi risultati che arriveranno andranno a confermare ciò che avevamo più o meno con-

sciamente previsto in partenza, rinforzando ulteriormente quelle credenze limitanti.

«Lo sapevo, avevo ragione! Questa cosa non fa per me!» ed ecco che andremo a sfruttare ancora meno il nostro potenziale, intraprendendo azioni ancor meno incisive e continuando così a ottenere risultati negativi. Compiere questo ciclo due o tre volte consecutive ci porterà a rinunciare, giustificandoci dicendo: «È giusto così, perché tanto quella cosa non faceva per me!».

Nella pratica, ecco alcuni esempi di tutto questo.

- Un venditore crede di non essere portato per quest'attività, perché non si sente un buon comunicatore, in grado di convincere le persone ad acquistare il suo prodotto. Ha un gran potenziale di clienti a disposizione, ma, invece di contattare tutti con determinazione ed entusiasmo, comincia a fare una selezione eliminando dalla lista quelli che «sa già» che «sicuramente» non compreranno. Per la paura del rifiuto inizia ad avvicinare quei clienti che ritiene più facili, trasferendo in ogni sua azione tutta la propria insicurezza. Il «no» dell'interlocutore lo deprime e lo convince ancor più di non essere portato per la vendita.
- Una signora è convinta di non possedere senso dell'orientamento e di non essere quindi in grado di cavarsela da sola nelle strade di una città. Sta guidando la sua automobile e non riesce a trovare il luogo di destinazione, cosicché è costretta a chiedere informazioni a un passante. È ovviamente dotata di potenziale intellettuale sufficiente per capire le indicazioni e raggiungere la sua meta (in verità non ce ne vuole granché!), ma è così convinta che comunque non capirà, che, mentre riceve queste semplici e chiare indicazioni, quasi neanche le ascolta, impegnata com'è a ripetersi nella propria mente: «Tanto lo so che anche questa volta mi perderò!». Ovviamente riparte guidando con ansia e senza riuscire a raccapazzarsi nel groviglio di strade. Quando finalmente arriverà a destinazione, dopo innumerevoli tentativi e con un grave ritardo, si scuserà dicendo: «Sono desolata, ma quando sono da sola mi perdo sempre!».

- Uno studente è convinto di non essere portato per la matematica e di fronte alla risoluzione di un problema si pone con un atteggiamento svogliato e poco convinto, tipico della persona sfiduciata. Ovviamente, con questo atteggiamento gli risulta difficilissimo risolvere il problema e, dopo il primo tentativo andato a vuoto, invece di provare di nuovo chiude il libro sentenziano: «È inutile, io con la matematica proprio non ci azzecco!».

Al contrario, pensa cosa accade quando siamo assolutamente certi in partenza del fatto che otterremo un risultato positivo. Credere nella riuscita ci spinge a sfruttare al meglio il nostro potenziale, ad agire con grande carica, energia ed entusiasmo, spesso facendo molto più di quello che ci viene richiesto. Inutile sottolineare che, agendo in questo modo, le possibilità di successo aumentano a dismisura!

Vediamo come, cambiando le condizioni iniziali, si modifichino i tre esempi precedenti.

- Il venditore è arcisicuro di poter stabilire il suo record di vendita con questo nuovo prodotto. Senza fare alcuna distinzione, parla con qualsiasi potenziale cliente, illustrando con grande energia, convinzione ed entusiasmo tutti i benefici derivanti da quel prodotto e, senza paura, cerca appena può di chiudere la vendita. Ogni risultato positivo lo fa sentire alle stelle, rinforzando enormemente la sua autostima.
- La signora che si è persa chiede informazioni senza avere dubbi sulla sua capacità di trovare presto la meta. Ascolta con attenzione le indicazioni del passante e, molto lucidamente, gliele ripete per avere la certezza di averle intese correttamente. Riparte alla guida della sua autovettura e senza esitazioni raggiunge la destinazione.
- Lo studente è consci dei propri mezzi e sa di essere perfettamente in grado di risolvere il problema. Di fronte al primo tentativo andato male non si scoraggia, prende un nuovo foglio bianco, si rimbocca le maniche, si siede ben dritto sulla sedia, tira un respiro profondo e si immerge deciso nell'esercizio. Alla corretta risoluzione del problema afferma: «Non c'è niente da fare, quando mi ci metto d'impegno li risolvo tutti!».

Come vedi, questo ciclo del successo funziona sempre e inesorabilmente, sia in positivo sia in negativo, facendo sì che le nostre credenze condizionino le nostre azioni e quindi, di conseguenza, i nostri risultati.

Ma ancor di più, nel momento in cui si realizzeranno i risultati che dentro di noi ci aspettavamo, questi andranno a rinforzare ulteriormente le nostre convinzioni, permettendoci così di ripercorrere ancora più intensamente lo stesso ciclo, vizioso o virtuoso che sia.

Certo può anche succedere che incominciamo qualcosa con credenze molto positive, sfruttiamo al meglio il nostro potenziale, agiamo in maniera energica e risoluta, ma, al contrario degli esempi precedenti, otteniamo un risultato negativo. Questo farà sì che da adesso in poi proseguiremo in maniera meno determinata? Sì, solo se il risultato negativo ci farà subito dubitare delle nostre possibilità, creando incertezze e facendo vacillare le nostre credenze positive.

Se invece continueremo a mantenere integra la certezza di arrivare a un risultato positivo finale, allora nemmeno decine di risultati negativi consecutivi potranno influenzare la nostra determinazione.

## **Aiuta gli altri a rimuovere le loro credenze limitanti**

Ovviamente un leader non può accontentarsi di possedere credenze potenzianti, ma deve fare in modo che anche i membri del proprio team ne abbiano e le coltivino, che credano fermamente in se stessi e nella bontà del progetto che insieme portano avanti. Quante possibilità abbiamo infatti di realizzare i nostri progetti, se la squadra intorno a noi, per un qualsiasi motivo, non ci crede?

Il compito primario del leader è quindi quello di favorire lo sviluppo di credenze che rafforzino i suoi collaboratori e che li aiutino a esprimere il meglio di sé e, al contempo, aiutarli a rimuovere quelle convinzioni che diventano un ostacolo sulla strada dei loro obiettivi e desideri. Nel fare questo assume un ruolo che è ancora più nobile ed elevato di quello di semplice dirigen-

te, capo o responsabile: diventa un vero e proprio *educatore*, aiutando gli altri a fare ciò che suggerisce l'etimologia stessa della parola, cioè *tirare fuori* il meglio di sé.

Non è certo facile. Le persone non sono poi così disposte ad abbandonare le proprie credenze, perché danno loro sicurezza, paradossalmente anche quando quelle credenze sono limitanti e non portano con sé alcun risultato positivo.

Modificare una credenza limitante significa liberare il potenziale e permettergli di trasformarsi in azioni. Non è facile, ma è certamente possibile (questa, ad esempio, è una mia credenza potenziante!).

Come si crea e si cambia una credenza?

Per capire come modificare una credenza, proviamo a immaginarla come un tavolo, dove il pianale è costituito dalla credenza stessa e le gambe dai riferimenti che abbiamo sulla sua esistenza e sulla sua veridicità. Perché la credenza possa stare in piedi, infatti, deve avere sufficienti riferimenti di sostegno che derivano da:

- esperienze personali;
- esperienze di altri;
- esperienze immaginate.

Una persona può credere, ad esempio, che un determinato compito sia difficile o facile perché in passato l'ha già fatto, perché qualcuno glielo ha raccontato o perché, in qualche modo, se lo è raffigurato mentalmente. Spesso è una sommatoria dei tre fattori. Ha avuto una o due esperienze a riguardo, in giro ha sentito dire cose che confermano le sue impressioni e pensando a quella situazione continua a immaginarla in quel modo. Risultato: per quella persona «le cose stanno così».

A questo punto, se fosse nostra intenzione aiutarlo a rimuovere quella convinzione limitante, dobbiamo aiutarlo a vedere ciò che non vede o a notare ciò che non nota. Solo con un *nuovo punto di vista*, infatti, potrà percepire se stesso o la situazione in maniera più costruttiva.

Il modo peggiore per farlo è cercare di «convincerlo» del contrario. Se alle credenze di qualcuno contrapponi le tue con un atteg-

giamento del tipo «Quel che pensi tu è sbagliato, ti dico io invece come stanno le cose», hai la certezza pressoché assoluta che troverai enormi resistenze da parte del tuo interlocutore! Porre una qualsiasi questione sulla linea del «tu hai torto, io ho ragione e adesso te lo dimostro» è quanto di più sbagliato si possa fare da un punto di vista di comunicazione, perché inevitabilmente la persona che abbiamo di fronte si posizionerà mentalmente in un atteggiamento di chiusura nei confronti della nostra opinione, giusta o sbagliata che sia, interessata semplicemente a sua volta ad «avere ragione».

Per disinnescare una credenza limitante il primo passo è metterla in dubbio; non quindi con affermazioni che comunichino «È sbagliato», «Non è vero», ma con delle domande che abbiano appunto la caratteristica di generare dubbio. Tipo:

- Sei proprio sicuro che...?
- È sempre andata così oppure qualche volta è stato diverso?
- Potrebbe esserci un [altro] modo di vedere questa cosa?
- Hai mai pensato alla possibilità che...?
- Non hai mai considerato il fatto che...?

L'obiettivo è «segare le gambe del tavolo», cioè rimuovere i riferimenti sui quali si basa quella credenza.

Una volta fatto questo, il passo successivo è creare una nuova credenza e farla poggiare su solidi riferimenti (personalni, altrui o immaginati), cioè fornire delle *prove* che quella credenza è assolutamente vera. Se, ad esempio, vogliamo che un nostro collaboratore si renda conto di essere in grado di svolgere un certo compito, perché effettivamente siamo convinti che lo sia, possiamo ad esempio:

- Fare riferimento alle volte in cui in passato ha già svolto compiti del genere.
- Affermare che un suo collega ha indicato proprio lui come la persona migliore per svolgerlo.
- Springerlo a immaginarsi mentre lo svolge con successo e convincerlo così che ha tutte le risorse necessarie.

In generale, vale la regola che più riferimenti abbiamo e più la credenza sarà forte. E più una credenza è forte, più resiste agli incidenti di percorso, agli ostacoli e conduce al successo.

Ricorda: non smettere mai di far notare alle persone ciò che è bene che non dimentichino per poter dare il meglio di sé. Quindi sottolinea sempre *ciò che si può fare e perché*, e allo stesso tempo fai notare come certe limitazioni siano soltanto nella testa di chi le pensa e non vere in assoluto, perché invece la verità è... (Ad esempio, che se ci impegniamo veramente possiamo ottenerne questo risultato, indipendentemente dal momento di crisi, perché ne abbiamo le capacità e l'opportunità!)

## I metaprogrammi

A proposito di motivazione, ecco un potente strumento della PNL che ti consentirà di riconoscere le diverse leve motivazionali che forniscono, etimologicamente parlando, a ciascuno dei tuoi collaboratori un «motivo per agire»: i metaprogrammi.

Vengono definiti metaprogrammi quei filtri mentali che le persone utilizzano per selezionare solamente alcune porzioni della realtà esterna, impoverita, modificata e distorta dai cinque sensi che operano una sorta di filtro nell'acquisizione delle informazioni. Attraverso i metaprogrammi una persona, praticamente in automatico, decide di prestare attenzione a certe cose piuttosto che ad altre e conoscere quali sono i metaprogrammi del tuo interlocutore ti permetterà di mantenere costante la sua attenzione.

Tra le varie tipologie di metaprogrammi ve ne sono due particolarmente utili per capire come motivare le persone: il metaprogramma «direzione» e quello «ragione».

Il **metaprogramma direzione** divide le persone in due grandi categorie: coloro che vanno *verso* qualcosa e coloro che vanno *via da* qualcosa. I primi prestano maggiore attenzione ai benefici che desiderano raggiungere, gli altri invece si concentrano di più sulle conseguenze da evitare. Se, ad esempio, vogliamo motivare una persona di tipo «via da» sarà più efficace porre l'accento su tutte le conseguenze negative che ci saranno se non

verrà fatta quella determinata cosa. «Se non raggiungi questo budget di vendita, rischi di avere una riduzione delle commissioni e quindi dello stipendio, l'azienda si troverà in difficoltà e verranno messi a rischio molti posti di lavoro, compreso il tuo.» Certo, la situazione non è sempre così tragica, ma credo tu abbia compreso che la leva da usare con queste persone è quella del dolore: faranno di più per scongiurare conseguenze negative che per ottenere dei benefici maggiori. Al contrario, con un collaboratore di tipo «verso» funziona maggiormente la leva del piacere. Sarà dunque più motivato da ciò che potrà ottenere: «Se raggiungi questo budget di vendita, avrai delle commissioni più alte, avrai anche l'opportunità di ricevere una promozione, l'azienda crescerà e potrà fare nuovi investimenti...». Come vedi, persone diverse possono ottenere lo stesso risultato sebbene per motivazioni diverse. Tutto sta nel capire quale sia la leva giusta da toccare.

Prima ancora di utilizzare questa leva sugli altri, impara a riconoscere quale delle sue due polarità prevale in te: ciò che ti spinge ad agire è il raggiungimento di uno scopo ben definito e i vantaggi che ne conseguono o l'averne abbastanza di una situazione indesiderata?

Facciamo un esempio concreto: cambi la tua automobile quando «ti innamori» di una vettura che hai visto o di cui ti hanno parlato e che identifichi come il meglio per te, oppure quando la tua vettura comincia a darti qualche problemino o addirittura si rompe? Nelle piccole come nelle grandi situazioni, il cervello processa in modo analogo le informazioni; partendo dalle cose più semplici ritroverai una mappa per comprendere te stesso anche relativamente a questioni di importanza più cruciale.

Facciamo un altro esempio, così da fornirti un ulteriore concreto strumento per la comprensione dei metaprogrammi e la loro applicazione nella vita di ogni giorno.

Secondo il **metaprogramma ragione** vi sono persone che prestano maggiore attenzione a ciò che è *possibile*, altre a ciò che è *necessario*. Queste ultime eseguono un compito semplicemente perché si deve fare. Chi è focalizzato sulle possibilità invece non trova alcuna motivazione nel «si deve fare e basta», ma ha bisogno di sentire che si tratta di un'opzione positiva, di nuove pos-

sibilità che si aprono nel perseguire la scelta che gli vai propnendo. Qualche esempio: alcune persone si motivano dicendo a loro stesse «Devo sviluppare un nuovo progetto», oppure «Devo trovare un’alternativa a questo cliente» o ancora «Devo trovare una soluzione»; mentre chi si focalizza sulle possibilità si motiva dicendo a se stesso «Posso addirittura trovare nuovi clienti», oppure «Possiamo vagliare delle alternative» o ancora «Potremo fare meglio».

Come scoprire il metaprogramma prevalente del tuo interlocutore? Ascoltandolo attentamente, nel suo linguaggio troverai ogni risposta, infinite chiavi di accesso alle sue performance migliori.

I metaprogrammi sono utili non solo per motivare le persone ma anche per capire qual è il loro approccio al lavoro, e quindi possono essere applicabili anche alla selezione del personale (sia essa esterna, per l’assunzione di un nuovo collaboratore, o interna, per l’assegnazione di un nuovo incarico a un «vecchio» collaboratore).

Ad esempio, c’è un metaprogramma che indica la tipologia di approccio agli obiettivi dei singoli individui. Ci sono persone più concentrate sull’obiettivo e sul risultato, altre invece più focalizzate sul processo e sul metodo. Tendenzialmente in azienda i venditori sono **metaprogramma obiettivo**, mentre chi lavora in amministrazione oppure si occupa di qualità, piuttosto che di direzione di produzione, è **metaprogramma processo**. Come scoprirlo? Prestando la massima attenzione se il suo linguaggio si dirige sulla «ricetta» oppure sul «risultato» che da quella ricetta ci si attende, sul «come» devono essere svolte le azioni, sulla procedura da utilizzare o sul «cosa» deve essere realizzato, indipendentemente dal come.

Il **metaprogramma relazione** indica l’approccio che le persone hanno nei confronti delle informazioni. Ci sono gli *adeguanti*, che tendono a cogliere le connessioni tra argomenti e tutto ciò che è simile, ciò che li avvicina. E poi ci sono i *disadeguanti*, che prestano più attenzione alle differenze, a ciò che non funziona. Talvolta i disadeguanti sono percepiti come i «bastian contrari», i «guastafeste», quelli che si lamentano sempre e a cui non va bene nulla. In realtà, se ben gestiti questi individui possono es-

sere molto utili per la crescita del team perché riescono più facilmente degli adeguanti a mettere in luce le aree di miglioramento. Ad esempio, nella gestione delle risorse umane, un profilo adeguante riuscirà a trovare le conformità dei vari profili aziendali con le competenze richieste, mentre un profilo di altro tipo si rivelerà un valido supporto «critico» nell'individuazione di potenziali errori o non conformità. Ciascuno, a modo proprio, può creare valore al sistema, a patto che venga utilizzato nelle modalità a lui più appropriate... Ancora una volta, la differenza la fa la perizia dello chef!

C'è poi il **metaprogramma affiliazione** che consente di capire se una persona ama fare squadra oppure no, ossia se è *aggregante* o *disaggregante*. Questi ultimi funzionano meglio se possono svolgere il proprio lavoro in autonomia. I primi invece amano lavorare in team. Nel basket professionistico c'è un gergo con cui si definiscono i due profili, «cani» o «gatti». Il primo ama stare nel branco, lavorare in squadra, perseguire in gruppo i propri scopi, ed è spesso legato al bisogno di connessione; il «gatto» è l'individualista, mal sopporta la vita in branco e spesso crea inimicizie all'interno di esso, tuttavia è in grado di pensare fuori dagli schemi e «risolvere le partite» da solo. Al tema del teamworking è dedicato il prossimo capitolo dove troverai spunti per approfondire ulteriormente le intuizioni di questa parte.

Siamo giunti al termine di questo capitolo dedicato alla gestione delle persone che, per ragioni di «spazio», non ambisce a essere una guida esaustiva, quanto a fornirti qualche semplice strumento di riflessione e di applicazione. Qui ho illustrato alcune delle teorie più diffuse e degli strumenti che possono aiutarti a capire meglio i tuoi collaboratori, a riconoscerli come persone prima che considerarli come semplici risorse.

Non mi è mai piaciuta l'espressione «risorse umane». Il migliore atteggiamento che puoi avere nella gestione delle persone è riconoscerle come tali, come individui con bisogni, visioni del mondo e potenzialità a cui dare valore, schemi di pensiero e credenze più o meno potenzianti e, a partire da oggi, metaprogrammi da conoscere, rispettare e valorizzare. In questo modo saranno più propensi a ricambiare con prestazioni di valore.

E ora una scheda che può guidarti nella comprensione e valutazione dei tuoi collaboratori.

NOME COLLABORATORE: \_\_\_\_\_

Quali sono i suoi 2 bisogni più importanti?

---

---

Quali sono le sue credenze principali su se stesso, il team, il lavoro ecc.?

---

---

---

---

C'è qualche credenza limitante che puoi mettere in dubbio e sostituire con una potenziante?

---

---

---

---

Quali sono i suoi metaprogrammi?

---

---

---

---

Quali sono i suoi punti di forza e quali le aree di miglioramento?

---

---

---

---

Alla luce di quanto hai appena scritto, quali sono i comportamenti che puoi adottare e/o evitare per avere una relazione migliore con questa persona in modo da farla rendere ancora di più?

---

---

---

---

### **Esercizio di autovalutazione**

Da 1 a 10, come valuti le tue capacità di leadership nella gestione delle persone?

---

Quali ritieni che siano i tuoi 3 principali punti di forza in quest'area?

---

---

---

Quali, invece, i punti dove puoi migliorare?

---

---

---

In che modo potresti impegnarti a migliorare in quest'area specifica?

---

---

---

Vuoi ricevere risorse gratuite sul *people management*?  
Vai su [www.damanageraleader.com/risorse](http://www.damanageraleader.com/risorse) e scaricale adesso.



## II

# Creare e gestire team di successo

*«Ogni cosa è fatta in modo collaborativo, come del resto ovunque oggi, nel mondo dell'alta tecnologia. Non ci sono geni solitari, da nessuna parte. Perfino Thomas Edison era un brillante knowledge manager. Noi abbiamo a che fare con un capitale umano; le idee non scaturiscono dalla testa di un solitario, ma dalla collaborazione nel senso più profondo.»*

John Seely Brown

L'immagine del genio o dell'eroe solitario non si addice di certo al leader, soprattutto in quella che viene considerata l'era della condivisione.

Certo, nel mondo del business esistono alcuni «eroi solitari» che vivono di «conquiste», che senza bisogno di niente e di nessuno portano a casa il risultato. In genere, nelle aziende questi personaggi vengono *sopportati* perché dopotutto producono risultati, ma solo fino a quando riescono a farlo. I veri leader invece riconoscono l'importanza del lavoro di squadra e creano le condizioni per raggiungere i loro risultati proprio grazie al *supporto* di un team. E per questo hanno una vita professionale più lunga e luminosa. Tra essere «sopportati» ed essere «supportati» c'è solo una vocale di differenza, ma che cambia davvero tutto!

*«I grandi traguardi non si raggiungono mai da soli.»*

Pietro Mennea

Se nel capitolo precedente ci siamo focalizzati sull'importanza del conoscere e capire i membri del proprio team, nelle prossime pagine vogliamo invece concentrarci su alcuni aspetti della «gestione» del team e delle dinamiche che scattano all'interno di una squadra. Sviluppare empatia è importante, ma non è sufficiente nella leadership e nella gestione di un gruppo di lavoro. «Tenere le redini» richiede, come per un cavaliere, non solo la sensibilità di capire il proprio cavallo, ma di comprendere cosa gli sta passando per la testa, di tenerlo sul giusto percorso, di spronarlo quando necessario, così come di rendersi conto di quando è il momento di dargli un turno di riposo. Individui che interagiscono tra loro sviluppano dinamiche che il manager di oggi deve saper gestire e indirizzare nella direzione dell'obiettivo comune, usando l'energia sia positiva sia negativa che si sprigiona dalle interazioni umane in maniera funzionale al successo della squadra. È indubbiamente uno degli aspetti più complessi della leadership, e in questo capitolo vogliamo analizzarne insieme alcuni aspetti.

*«Dire a qualcuno di fare qualcosa non significa essere un leader.»*

Wolf J. Rinke

## **Io elevato al Noi**

Nel libro *Teniamoci in contatto*, Reid Hoffman, cofondatore del social network LinkedIn, e Ben Casnocha usano la bella formula « $\text{Io}^{\text{Noi}}$ » per dire che «Le capacità di una persona si elevano in modo esponenziale grazie al supporto di un team».

Verissimo! Per questo si dice che il valore di un team non è riducibile alla somma del valore dei suoi membri. Un team che funziona è sinergico e la somma del valore dei singoli membri si eleva in modo esponenziale, con il risultato che  $1+1$  dà sempre molto più di 2.

*Nessuno di noi vale come tutti quanti noi!*

Ma non sempre nei team  $1+1$  dà più di 2. Ci sono situazioni dove questa somma dà addirittura meno di 2. Ci sono team dove le capacità delle persone non si elevano, ma, al contrario, vengono soffocate per mancanza di fiducia, per paura di sbagliare o,

peggio ancora, per paura di essere «troppo bravi». Paura di essere troppo bravi? Sì, hai capito bene. Perché essere troppo bravi talvolta può suscitare le invidie dei colleghi o addirittura dei propri capi che preferiscono avere collaboratori «bravini» per stare tranquilli. Un leader incapace, insicuro, genera facilmente situazioni di questo tipo. Il mio amico Bruno Vettore, AD di Coldwell Bankers, definisce questo tipo di manager «i leader di plastica», belli fuori, ma vuoti dentro.

In molte aziende, poi, ci sono persone che attuano curiose forme di mimetismo con le pareti e le scrivanie nel tentativo di fuggire alle responsabilità. Anche in questo caso, come nei casi sopracitati, le persone lavorano come se avessero il freno a mano tirato e, di conseguenza, l'intero team si muove al ritmo di un pachiderma.

Insomma, tutto questo per dire che se è vero che l'uomo è un animale sociale ed è quindi naturalmente portato a stare in gruppo, non è altrettanto vero che sia così naturalmente portato al lavoro di squadra. C'è un'enorme differenza fra «gruppo» e «squadra»: metti insieme delle persone e avrai un gruppo, facile. Ma un gruppo di persone messe insieme a fare qualcosa non necessariamente si muove da «squadra»!

Un team è infatti qualcosa di più complesso di un semplice gruppo. Ciò che fa la differenza è l'obiettivo comune, e una squadra è tanto più forte quanto più i suoi membri sono uniti e allineati nel raggiungerlo. È questo elemento che rende il ruolo del leader così strategico. Come nello sport non basta mettere insieme i più grandi giocatori del mondo per avere una squadra vincente, allo stesso modo in un team di lavoro non contano solo il talento, il livello di preparazione e l'esperienza dei singoli individui. Conta la strategia, contano gli scambi tra i vari membri del team e l'allineamento. E di questo si deve occupare il leader.

Nei miei corsi ho avuto il piacere di ospitare grandi coach sportivi come Dan Peterson, John Kirwan o Gian Paolo Montali, che hanno raccontato la propria esperienza professionale, trasmettendo importanti insegnamenti applicabili anche al contesto aziendale. Ma nella pratica, la figura del leader aziendale, soprattutto nelle piccole e medie imprese, è ancora più complessa perché quasi sempre, al tempo stesso, ricopre il ruolo di allenatore e di

capitano della propria squadra. Ha dunque una doppia visione, quella di chi è in campo e gioca tutta la partita minuto per minuto e quella di chi osserva da fuori le dinamiche. In questo doppio ruolo il leader aziendale deve prestare attenzione ad alcune trappole e impedire che minino il lavoro del team. Tra queste, una che a mio modo di vedere è assolutamente fondamentale saper gestire al meglio, è la dinamica che si crea all'interno del gruppo in situazioni di malcontento o di conflitto. La capacità di risolvere le situazioni difficili e utilizzarle positivamente ai fini di creare maggiore coesione, così da unire invece che dividere, è una delle abilità che distinguono il grande Leader dal mediocre gestore di risorse umane.

## **Le cinque disfunzioni dei team**

Patrick Lencioni è un autore americano, di chiare origini italiane, considerato uno dei maggiori esperti di gestione di squadre di lavoro. Nel suo libro *La guerra nel team* illustra quelle che lui definisce «le cinque disfunzioni dei team», ossia le principali dinamiche che sono un vero e proprio cancro per il funzionamento di una squadra e sulle quali un buon leader deve costantemente focalizzarsi per evitarne il più possibile la presenza nel suo ambiente di lavoro.

Queste cinque dinamiche disfunzionali sono:

1. assenza di fiducia;
2. paura del conflitto;
3. mancanza di *commitment*;
4. sottrarsi alla *accountability*;
5. disattenzione ai risultati.

Probabilmente, nella tua esperienza passata o presente hai avuto modo di osservare almeno una di queste trappole o, peggio ancora, di inciamparvi. Se ti è accaduto avrai certamente visto quanto tempo ed energia perda ogni membro del team quando si manifesta anche solo una delle disfunzioni sopracitate. Infatti, là dove non vi è fiducia, dove si ha paura del conflitto, i membri del team

non esprimono liberamente le proprie opinioni e, in tal modo, riducono le proprie potenzialità. Dove non vi è accountability, il focus delle persone è sullo svolgere il proprio compito piuttosto che sui risultati da ottenere. Questo comporta una grande dispersione di tempo: persone indaffarate, giornate occupate da riunioni inutili, report inutili (magari realizzati da più persone senza saperlo) e email inutili. In molte aziende, poi, sembra addirittura che conti più il tempo trascorso in azienda dei risultati ottenuti.

L'analisi di ciascuna di queste disfunzioni equivale quasi a un ricettario per miscelare gli ingredienti base di un team vincente che sono appunto: fiducia, conflitto (o gestione del conflitto), commitment, accountability, risultati.

### **Fiducia**

L'assenza di fiducia è la prima delle disfunzioni individuate da Lencioni ed è abbastanza naturale. Deriva essenzialmente dalla paura delle persone di rendersi vulnerabili di fronte agli altri. Potremmo anche definirlo come un meccanismo di auto-difesa innescato dall'istinto di sopravvivenza insito in ciascuno di noi. Questo meccanismo dà l'impressione di proteggere l'individuo, in realtà limita la sua attività e quella dell'intero team di cui è membro.

Là dove non vi è fiducia, le persone non si esprimono liberamente, sono sempre sulla difensiva, riducono le proprie potenzialità e, conseguentemente, anche quelle del team.

Di contro, c'è fiducia all'interno del team se le persone:

- Si sentono libere di esprimere le proprie opinioni anche se diverse da quelle altrui.
- Valutano e discutono in modo diretto non solo le proprie abilità e competenze, ma anche quelle degli altri membri del team.
- Chiedono agli altri input sulle proprie aree di responsabilità.
- Chiedono aiuto senza esitazione.
- Riconoscono i propri limiti e le proprie aree di miglioramento.
- Ammettono i propri errori e, se necessario, chiedono scusa.

Non si tratta certo di cose facili, perché richiedono apertura e disponibilità a mettersi in gioco da parte di tutti. Il primo a guidare con l'esempio è il leader. Un leader che ammette i propri limiti ed errori, che sa chiedere scusa quando è opportuno, non rischia di essere percepito come una persona debole se dimostra di essere anche consapevole dei propri punti di forza e possiede quello che viene detto lo *standing* per ricoprire il suo ruolo. Viene anzi percepito come una persona equilibrata, capace di trasmettere sicurezza.

Oltre a ciò il leader può alimentare la fiducia all'interno del proprio team dimostrando *sincero interesse* per le opinioni dei membri, anche quelle contrarie alla sua.

Attenzione: ho detto «sincero interesse», cosa che si dimostra con l'ascolto attivo e non con un finto ascolto. Il finto ascolto si riconosce subito ed è ancora più frustrante del non ascolto! Sincero interesse non significa neppure supina accettazione o semplice raccolta del parere altrui nello stile del «portavoce». Il leader ascolta le posizioni, anche divergenti, dei collaboratori e poi si assume la responsabilità della decisione.

Per alimentare il clima di fiducia all'interno del team il leader crea poi le condizioni favorevoli perché le persone possano *confrontarsi* tra loro. Più le persone hanno occasione di confrontarsi e più possono comprendere il senso della frase: «La mappa non è il territorio», ossia che la propria visione della realtà non corrisponde necessariamente alla «Realtà» con la «R» maiuscola, ma è solo una delle possibili interpretazioni, una «mappa», appunto (e di questo parleremo meglio nel capitolo dedicato alla comunicazione efficace).

Spesso le persone agiscono in modo diverso da come ci aspetteremmo, ma ciò non significa necessariamente che siano persone di cui non dobbiamo fidarci: sono semplicemente persone che hanno una mappa, ossia una visione diversa della realtà, che li porta ad agire in maniera differente da come faremmo noi. Chi non riconosce questo aspetto tende più facilmente a non fidarsi degli altri. Pensa che la propria visione del mondo sia quella giusta e «bolla» come inaccettabile il comportamento di chi dimostra una visione diversa.

Chi ha la capacità di ampliare la propria mappa del mondo, comprendendo meglio gli altri e riconoscendo come possibili an-

che i comportamenti diversi dai propri, è più propenso a costruire rapporti basati sulla fiducia.

Ma le occasioni di confronto non bastano se le persone non sanno *comunicare efficacemente*. Quindi aiutare i membri del tuo team a sviluppare la capacità di comunicare efficacemente è la migliore garanzia per un leader di iniziare un solido processo di costruzione della fiducia. Solo così ci saranno reali occasioni di confronto in cui i membri possono parlare liberamente, mettendo anche in discussione l'abilità di ciascuno. Si possono organizzare incontri periodici di confronto su progetti specifici o in generale sull'andamento del team. Nei nostri uffici di HRD Training Group questo tipo di incontri è ormai una prassi consolidata e ti assicuro che si sono spesso rivelati occasione di crescita per il team e le persone che lo compongono. In alcuni casi organizziamo incontri esterni all'azienda, in luoghi particolarmente piacevoli e suggestivi. Sono occasioni in cui lo spirito di squadra si rafforza grazie al fatto di condividere vari momenti della giornata e fare cose insieme fuori dal contesto aziendale. In questo modo non solo si lavora insieme meglio e senza le consuete distrazioni dovute alla vicinanza con la propria scrivania, ma si accresce anche il livello di conoscenza e di *familiarità* tra i membri del team.

*La familiarità all'interno di un team  
migliora le performance.*

Lo confermano gli studi condotti da Robert Huckman, professore presso l'Harvard Business School, e Bradley Staats, professore associato presso la University of North Carolina, non solo in ambito aziendale ma anche in ambito medico, militare e sportivo. Tra tutti i casi e le ricerche citate dai due studiosi riporto quello della società di software Wipro a Bangalore (India). Qui sono stati esaminati 1004 progetti di sviluppo che hanno coinvolto 11.376 dipendenti. In particolare sono stati esaminati i registri per determinare chi avesse lavorato con chi in passato e in quale misura. Poi sono state prese in considerazione le performance, utilizzando come criteri i difetti del software prodotto e la capacità di adeguarsi a scadenze e budget. I due studiosi hanno creato una scala per misurare il livello di familiarità e hanno scoperto che l'aumento del 50 per cento della familiarità produceva una riduzione del 19 per

cento dei difetti del software e una diminuzione degli scostamenti di budget del 30 per cento. Hanno quindi dedotto che «la familiarità è un predittore di performance migliore rispetto all'esperienza individuale dei membri di un team o dei project manager».

Il giusto livello di familiarità, di intesa e anche di fiducia all'interno di un gruppo si sviluppa in anni di collaborazione oppure in situazioni emotivamente forti che funzionano quasi da acceleratori. Questo è ciò che accade, ad esempio, nelle esperienze di formazione outdoor dove le persone «svestono», per così dire, «i panni aziendali» per essere un po' più se stessi e affrontare delle prove fisiche, delle situazioni in cui il successo è fortemente determinato dalla comunicazione e dalla fiducia reciproca.

La fiducia è uno di quei temi che più che essere spiegati vanno vissuti e sperimentati per essere recepiti non solo al livello superficiale di coscienza, ma anche a un livello più profondo. La regata in barca a vela, il rafting e tutte le altre esperienze solitamente proposte nell'outdoor training sono metafore formative che si rivolgono non solo alla parte razionale delle persone, ma anche alla sfera emotiva. Per questo sono più efficaci della classica formazione in aula. L'outdoor training però funziona se si è capaci di tradurre rapidamente l'esperienza nella sfera lavorativa. C'è bisogno quindi di un buon *debriefing* che punti a identificare quelle strategie che hanno generato il risultato positivo per poi portarle in azienda. Senza questo momento importante l'esperienza di outdoor è puro svago.

Certo un corso o un'esperienza di teamworking non risolve tutti i problemi del team, anzi, può diventare un boomerang se non trova il terreno favorevole per far attecchire i semi piantati.

La fiducia, un po' come una pianta, ha bisogno di essere alimentata ogni giorno con comportamenti coerenti alle espressioni di volontà e ai proclami. E il primo a doverla innaffiare è proprio il leader.

*«Mostrate fiducia nei vostri uomini ed essi faranno in modo di meritarsela; trattateli da professionisti seri, ed essi faranno di tutto per non deludervi.»*

Ralph Waldo Emerson

## Gestione del conflitto

Ti è mai capitato di partecipare o di condurre una riunione con un elefante rosa in un angolo della stanza? Hai letto bene. Ho proprio scritto «un elefante rosa». Naturalmente questa è una metafora: rappresenta quelle questioni che, pur essendo sotto gli occhi di tutti (impossibile non vedere un elefante rosa!), non vengono affrontate per paura di innescare un conflitto.

La *paura del conflitto* è la seconda disfunzione del team che, come possiamo intuire, è diretta conseguenza della prima.

*Là dove non c'è fiducia le persone non si sentono libere di discutere apertamente di questioni scottanti.*

Spesso i primi a non affrontare tali questioni sono i *leader di plastica*, poiché temono che l'elefante rosa possa imbizzarrisirsi e travolgerli. Fuor di metafora, temono di mettere in discussione la propria autorità. E gli altri membri del team solitamente pensano: «Se il capo non dice nulla, perché dovrei farlo io?».

Quante aziende sono frenate dalla sindrome dell'elefante rosa?

In quasi tutte le imprese c'è una questione importante e delicata che, una volta risolta, darebbe un nuovo e significativo impulso alla crescita. Il guaio è che affrontarla significherebbe inevitabilmente creare discussioni e, quindi, entrare in conflitto. Allora, spesso, si preferisce fingere che il problema non esista, nella falsa speranza che si risolva da sé. Oppure si cercano soluzioni esterne a pseudoproblemi creati ad hoc per «coprire» quello reale.

Ma perché il conflitto fa tanta paura?

Perché nell'immaginario collettivo un conflitto è sempre qualcosa di negativo, mentre non è affatto così.

Innanzitutto, è bene riconciliarsi con il fatto che «i conflitti in un team sono inevitabili». Sono inevitabili perché persone diverse e, quindi, personalità diverse che lavorano insieme per il raggiungimento di un risultato incontreranno sicuramente delle situazioni nelle quali c'è chi pensa che sia meglio una soluzione, chi un'altra, chi vorrebbe agire in una determinata maniera e chi invece non approva minimamente quella possibilità. E a quel punto i loro diversi «modelli del mondo», le loro diverse «mappe» si scontreranno, è inevitabile! Quanto più le persone tengono a ciò che fanno e più ne sono coinvolte, tanto

più saranno prese anche emotivamente e questo è un bene. Ma, ovviamente, chi è molto coinvolto può facilmente essere attaccato ai suoi modi di vedere le cose e tenderà a difenderli strenuamente, niente di strano. Quindi, visto che i conflitti all'interno di un team di lavoro sono inevitabili, tanto vale attrezzarsi per renderli almeno produttivi.

Il conflitto ha infatti anche un'importante funzione evolutiva.

In ogni storia che si rispetti (pensa ai grandi film o romanzi) c'è un conflitto che è il vero motore di tutto, quello che ci dà una ragione per restare incollati allo schermo fino alla fine del film o che ci spinge a leggere fino all'ultima pagina del libro. Affrontando quel conflitto il protagonista conquista un tesoro, che può essere l'amore della vita, la libertà o la felicità, oppure impara una lezione importante che lo renderà diverso, una persona migliore, e anche questa è una bella conquista.

Ecco, mettiamola così: ogni volta che in azienda non si affronta una questione importante per evitare un conflitto, si perde una bella occasione per scrivere un capitolo interessante della storia del team.

Anche una discussione accesa e animata può diventare un ottimo strumento per raggiungere gli obiettivi aziendali, purché si rispettino alcune condizioni:

1. *Un conflitto è produttivo quando è incentrato sulle questioni e i problemi importanti da risolvere e non scade nel personale.* C'è una bella immagine che suggerisce come dovrebbe essere affrontato un conflitto: quella di Guglielmo Tell. Hai presente l'arciere che colpiva con la propria freccia una mela posta sulla testa di suo figlio? Guglielmo Tell ci suggerisce di restare focalizzati sulla mela, ossia sui problemi, le questioni da risolvere, e non sulle persone che li sorreggono come fa il bambino con la mela. Quando in un conflitto si comincia a scendere al livello personale («Sei sempre il solito», «Sapevo che non dovevo fidarmi di te», «Sei un incapace», per non dire di peggio...), allora si perde completamente di vista l'obiettivo principale e si sprecano tempo ed energie, ma soprattutto si rischia di «far fuori il bambino», cioè di compromettere per sempre la relazione.

2. *Un conflitto è produttivo quando non resta nulla di cui discutere al di fuori della sala.* Le persone devono essere capaci di scontrarsi, magari discutere animatamente, magari arrabbiarsi, per poi arrivare a prendere una decisione e avere la capacità di uscire dalla sala avendo risolto tutte le questioni. La cosa peggiore delle riunioni è quando alla fine si formano dei gruppetti dove le persone esprimono quello che veramente pensano e che hanno evitato di dire solo pochi minuti prima. Così il problema non si risolve, si alimenta ulteriormente.
3. *Un conflitto è produttivo quando la comunicazione è chiara.* Quando le persone non si esprimono in codice o usano espressioni formali per attaccare indirettamente il proprio interlocutore. Già le persone non si capiscono tra loro quando si dicono le cose chiaramente, figurati quante possibilità ci sono che si capiscano con messaggi indiretti, in codice, che dovrebbero far intuire qualcosa.

Per gestire un conflitto in modo produttivo è inoltre opportuno prestare attenzione a quattro tipi di ostacoli:

1. Il primo ostacolo sono le *informazioni*. Ti è capitato di discutere di una cosa e di scoprire, magari per caso, che un collega era a conoscenza di un'informazione che, se condivisa, avrebbe fatto risparmiare tempo a tutti senza bisogno di generare un conflitto? Per affrontare un conflitto in modo produttivo è dunque necessario che le parti siano in possesso delle stesse informazioni. Ciò consentirà di avere mappe, se non identiche, almeno simili della stessa realtà.
2. Il secondo ostacolo è di tipo *ambientale*. Spesso affrontiamo le discussioni nell'ambiente inadeguato, di fronte alle persone sbagliate e senza essere sicuri di avere il tempo necessario per affrontare tutte le questioni e trovare una soluzione. È invece fondamentale affrontare le discussioni nel luogo giusto, con il tempo necessario a chiudere la discussione e prestando attenzione a quali sono le persone coinvolte e che ci possono ascoltare.

3. Il terzo ostacolo è di tipo *relazionale*. Ci sono persone che, pur avendo la possibilità di cambiare idea, dichiarandosi d'accordo con una situazione, una decisione, un obiettivo, non sono disposte a farlo perché significherebbe accettare la proposta di qualcuno che a loro non piace. Insomma, piuttosto che darla vinta a quella persona, che proprio non sopportano, sono disposte a mandare in rovina l'obiettivo e la squadra. Il problema dei rapporti personali è una delle cause principali della mancata risoluzione di un conflitto. Come ho già detto, quando un conflitto scade a livello personale si perde il focus sul vero obiettivo e le cose si impantanano.
4. Infine ci sono gli ostacoli *individuali*. Spesso i conflitti non si risolvono perché le persone non sono disposte ad affrontare e superare le proprie difficoltà individuali o i propri limiti, per allinearsi su una decisione, un nuovo progetto o un nuovo piano che potrebbero portare risultati migliori. L'istinto di sopravvivenza, il preservare se stessi da ciò che è «dolore», in quel caso diventa più importante del bene comune (e quindi, a lungo termine, anche del proprio). Come abbiamo visto nel capitolo precedente, il leader deve avere la capacità di riconoscere tali limiti e fare in modo che le persone li superino per il proprio bene e per quello dell'intero team.

Quindi, una volta riconosciuto che il conflitto in un team non solo è inevitabile, ma può essere anche produttivo se ben gestito, ecco come i leader possono sviluppare la «cultura del conflitto produttivo» nel team.

Innanzitutto è bene avere a disposizione dei momenti in cui si possano mettere sul tavolo le questioni importanti. Si discute finché non si è trovata una soluzione. Si sottolinea che quella è una difficoltà che si vuole affrontare e superare, in modo da essere tutti allineati.

È utile anche dedicare del tempo per aiutare la squadra a individuare quali sono le tendenze personali e collettive nei confronti del conflitto. Ad alcune persone basta una piccola scintilla per prendere fuoco; si fanno trascinare dall'emotività, alzano i toni e il conflitto diventa veramente intenso, rischiando di scivolare nel per-

sonale. Ci sono persone, al contrario, che vivono come una violazione del proprio spazio il semplice fatto che qualcuno alzi la voce.

Trovare il tempo per capire quali sono le inclinazioni personali dei singoli, individuare le loro aree di miglioramento e accordarsi su come gestire il conflitto per arrivare a una soluzione è un investimento che può garantire notevoli risparmi di tempo in futuro.

Ti racconto un'esperienza: mi è capitato, insieme al mio team, di lavorare con una squadra in cui c'era una persona che tendeva ad arrabbiarsi moltissimo quando gli dicevano che qualcosa era *impossibile*. Al solo sentire la parola «impossibile» dava di matto e cominciava a trattare male tutti quanti. Quando ci si è confrontati sulle sue esperienze passate, è venuto fuori un elemento interessante che ha cambiato radicalmente la prospettiva di tutta la situazione. Da adolescente aveva avuto un incidente che l'aveva costretto a letto per quasi due anni. I medici gli avevano detto che per lui sarebbe stato impossibile camminare di nuovo. Eppure era riuscito a farcela e a rimettersi in piedi grazie alla sua grande forza di volontà. Nessuno della squadra ne era al corrente. In un batter d'occhi questa consapevolezza ha cambiato la prospettiva dei membri del team, consentendo loro di fare due cose: capire le reazioni del collega di fronte a quella parola e, anzi, reinterpretare quella che veniva vista come intolleranza e mancanza di controllo come determinazione e caparbietà e, dall'altro lato, evitare di provocarlo, seppur involontariamente. E tenuto conto che quella persona era una delle più produttive all'interno della squadra, questo semplice cambiamento ha permesso di evitare molte perdite di tempo in discussioni inutili.

È importante, quindi, definire le regole e chiarire le aspettative del team. Ciascun membro deve dire cosa è accettabile e cosa è inaccettabile nel suo modello di mondo e tutti insieme devono stabilire come si risolvono le cose.

Insomma, come si usa dire, «patti chiari, amicizia lunga»!

## **Commitment**

Commitment è una parola inglese difficilmente traducibile in italiano. La traduzione più vicina al significato originale è «impegno», anche se il termine inglese racchiude qualche significato in più che vedremo in seguito.

Per ora concentriamoci sull'impegno. Secondo un'indagine condotta nel 2013 dall'istituto di ricerca Gallup, in America solo il 30 per cento dei dipendenti dà costantemente il meglio di sé, il 50 per cento si limita a fare il minimo indispensabile, mentre il restante 20 per cento sfoga il proprio malcontento in forme di comportamenti «antisquadra», influenzando negativamente i colleghi, praticando l'assenteismo e allontanando i clienti con un atteggiamento poco professionale. (Fonte: «Harvard Business Review Italia», maggio 2014.)

Chissà quale sarebbe il risultato di quest'indagine se fosse condotta in Italia. A giudicare dalla diffusione dello sport della lamentela, nel nostro Paese viene da pensare che i risultati potrebbero essere ancora più sconfortanti.

L'indagine Gallup indica tra le principali cause dello scarso impegno delle persone nel proprio lavoro l'inadeguatezza della leadership.

Il leader può diffondere la cultura dell'impegno innanzitutto dimostrando per primo di dare il meglio di sé in ogni situazione. Compito del leader è anche mettere i collaboratori nelle condizioni di esprimere le proprie potenzialità, assegnando obiettivi sfidanti. Talvolta basterebbe anche che ci fossero obiettivi chiari per non scoraggiare l'impegno delle persone.

Nel concetto di commitment non c'è però solo l'impegno a svolgere al meglio l'attività per la quale si è preposti. C'è anche il «senso di responsabilità» nei confronti dell'intera organizzazione e la capacità di rinunciare ai propri interessi personali là dove questi configgano con gli interessi e gli obiettivi comuni.

In molte aziende e in molti team non c'è commitment, ma semplicemente consenso. In fondo è più facile ottenere il consenso della propria squadra che raggiungere il livello del commitment. Quest'ultimo però è più duraturo ed è meno esposto al rischio del voltafaccia. Probabilmente ti sarà accaduto di assistere a casi in cui una o più persone, pur avendo accettato una decisione presa dal team, si facciano avanti con frasi del tipo «Ah, ma io lo avevo detto! Io non ero d'accordo!», quando quella decisione presa non porta i risultati sperati. È un atteggiamento fastidioso, non trovi?

Ebbene, quando c'è commitment questo non succede. Una squadra efficace che al termine di una riunione ha preso una decisione basata sulla fiducia e sul confronto positivo, è disposta

a difenderla a spada tratta perché se ne assume la piena responsabilità. Non c'è spazio per il tanto diffuso «scaricabarile». Ogni componente della squadra, poiché è stato *coinvolto* nel processo decisionale e ascoltato anche quando ha espresso una posizione diversa, sente di aver preso un impegno preciso con se stesso e con gli altri. Grazie al commitment la squadra non molla nei momenti difficili ma continua a supportare la decisione presa. Puoi bene immaginare cosa significhi tutto questo in un periodo storico così impegnativo come quello attuale dove il livello di incertezza è cresciuto e dove si rischia di più.

Ho evidenziato la parola coinvolgimento perché questa, insieme alla chiarezza degli obiettivi, è la via per creare commitment.

Stephen Covey, autore di uno dei best seller della formazione aziendale, *Le 7 regole per avere successo*, ripete spesso: «*No involvement, no commitment*», cioè: «Se non c'è coinvolgimento, non c'è commitment».

Le persone devono sentire che il loro contributo è importante per il successo dell'azienda. Il coinvolgimento, oltre a creare spirito d'appartenenza, fa sì che le persone si sentano personalmente chiamate in causa nel raggiungimento degli obiettivi e diano il meglio di sé puntando all'eccellenza.

Credo che un meraviglioso modello di commitment a cui ispirarsi sia quello degli All Blacks, la mitica squadra neozelandese di rugby in cui ha militato anche John Kirwan, allenatore della nazionale italiana di rugby dal 2002 al 2005.

Un giorno a Kirwan chiesi: «Cosa significa essere un All Black?». E lui mi rispose: «Quando entri a far parte di questa squadra, sai che non è sufficiente essere lì, sai che devi essere un grande All Black. Sai che la maglia che indossi è solo in prestito perché non è la maglia che fa la differenza, ma la persona che la indossa. Prima di te è stata indossata da qualcuno e così sarà dopo di te. Ma quando sei un All Black lo sei per la vita! E questo richiede molta onestà con se stessi e con gli altri. Al termine di ogni partita un All Black si guarda innanzitutto allo specchio e si chiede "Dove ho sbagliato?". Poi può affrontare la squadra. Onestà è una parola facile da dire, ma difficile da applicare. Ti devi poter guardare allo specchio e dire: "Oggi ho dato il massimo". Non puoi mentire a te stesso. Questo atteggiamento porta all'eccellenza».

## **Accountability**

La quarta disfunzione indicata da Lencioni è una delle più delicate e impegnative da gestire, e, come vedremo, è strettamente collegata a quella precedente.

Cosa significa «evitare l'accountability»? Che i componenti della squadra evitano di prendersi la responsabilità del risultato. Quindi, in qualche modo, una persona cerca di non farsi carico di quell'obiettivo. La parola più simile ad accountability nella traduzione in italiano è «responsabilità». Anche se questa parola spesso è abusata perché in molte aziende ci sono persone definite *responsabili* che in realtà sono davvero degli *irresponsabili*!

*Accountable* non significa solo essere responsabili, ma anche essere affidabili. La più corretta traduzione, a mio modo di vedere, è che una persona accountable è una persona su cui sai di poter contare. Una persona accountable è quindi una persona responsabile del risultato, di cui ti puoi fidare perché sai che farà di tutto per raggiungere l'obiettivo.

Quando in un team le persone non si prendono la responsabilità del risultato e si criticano a vicenda perché c'è qualcuno che non è al livello di performance richiesto, allora c'è mancanza di accountability.

Quando c'è accountability, al contrario, le persone sono attente sia alle proprie performance e ai propri risultati sia a quelli degli altri, perché sono consapevoli che ogni contributo è importante per raggiungere gli obiettivi stabiliti. Quindi se un collega è in difficoltà lo spronano e lo supportano. Non accettano che nel team ci sia qualcuno a un livello di performance troppo basso rispetto agli obiettivi stabiliti; in questo modo generano una *pressione positiva* sugli altri.

Il leader deve creare le condizioni perché nel proprio team ogni membro si senta accountable. Come abbiamo visto, il vero leader è sempre il primo a mettersi in gioco, a concedere fiducia, a dare il meglio di sé e quindi anche a essere accountable. Il leader è il primo ad assumersi la responsabilità dei risultati, il primo ad affrontare sfide impegnative e a combattere la battaglia fino alla fine.

Altra condizione necessaria perché ci sia accountability è che esista chiarezza riguardo a obiettivi, standard e priorità. Molto spesso le persone non si prendono le responsabilità del risultato perché non sanno quale sia esattamente il risultato che ci si aspet-

ta da loro! In passato nelle aziende non era così importante stabilire gli obiettivi perché vi era la convinzione che «se lavori bene ottieni risultati», senza bisogno di pianificare.

Oggi non possiamo più permettercelo. Eppure in molte aziende si vive ancora alla giornata, non ci sono obiettivi chiari, oppure vengono cambiati troppo frequentemente. Come pensi che una persona possa sentirsi responsabile del raggiungimento di obiettivi che cambiano ogni mese? Si sentirà disorientata oltre che frustrata dal fatto di aver sprecato energie in attività che non hanno prodotto nulla di visibile.

In alcuni casi, poi, gli obiettivi ci sono ma vengono comunicati male e questo genera confusione.

*Se vogliamo creare accountability, se vogliamo fare in modo che le persone si assumano la piena responsabilità del risultato, dobbiamo chiarire quali sono gli obiettivi, quali sono gli standard, quali sono le priorità, in modo assolutamente inequivocabile.*

E dobbiamo prevedere dei momenti di comune *revisione dei risultati*. In molte aziende il confronto sui risultati non c'è; in altre c'è ma viene fatto personalmente, *one to one*. Le persone si confrontano singolarmente con il responsabile e le loro performance vengono valutate all'interno di un colloquio individuale, quando invece sarebbe molto meglio farlo con tutto il team. In quel momento, infatti, la persona non si confronta solo con se stessa e il responsabile ma con tutta la squadra, e quindi per la squadra è più facile assimilare certi messaggi e capire le aree di miglioramento su cui lavorare. Inoltre, se all'interno del team c'è una persona che non è disposta a mettersi in gioco, a mettersi veramente in discussione, quel momento di confronto pubblico la porterà o ad allinearsi o ad allontanarsi.

Nel suo libro *Vincere!*, l'esperto di management diretto Jack Welch, storico CEO della General Electric, distingue tre tipi di componenti dei team:

- Un 20 per cento di persone straordinarie, motivo per il quale otterrebbero risultati indipendentemente dalle capacità manageriali e che quindi non hanno realmente bisogno di te.

- Un 70 per cento di persone che possono ottenere risultati, e li ottengono, ma quasi solo in funzione delle tue capacità manageriali. Queste sono quelle con cui devi essere bravo a creare le condizioni giuste per fare la differenza per loro e per la squadra.
- Un 10 per cento di persone che, per usare esattamente le parole di Jack Welch, devono essere eliminate, perché probabilmente quello non è il posto giusto per loro. Magari possono essere utilizzate molto più produttivamente in un altro reparto.

Il confronto può servire anche per far emergere il disallineamento di certe persone rispetto al team. E prima si evidenzia, meglio è, perché si evitano dispersioni di energie per tutti.

Il momento di confronto serve anche per fare in modo che le persone si facciano pressione l'un l'altro indipendentemente dal leader. Non deve essere il leader a fare il maestro cattivo che verifica se i suoi hanno studiato; i suoi collaboratori devono farlo da soli.

Un'ottima strategia per aiutare questo processo è quella di dare dei premi legati ai risultati della squadra. Dan Peterson, mitico coach di basket, mi raccontava ad esempio di come valutasse ogni giocatore non in base a quanti punti segnava personalmente, ma alla prestazione della squadra durante la sua presenza in campo.

Con questo genere di incentivazione il singolo capisce che per avere il premio deve incidere positivamente sulla prestazione di tutto il gruppo. È quindi necessario che ci siano degli obiettivi di squadra oltre a quelli individuali. Quando a un gruppo diamo obiettivi comuni con relativi premi, inneschiamo un processo che lo porta a diventare una squadra, dove si vince o si perde insieme. Si può fare anche con i gruppi della forza vendita e i risultati possono essere davvero sorprendenti.

## Risultati

Una squadra di successo si focalizza sui risultati più importanti e si giudica per i risultati che ottiene. Senza una forte attenzione al risultato, un team non potrà mai essere efficace.

Il piacere di stare insieme, come abbiamo visto, può favorire un clima di fiducia, ma certamente non è la ragion d'esse-

re di un team. Un team è un gruppo di persone che puntano a un risultato comune. Questo deve essere il focus principale dei suoi membri.

Il guaio è che spesso le persone sono focalizzate su altro: sui propri bisogni individuali, sulle esigenze personali o su quelle della propria divisione. A proposito: hai notato che in azienda i vari reparti si chiamano spesso *divisioni*? Un nome piuttosto curioso e infelice perché ogni reparto in realtà dovrebbe essere *complementare e sinergico* all'altro e non *diviso*. Invece, spesso accade l'esatto opposto: queste divisioni sono come dei compartimenti stagni che sostanzialmente badano ai fatti propri e cercano di difendere i propri interessi. Talvolta sembra addirittura che ci sia una sorta di competizione interna: quelli del marketing contro quelli del service, i venditori contro quelli dell'amministrazione. E le persone rischiano di dimenticarsi che tutte giocano nella stessa squadra, che anche chi non gioca in attacco vince segnando, così come chi non gioca in difesa vince se prenderà meno gol dell'avversario. In un'azienda, ad esempio, anche chi non fa il venditore «vende» e quindi contribuisce al raggiungimento dei risultati dell'intera organizzazione di cui fa parte.

Il modo migliore per mantenere le persone focalizzate sul risultato è valutarle proprio in base al risultato stesso. Ciò naturalmente presuppone l'esistenza di obiettivi chiari per tutti. Solo così si potrà effettuare una valutazione della persona in base ai risultati raggiunti a livello personale e al suo contributo per il raggiungimento dei risultati del team e dell'intera organizzazione.

Un altro elemento che contribuisce a mantenere alta l'attenzione delle persone verso il risultato è la condivisione delle *best practice*, ossia delle esperienze più significative, o comunque quelle che hanno permesso di ottenere i migliori risultati. Questa pratica fa sentire importanti le persone che hanno ottenuto dei risultati, ma consente anche agli altri membri del team di apprendere e sfruttare i suoi metodi e strategie. Questo, in definitiva, significa essere una *learning organization*, un'organizzazione che non smette mai di imparare e di crescere. Un team in cui vige la condivisione delle best practice è un team che fa dell'eccellenza la propria regola, è un team che cresce e che ottiene sempre più risultati.

La cosa più straordinaria leggendo *Vincere!* è scoprire cosa ha permesso all'autore, durante la sua gestione ultraventennale della General Electric, di creare più valore di qualunque altro manager nella storia, portando l'azienda a essere il colosso mondiale che tutti conosciamo.

Il segreto di Welch è stato valorizzare i comportamenti di successo e premiare in funzione del risultato.

In questo capitolo abbiamo visto gli ingredienti fondamentali di un team di successo. Esistono naturalmente altri ingredienti che solitamente ogni leader aggiunge a seconda del proprio stile. La cosa importante è essere consapevoli di quanto e se il proprio stile di leadership sia adatto per favorire il lavoro della propria squadra.

Solitamente i manager si preoccupano che i collaboratori possiedano o sviluppino le capacità di teamworking, mentre sembrano quasi dare per scontate le proprie capacità di team management. Il loro focus è più orientato alla conoscenza del mercato di riferimento, all'apprendimento di nuove strategie di business. Eppure dedicare del tempo alla costruzione e gestione del proprio team è il migliore investimento che un manager possa fare per aumentare il valore competitivo della propria azienda.

*«Se ottieni di avere tutte le persone che remano in una direzione, allora puoi dominare qualsiasi processo industriale, qualsiasi mercato, qualsiasi concorrente, in ogni momento.»*

Patrick Lencioni

## Esercizio di autovalutazione

Da 1 a 10 come valuti le tue capacità di gestione di un team di lavoro?

---

Quali ritieni che siano i tuoi 3 principali punti di forza in quest'area?

---

---

Quali, invece, i punti dove puoi migliorare?

---

---

---

In che modo potresti impegnarti a migliorare in quest'area specifica?

---

---

---

Vuoi ricevere risorse gratuite sul *team management*?

Vai su [www.damanageraleader.com/risorse](http://www.damanageraleader.com/risorse) e scaricale adesso.



### III

## Training e coaching

Il manager che non promuove la crescita dei propri collaboratori non fa danno solo a loro, ma all'intera organizzazione e perfino a se stesso.

Nei capitoli precedenti, infatti, abbiamo visto che il valore di un leader cresce in modo direttamente proporzionale al valore della propria squadra, perché il suo compito è portare la squadra e le singole persone a ottenere i risultati prefissati per l'intera organizzazione.

Ogni momento in azienda, se ben sfruttato, può rappresentare un'occasione di crescita. Perfino gli insuccessi possono servire per crescere, purché affrontati con senso di responsabilità e non semplicemente fatti oggetto di penalizzazioni come accade nei luoghi dove si pratica il gioco delle colpe. Anzi, proprio dagli insuccessi si possono trarre utili insegnamenti per crescere.

Oltre alla formazione definita *on the job* esistono altre vie di sviluppo delle competenze dei collaboratori. In questo capitolo Maurizio Papa vi parlerà di «training» e «coaching», illustrando le diverse modalità con cui possono essere realizzati in azienda.

Prima di passargli la parola, però, voglio raccontarvi una storia che può essere un'utile premessa al suo intervento.

C'era una volta un mobiliero che aveva bisogno di un bravo taglialegna. Poiché nel suo paese ce n'erano due bravissimi, stimati da tutti come professionisti seri e affidabili, decise di metterli alla prova per scegliere il migliore. Affidò a ciascuno una parte della foresta e, alla fine della giornata, chi avrebbe tagliato il maggior numero di alberi si sarebbe aggiudicato il lavoro. Mentre i due ta-

glialegna lavoravano il mobiliere si mise a osservarli e notò che il primo, un omone grande e grosso, lavorava instancabilmente. Con la sua sega non faceva altro che tagliare alberi con grande precisione e maestria. Si fermava giusto per soddisfare mere esigenze fisiologiche. L'altro, invece, un uomo dalla corporatura normale, circa ogni ora e mezzo sistematicamente faceva una pausa. Il mobiliere non riusciva a capire cosa facesse il taglialegna durante quella pausa. Pensò che stesse perdendo tempo. Tuttavia non intervenne. Preferì attendere i risultati. Al termine della giornata, con grande stupore del mobiliere, vinse la sfida il secondo taglialegna. A quel punto il mobiliere, ancora più incuriosito, chiese al vincitore: «Cosa facevi durante le pause?». E questi rispose che si sgranchiva i muscoli delle braccia e della schiena, che ascoltava il canto degli uccellini, che ripensava alle difficoltà che aveva incontrato nel tagliare certi alberi. Il mobiliere, impaziente, lo interruppe per chiedergli: «E poi?». E lui rispose candidamente: «E poi affilavo la sega».

Questo è un classico dei racconti di formazione. La storia del falegname virtuoso contiene in sintesi molti elementi che verranno trattati da Maurizio Papa.

In primo luogo c'è l'atteggiamento tipico di molte aziende in cui si continua a produrre a testa bassa, nella convinzione che non ci sia tempo da perdere nella formazione.

E poi ci sono le imprese virtuose che non solo investono tempo e denaro nello sviluppo, ma soprattutto danno valore alla riflessione.

*«Bisogna far seguire un'azione efficiente con una quieta riflessione. Da questa quieta riflessione nascerà un'azione ancora più efficiente.»*

Peter Drucker

E poi c'è un particolare della storia apparentemente insignificante. Il falegname si fermava anche per ascoltare il canto degli uccellini. In realtà questo è un fatto significativo perché sta a indicare che, per quanto duro possa essere un lavoro, lo si affronta con più energia e motivazione in un contesto piacevole.

Anche la cura del contesto è un «lavoro da leader».



## Parliamo di «training»

*A cura di Maurizio Papa*

Solitamente i partecipanti al percorso formativo *Da Manager a Leader* arrivano belli carichi all'appuntamento dedicato al «training» perché si occupa di quegli esseri misteriosi che sono i «collaboratori».

Tutti li vorrebbero bravi, veloci, pieni di iniziativa, autonomi e così via... ma poi, fondamentalmente, *non sanno come fare!*

Quando sentiamo la parola «training» percepiamo da subito che si tratta di un «allenamento» che ha lo scopo di migliorare le persone, l'ambiente e i risultati intorno a noi. Il lato positivo di questa percezione è che spesso, a questo punto, i partecipanti iniziano a riflettere sulla propria modalità di formare le persone, mettendone in dubbio l'efficacia. Sappiamo infatti che il primo passo importante per poter apprendere con profitto è quello di mettere in dubbio il proprio metodo, le proprie credenze, le proprie abitudini, per lasciare spazio a qualcosa di nuovo e più efficace.

Solitamente apro il corso con domande di questo tipo:

*Siamo soddisfatti dei nostri collaboratori?*

*Siamo soddisfatti di come si sentono squadra, di come approcciano le diverse situazioni e gli altri?*

*Come vorremmo che fossero?*

Ed è qui che si scatena l'inferno! I collaboratori, secondo le risposte che ricevo a queste domande, non vanno mai bene!

Ma la vera domanda infatti è:

*Non è forse che tu vuoi che i tuoi collaboratori assomiglino a te?*

E la vera risposta, naturalmente, è: «Sì!».

Questa, inevitabilmente, è una delle principali aspettative inconsce che porta imprenditori e manager a porsi, nei confronti dei propri collaboratori, obiettivi poco realizzabili e con metodologie non adeguate.

Nelle prossime pagine vedremo qual è la situazione del training all'interno delle aziende, quali effetti genera e soprattutto quali sono i migliori strumenti per attuare una formazione interna di successo.

## Il training «tribale»

In genere, all'interno delle aziende si fa del training, ma la modalità viene definita «tribale» a causa della semplicità con la quale viene svolta e della situazione.

Infatti la forma più semplice e frequente di training è il «passaparola», ovvero la trasmissione di informazioni fra colleghi, di solito in occasione del passaggio di consegne per le dimissioni di un collaboratore o per una nuova funzione che si basa sulla delega a un'altra persona di parte delle proprie mansioni.

Quali sono i problemi di base in questo tipo di training? Si riassumono nel principio della «fotocopia della fotocopia». Una persona spiega all'altra «come si svolge una certa procedura» senza cercare di migliorare metodologie e schemi mentali.

Inoltre il presupposto di questo approccio è che «se non c'è un problema, allora non c'è bisogno di fare training».

Inevitabilmente si tratta di un training *one shot*, episodico, casuale e non strutturato, perciò improvvisato nei modi, nei tempi e di conseguenza nei risultati.

In realtà il training più efficace nasce dal desiderio e dalla volontà di migliorare degli standard anche se quelli correnti sono «accettabili».

L'«Harvard Business Review» riporta i risultati di uno studio secondo cui solamente il 10 per cento della popolazione ha il giusto *learning mindset*, ovvero una mentalità tesa al costante miglioramento delle proprie capacità; mentre il restante 90 per cento delle persone decide di occuparsi del proprio miglioramento solamente nel caso in cui questo si renda necessario o obbligatorio.

È evidente che un approccio di questo tipo pone già un grande limite alla mentalità orientata al miglioramento e renderà difficile lo sviluppo di un training di qualità.

Inoltre, nella maggior parte delle aziende il training viene visto come:

- un'interferenza con il proprio lavoro;
- una perdita di tempo;
- una forma di attenzione che i collaboratori non meritano o non sono in grado di apprezzare.

Vedremo invece che il training è la soluzione per attivare un processo di miglioramento profondo e continuo a favore di qualsiasi ruolo, funzione e persona all'interno dell'azienda, con riflessi positivi sia in termini di performance sia in termini di qualità di vita delle persone e della squadra.

## Il training strutturato

Un percorso di training è strutturato quando:

- È un processo continuo e non occasionale.
- Non è negoziabile da parte dei collaboratori, ovvero non è possibile rifiutarsi di partecipare.
- Prevede un programma ben preciso e organizzato sia in termini di argomenti che di modalità di apprendimento.
- Prevede non solo il semplice apprendimento di nuove conoscenze, ma anche la loro sperimentazione in aula.

## I vantaggi di un training strutturato

Da cosa capiamo che il training ha un effetto importante all'interno della nostra organizzazione?

- *Il training definisce gli standard.* Gli standard sono, in pratica, «le nostre abitudini»: come comunichiamo durante la vendita, quante volte approfondiamo le competenze sul prodotto, quanto tempo impieghiamo a inoltrare un preventivo o ad agire nei confronti della lamentela di un cliente, quante sono le non conformità dei prodotti o servizi che generiamo rispetto alla totalità delle vendite e così via.

Un training efficace deve fissare degli standard al di sotto dei quali non sono accettabili la performance o i comportamenti all'interno dell'organizzazione.

Fissare degli standard permette di avere un'idea chiara di dove siamo e di dove vogliamo arrivare, quindi lucidità sulla situazione attuale e su quella desiderata in futuro. Di conseguenza, significa che siamo stati in grado di identificare le aree su cui è necessario lavorare in termini di miglioramento.

- *Il training fa guadagnare!* Immaginate una squadra di vendita allenata a gestire le obiezioni della clientela sul prodotto, sui tempi di esecuzione e su tutti gli argomenti attinenti alla vendita. Oppure immaginate una squadra di manager focalizzati e formati sulle modalità più avanzate volte a migliorare l'efficienza della propria funzione, che si tratti di logistica, di produzione o di altro.

Training deve significare: focus consapevole sul problema e quindi azioni coerenti e costanti per il miglioramento continuo. Ciò si traduce in *riduzione degli sprechi e aumento dei risultati*. Ergo: aumento del guadagno!

- *Il training aiuta in periodi di crisi.* In un momento di crisi può verificarsi una diminuzione della motivazione e un concorrente focalizzarsi delle persone sui problemi e sugli aspetti negativi che una situazione del genere fa emergere. Solitamente si verifica un contagio diffuso tra i collaboratori mentre chiacchierano «alla macchinetta del caffè», con ricalcate importanti dentro e fuori l'azienda.

Il training permette di supportare gli stati d'animo dei collaboratori e di orientarli verso le leve del miglioramento, non solo a livello dei singoli ma di squadra nel suo complesso. Attraverso il giusto training è possibile indurre le persone a mettere sul piatto possibili soluzioni tramite uno sforzo collaborativo concentrato su un fine comune, cosa che diversamente non accade. È noto, infatti, che spesso in presenza di difficoltà le persone tendono a crogiolarsi insieme nel vittimismo o a incolparsi reciprocamente della situazione negativa.

- *Il training è la chiave per la ripetizione.* Consapevoli che «la ripetizione è la madre di ogni abilità», attraverso il training è

possibile «allenare» un comportamento, un atteggiamento, una capacità rispetto a una determinata situazione.

Perché il training agevola questo processo di allenamento? Perché molto spesso le persone cominciano una nuova attività autonomamente ma in seguito la abbandonano, perché non coinvolte, perché non motivate e perché non supportate da un adeguato contesto. In queste situazioni le emergenze della giornata e le vecchie abitudini prendono il sopravvento. Il training è invece un'occasione programmata di incontrarsi periodicamente con la squadra per confrontarsi con le nuove performance e le nuove abitudini, e continuare a migliorarle.

*«L'arma competitiva del Ventunesimo secolo sarà la formazione accompagnata dalle competenze della nostra forza lavoro.»*

Lester Thurow

## Modalità di training

Esistono diverse modalità di fare training, in relazione agli obiettivi che si vogliono perseguire. Conoscere l'esistenza delle diverse tipologie e relative caratteristiche e risultati ci permette di costruire un training flessibile e ben strutturato all'interno della nostra azienda. Vediamole insieme.

### Lecture format

Il formato della tipica «lezione» è il più comune e utilizzato dalle aziende ed è ideale soprattutto per analizzare dati quali i fatturati, i profitti, le vendite ecc.

Il problema di questo tipo di formato è che viene usato troppo di frequente o proposto in modo non adeguato. Non è affatto raro vedere una platea di persone che osservano tabelle su file excel piene di numeri poco visibili. L'impatto di questa modalità è negativo in quanto annoia ed è difficile da fruire (non possiamo apprendere con motivazione ciò che non riusciamo neanche a leggere!), soprattutto se prolungato nel tempo.

Ecco allora le linee guida per un corretto uso di questo format:

- Realizzare tabelle facili da leggere, dove sono evidenziati solo i numeri che servono.
- Utilizzare questo strumento per un tempo limitato, in modo da non abbassare l'attenzione della sala.

### **Group questions**

È una modalità orientata a creare un forte coinvolgimento dei partecipanti su un argomento specifico attraverso un insieme ben preciso di domande, come ad esempio: «Cosa manca per migliorare le vendite?», «Come ridurre i tempi di consegna?» e così via.

Si tratta di uno strumento molto efficace in quanto permette di:

- creare spirito di squadra;
- motivare le persone a diventare proattive;
- sviluppare la creatività;
- orientare le persone a sostenere ciò che hanno proposto.

Questa modalità è il contrario rispetto alla situazione in cui un responsabile parla per un'ora di fila spiegando cosa devono fare a persone che riescono a stento a tenere gli occhi aperti.

### **Group discussion**

Anche questa modalità è fortemente orientata a sviluppare coinvolgimento e proattività. Ruota attorno a un «argomento» specifico, ad esempio: «Il trend del nostro settore nei prossimi tre anni», «Le esigenze dei clienti nel tale ambito».

Mentre nel caso del training incentrato sulle domande si parte dal presupposto che alcuni elementi siano chiari («Quali sono tre modi per migliorare le vendite?»), in questo caso si fanno emergere prima di tutto dei punti di vista sulla situazione generale sui quali lavorare successivamente.

Tale modalità tende a «tirar fuori» informazioni e percezioni e non semplicemente a insegnare o trasferire un know how. Quindi sfrutta il potenziale delle persone per ottenere una visione d'insieme.

### **Demonstration training**

In questa tipologia di training un responsabile o un esperto di una certa materia dimostrano ai partecipanti la modalità migliore per ottenere il risultato desiderato. Ad esempio, nel caso di un processo di vendita, come comunicare, quali domande fare, come utilizzare determinati supporti alla vendita e così via.

Si tratta di una metodologia molto potente perché consente a chi partecipa di osservare le dinamiche fondamentali messe in atto da un best performer davanti ai propri occhi.

### **Role playing**

Questa modalità solitamente utilizzata nel mondo della vendita – prevede che una coppia di partecipanti «simuli» la situazione oggetto del training in modo da sperimentare dal vivo le dinamiche e le eventuali difficoltà. Solitamente questa modalità è utilizzata nel mondo della vendita o in generale nella gestione del rapporto col cliente.

Attraverso questo training l'apprendimento risulta molto efficace sia per la coppia alle prese con la simulazione sia per gli osservatori. I primi, infatti, impareranno in modo significativo perché direttamente coinvolti in una «situazione palestra» che li porta a sperimentare linee guida differenti. Gli osservatori apprendono perché possono rivedere nella simulazione alcuni comportamenti propri e percepire l'impatto negativo di cui in genere non sono consapevoli.

Talvolta questo tipo di training viene considerato «inefficace o fasullo» perché «si tratta di una situazione non reale che mette le persone sotto stress» (ho riportato l'obiezione tipica). In realtà, dopo pochi minuti la simulazione si trasforma in una situazione reale, mettendo in scena dinamiche tipiche. C'è un principio che dice «l'inconscio non ha il senso dell'umorismo»; una volta entrati nella parte, infatti, i partecipanti percepiscono la scena come reale.

### **Hot seats**

Questa modalità prevede che uno dei partecipanti racconti un'esperienza, mettendo a disposizione degli altri presenti un feedback importante su come è stata gestita una situazione e con quali risultati.

Vengono così analizzati in modo approfondito i passaggi più importanti del processo, l'atteggiamento e le capacità messe in campo dalla persona, in modo da delineare un *modus operandi* più corretto.

### **Workshop training**

Questa modalità di training si basa sul principio del «creare insieme».

Partendo da un obiettivo di miglioramento o in modo ancor più ampio dal «sentiment» dei partecipanti, si delineano argomenti e standard da migliorare, si confermano quelli utili e produttivi, si scelgono le strategie per intervenire su ciò che sta creando problemi in azienda o nel team.

Il presupposto di questa modalità non si incentra sul trasferimento del sapere, ossia una persona che insegna a un'altra, bensì sul concetto di «fare le cose insieme» mettendo in campo l'intelligenza collettiva.

A questo punto, dopo aver visto le diverse modalità di training, puoi provare a stendere un *training plan*, rispondendo alle seguenti domande, guidate dalle cinque parole inglese che iniziano con W: *Who?, What?, Why?, When?, Which?*.

**WHO:** quali persone e/o dipartimenti della tua azienda vuoi coinvolgere?

**WHAT:** quale training vuoi far partire? Cosa vuoi far apprendere alle persone? Cosa vuoi stimolare? Cosa vuoi che ricevano?

**WHY:** perché? Quale impatto vuoi generare con questo training?

**WHEN:** quando e con quale frequenza vuoi che i tuoi collaboratori vengano sottoposti a training?

**WHICH:** quale metodologia userai per gli argomenti prescelti?

### **Le regole per un training efficace**

Naturalmente per avere un training di qualità ci sono degli ingredienti che non possono mancare: prestarvi attenzione e gestirli al meglio garantirà un risultato degno delle nostre aspettative. Vediamoli insieme.

## 1. Scegli il team e il team leader corretti

Il primo aspetto fondamentale è che, sulla base di quello che noi vogliamo ottenere dal training, dobbiamo individuare i partecipanti corretti in termini di competenze e coinvolgimento rispetto all'argomento trattato. Infatti, la presenza di persone che non si sentono coinvolte dall'argomento e nella parte attiva del processo provoca demotivazione dell'aula e difficoltà a gestire gli argomenti e a creare coinvolgimento. Al contrario, un pubblico attento e collaborativo garantisce un sicuro ritorno in termini di partecipazione, motivazione e identificazione di strumenti innovativi.

Anche il team leader gioca un ruolo fondamentale nella riuscita del training. Deve infatti essere percepito come una persona che ha competenze sull'argomento e gli altri partecipanti devono riconoscerne il ruolo di leader.

Nel corso del training il team leader ha ruolo di moderatore, insegnante, motivatore, facilitatore, figura guida capace di ispirare il rispetto delle regole.

È sempre lui a trasmettere il «credo» sul processo di training. Se l'atteggiamento del team leader lascia intendere che il training non è efficace, ad esempio con assenze, ritardi, spostamenti di date, nel giro di poco tempo tutta la squadra percepirà questi elementi e comincerà a mostrare comportamenti demotivati e resistenze.

## 2. Usa strumenti di supporto al training

Si dice che un'immagine vale mille parole. Ma, nonostante questo, spesso i training improvvisati vengono svolti basandosi solo sulla comunicazione verbale del trainer. Questa modalità ha un ritorno scadente in quanto la nostra mente fatica a elaborare e far propri una serie di concetti astratti slegati da qualunque immagine. Più precisamente, l'uso di immagini efficaci permette di incrementare la «ritenzione» di quanto appreso fino al doppio rispetto alla semplice comunicazione verbale.

Per questo l'uso di supporti visivi come una lavagna a fogli mobili e delle slide è fondamentale per la buona riuscita di un training.

Precisamente la lavagna serve a fissare le frasi e le idee che i partecipanti esprimeranno, in modo da renderle evidenti, nero

su bianco, mettendole a disposizione di tutti in ogni momento della dinamica formativa. Insomma, permette di fare sintesi di quanto emerso in modo frammentario dai singoli interventi, allineando le idee di tutti attraverso la guida di quella che viene definita «intelligenza collettiva».

La lavagna poi serve anche al trainer per spiegare meglio alcuni concetti attraverso disegni, grafici ecc., mantenendo viva l'interazione con i partecipanti.

Le slide hanno la funzione di catalizzare e guidare il pensiero, i concetti e il filo logico della dinamica in atto. Se oltre al contenuto scritto sono anche supportate da immagini, le slide rendono «indelebile» il concetto e facilmente recuperabile dalla memoria.

### **3. Stabilisci i tempi di lavoro all'interno del training**

Se è vero che il training di qualità ha come risultato un trasferimento di conoscenze dal trainer ai partecipanti, perché questo possa accadere risulta indispensabile gestire correttamente il tempo, in modo da scandire un ritmo adeguato in termini di riflessione, analisi della situazione e di quanto emerso dal training stesso.

In particolare, è fondamentale prevedere dei tempi di lavoro individuale o di gruppo su alcuni temi importanti. Il lavoro individuale è fondamentale perché stimola la partecipazione dei singoli, evitando che qualcuno si «defili» aspettando sempre che intervenga qualcun altro. Una gestione inadeguata del tempo può impedire ai partecipanti di riflettere in modo approfondito, di apprendere dall'esperienza e dall'analisi, di sfruttare appieno la creatività.

Gestire il tempo significa anche dare «ritmo» con l'alternarsi di domande, risposte e interazioni dei partecipanti, in modo da tenere costantemente alta la curva dell'attenzione.

### **4. Mantieni un focus costante sugli obiettivi e sulle priorità**

Il training in fin dei conti è una specie di riunione «finalizzata» all'apprendimento.

Vi sarete accorti che spesso quando comunicate «C'è una riunione il giorno tale alle ore tali» le persone non sono particolarmente felici!

Per quale motivo? Perché spesso nelle riunioni manca il finale chiaro e adrenalinico: *chi fa cosa entro quando*. Quindi le persone hanno perso fiducia nell'utilità delle riunioni.

Un training efficace prevede un momento in cui, dopo la sintesi di quanto emerso, occorre stabilire:

- cos'è utile da fare;
- cosa non è utile da fare.

A questo punto è fondamentale definire delle linee guida per il futuro, cosa che, in fin dei conti, consiste nel dare comandi precisi ai partecipanti.

Queste linee guida devono necessariamente essere ordinate per *priorità*, che dipendono dall'importanza e dall'urgenza delle questioni emerse nel training.

In questa fase il trainer chiede l'allineamento di tutta la squadra sulle azioni da intraprendere e sulla loro priorità.

## Il training deve dare valore

In conclusione, fare del training di valore implica:

- Conoscere e applicare le regole che lo rendono efficace.
- Approcciarsi al training con la convinzione che oggi i risultati li possiamo ottenere solo se continuiamo a nutrire la nostra mente con concetti e strumenti al passo con i tempi.
- Creare «cultura di business»: ciò significa che ogni giorno, ogni settimana le persone si abitueranno ad agire e a reagire ai fattori esterni del quotidiano in modo sempre più coordinato, competente e consapevole di quanto accaduto in passato e con le competenze necessarie per far fronte alle sfide di ogni giorno.

La cultura d'azienda è qualcosa di molto profondo che pervade tutta l'organizzazione. Ci si accorge immediatamente quando si ha a che fare con un'azienda «formata» e che fa training. Si nota

la padronanza con la quale le persone rispondono, gestiscono situazioni, processi e altre persone, si vede la coesione tra i membri del team, se ne percepisce la leadership. Ci si rende conto di tutto questo perché è come se ci si sentisse «al sicuro».

Vuoi un esempio concreto? Sei mai entrato in un Apple Store? Se non l'hai mai fatto fallo e osserva come lavorano, come si muovono, come interagiscono con i clienti i ragazzi con la maglietta con la mela morsicata. Credi che sia frutto del caso?!? Apple non è una grande azienda solo per i prodotti, il marketing o il genio di Steve Jobs, ma per la capacità di creare una «cultura d'azienda», una filosofia, che viene sposata da tutta la squadra, dal primo all'ultimo membro del team. E perché questo accada, viene svolto dietro le quinte un continuo, costante e perfettamente strutturato lavoro di formazione interna, che non lascia davvero nulla al caso.

*«Semina un pensiero e raccoglierai un'azione, semina un'azione e raccoglierai un'abitudine, semina un'abitudine e raccoglierai un carattere, semina un carattere e raccoglierai un destino.»*

Charles Reade

Infine, training significa risparmiare tempo, fare meno errori, riuscire a dedicare attenzione ad attività di valore e non solo a gestire le emergenze, ad avere un team proattivo e motivato nei confronti delle sfide quotidiane.

E quando un programma di formazione si svolge nel modo migliore, alla fine i partecipanti hanno un'altra espressione, perché si rendono conto del potenziale che hanno a disposizione attraverso il capitale umano e che non sfruttano, perché orientati a usufruire soltanto della parte «meccanica» delle persone, cioè della parte routinaria, senza generare automiglioramento.

Le credenze del tipo «Tanto loro sono fatti così, i dipendenti non hanno interesse, non sono motivati, non c'è più la professionalità di una volta, non c'è tempo per il training» sono un serio ostacolo allo sbocciare del potenziale interno che è pronto da tempo a emergere.

Se volete sviluppare quel potenziale iniziate un passo alla volta, un argomento alla volta, una squadra alla volta a fare del training

con l'obiettivo di migliorare processi, atteggiamenti, best practice, mettendo in pratica le linee guida che avete appreso.

Osservate come le persone si sentiranno più coinvolte e inizieranno entro breve a dare contributi come non avevano mai fatto prima. Apprezzate come i collaboratori desidereranno mantenere la parola data rispettando gli impegni. Questo farà la differenza non soltanto sui risultati ma anche sulla modalità per ottenerli, molto più interattiva e sfidante.

Quando comincerete, non potrete più farne a meno!  
E... divertitevi nel farlo!

«*C'è davvero poco successo là dove mancano le risate.*»

Andrew Carnegie

## Dal training al coaching

Mentre il training è una formazione orientata a una squadra di persone, sfrutta l'intelligenza collettiva, si pone l'obiettivo di creare un collante tra le persone orientandole verso un obiettivo comune, definendo degli standard superiori, il coaching è uno strumento altrettanto potente dedicato al singolo.

Il coaching parte dal presupposto che ogni persona ha in sé le risorse per poter raggiungere i propri obiettivi e sfruttare al meglio il proprio potenziale. Talvolta però si rende necessario un aiuto esterno che permetta alla persona di osservarsi da un altro punto di vista per poter trovare soluzioni alternative e mettere in gioco capacità differenti.

Così come esiste il training che abbiamo definito «tribale», nelle aziende possiamo trovare un coaching «improvvisato».

Il coaching «improvvisato» si verifica in quelle situazioni dove il team leader «spiega» al collaboratore *quale* obiettivo deve raggiungere e *come* fare per raggiungerlo. Definiamo questo tipo di coaching «improvvisato» perché parte con delle buone intenzioni, aiutare il collaboratore a raggiungere il proprio risultato, ma la modalità utilizzata di fatto è spesso l'esatto contrario di quella corretta, prevista dal vero coaching.

Vediamo cos'è veramente il coaching.

## Il coaching strutturato

Come abbiamo accennato, il coaching parte dal presupposto che ognuno di noi ha le risorse per poter raggiungere i propri obiettivi. È quello che viene chiamato «potenziale».

Il problema è che talvolta la persona non sa da dove cominciare, non comprende se l'obiettivo è realmente quello che si è prefissata e non riesce a mantenere focalizzata l'attenzione abbastanza a lungo per raggiungerlo.

Quindi la prima regola del coaching non è quella di spiegare alla persona cosa fare, bensì di metterla nelle condizioni di arrivarci autonomamente attraverso domande e stimoli cognitivi che le consentono di rielaborare uno stesso accadimento attribuendogli significati differenti, trovando soluzioni alternative, coinvolgendo nuove risorse.

Vedremo che il coaching si basa su un processo scandito da fasi che vanno rispettate, pena l'inefficacia dell'intervento di formazione.

## Le fasi del coaching

Il coaching è un processo che lavora sia sulla parte emotiva della persona sia sulla parte cognitiva, e implica perciò anche il trasferimento di dati e informazioni concrete. Ecco le varie fasi di questo processo.

### 1. Individuazione dei bisogni

Questa fase è fondamentale in quanto aiuta il collaboratore a rendersi conto delle proprie difficoltà, dei propri desideri, di cosa vorrebbe per poter raggiungere più velocemente o più precisamente un determinato obiettivo.

Tale presa di consapevolezza avviene attraverso uno strumento fondamentale: l'uso delle *domande*.

Le domande sono uno strumento molto potente in quanto ci permettono di «costringere» l'interlocutore a focalizzarsi su un determinato aspetto di una situazione.

*Hai mai pensato al fatto che...?*

*Ti capita mai di...?*

*Come ti trovi nella situazione X?  
Cosa credi riguardo a...?*

Domande ben poste indirizzano la discussione sui canali prescelti, ma danno anche la possibilità di aiutare l'interlocutore a trovare dentro di sé le risposte, uscendo magari dagli schemi consueti di ragionamento.

Facciamo un esempio. Se chiediamo a un nostro collaboratore: «Quali difficoltà vivi in particolare nel tuo ruolo?», lui potrebbe rispondere: «Non riesco a convincere i miei venditori a proporre dei servizi oltre a quello che chiede il cliente».

Domanda: «Cosa potrebbe causare questa difficoltà nei tuoi venditori?».

Possibili risposte:

- A. Non si impegnano e sono pigri.
- B. Io non mi sento forte nell'imporre questa procedura.
- C. Non so spiegargli come fare.

Queste risposte configurano situazioni di partenza molto differenti.

Nella risposta A il collaboratore fa ricadere la responsabilità sugli altri. Nella risposta B punta il dito contro il proprio atteggiamento, mentre nella C attribuisce il problema a una sua mancanza di capacità.

Le domande sono quindi il principale strumento di lavoro per una sessione di coaching ben fatto. Come possiamo notare, tutto ciò è il contrario di «spiegare come fare», cosa che accade nella maggior parte dei casi.

Per raccogliere informazioni o per aiutare una persona ad aprirsi a nuove possibilità, ad esempio, le domande è bene che siano *aperte*, cioè domande tipo: «Cosa vuoi migliorare...», «Cosa puoi fare per...», «Come puoi fare questa cosa...», «Come puoi organizzare...».

Le domande aperte permettono di rispondere in modo ampio e discorsivo, al contrario delle domande *chiuse* che obbligano a rispondere con un sì o con un no, oppure con un dato preciso.

Ecco alcuni esempi di domande chiuse.

*Hai mai provato a fare questo?*

No.

*Ti piace fare quest'altro?*

Sì.

Le domande chiuse sono particolarmente utili nella fase della «verifica», ovvero quando bisogna esplicitare una risposta, ribadire un punto fermo, oppure quando è necessario verificare se le cose sono state comprese correttamente.

Sbagliare il tipo di domande è dannoso. Difficile ottenere informazioni in modo elegante e rimanendo, come si dice in PNL, in «rapport» se usiamo una sequenza di domande chiuse: sa di interrogatorio!

Questa prima fase di individuazione dei bisogni è fondamentale perché un errore di comprensione ci porterebbe fuori strada nel seguito del coaching.

In aula facciamo molto esercizio su questo e i partecipanti rimangono stupiti quando realizzano la tendenza naturale che abbiamo a fare poche domande e dare subito soluzioni, oppure la difficoltà di ascoltare in modo «neutro» ciò che il collaboratore sta comunicando.

*«Non puoi far scomparire un'ombra cercando di combatterla.*

*Per far scomparire un'ombra, devi illuminarla.»*

Shakti Gawain

## **2. Osservazione e raccolta dati**

Questa seconda fase è importante perché ci permette di osservare attraverso dei dati quanto di solito cerchiamo di esprimere in termini «emozionali», ovvero parlando di sensazioni e stati d'animo che non hanno una base oggettiva e misurabile.

Prendiamo l'esempio di prima: «Da cosa capisci di avere questa difficoltà a convincere i tuoi venditori a proporre dei servizi oltre a quello che chiede il cliente?».

Risposta: «Perché non capita mai!». Una risposta di questo tipo potrebbe trarci in inganno perché «mai» è una banale generalizzazione che non ci permette di agire in modo logico e preciso.

Diverso è il caso in cui, attraverso l'osservazione dei dati, riusciamo a renderci conto che, ad esempio:

- Riesce a farlo solo il 20 per cento della squadra.
- Riesce a farlo il 40 per cento dei venditori solo con alcuni tipi di prodotti o in un determinato periodo dell'anno.
- Riescono a farlo solo tutte le volte che il loro capo si dedica al singolo venditore, mentre se non si occupa dei suoi uomini questa performance non si realizza.

Una disamina razionale e possibilmente misurabile del problema permette di dargli una connotazione precisa che va oltre le semplici sensazioni.

Senza questa fase il processo di coaching rischierebbe di basarsi solo su percezioni che, per loro natura, possono spesso essere distorte e senza fondamenta concrete, con ripercussioni negative sul risultato finale.

### **3. Motivazione al cambiamento**

«Quando il perché è forte, il come non è mai un problema.» Su questo principio si basa la leva del cambiamento.

Perché un essere umano trovi le risorse per modificare abitudini e comportamenti è necessario individuare la leva che gli permette di farlo.

La leva del cambiamento è frequentemente quella del «dolore». Noi spesso siamo spinti a effettuare cambiamenti solo quando ci rendiamo conto che «continuando così» ci troveremo in una determinata condizione negativa. Più questa leva del dolore è forte, maggiore sarà la spinta interna verso il cambiamento.

Anche questa leva va individuata attraverso domande che vengono definite «domande influenzate», ovvero rappresentano una situazione ben precisa e spingono il collaboratore a ragionare nei termini proposti. «Cosa potrebbe accadere se tu non dovesse riuscire a guidare i tuoi venditori?», «Come ti sentirai se non riuscirai a far raggiungere alla tua squadra i risultati prefissati?».

In questa terza fase le domande metteranno il nostro collaboratore nelle condizioni di «vedere con gli occhi della mente»

il risultato negativo che rischia di generare nel momento in cui non dovesse riuscire a mettersi nelle condizioni di cambiare il proprio comportamento. Provocando questo dolore la persona attiva il sistema dello «schiaccianoci»: una stretta nel dolore lo spinge ad agire e a prendere una direzione.

Dalla qualità di questa fase dipende il seguito del percorso, perché con una forte leva si crea una forte spinta motivazionale: l'intensità e la continuità del cambiamento, infatti, saranno più durature e solide tanto quanto sarà forte la motivazione al cambiamento.

#### **4. Pianificazione degli obiettivi**

Essere motivati non è sufficiente per realizzare ciò che desideriamo. La nostra mente lavora anche attraverso le immagini: più abbiamo un'immagine nitida di ciò che vogliamo realizzare, più la nostra mente organizzerà le risorse per arrivarci.

Il problema è che spesso non c'è la cultura della gestione degli obiettivi. Capita di frequente che gli obiettivi vengano confusi con i «buoni propositi». Un caso tipico è quello che tutti noi abbiamo sperimentato in occasione delle vacanze natalizie o estive, in cui pensiamo: «Al ritorno mi iscrivo al corso di inglese, poi mi metto a dieta, poi voglio iniziare a leggere un po'...» e così via. Dopo due settimane dal momento «magico» tutta la carica che avevamo sentito si è già esaurita!

Gli obiettivi sono qualcosa di diverso.

Gli obiettivi, perché possano considerarsi tali, devono essere formulati seguendo criteri ben precisi. Devono essere SMART, acronimo che sta per Specifici, Misurabili, Ambiziosi, Realizzabili e Tempificati.

- *Specifici*: gli obiettivi devono essere altamente definiti. Ad esempio: vendita di tot prodotti del tipo «ABC», extra richieste cliente.
- *Misurabili*: un obiettivo senza rappresentazione numerica non permette alla nostra mente di attivare le risorse necessarie alla sua realizzazione. Ad esempio: importo mensile della vendita di 15.000 euro.

- *Ambiziosi*: gli obiettivi devono essere motivanti, in grado di muovere energia e passione dentro di noi.
- *Realizzabili*: gli obiettivi devono essere motivanti, ma realizzabili in termini di quantità e qualità. Fissare obiettivi troppo grandi rispetto alla situazione attuale diventa spesso demotivante, perché dentro di noi difficilmente crederemo di poterlo fare.
- *Tempificati*: gli obiettivi devono avere una scadenza, altrimenti sono sogni.

Fissare solamente l'obiettivo finale, però, non è ancora sufficiente per generare un piano di azione efficace. È necessario individuare dei sotto-obiettivi, più precisamente dei gradini, degli «step». L'approccio a gradini è fondamentale, in quanto evita che la parte emotiva si scoraggi davanti alla prospettiva di un gran lavoro da fare tutto insieme e permette alla parte logica di stabilire una gradualità concreta scandita da momenti precisi, ottenuta concentrando l'attenzione sul «prossimo passo».

Riuscire a definire con lucidità le azioni da intraprendere, scomponendole in una serie di piccoli traguardi, offre uno strumento prezioso in termini di programmazione, orientamento al risultato e verifica periodica del livello raggiunto.

In sintesi, la pianificazione permette di comprendere con estrema chiarezza quanta parte del percorso abbiamo fatto e quanta ne dobbiamo ancora fare, come se fossimo su un'autostrada con tanto di cartelli indicatori dei chilometri percorsi e di quelli da percorrere, inclusa la prossima uscita.

All'interno della fase di pianificazione dei singoli step dobbiamo specificare:

- Le risorse necessarie: persone, tempo, denaro, competenze.
- Quali di queste risorse abbiamo a disposizione e quali no.
- Dove possiamo trovare le risorse mancanti.
- Eventuali vincoli o ostacoli alla realizzazione degli step.
- Eventuali elementi facilitatori.
- Cosa ci permetterà di capire se abbiamo raggiunto l'obiettivo prefissato.

Procedere con gli obiettivi a step permette di evitare la dinamica che si può sintetizzare nella frase che segue: «Le persone sopravvalutano ciò che possono fare in pochi mesi e sottovalutano ciò che possono fare in qualche anno». L'errata valutazione dei tempi è un classico nella gestione e programmazione degli obiettivi e possiamo renderci conto di essere incappati in questo problema quando ci diciamo: «Pensavo fosse più semplice e più veloce!». In tal caso è probabile che non abbiamo scandito bene le singole tappe del cammino verso l'obiettivo prefissato.

## **5. Applicazione pratica**

Superata la fase mentale e di simulazione giungiamo finalmente alla parte di azione, quella in cui il collaboratore mette in atto quanto definito durante il coaching. I risultati che è possibile ottenere sono strettamente legati alle capacità e alle credenze della persona.

Le trappole presenti in questa fase sono le seguenti:

- «Non ho avuto tempo di mettere in pratica le cose.»
- «L'ho fatto per i primi giorni ma poi ho lasciato andare le cose.»
- «È difficile!»

Quindi situazioni nelle quali si verifica un blocco in termini di azione.

In realtà le criticità che emergeranno dagli elementi di cui sopra sono informazioni preziose per il coaching, perché evidenziano gli aspetti che tendono a tenere bassi gli standard del collaboratore.

## **6. Osservazione e feedback**

Questa è la fase di valutazione di quanto messo in atto – in termini di quantità e qualità – che si svolge tra il collaboratore e il coach.

Durante l'incontro emergeranno:

- Le valutazioni oggettive delle performance, quindi dati numerici.
- Le credenze sull'attività svolta e sulle situazioni che si sono venute a creare.
- La rivisitazione delle chiavi di lettura di un singolo evento per generare un potenziamento delle risorse.

Si tratta di una fase molto importante, dalla quale scaturirà il vero miglioramento, ed equivale a osservare la registrazione della performance di un atleta: è il momento in cui la persona diviene consapevole dei propri punti di forza e delle aree su cui deve ancora lavorare.

*«Un allenatore è qualcuno che ti dice quello che non vuoi sentire e ti fa vedere quello che non vuoi vedere, in modo che tu possa essere quello che hai sempre saputo di poter diventare.»*

Tom Landry

## 7. Supporto per superare i momenti di stop

Durante il percorso di coaching è possibile che il collaboratore attraversi dei momenti di stasi o di miglioramento limitato.

Questo capita quando ci si scontra con credenze limitanti legate ad alcune situazioni, oppure quando all'interno di una specifica situazione entrano in gioco capacità non adeguatamente sviluppate. In altre parole, succede quando gli standard della persona si scontrano con standard situazionali superiori rispetto alle abitudini.

A questo punto è giunto il momento di innalzare il livello degli standard del collaboratore.

In questa fase risulta prezioso ancorarsi ai passaggi denominati delle «7R».

- *Revisione*: esaminare i risultati raggiunti. Serve a restituire lucidità al collaboratore che in questo momento è in blocco e appare sfiduciato.
- *Riaffermazione*: recuperare la fiducia in se stessi grazie alla revisione dei risultati. È una dinamica emotiva.

- *Riassestamento*: significa inquadrare diversamente il problema, vederlo sotto un altro punto di vista. È fondamentale per riattivare le risorse interiori.
- *Rivalutazione*: rimotivarsi al cambiamento. Quando riusciamo a vedere le cose in modo più costruttivo recuperiamo energia disponibile all'azione.
- *Riallineamento*: fissare nuove scadenze e step per raggiungere l'obiettivo originario. È fondamentale rimodulare il piano di azione alla luce delle riflessioni precedenti.
- *Risorse*: rivedere le risorse alle quali appoggiarsi per riprendere il cammino.
- *Rilancio*: dell'energia e della motivazione. È un fattore emozionale.

Le fasi di stop sono inevitabili in un percorso di coaching e fanno parte del gioco e dell'apprendimento. Per evitare che lo stop si trasformi in frustrazione o in emozioni limitanti hanno un ruolo fondamentale le aspettative di entrambi, coach e collaboratore.

Prima di andare avanti con la lettura fermati a fare questo esercizio con me.

Scrivi su un foglio quali sono «i tuoi bisogni», quindi quali difficoltà vivi e cosa vuoi migliorare nell'ambito professionale.

Adesso che hai scritto le criticità, cerca di «dimostrarle» con dei numeri, in modo da verificare se ciò che percepisci è la realtà oppure un'interpretazione distorta.

Adesso rifletti su cosa ti motiva a voler cambiare veramente questo aspetto della professione che vivi come difficoltà. Chiediti: «Cosa accadrà se non cambierò questo aspetto nella mia professione?».

A questo punto identifica e fissa gli obiettivi e i sotto-obiettivi, ovvero i gradini che ti permetteranno di raggiungere il traguardo finale. I gradini dovranno essere definiti in termini di «tempo» e «risultato».

Questo esercizio ti permette di sperimentare la dinamica di coaching direttamente su te stesso, anche se non puoi «godere» della presenza di un interlocutore con schemi mentali differenti dai tuoi. È infatti utile comprendere ciò che prova la persona che stai aiutando con il processo di coaching.

## I principi fondamentali del coach

Rivestire il ruolo di coach è una cosa completamente diversa rispetto alla situazione in cui una persona cerca di aiutare l'amico del cuore in difficoltà. Infatti in questa dinamica l'amico dà consigli, spiega cosa avrebbe fatto lui nella stessa situazione, incoraggia l'altro a vedere la situazione dal suo punto di vista.

Il coach invece lavora a un livello superiore. Vediamo insieme l'approccio migliore.

- *Il coach ascolta per comprendere.* Ciò significa che deve comprendere non solo ciò che il collaboratore sta comunicando ma anche qual è lo schema mentale che sta utilizzando in termini di percezione e credenze. Il presupposto di questo passaggio è una sorta di «neutralità» ed equilibrio evitando l'atteggiamento sintetizzabile nella frase: «Io farei così».
- *Il coach incoraggia e stimola la definizione precisa della situazione e delle sue componenti.* Questo serve a evitare le generalizzazioni che inevitabilmente tendono a contaminare le percezioni e i ragionamenti della persona coinvolta. Le domande in questo caso sono uno strumento fondamentale. Una di esse, particolarmente importante, è: «Cosa intendi per...?». Tutte le volte che il collaboratore descrive una situazione, il coach lo induce a specificare ancora meglio ciò che percepisce.
- *Il coach non si lascia coinvolgere emotivamente.* Non fa il tifo, né crea un rapporto «genitore-figlio», ma instaura una relazione «simmetrica», da adulto a adulto.

## Conclusioni

Avrai notato che il coaching è un processo ben preciso, fatto di regole da una parte e di una sorta di sensibilità del coach dall'altra.

Se rispetterai le regole elencate finora e ti calerai correttamente nel ruolo, il coaching ti darà molte soddisfazioni in quanto è uno strumento potente di sviluppo del potenziale personale.

Una continua pratica ti permetterà di affinare sempre più le qualità di «allenatore», portando nella tua azienda la cultura del miglioramento continuo.

*Dove allenò, insegnò!  
Dove insegnò, migliorò!  
Dove migliorò, cresceo!  
Dove cresceo, costruisco!*

## Esercizio di autovalutazione

Da 1 a 10 come valuti le tue capacità di training e coaching?

---

---

---

Quali ritieni che siano i tuoi 3 principali punti di forza in quest'area?

---

---

---

Quali, invece, i punti dove puoi migliorare?

---

---

---

In che modo potresti impegnarti a migliorare in quest'area specifica?

---

---

---

Vuoi ricevere risorse gratuite sul *training* e sul *coaching*?  
Vai su [www.damanageraleader.com/risorse](http://www.damanageraleader.com/risorse) e scaricale adesso.

## IV

# Change management

Come guidare il cambiamento

Se questo libro fosse stato scritto trent'anni fa probabilmente non sarebbe stato necessario un capitolo dedicato alla gestione del cambiamento.

Il cambiamento non è certo una scoperta dei nostri giorni. Già nel IV secolo a.C. Eraclito fondava la propria filosofia sul principio del «tutto scorre».

Il cambiamento è un fenomeno naturale, inevitabile. Cambiare è un po' come respirare. Non c'è vita senza cambiamento.

Ma allora perché oggi si parla tanto di cambiamento? Perché la *gestione del cambiamento* è un tema così di moda nella formazione aziendale e in particolare in quella manageriale?

La vera novità che caratterizza la nostra epoca non è tanto il cambiamento, quanto la sua velocità. Negli ultimi vent'anni il mondo è cambiato più di quanto non abbia fatto nei cento precedenti.

Forse è proprio questa velocità che destabilizza e che dovremo imparare a gestire.

Spesso assistiamo alla fine di storie imprenditoriali durate intere generazioni, aziende che chiudono dopo aver conseguito successi in un passato neanche tanto remoto. «Un'altra vittima della crisi» commenta la stampa. Mai nessuno che dica: «Un'altra realtà travolta dal cambiamento».

I manager sono una delle categorie più portate a gestire il cambiamento, eppure anche a loro capita di chiudersi nella loro zona di comfort, quella sorta di bolla fatta di abitudini e schemi mentali in cui le persone tendono a «sedersi» e che le porta a resistere al cambiamento. Sono più a rischio proprio coloro che hanno

ottenuto grandi successi nel passato. Una vecchia massima recita: «Le persone che fanno le cose che hanno sempre fatto ottengono i risultati che hanno sempre ottenuto». Questo vale anche per le aziende. In realtà, se ci pensi bene, ciò che in passato consentiva di raggiungere determinati risultati oggi non basta più. Le regole del mercato sono cambiate. Eppure molte aziende non se ne sono resi conto. Continuano a utilizzare sistemi organizzativi e strategie vecchie di vent'anni o forse anche più. Continuano ad affrontare il mercato con lo stesso atteggiamento che, magari in un passato non troppo lontano, le ha portate al successo, ma il mercato non è più lo stesso. I clienti sono sempre più esigenti e protagonisti delle proprie scelte, da ogni parte spuntano nuovi concorrenti più agguerriti che mai.

Ma la più grande minaccia per le aziende, il vero concorrente, è interno ed è rappresentato da tutte quelle persone che resistono al cambiamento. A maggior ragione se si tratta di persone che dovrebbero guidare il cambiamento: i manager.

*«Tutte queste chiacchiere sull'adattabilità al cambiamento non sono solo stupide, ma dannose. L'unico modo per gestire il cambiamento è crearlo in prima persona.»*

Peter Drucker

Il manager vincente non è colui che semplicemente si adatta al cambiamento, ma colui che lo promuove nella propria azienda, che ne diffonde la cultura e coinvolge il resto della popolazione aziendale in un processo di miglioramento continuo. Perché, se il cambiamento è inevitabile, automatico, il miglioramento dipende da NOI. Qui l'uso del NOI sta a significare che il miglioramento richiede l'impegno di tutta l'organizzazione. Nessuna strategia di *change management*, per quanto sia perfetta sulla carta, troverà attuazione e porterà a nuovi risultati senza il coinvolgimento della squadra. Anche questa è una prova di leadership per il manager.

Non a caso questo capitolo, curato da Maurizio Papa, esperto in change management, ha per sottotitolo «Come guidare (e non semplicemente gestire) il cambiamento».



## Gestire e guidare il cambiamento

*A cura di Maurizio Papa*

Hai notato che tutti oggi parlano di cambiamento? «Tutto è cambiato», «Il cambiamento è veloce», «Il cambiamento non risparmia nessuno»... e così via. Ovunque si parla di cambiamento e ne sentiamo veramente tante.

La questione è che il cambiamento è un vero e proprio processo ciclico che coinvolge in modo sistematico qualunque cosa attorno a noi: colleghi, amici, parenti, tecnologia, abitudini, esigenze, orari, tutti elementi esterni alla nostra persona.

Spesso i cambiamenti hanno un impatto legato a qualcosa che «dovremmo imparare a fare» per adeguarci alle nuove esigenze o abitudini. Quindi hanno a che fare con delle «competenze», cioè il saper fare qualcosa.

Ricordi quando hai acquistato il tuo primo smartphone? Hai dovuto imparare a usare le app per navigare su internet, per visualizzare il conto in banca, per le prenotazioni online ecc.

Ricordi quando hai imparato a usare Facebook o LinkedIn, o un altro social network? Hai dovuto imparare a «postare» testi e foto, creare e gestire il tuo network di contatti e sfruttare tutte le opportunità offerte dalle varie piattaforme.

Che dire poi del cambiamento dello status lavorativo? Nell'ultimo decennio la mobilità professionale è aumentata. Sempre più persone hanno dovuto aprire una partita IVA, spesso per continuare a svolgere lo stesso lavoro che prima svolgevano da dipendenti. Forse appartieni anche tu alla sempre più vasta schiera di professionisti che hanno dovuto imparare a gestire contemporaneamente collaboratori, incassi, vendita delle proprie competenze; insomma ad assolvere a tutte le funzioni di un'azienda. In ogni caso, che tu svolga il tuo lavoro da dipendente, professionista o imprenditore, certamente nel corso della tua carriera hai dovuto cambiare molte cose: gli orari di lavoro, la disponibilità a trasferte più frequenti e in posti più lontani e così via.

La serie di cambiamenti che ho menzionato finora è «visibile», è esterna a noi, è fatta da cose che si vedono, le competenze e le azioni appunto. C'è poi però una parte invisibile, che corrisponde alla nostra sfera emotiva su cui ogni cambiamento «visibile» ha un impatto importante.

Come in un iceberg la parte invisibile, quella sottomarina, è più consistente della parte emersa, allo stesso modo l'aspetto emotivo è preponderante nel cambiamento.

Al cambiamento sono associate delle emozioni «positive» come l'entusiasmo, il piacere della sfida, ma anche «emozioni negative» (o di solito considerate tali) come la paura dell'ignoto, l'incertezza, il senso di inadeguatezza...

A questo punto possiamo porci due domande.

*Possiamo vivere con più profitto e minor stress il cambiamento?*

*Possiamo provocarlo anziché subirlo?*

La risposta a entrambe le domande è: «Sì!». Ma dobbiamo sapere cos'è precisamente il cambiamento, come gestirlo e come comportarci di conseguenza.

## **Il cambiamento: perché e come si presenta**

Perché conviene occuparci del cambiamento? Perché come dice un noto aforisma contemporaneo: «Tu puoi anche non occuparti del cambiamento, ma il cambiamento si occupa di te!».

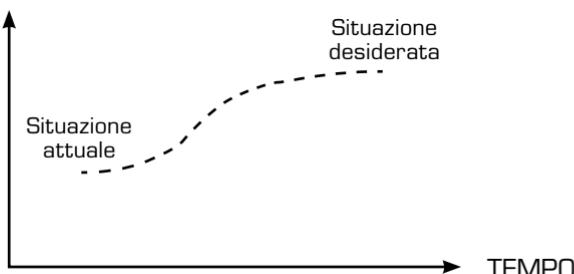
E inoltre: «Il cambiamento è inevitabile, il miglioramento no».

Qui ci occuperemo naturalmente, nell'ambito del business, del cambiamento che avviene nel nostro contesto lavorativo, rappresentato dai nuovi ruoli che ricopriamo, dalle nuove attività e abitudini da acquisire, da un nuovo rapporto con i colleghi e con la squadra, nonché con il mercato, con i clienti e con le loro mutate esigenze.

Prima di tutto chiediamoci come vorremmo che fosse il cambiamento: forse così?

**Cambiamento...  
COME VORREMMO CHE FOSSE**

PERFORMANCE

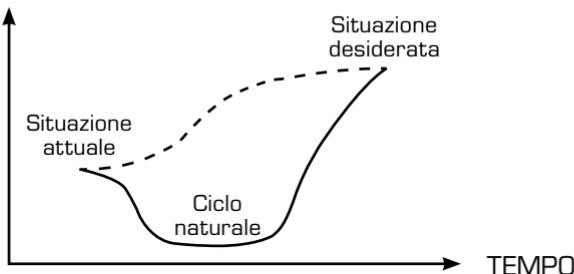


Dal punto «situazione attuale» vorremmo muoverci verso un punto superiore corrispondente alla «situazione desiderata» senza particolare stress. Ovvio! Se devo cambiare, ciò deve avvenire in meglio! Quindi mi aspetto un miglioramento delle cose, senza tanti patemi d'animo! Giusto?

Purtroppo, invece, il cambiamento ha una dinamica ben differente, cioè questa:

**Cambiamento...  
COME È IN REALTÀ**

PERFORMANCE



Come possiamo notare, dalla situazione attuale si verifica un decadimento degli standard, ovvero la situazione generale spes-

so peggiora sotto diversi aspetti. Probabilmente anche tu avrai constatato questa dinamica, che ora analizzeremo nel dettaglio.

Perché accade questo?

### **Il cambiamento nella maggior parte dei casi arriva dall'esterno**

Cambiano le esigenze dei clienti, la disponibilità di denaro, i tempi e la ciclicità dei bisogni. Si modificano variabili del mercato quali le competenze dei fornitori concorrenti, lo sviluppo di altre aree geografiche emergenti, particolari situazioni politico-economiche e tanto altro.

Tutto ciò ha un impatto che va a concentrarsi su precisi elementi del nostro business, come ad esempio:

- il fatturato;
- i prezzi;
- alcune caratteristiche di prodotto o servizio;
- i tempi di consegna;
- e tante altre variabili.

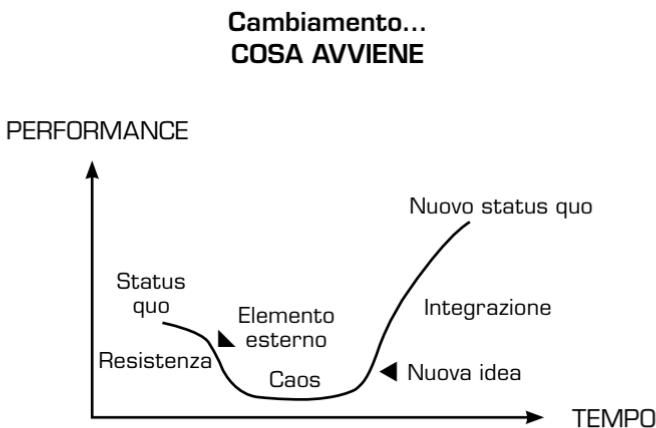
### **Cosa accade a questo punto all'interno della nostra azienda?**

Al cambiare dello status quo, ossia della situazione di fatto, le persone non reagiscono tutte nello stesso modo. Si tratta di un fenomeno legato alla percezione individuale, per cui ciascuno dà una lettura differente degli eventi:

- C'è chi legge il cambiamento come «imminente e problematico».
- Altri pensano che «non è poi così grave, è già accaduto in passato e ce la faremo».
- Infine, c'è chi lo nega, convinto che «non c'è nessun cambiamento vero e proprio».

Questi tre atteggiamenti insieme creano una miscela esplosiva veramente letale.

Il cambiamento viene vissuto come raffigurato nell'immagine sottostante.



Nel grafico appaiono nuovi elementi e precisamente:

- L'*elemento esterno* che consiste nel cambiamento in atto fuori dall'azienda.
- Il fattore *resistenza* che corrisponde all'esempio dei tre punti di vista differenti che tendono a minimizzare la cosa o a percepirla come disastrosa, quindi – ognuno a suo modo – a «negarla».
- Il fattore *caos* che è quanto accade all'interno dell'azienda a seguito dell'incontro tra i due fattori elemento esterno e resistenza.
- Il fattore *nuova idea*: una specie di «clic» che scatta magicamente quando il caos si è esaurito e le persone assumono un altro atteggiamento rispetto a prima.
- I fattori *integrazione* e *nuovo status quo*: è la ripartenza con i nuovi standard e il raggiungimento dell'effetto desiderato.

Adesso, mediante il racconto di un caso reale che ho vissuto durante la mia esperienza di trainer analizzeremo le singole fasi

rappresentate nel grafico, con l'obiettivo di aiutarti a riconoscerle per poter attivare le necessarie contromisure orientate a una migliore gestione del cambiamento.

## Una storia di cambiamento

Siamo nel periodo d'oro, prima del 2008. Le vendite vanno a gonfie vele. L'azienda ha una posizione di leader nel settore ed è universalmente riconosciuta come tale da clienti e fornitori. Questi ultimi, pur di lavorare con questa società, si adattano a condizioni di fornitura e di pagamento veramente «all'osso» con margini esigui e saldo a lungo termine.

Per anni la proprietà dell'azienda ha messo a segno utili importanti, che ha saputo consolidare attraverso il continuo acquisto di unità immobiliari con l'obiettivo di rendere concreti tale utili.

A un certo punto, le cose iniziano a cambiare.

### 1. La fase del «caos»

Le vendite registrano un calo sempre più evidente e significativo. Anche la qualità degli incassi inizia a cambiare e la gestione del credito assume un rilievo importante nella quotidianità dell'azienda. Naturalmente il cambiamento non è repentino, ma abbastanza graduale.

Il board è composto da quattro persone che dimostrano di avere percezioni molto diverse della situazione:

- C'è la posizione della persona che potremmo definire *business oriented* la quale tende a ignorare il reale impatto sull'azienda dei segnali sopra descritti e continua a mettere in campo l'approccio che ha sempre avuto. Mantiene un focus sulle immobilizzazioni da acquisire e tende a minimizzare quanto sta accadendo. «Ne abbiamo passate tante» dice spesso «passeremo anche questa. Non è un vero problema, è una flessione periodica come tante altre.»
- La seconda persona, che chiameremo «prudente e analitica», inizia a prendere in considerazione il fatto che il cambiamento

to dei numeri sia il segnale evidente di un cambiamento importante del trend. Prevede che tale cambiamento andrà ben oltre il periodo contingente, e soprattutto vede con occhi differenti la situazione interna aziendale che inizia a definire «squilibrata» in termini di liquidità, tra impegni presi e capacità di farvi fronte.

- La terza persona, chiamiamola *flat*, ha un approccio per cui tende ad affidarsi. Mostra il bisogno di «seguire» una corrente, non riesce a prendere posizione; ha sì delle sue percezioni, ha le proprie idee, ma non riesce a esprimere, fa fatica a capire dove stia la verità: insomma non sa da che parte stare. Così alterna fasi in cui pare propendere per la posizione della persona business oriented e altre in cui è più vicino alla persona «prudente e analitica». Vorrebbe fare qualcosa ma non sa cosa e soprattutto non vuole che le nuove strategie possano intaccare la propria condizione economica e finanziaria.
- La quarta persona, infine, appartiene al genere che possiamo battezzare «No No»: è il classico «bastian contrario», uno di quelli che si oppongono per natura, il genere di persone che non ti danno mai la soddisfazione di dirti che hai ragione. Non si lascia convincere ed è scettico per partito preso.

Cosa accade in casi come questo in cui la percezione della situazione è così frammentata e discordante?

Solitamente la gestione aziendale prende una forma per così dire ondivaga: per un periodo le cose continuano come sempre; per un altro periodo, molto più breve del primo, si ha una gestione improntata a maggiore prudenza e comincia farsi strada un atteggiamento più protezionista e orientato al «piano B».

In realtà, l'aspetto più pericoloso non è tanto la gestione ondivaga, quanto la sua durata, che in genere non è assolutamente breve. I danni sono direttamente proporzionali alla quantità di «tempo necessario» perché le persone inizino a rendersi conto in modo omogeneo della situazione. In questo lasso di tempo vengono prese delle decisioni che avranno poi ripercussioni importanti sulle possibili opportunità di ricreare le condizioni per una ripartenza del business, limitando il ventaglio delle opzioni e la loro efficacia.

In questa situazione, possiamo immaginare il clima aziendale e gli stati d'animo delle persone che vi lavorano, come ad esempio il responsabile amministrativo, che vive ogni giorno gravi difficoltà di gestione senza vedere per mesi una reale presa di posizione della proprietà; il responsabile commerciale, che potrebbe fare i numeri per ripartire ma non ne ha la possibilità a causa della situazione finanziaria; i singoli venditori, nei confronti di chi gestisce il business e di tutto il resto dell'azienda.

È naturale porsi domande di questo tipo. Cosa si raccontavano i dipendenti alla macchinetta del caffè, noto luogo di «vere riunioni»? E quali erano le posizioni di questi dipendenti? Per chi tifavano? Contro chi remavano?

Ma soprattutto: cosa ha dovuto fare la proprietà per comprendere veramente la situazione e iniziare a valutare strategie alternative? Cosa ha dovuto fare per coinvolgere, tranquillizzare e focalizzare i dipendenti?

## **2. La fase della «nuova idea»**

Dopo un periodo di gestione ondivaga e percezione frammentata, finalmente qualcosa si accende. Il board prende coscienza della situazione e di conseguenza l'intera azienda inizia una serie di attività coerenti con il momento e fortemente orientate alla ripartenza del business.

Viene elaborata una «nuova idea» e si attiva un piano di ri-strutturazione importante che coinvolge tutte le funzioni aziendali e in particolare i responsabili di quelle funzioni.

Cosa notiamo in questa specifica fase del cambiamento?

Il propulsore di questa fase non è tanto e solamente la qualità della «nuova idea» quanto la *motivazione* che ha mosso le singole persone e il team al completo a realizzare che senza una vera spinta che porta all'azione non c'è strategia o idea che tenga.

## **3. La fase dell'integrazione e implementazione del piano di business**

Dopo la fase di elaborazione della nuova idea, come accade spesso, si verifica un riallineamento dei singoli verso un unico obiettivo. Le persone iniziano a supportarsi, si danno da fare, sono focalizzate sempre di più in modo univoco. Nel tempo la

nuova idea si rivela valida e la situazione inizia a migliorare. Lo si percepisce concretamente da risultati pienamente osservabili.

#### **4. La fase del nuovo status quo**

Il cambiamento è avvenuto e la nuova modalità organizzativa, più in linea con le mutate esigenze del mercato, consente all'azienda di affermare la propria leadership.

### **Analisi della storia**

Quali sono gli elementi che caratterizzano le singole fasi? Cosa c'è di positivo? Da cosa invece dobbiamo proteggerci?

Ora analizziamo ogni fase sopra descritta per ricavare insegnamenti applicabili anche in altri contesti.

#### **Fase del «nuovo elemento»-«resistenza»**

Abbiamo visto che alle prime avvisaglie che qualcosa non funziona perché la situazione sta cambiando, le persone non hanno la capacità di allinearsi velocemente su una chiave di lettura univoca e produttiva. Spesso quella che si innesca è più una dinamica da «scommessa»: «Vedrai che [...] tutto passerà», «Vedrai che ci troveremo nei guai», «Non so cosa pensare» ecc.

Come abbiamo visto, questa situazione dura per un periodo troppo lungo, un lasso di tempo in cui chi nega il cambiamento continua per la sua strada, certo che tutto si risolverà in una bolla di sapone.

Chi vuole gestire il cambiamento importante non sa cosa fare perché anche gli altri percepiscono la gravità della situazione e si cimenta in piccole azioni d'effetto con la speranza di fare breccia sulla sensibilità delle persone.

Chi non sa cosa fare né con chi stare si comporta da «bandieruola», adottando un atteggiamento diverso a seconda di chi si trova davanti.

In questa fase le persone cadono di solito in un grave errore: non mettono in gioco una «sensazione di urgenza», crogiolandosi invece in «un senso di autocompiacimento» che li induce a dire: «A noi non accadrà. Siamo troppo forti».

La conseguenza è una reazione troppo lenta: si discute del problema magari con ansia, ma con lentezza eccessiva.

L'ansia, poi, fa procedere a strappi e talvolta in modo poco luccido, nel tentativo di fare qualcosa a ogni costo, vedendosi poi costretti a rivalutare le decisioni prese, oppure porta al blocco provocato dal non sapere come agire. Concretamente lentezza nel decidere significa: fissare riunioni troppo distanti l'una dall'altra, fare incontri di ore che non portano a nulla, muoversi al ritmo dei consulenti esterni che non hanno la minima urgenza di sanare la situazione che non li riguarda direttamente.

Risultato: a un tratto ci si trova «improvvisamente» coinvolti in una situazione difficile da gestire, senza capire cosa sia accaduto veramente e senza sapere cosa fare per uscirne. Le cose precipitano all'improvviso. Solitamente lo stato d'animo in queste situazioni è di grande tensione, frenesia e stress.

### **Fase del «caos»**

A questo punto si verifica qualcosa di veramente distruttivo.

Durante la fase del caos le persone iniziano a incolparsi a vicenda della situazione creatasi e cercano addirittura di ostacolarsi nel tentativo di dimostrare chi aveva ragione.

La quotidianità diventa frenetica: riunioni fiume, decisioni e azioni rapide per rimediare ai problemi. Non si delinea una strategia ma solo operazioni tattiche. Ciò significa che il focus è sul breve termine: agire oggi per rimediare ai danni di ieri. Spesso le decisioni o azioni sono contraddittorie (sconti, promozioni e poi rigidità sulle condizioni a seconda di cosa è accaduto il giorno precedente).

Nonostante i problemi in questa fase siano concreti, le persone non hanno né la motivazione né la volontà di mettersi in gioco, di rinunciare agli status acquisiti. Cercano di rimediare alla situazione sperando di non dover sacrificare nulla ma chiedendo agli altri di farlo su vari fronti: orari di lavoro, benefit, trasferte ecc.

In questa fase l'errore di fondo consiste nel fatto che le persone «rimangono concentrate sull'interno dell'azienda e non si occupano di ciò che accade fuori».

Finché le persone si concentrano su ciò che fa o non fa il collega o il capo e nessuno si preoccupa di osservare veramente in

cosa consiste il cambiamento che arriva dall'esterno, non ci sarà la lucidità per trarre conclusioni produttive e soprattutto non entrerà in gioco la forza positiva per far ripartire la macchina. In altre parole, le persone cercano di vincere individualmente e non collettivamente.

Il guaio è che il focus interno sviluppa attenzione verso i risultati personali e non aziendali e di squadra, mentre quello esterno spinge in direzione della rinascita a partire da fattori oggettivi di mercato, finanza e così via.

Il focus sulle singole persone porta a cercare il colpevole e a difendersi anziché aprirsi alla collaborazione. Le persone cercano di vincere (o semplicemente di sopravvivere) individualmente e non collettivamente.

Sviluppare consapevolezza oggettiva, invece, porta le persone ad attivare le proprie risorse per il bene del gruppo, a guardare lontano e a combinare le proprie forze.

### **Fase della «nuova idea»**

Cosa notiamo in questa specifica fase del cambiamento?

Il propulsore di questa fase non è tanto la qualità della nuova idea, quanto la *motivazione* che ha spinto le singole persone e il team a elaborarla e a considerarla. Non ci potrà essere infatti alcuna nuova idea se prima non si è generata una consapevolezza di squadra relativa alle cause esterne alla realtà aziendale che hanno provocato il cambiamento negativo.

La fase della motivazione verso una nuova idea corrisponde a comprendere *perché* fare qualcosa di nuovo per ripartire e costituisce il carburante di qualunque azione.

La base di una forte motivazione nasce solitamente dalla «leva del dolore», ovvero dalla consapevolezza che se non si fa qualcosa di diverso potranno esserci forti ripercussioni negative.

### **Fase dell'integrazione**

L'integrazione si basa sulla *condivisione* e sulla *comunicazione*. Infatti non ci può essere integrazione se non siamo in grado di far percepire alle persone che ci stiamo occupando di loro, del futuro comune. Integrazione significa mettere le persone al corrente della strategia che ci porterà in salvo; significa far percepire

re ai singoli che il risultato è figlio della squadra, del supporto reciproco, delle capacità di ciascuno e delle competenze orientate verso un obiettivo comune.

Più precisamente, la fase dell'integrazione si basa sulla «leva del piacere», ovvero sulla prospettiva del miglioramento che otterremo attuando la strategia rappresentata dalla nuova idea.

Per fare questo è fondamentale far percepire alle persone che il loro contributo è basilare al raggiungimento dell'obiettivo grazie alle loro capacità individuali.

## In sintesi

A questo punto possiamo schematizzare l'intero processo, individuare i comportamenti da evitare e quelli da adottare nelle singole fasi.

1. *Attiva un senso di urgenza nel comprendere le cause del problema.* Fissa riunioni a breve termine con il board e spingi i partecipanti a prendere una decisione stabilendo sempre il «chi fa cosa entro quando». Non adeguarti ai ritmi dei consulenti esterni e di chi non ha urgenza di risolvere il problema. Devi mantenere alto il ritmo dell'azione.
2. *Concentra l'attenzione del board «fuori» dall'azienda,* per comprendere quali sono i cambiamenti che stanno minando l'equilibrio interno. Non fermarti ai punti di vista tuoi e degli altri. Guarda la concorrenza. Osserva chi sta emergendo nel business e chi è invece in difficoltà. Trasforma l'osservazione in sintesi per poter confrontare le singole strategie. Considera il mercato nella sua globalità: clienti, fornitori, novità emergenti, nuovi trend.
3. *Trasferisci all'intera squadra la situazione intercettata* e fai attenzione agli stereotipi di personalità che abbiamo visto in precedenza. Per farlo hai bisogno di dati statistici e di analisi ben fatte. Tutto ciò che si basa su valutazioni emozionali presta il fianco a distorsioni percettive e a discussioni incentrate su dinamiche relazionali più

che su contenuti concreti. Quindi basati su numeri e dati. «Carta canta.»

4. *Occupati dei «No No»!* Il modo peggiore per gestire le situazioni di cambiamento è lasciare campo libero ai «bastian contrari», permettendo loro di ostacolare qualunque azione a favore dell'immobilità. Come si fa a neutralizzarli? È semplice. Falli sentire importanti affidando loro un incarico che «sicuramente sapranno svolgere nel migliore dei modi». In fin dei conti una personalità «No No» chiede solo attenzione e considerazione, sebbene lo faccia nel modo sbagliato.
5. *Motiva le persone al cambiamento.* Abbiamo detto che per farlo bisogna usare sapientemente la leva del dolore e del piacere. Delinea lo scenario della problematica cui andrete incontro se non effettueranno i cambiamenti necessari e, allo stesso tempo, quali vantaggi verranno generati dal metterli in atto correttamente.
6. *Guida le persone verso il cambiamento.* Quando hai creato la motivazione al cambiamento, dai alle persone gli strumenti per attuarlo. Delega loro le azioni del piano strategico. Devono sentirsi protagonisti. Come? Con il *metodo* e le *capacità* individuali.

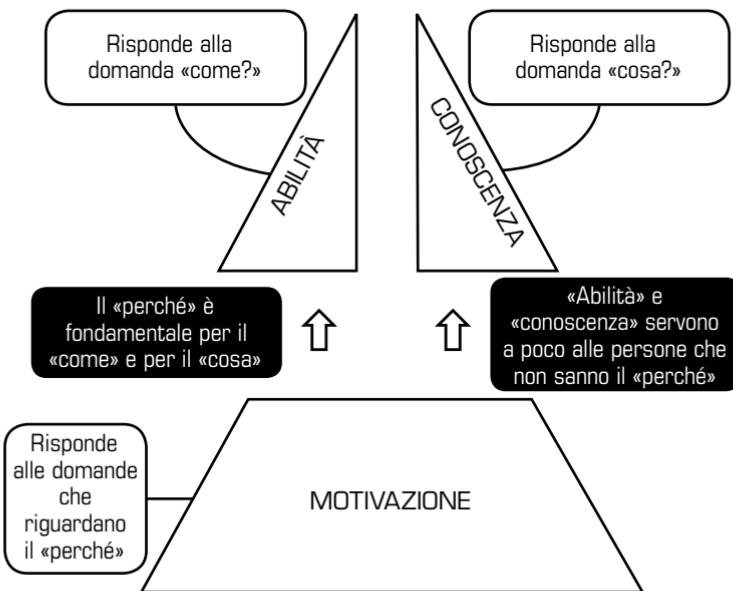
Il *metodo* risponde alla domanda: «Cosa devo fare di diverso?» e può consistere in sistemi e best practice.

Le *capacità* rispondono alla domanda: «Come devo farlo?», e consistono nelle abilità messe in campo nell'esecuzione di compiti aziendali: ad esempio la capacità di programmazione, organizzazione, analisi, problem solving ecc.

In mancanza di questi due elementi le persone non avranno gli strumenti per sostituire il vecchio metodo con il nuovo e tenderanno a resistere alla nuova strategia.

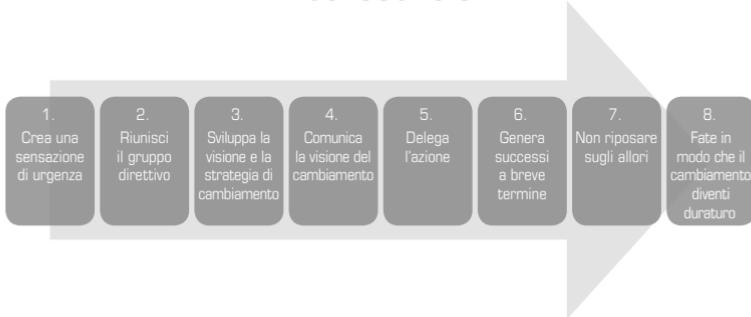
7. *Guida le persone facendo percepire che le «capisci» e sai cosa provano.* Quando si sentono comprese si attivano, perché si fidano di ciò che dici. Spesso le persone non si attivano perché hanno la sensazione di non essere state capite fino in fondo.

### 3 INGREDIENTI MOTIVAZIONE = BASE



8. *Fissa dei sotto-oggetti a breve termine e festeggia il loro raggiungimento.* Le persone e la squadra hanno bisogno di percepire che la direzione è quella giusta, che la strategia si sta rivelando vincente. Inoltre, dati i sacrifici che i singoli stanno facendo, è opportuno «festeggiare» i risultati raggiunti per rinnovare la motivazione.
9. *Alla percezione del miglioramento atteso, non abbassare la guardia.* Questo rischio è sempre presente. Le persone, passato lo spavento iniziale, tendono in genere a tornare alle vecchie abitudini, le stesse che hanno generato il problema. Non permettere che ciò accada e mantieni alto il senso di urgenza, continuando a guidare la squadra nel percorso previsto.

## IL PROCESSO: 8 STEP



### E ora passiamo alla pratica

Dedica trenta minuti del tuo tempo a sperimentare lo schema seguente con la realtà della tua azienda.

Fase 1 – *Crea una sensazione di urgenza.*

Evidenzia un cambiamento di cui è necessario che la squadra sia consapevole.

Premessa: \_\_\_\_\_

Il problema: \_\_\_\_\_

Gli elementi comprovanti: \_\_\_\_\_

Obiettivo: richiedere attenzione e azione su \_\_\_\_\_

Fase 2 – *Riunisci il gruppo direttivo per metterli a conoscenza della necessità di cambiare.*

Partecipanti alla riunione: \_\_\_\_\_

Obiettivo riunione: \_\_\_\_\_

Fase 3 – *Decidi cosa fare. Sviluppa la visione e la strategia di cambiamento.*

Lettura del trend: Se \_\_\_\_\_ allora \_\_\_\_\_  
lettura del passato in chiave orientata al futuro.

La nuova visione quindi è: \_\_\_\_\_

Singole azioni da intraprendere: \_\_\_\_\_

Fase 4 – *Agisci verso il team. Comunica la visione del cambiamento.*

Genera le leve del dolore e del piacere orientate a tutto il team dell'azienda.

Fase 5 – *Delega l’azione.*

Si decide chi – singole persone/ruoli – fa cosa entro quando.

Fase 6 – *Genera successi a breve termine e festeggia.*

Fissa i singoli step di sotto-obiettivi.

Fase 7 – *Non abbassare la guardia. Non riposare sugli allori.*

Azioni rivolte al monitoraggio periodico e al mantenimento del focus da parte del team.

Fase 8 – *Fai in modo che il cambiamento diventi duraturo.*

Crea una nuova cultura. Quali sono le azioni o i messaggi stile «la goccia che scava la roccia» che vuoi costantemente «inculcare» nella mentalità del tuo team?

Vedrai che con queste linee guida sarai in grado di rafforzare la tua leadership e quella della tua squadra per poter disegnare i futuri cambiamenti alla velocità che meritano.

Buon lavoro!

## **Esercizio di autovalutazione**

Da 1 a 10, come valuti le tue capacità di gestire il cambiamento?

---

Quali ritieni che siano i tuoi 3 principali punti di forza in quest’area?

---

---

---

Quali, invece, i punti dove puoi migliorare?

---

---

---

In che modo potresti impegnarti a migliorare in quest'area specifica?

---

---

---

---

Vuoi ricevere risorse gratuite sul *change management*?

Vai su [www.damanageraleader.com/risorse](http://www.damanageraleader.com/risorse) e scaricale adesso.



# V

## Comunicazione efficace

Strategie per capire e farsi capire

L'ufficiale romano Caio Marzio, soprannominato Coriolano per la sua strepitosa conquista di Corioli, roccaforte dei Volsci, è un eroe valoroso, rispettato e temuto sul campo di battaglia. La consapevolezza dei propri risultati in combattimento lo induce a pensare di poter fare a meno dell'appoggio dei tribuni per ottenere la nomina di console e si rifiuta di seguire il «protocollo dell'umiltà». Finisce così per essere considerato «nemico del popolo» e quindi cacciato da Roma.

Questa storia, che si conclude con la morte dell'ufficiale tacciato di essere un traditore, è il tema di una tragedia di Shakespeare che si intitola appunto *Coriolano*.

Coriolano è un eroe solo, uno che pensa di poter bastare a se stesso, un uomo di poche parole che preferisce lasciar parlare i fatti e i propri risultati personali. E proprio questa è la causa della sua rovina quando dal campo di battaglia passa al Senato.

La tragedia di Coriolano è la metafora adatta a rappresentare un certo tipo di manager. Meriterebbero l'appellativo di Coriolano tutti quei manager «troppo bravi» nel proprio lavoro, i più esperti, i *top achiever* che vengono nominati manager o decidono di aprire una propria impresa, ma non riescono a essere dei leader, semplicemente perché, in realtà, neppure si preoccupano di esserlo. Questo crea a loro (e a tutta l'organizzazione) dei problemi, o addirittura li porta al fallimento. Chiudono l'impresa, perdono il posto di lavoro, vengono retrocessi o parcheggiati in un'area dimenticata dell'azienda con il ruolo di «responsabile progetti speciali». Il manager Coriolano solitamente continua a fare ciò che ha sem-

pre fatto bene, il proprio lavoro, e in più assegna incarichi, compiti, obiettivi alla propria squadra pensando che questi vengano portati a termine in automatico così come farebbe lui.

Uno di questi manager una volta mi disse: «Il problema del mio lavoro sono le persone. Mi pesa il fatto di doverle ascoltare, di doverle convincere. È una cosa che mi stressa e mi fa perdere tempo». Evidentemente questo manager non aveva la benché minima consapevolezza di ricoprire un ruolo dove, al giorno d'oggi, il successo è proprio determinato da quelle persone che lo stressano così tanto e su cui dovrebbe esercitare la propria leadership.

Se ricordi, siamo partiti proprio da questo nell'Introduzione, e dalla definizione di Ken Blanchard secondo il quale la «leadership è un atto di influenzamento che consiste nel lavorare con le persone e attraverso le persone per realizzare i loro obiettivi e quelli dell'organizzazione».

La capacità di influenzare è direttamente collegata alla sfera della comunicazione: a tutte quelle abilità relazionali che partono dall'ascolto per arrivare alla comunicazione persuasiva, passando per la negoziazione e altre competenze simili che sono il mezzo principale attraverso il quale possiamo influenzare e spingere all'azione gli altri e proprio per questo è una dote a dir poco essenziale per il leader. E da questa, di conseguenza, dipende in buona parte la sua capacità di generare risultati di eccellenza nel proprio ruolo.

*«I risultati che otteniamo dalle persone dipendono dal modo in cui le trattiamo.»*

Zig Ziglar

## I fondamentali della comunicazione: parte 1

Nelle prossime pagine non troverai i segreti dell'arte di influenzare. Voglio partire dai fondamentali della comunicazione perché, come accade nello sport, se sei allenato sui fondamentali hai una base solida a cui fare appello in condizioni di stress, quando la partita rimane incerta fino all'ultimo minuto e tu sai che una tua azione può essere determinante per la vittoria.

Quando conobbi Edgar Davids, ai tempi della sua militanza juventina, vidi che al termine di ogni allenamento, quando i compagni di squadra rientravano negli spogliatoi, rimaneva in campo da solo ancora un po' per esercitarsi in scatti, dribbling e tiri in porta. Quando gli chiesi perché lo facesse, Edgar rispose: «Roberto, tu sai benissimo il perché!... Perché è solo una pratica perfetta che rende perfetti!».

E negli anni successivi, lavorando con decine di sportivi di altissimo livello, ho scoperto che i veri campioni non smettono mai di esercitarsi sui «fondamentali» e a essi fanno appello ogni volta che si trovano in difficoltà. Con umiltà, ritornano ai fondamentali, a ciò che sanno far funzionare con certezza.

A tal proposito, partiamo proprio dal significato etimologico del verbo comunicare che significa mettere in comune. Deriva da *commune*, parola composta da *cum* = insieme e *munis* = ufficio, incarico, dovere, funzione. Quindi la comunicazione può essere vista come un servizio che si fa ad altri. Insomma, comunque la giriamo, la presenza dell'altro è fondamentale! Può sembrare forse un'osservazione banale, lo so, ma quante volte hai avuto la sensazione che una persona stesse parlando più a se stesso invece di comunicare con te. Probabilmente gli sfuggiva questa importante accezione del concetto di comunicazione. L'altro è appunto altro da noi, quindi, come vedremo, è portatore di una visione, di un bisogno e di uno stile diversi dal nostro. Riconoscere questa differenza è già un passo importante per essere abili comunicatori.

Uno dei principi fondamentali della comunicazione dice che «la mappa non è il territorio». Ciò significa che esiste una realtà oggettiva (il territorio) e poi la relativa interpretazione personale che ne dà ciascuno (la mappa). Ogni persona si costruisce la propria mappa della realtà in relazione alle proprie esperienze precedenti, al sistema di credenze di riferimento e al canale prescelto per entrare in contatto con la realtà. Ho già accennato a questo principio nel secondo capitolo quando ho parlato di fiducia e ho detto che chi misconosce questo principio è solitamente restio a concedere fiducia agli altri perché interpreta spesso il comportamento degli altri secondo la propria mappa e ciò che non si conforma a essa viene respinto come ambiguo o, peggio ancora, scorretto.

Riconoscere che la propria mappa può essere diversa da quella dell'interlocutore ci porta ad ascoltare attivamente l'altro in modo da capire meglio la sua mappa e adattare, di conseguenza, la nostra comunicazione. Facciamo un esempio: se so di dover affrontare una questione con una persona esperta della materia che devo trattare comunicherò in modo diverso da quello che farei con una persona che magari possiede una conoscenza superficiale dell'argomento. Con il primo potrò dare per scontate alcune cose e potrò usare un gergo più tecnico, con il secondo cercherò di essere il più chiaro possibile, semplificando dei concetti e il significato di certi termini.

Il principio «la mappa non è il territorio», però, non si ferma al livello della conoscenza di un determinato argomento. Ha un significato più profondo e quindi può valere anche a parità di competenza di base. Le persone hanno una diversa visione della realtà anche semplicemente perché, come vedremo tra poco, utilizzano di preferenza alcuni canali di percezione piuttosto che altri.

Ciò che è veramente importante è evitare di trasformare la propria mappa nell'unico territorio possibile.

*«Possono nascere incomprensioni quando le persone presumono automaticamente che gli altri pensino al loro stesso modo.»*

Robert Sommer

Quando la comunicazione può dirsi efficace?

Ogni azione è efficace quando consente di raggiungere un obiettivo. Anche questo aspetto non viene tenuto in sufficiente considerazione.

Quante volte una comunicazione degenera in conflitto proprio perché si perde di vista l'obiettivo? Quante volte si ha la sensazione che l'unico obiettivo di uno speaker sia quello di finire al più presto la propria presentazione? Quante riunioni si rivelano inutili perdite di tempo perché chi le conduce non riesce a mantenere il focus sull'obiettivo?

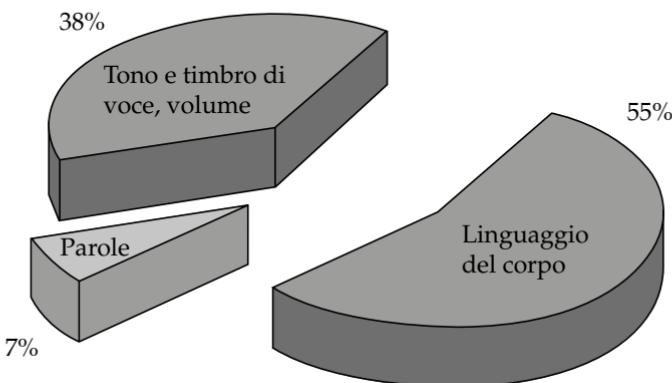
Troppi spesso l'obiettivo della comunicazione sembra essere l'informazione e non il risultato che vogliamo raggiungere attra-

verso l'informazione stessa. Se la comunicazione dovesse essere puramente informativa basterebbe inviare una lettera. Quando invece decidiamo di convocare un gruppo per comunicare un'informazione vuol dire che abbiamo obiettivi più profondi: vogliamo forse essere certi che il messaggio sia effettivamente recepito e che da esso scaturiscano azioni o siano stimolati comportamenti.

Acquisire la capacità di comunicare in modo efficace con clienti, fornitori e collaboratori è un vantaggio competitivo di inestimabile valore.

## I fondamentali della comunicazione: parte 2

Tra i fondamentali della comunicazione possiamo annoverare anche la teoria dello psicologo americano Albert Mehrabian secondo cui la trasmissione di un messaggio dipende per il 7 per cento dalle parole (livello verbale), per il 38 per cento dal tono (livello paraverbale) e per il 55 per cento dal linguaggio del corpo (livello non verbale).



Solitamente le persone si stupiscono quando sentono per la prima volta questa teoria. Ma come è possibile che le parole siano così poco importanti? Lo sono eccome! Soprattutto nel business,

dove sapersi esprimere nel gergo tecnico è fondamentale per essere riconosciuti e accettati in determinati settori. Ma senza andare sul tecnico, vedremo che anche dalla scelta delle parole che usiamo dipende la capacità di entrare in sintonia con l'interlocutore. Allora, qual è il vero significato della tesi di Mehrabian?

Possiamo esprimere con due frasi.

«Non si può non comunicare.»

«Quando gli occhi dicono una cosa e la bocca un'altra, l'uomo avveduto si fida del linguaggio dei primi.»

La frase uno è il primo assioma della comunicazione elaborato da Paul Watzlawick, secondo il quale la comunicazione non si identifica solo con l'atto del parlare, ma è, più in generale, *comportamento*. Tutto di noi comunica: parole, silenzi, sguardi, postura, gesti, perfino l'abbigliamento... Ecco perché non si può non comunicare, neppure quando si decide di non farlo. Paradossalmente con un silenzio possiamo comunicare molto di più che aprendo la bocca!

La seconda frase, invece, è attribuita al filosofo e scrittore Ralph Waldo Emerson e suggerisce che il processo di comunicazione avviene su due livelli, quello consci delle parole e quello inconscio che occupa il 93 per cento della nostra comunicazione e si basa sul paraverbale e sul non verbale.

Ti sarà sicuramente capitato di avere la sensazione che una persona ti stesse mentendo o comunque non fosse particolarmente convinta di ciò che stava dicendo. Come dice Emerson, probabilmente alla fine hai prestato ascolto al tuo istinto e non ti sei fidato delle parole di quella persona.

La comunicazione non verbale può dare forza e incisività a quello verbale, ma può anche smentire quanto detto a parole. Ciò accade perché il linguaggio del corpo può essere utilizzato in modo volontario, come ben sanno i grandi comunicatori e seduttori, ma possiede anche una componente involontaria, che sfugge al nostro controllo.

Il linguaggio verbale è, per così dire, quello «di facciata», quello che possiamo controllare meglio, al punto da dire perfino cose che non vorremmo, ma che sono richieste dalle circostanze.

Ci sono situazioni in cui, ad esempio, per rispetto nei confronti dell'altra persona o semplicemente per convenienza, non possiamo o non vogliamo dire ciò che pensiamo veramente, ma spesso il corpo ci tradisce, dando voce al nostro inconscio che, come il bambino della fiaba *I vestiti nuovi dell'imperatore*, dice ingenuamente la verità, ossia che «il re è nudo».

Ci sono molti modi con cui il corpo sfugge al controllo della volontà ed è estremamente utile riconoscerli per capire meglio gli altri, che cosa pensano e sentono veramente al di là di ciò che dicono, per avere un feedback veritiero.

Esiste un vero e proprio «vocabolario» del linguaggio segreto del corpo che ci consente di interpretarlo. Su questo tema sono stati scritti molti libri interessanti. Ti invito a leggerli e a usarli per sviluppare quella che viene detta *acutezza sensoriale*, ossia la capacità di osservare e interpretare il linguaggio del corpo.

«*Nella comunicazione la cosa più importante è sentire ciò che non viene detto.*»

Peter F. Drucker

Due avvertenze:

1. *Non diventare un fanatico della lettura del corpo!* Due braccia consente non significano necessariamente chiusura. Magari la persona davanti a te ha semplicemente freddo. Possono invece certamente avere questo significato se associate ad altri elementi che confermano la tua interpretazione. Perciò, come suggerisce Agatha Christie: «Servono almeno tre indizi per fare una prova».
2. *Non confondere l'obiettivo con il mezzo.* L'obiettivo non è diventare come il protagonista della nota serie televisiva *Lie to Me* che incasca i bugiardi leggendo tutte le microespressioni del loro corpo. Il vero obiettivo è entrare più facilmente in sintonia con gli altri, oltre che essere più consapevoli di come si comunica a ogni livello, conscio e inconscio.

Saper leggere il linguaggio segreto del corpo non serve infatti solo a capire meglio gli altri, ma anche se stessi. Pre-

stare maggiore attenzione ai segnali emessi dal proprio corpo significa imparare a conoscere se stessi e le proprie reali motivazioni, oltre che migliorare l'efficacia della propria comunicazione.

A questo punto ti propongo due esercizi.

1. Osserva le persone intorno a te, la gente che incontri quotidianamente, due persone al ristorante che parlano, i personaggi pubblici in televisione. Cosa comunica il loro linguaggio del corpo? Ripetere questo esercizio ti aiuterà a sviluppare quell'acutezza sensoriale di cui parlavamo prima e di metterla in pratica in ogni comunicazione senza dover attuare consapevolmente la lettura del linguaggio del corpo, una cosa che potrebbe infastidire il tuo interlocutore.
2. Sei consapevole di come comunichi? Quando sei completamente certo di qualcosa, come comunichi questo senso di certezza? Com'è il tuo tono di voce? E quale fisiologia assumi? Fai un gesto particolare? Ripeti questo esercizio con altre emozioni come fiducia, coraggio o stress e noterai che a livello inconscio hai costruito negli anni tutta una serie di abbinamenti di paraverbale e non verbale per esprimere ogni sensazione. Essere consapevole di questi ancoraggi, come si direbbe in PNL (Programmazione Neuro-Linguistica), è importante perché dà la possibilità di usarli non solo in automatico e quindi a livello inconscio, ma anche in modo cosciente. Se, ad esempio, sai che per esprimere certezza utilizzi un particolare tono di voce e una fisiologia, li puoi richiamare razionalmente proprio quando hai bisogno di comunicare certezza. In questo modo il tuo messaggio arriverà molto più profondamente al tuo interlocutore, perché i tuoi tre livelli saranno allineati. Inizia a esercitarti in questo senso e vedrai che la tua comunicazione diventerà di gran lunga più efficace.

## I sistemi rappresentazionali (VAK)

Uno dei corollari della teoria di Mehrabian dice che non ascoltiamo solo con le orecchie ma anche e soprattutto con gli occhi. Se poi pensiamo a quanto ci comunica una persona con una stretta di mano, comprendiamo che anche sensazioni come quelle tattili vengono coinvolte nel processo di comunicazione. E se riflettiamo ancora meglio arriviamo a comprendere che tutti i sensi fanno la loro parte. Dunque, nel processo di comunicazione non viene coinvolto solo l'udito, ma anche la vista e tutti gli altri sensi. Ciascuno di noi ha, diciamo così, un senso più sviluppato dell'altro e tenderà a utilizzarlo di più anche nel processo di comunicazione. Su questa osservazione si fonda la teoria dei sistemi rappresentazionali della PNL, di cui parleremo specificamente nell'ottavo capitolo. Trattando però in questi paragrafi di comunicazione, non possiamo non rubare alcuni concetti di quella che è la disciplina che più e meglio delle altre ha negli ultimi decenni analizzato la comunicazione efficace con noi stessi e gli altri e di cui personalmente ritengo indispensabile la conoscenza da parte di chi fa business oggi.

Seguendo il modello elaborato dalla PNL i canali di ingresso che ci permettono di entrare in contatto con la realtà circostante sono tre:

1. Il *sistema visivo*, che generalmente è abbreviato con «V» (Visual), si distingue in esterno e interno. Il primo viene usato per osservare ciò che ci circonda, il secondo per riprodurre internamente il processo della visione, visualizzando mentalmente le immagini.
2. Il *sistema uditivo* «A» (Auditory) si connota come esterno quando ascoltiamo suoni reali, interno se li creiamo nella nostra mente.
3. Il *sistema cinestesico* «K» (Kinesthetic) è esterno quando si riferisce alle sensazioni tattili relative a temperatura, consistenza e umidità. È interno quando riguarda le sensazioni ricordate, le emozioni, il rapporto con il nostro corpo e la consapevolezza interiore che ne abbiamo.

Tutti noi ci avvaliamo di questi sistemi rappresentazionali attivando l'uno o l'altro a seconda delle situazioni. A un concerto prevarrà il sistema uditivo, in una galleria d'arte quello visivo, al ristorante quello cinestesico.

La maggior parte degli individui possiede un sistema rappresentazionale di cui si avvale in maniera preponderante per organizzare la propria esperienza e in base a tale prevalenza verrà dunque definito visivo, uditivo o cinestesico. È molto utile saper riconoscere il sistema rappresentazionale prevalente di una persona perché da esso dipende la sua mappa della realtà e lo stile di comunicazione.

Adesso andiamo ad analizzare in sintesi i profili tipo di una persona visiva, di una uditiva e di una cinestesica.

Una persona visiva predilige il canale visivo e quindi è più attenta alla comunicazione non verbale. Fatica a ricordare ciò che ha sentito, mentre ricorda più facilmente ciò che ha visto. Questo accade alla maggior parte delle persone. Quando parla, la persona visiva tende a gesticolare molto. Ragiona per immagini, e proprio perché le immagini sono più veloci delle parole il visivo parla velocemente. È riconoscibile dal fatto che tende a utilizzare espressioni come: «Immagina che...», «Fammi vedere...», «Vediamoci presto...», «Mi sono illuminato...», «Ho avuto un flash...», «Mi si è accesa la lampadina...», «Non vedo la soluzione».

Un uditivo è solamente un buon ascoltatore. L'uditivo impara ascoltando, di solito ama la musica e ama parlare al telefono. Quando ascolta spesso assume la cosiddetta posizione della «cornetta telefonica» in quanto ha la testa inclinata proprio come se stesse parlando al telefono. Memorizza per gradi i procedimenti e le sequenze dei dati, ama sentirsi spiegare le cose e risponde volentieri. Ha una gestualità armoniosa, tipo quella di un direttore d'orchestra. La voce è chiara, espressiva e risonante. Le sue espressioni tipiche sono: «Senti...», «Ascolta bene...», «Siamo in sintonia...», «Questa cosa mi suona...», «Mi stride...», «Mi stona...».

Il cinestesico privilegia il canale delle sensazioni: poiché tende a essere sovente proiettato all'interno di sé, a «sentirsi», la sua comunicazione ha spesso un ritmo intervallato da lunghe e frequenti pause. Di solito assume una posizione chiusa, ha una gestualità altrettanto lenta e rivolta verso il proprio plesso solare ed è molto sensibile al contatto fisico. Tende a badare più alla comodità delle cose che indossa che al loro aspetto. Insomma, le cose le deve «sentire a pelle». Alcune sue classiche frasi sono: «Mi dà buone vibrazioni...», «A pelle...», «La cosa mi puzza...», «Vorrei toccare con mano...», «Non lo sento mio...».

In quale profilo ti riconosci maggiormente?

Ora pensa a una persona con cui collabori, un cliente o un fornitore che incontri spesso. A quale profilo appartiene?

Fin dai primi istanti in cui incontri una persona puoi cercare di intuire quale sia il suo sistema rappresentazionale privilegiato. I visivi, ad esempio, hanno solitamente una stretta di mano energica e guardano fisso negli occhi. I cinestesici hanno una stretta di mano più debole. Naturalmente non fossilizzarti sulla prima impressione. Metti sempre alla prova le tue supposizioni e aspettati anche delle sorprese.

## Rapport

Saper riconoscere il sistema rappresentazionale prevalente di una persona consente di creare ciò che in PNL viene definito *rapport*, cioè quel feeling e sintonia che a volte sperimentiamo anche con qualcuno appena conosciuto.

Saper entrare in rapport con le persone è fondamentale per poter comunicare efficacemente con loro. Se riesci a creare rapport con il tuo interlocutore anche la negoziazione più impegnativa può diventare una piacevole chiacchierata tra «amici».

Capita che con alcuni basti poco per sentirsi sulla stessa lunghezza d'onda. Con altri invece è più difficile. Solitamente entriamo più facilmente in sintonia con persone simili a noi, in primis con chi utilizza prevalentemente il nostro sistema rappresentazionale. Non è dunque vero che, come recita un vecchio

detto, «Gli opposti si attraggono»: sono i simili che si attraggono. Prova a immaginare un visivo che interagisce con un cinestesico. Dopo un po' il primo, abituato a parlare velocemente e per immagini, mostrerà impazienza dinanzi a una persona che si esprime scandendo bene le parole e con un ritmo solitamente troppo lento per la sua modalità visiva. Di contro, un cinestesico può provare un senso di ansia o sentirsi travolto dal fiume in piena delle parole del visivo.

Come ho già detto, con persone simili a noi entriamo in rapporto quasi spontaneamente. Allo stesso modo, però, con le altre possiamo farlo in modo volontario e consapevole.

Ecco due strumenti molto efficaci per ottenere questo obiettivo.

Il primo è l'*ascolto attivo*. Ascoltare veramente una persona significa soddisfare uno dei suoi bisogni fondamentali, il bisogno di importanza. L'ascolto attivo si esercita non solo attraverso le orecchie, ascoltando le parole pronunciate dall'interlocutore, ma anche con gli occhi e con la sensazione, così da porre totale attenzione, oltre alle parole, all'interlocutore stesso, entrando in totale sintonia ed empatia. L'ascolto attivo si fa ponendo domande che ci consentono di conoscere meglio la posizione dell'interlocutore e anche di coinvolgerlo nella comunicazione, facendolo appunto sentire importante, dimostrando sincero interesse nei suoi confronti. Perciò le domande non vengono poste in forma di interrogatorio ma in modo soft per favorire lo scambio.

Una persona uditiva tende a non guardare il proprio interlocutore perché nel suo sistema rappresentazionale la massima attenzione viene prestata girando la testa e porgendo l'orecchio. È consigliabile in ogni caso sforzarsi un po' di guardare la persona con cui si interagisce perché nella nostra cultura il contatto visivo è da sempre considerato un segnale d'interesse.

Per creare rapporto è possibile usare la tecnica del ricalco.

Il ricalco è forse la tecnica di Programmazione Neuro-Linguistica più nota e usata soprattutto da venditori e seduttori, anche se spesso viene confusa con la semplice imitazione della postura dell'interlocutore che ha l'intento di metterlo a suo agio e conquistare la sua fiducia.

La tecnica del ricalco si fonda sul principio per cui i simili si attraggono; quindi se vuoi entrare in sintonia con una persona

puoi riprodurre alcuni elementi della sua postura (non è necessario riprodurla esattamente, anzi te lo sconsiglio perché oltre che inutile è sgradevole e un po' ridicolo), adattare il tono della tua voce al suo, utilizzare alcune parole particolarmente care all'interlocutore.

Ti riporto una breve storia tratta dal libro *Introduzione alla PNL* di Jerry Richardson.

Melinda Henning stava conducendo un corso di formazione sulla vendita telefonica per un cliente con cui inizialmente aveva stabilito un particolare piano di pagamento. Quando capì che i suoi corsi avrebbero permesso di aumentare significativamente la produzione dei venditori del cliente, Melinda decise di programmare un incontro con lui per suggerirgli un diverso piano di retribuzione, che le facesse guadagnare meno nelle tariffe professionali, ma di più per l'aumento delle prestazioni commerciali.

«Quando ci sedemmo al tavolo» racconta Melinda «cominciai l'incontro riepilogando le nostre prestazioni fino a quel momento, che indicavano un futuro promettente. La discussione fu geniale ma c'era qualcosa che non andava, che non riuscivo a identificare. Rivedemmo insieme le cifre e lui lodò il mio lavoro, ma sentivo che c'era qualcosa che lo infastidiva. La discussione in un certo senso ristagnava e non riuscivo a capire cosa ci fosse che non andava. Poi decisi di cominciare a respirare all'unisono con lui e mentre lo facevo notai che la mia respirazione, come la sua, era nella parte alta del petto e piuttosto rapida. Cominciai a sentirmi piuttosto a disagio. Poi all'improvviso capii perché la nostra discussione si era arrestata. "Ha paura di qualcosa?" gli chiesi. "Sì" disse. "Ho paura di non avere a disposizione i liquidi necessari per sostenere queste spese."»

Melinda poté quindi rassicurare il proprio cliente, mostrando i possibili benefici.

Quella attuata da Melinda è forse una delle più raffinate forme di ricalco, che le ha permesso di entrare a tal punto in sintonia con il proprio interlocutore da percepirlne lo stato emotivo e porvi rimedio, attuando il passo successivo del ricalco, ovvero la guida. Questo è il vero obiettivo del ricalco: avvicinarci a tal punto all'interlocutore da riuscire poi facilmente a condurlo in un'altra direzione.

Attenzione, però: è importante avere ben chiaro l'obiettivo della comunicazione, altrimenti si rischia di fermarsi al puro ricalco, che al massimo conduce a una chiacchierata tra persone simili.

## La verità indispensabile

Quando le persone si avvicinano per la prima volta alla Programmazione Neuro-Linguistica e scoprono i sistemi rappresentazionali, in genere ne restano così colpiti che iniziano a far caso a tutti quegli aspetti che ho elencato sopra nel tentativo di scoprire se hanno dinanzi a sé persone visive, uditive o cinestesiche. Ma ciò che appare semplice leggendo quelle descrizioni o ascoltandole durante un corso non si rivela poi così semplice da attuare. Non sempre si riescono a identificare caratteri visivi, uditive o cinestesici.

Per questo è particolarmente utile ricorrere alla *legge della varietà indispensabile*, quella spesso applicata inconsciamente da chi ha un'estrema facilità a entrare in rapporto con persone di vario genere, età, estrazione sociale. La legge della varietà indispensabile afferma che «in qualsiasi sistema (sia umano sia di macchine), quando sono uguali tutti gli altri fattori, sarà l'individuo (uomo o macchina) con la gamma più ampia di reazioni a controllare il sistema».

Se volessimo tradurre la legge della varietà indispensabile nell'ambito della comunicazione dovremmo dire che più è vario il nostro repertorio comunicativo e maggiore sarà la possibilità di entrare in sintonia con le altre persone.

Attenzione: tale legge non suggerisce in alcun modo di essere artefatti o privi di personalità, ma semplicemente di cercare i punti di contatto con le altre persone più che ciò che ci separa da esse.

Se ti trovi in disaccordo con qualcuno e vuoi convincerlo a cambiare idea, la cosa migliore che puoi fare è modificare il tuo approccio. Se capisci che l'altro non è disposto ad accettare la tua posizione non insistere, cambia registro. Prova a metterti sulla stessa lunghezza d'onda dell'altra persona. Cerca i punti di accordo e muovi da essi per guidarla verso la tua idea. Tutto que-

sto richiede consapevolezza di sé e del proprio stile comunicativo, oltre a una buona dose di flessibilità.

La legge della varietà indispensabile è particolarmente utile nei processi di negoziazione.

## La negoziazione: non solo roba per venditori

La capacità di negoziare è una delle doti principali del vero leader, il quale non ha bisogno di esercitare il proprio potere, di cimentarsi in prove di forza in ogni questione, dove deve sempre «averla vinta». Il vero leader non comanda, ma *con-vince* nel senso appunto di «vincere insieme». Negoziare significa, infatti, cercare una soluzione accettabile per entrambe le parti, secondo la logica del «vinco io, se vinci anche tu».

L'arte della negoziazione non è dunque di esclusiva competenza dei venditori. A tutti accade di dover negoziare, talvolta anche in più occasioni nel corso della giornata, soprattutto per chi gestisce un business e dei collaboratori.

In *Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In*, Roger Fisher e William Ury, dell'Harvard Negotiation Project, hanno individuato quattro elementi chiave dell'arte della negoziazione.

1. *Personae*. Una buona negoziazione non prevede alcuno scontro tra le persone. Fate capire al vostro interlocutore che non ne fate una questione personale. Il vostro obiettivo non è attaccare o offendere la persona a cui vi rivolgete, ma trovare una soluzione al problema sul tappeto. Dimostrate nei suoi confronti il massimo rispetto, cercate innanzitutto di capire le ragioni dell'altro, così lui sarà più disponibile ad ascoltare e a capire le vostre. Fate come Guglielmo Tell: mirate sempre alla mela (la questione), mai alla persona.
2. *Interessi*. Cercate di individuare quali interessi si celano dietro la posizione del vostro interlocutore. Ciò richiede la capacità di assumere il suo punto di vista, che vi permetterà anche di capire su cosa è disposto a fare concessioni e su

cosa è invece irremovibile. La negoziazione non si fa sulle posizioni ma a partire dagli interessi in comune, per arrivare poi agli interessi divergenti di ciascuno.

3. *Opzioni.* Non precludetevi la possibilità di prendere in considerazione varie alternative e valutare altre opzioni. La pratica del brainstorming in questi casi può risultare molto utile e produttiva: non prendete alcuna decisione senza aver prima passato in rassegna le varie opzioni; potrete scoprire una soluzione inaspettatamente migliore di quella da voi prospettata all'inizio.
4. *Criteri.* È bene che la negoziazione sia regolata da criteri noti e validi per entrambe le parti. Stabilite i confini entro cui muovervi: eviterete così di perdere il controllo della situazione, di incappare in «incidenti diplomatici» che potrebbero minare l'esito della negoziazione.

La negoziazione non è dunque una sfida a «braccio di ferro», dove una sola parte vince ed entrambi gli avversari escono indeboliti, ma un confronto aperto, teso a ottenere la migliore soluzione possibile per entrambi. Per questo la negoziazione si profila come la via migliore da percorrere per chi intenda costruire rapporti di fiducia che durino nel tempo.

Seguite l'esempio del buon venditore: egli sa che è molto più produttivo avere dei clienti fidelizzati, piuttosto che andare sempre alla ricerca dell'ennesimo nuovo cliente con cui dover ripartire da zero.

## **La gestione delle obiezioni**

E a proposito di venditori, ecco una delle sfide comunicative più impegnative che devono affrontare: la gestione delle obiezioni. E chiunque, anche chi non si occupa di vendita, dovrebbe sviluppare questa abilità, fondamentale ai fini di una comunicazione persuasiva. Non parliamo poi di quanto possa essere necessaria per chi gestisce un business ed è costantemente coinvolto in attività di negoziazione interna ed esterna.

Durante una vendita, o una trattativa di qualunque genere, infatti, non sempre le cose vanno lisce ed è possibile che al nostro cliente/interlocutore non sia piaciuto qualcosa che abbiamo detto, oppure che gli sia sfuggito un punto particolarmente importante. È proprio in questi casi che possono nascere delle obiezioni, domande o affermazioni che spesso vengono male interpretate dai venditori, ma che in realtà contengono preziosissimi segnali d'acquisto.

Le obiezioni sono uno dei maggiori aiuti che un venditore possa ricevere nel corso di una trattativa, non solo perché indicano chiaramente l'ostacolo che la blocca, ma anche perché spesso nascondono un segnale positivo. La persona che non è assolutamente interessata a quello che stiamo dicendo difficilmente spreca energie a fare delle domande per capirne di più. La vera affermazione che c'è dietro ogni obiezione è infatti: «Dimostrami che quello che stai dicendo è vero». Quanto più la persona vorrà avere spiegazioni, tanto più sarà positiva quando avremo chiarito i suoi dubbi.

Ricorda però che il miglior modo per gestire le obiezioni è prevenirle, cioè risolverle in anticipo. Se ad esempio so che molto probabilmente il cliente mi chiederà uno sconto, posso evitare che questo accada spiegandogli chiaramente che: «Per garantire la massima chiarezza, serietà e qualità ai nostri clienti, abbiamo deciso di applicare una politica di prezzi fissi». Prepararsi accuratamente nel gestire le obiezioni più prevedibili, così da anticiparle in fase di presentazione, è la miglior abitudine per condurre con successo la maggior parte delle trattative.

La prima cosa da fare davanti a un'obiezione è avere sempre un atteggiamento di profondo rispetto, anche se all'apparenza può sembrare una domanda priva di senso. Dobbiamo sempre ricordarci che, il più delle volte, ciò che per noi è ovvio e scontato, soprattutto per quanto riguarda il nostro settore, per chi ci sta di fronte non lo è affatto. Perciò, rispetto massimo e massima accoglienza per ogni tipo di domanda di chiarimento, dubbio, insicurezza o mala comprensione. Anche perché, così facendo, invoglieremo l'interlocutore a esprimere le sue titubanze invece di tenerle per sé, e questo è un bene: l'obiezione peggiore è sempre quella non espressa, quella che non ci permette di capire i moti-

vi di un «no». Non bisogna poi dimenticare che è soprattutto attraverso le obiezioni che l'interlocutore ci rivela una parte di sé: le sue idee, i suoi gusti, le sue propensioni, il suo atteggiamento e molte altre cose che per noi potrebbero essere interessanti. È importante quindi ascoltare fino in fondo l'obiezione, senza interrompere né tantomeno discutere (anche perché poche cose al mondo indispettiscono le persone quanto essere interrotti mentre parlano!).

Dopo aver ascoltato attentamente, evita di rispondere direttamente all'obiezione, magari replicando il contrario e creando così una situazione ancora più conflittuale. Nel fare questo si entra immediatamente nella spirale del «No, non è così! Ora ti spiego io!» che viene automaticamente letta dalle persone come un messaggio della serie «Tu hai torto e adesso te lo dimostro!»: da questo vortice non ci si esce più, perché a quel punto la discussione si sposterà facilmente sull'obiettivo di «aver ragione», e quando questo accade tendenzialmente se ne esce sempre perdenti!

Qualsiasi obiezione, anche la più forte, non è mai qualcosa di personale, ma ha a che fare solo con le rappresentazioni mentali del tuo interlocutore. Se si vuole entrare in empatia è importante mostrare di avere capito la sua obiezione e fargli comprendere che il suo ragionamento è giusto, ma soprattutto che ha fatto bene a dirtelo. In questo modo il cliente si sentirà rassicurato e abbasserà le barriere, accogliendo di buon grado le tue argomentazioni. Questa strategia viene chiamata *stroke*, «carezza» in inglese, una vera e propria carezza conciliante che consiste nel formulare una frase del tipo: «Capisco perfettamente il suo punto di vista», «Sono assolutamente d'accordo con lei», oppure: «Moltissime persone la pensano in questo modo», o ancora: «Direi che è un'osservazione molto interessante». Tale atteggiamento comunica al cliente che abbiamo capito la sua domanda e che siamo contenti che l'abbia formulata, ma soprattutto dimostrerà rispetto per la sua opinione.

Il passo successivo è quello di porre una domanda di chiarimento che serve a contestualizzare meglio l'obiezione perché, prima di smontarla, dobbiamo capire bene di cosa si tratta. Naturalmente bisogna stare sempre attenti a non fare una domanda che

potrebbe generare conflitto con il cliente. In questa fase, l'obiettivo è capire veramente cosa ci vuole dire il nostro interlocutore. Una volta compresa l'obiezione, allora possiamo risolverla esponendo le nostre argomentazioni. In alcune situazioni è possibile usare l'obiezione come base per la propria argomentazione. Uno schema linguistico che si può usare è: riepilogo obiezione + «e proprio per questo...» + soluzione.

Un esempio: «È vero, la concorrenza è aumentata tantissimo nel suo settore e proprio per questo il nostro sistema di acquisizione cliente è quello che le serve per...» (spiegazione beneficio) «in modo da evitare che...» (spiegazione delle conseguenze negative se non si agisce subito).

La soluzione dovrà essere spiegata chiaramente, nel dettaglio e con estrema competenza e professionalità. Soltanto quando saremo sicuri di avere realmente risolto il problema potremo procedere oltre, magari effettuando una preclusura del tipo: «Siamo d'accordo fin qui?».

Applica fin da subito questo potente sistema per gestire le obiezioni e vedrai che rimarrai piacevolmente sorpreso dai risultati. Come ho già detto, questo sistema funziona anche per la gestione delle obiezioni che sorgono durante una negoziazione non necessariamente finalizzata alla vendita di un prodotto o di un servizio. In fondo, siamo un po' tutti venditori... di idee, di progetti e, perché no, anche di noi stessi. E proprio per questo, nel business, è particolarmente importante imparare a vendersi bene. Ma questo lo vedremo ancora meglio nel decimo capitolo, focalizzato sul personal branding.

## **Esercizio di autovalutazione**

Da 1 a 10, come valuti le tue capacità di comunicazione?

---

Quali ritieni che siano i tuoi 3 principali punti di forza in quest'area?

---

---

Quali, invece, i punti dove puoi migliorare?

---

---

---

In che modo potresti impegnarti a migliorare in quest'area specifica?

---

---

---

Vuoi ricevere risorse gratuite sulla *persuasive communication*?  
Vai su [www.damanageraleader.com/risorse](http://www.damanageraleader.com/risorse) e scaricale adesso.

## VI

### Come diventare più efficaci ed efficienti

*Non dire che non hai abbastanza tempo. Hai esattamente lo stesso numero di ore al giorno che hanno avuto Michelangelo, Pasteur, Madre Teresa, Einstein.*

«Il tempo non basta mai!» Forse è capitato anche a te di pensarla. È un pensiero abbastanza diffuso tra gli uomini e le donne d'affari che spesso hanno agende piene zeppe di appuntamenti, riunioni, scadenze... Per alcuni è addirittura il pensiero più ricorrente, e proprio lì iniziano i guai. Molti vorrebbero avere la facoltà di fermare il tempo o di dilatarlo per farci stare dentro più cose possibile. Purtroppo a nessuno è concesso questo magico privilegio. Neppure a Michelangelo, Pasteur, Madre Teresa, Einstein. Già, neppure a loro. Ma se pensiamo a tutto ciò che hanno realizzato sembra quasi impossibile che anche loro abbiano avuto a disposizione solo ventiquattr'ore al giorno.

La magia delle persone che compiono grandi imprese sta nella capacità di gestire al meglio il tempo a propria disposizione. Be', volendo essere precisi, il tempo, in quanto tale, non si può gestire e continua a scorrere fuori dal nostro controllo. Ciò che possiamo fare è gestire meglio noi stessi all'interno del tempo che scorre e dare a esso un senso.

*«Le persone si lamentano spesso della mancanza di tempo quando il vero problema è la mancanza di una direzione.»*

Zig Ziglar

Ziglar definisce le persone prive di una direzione come «generalità vaganti». Non hanno obiettivi chiari e perdono il proprio tempo saltando qua e là di attività in attività, dando l'impressione di essere indaffarate, sebbene non producano nulla di importante e significativo per se stesse.

Una cosa è essere impegnati nella realizzazione di obiettivi, un'altra è essere affaccendati. Un obiettivo è molto di più che una cosa da fare, è qualcosa da cui dipende la nostra soddisfazione, è ciò che ci permette di non perdere tempo ed energie in attività che non ci portano a nulla.

Le persone affaccendate sono solitamente quelle che si lasciano trascinare dagli eventi, prigioniere del tempo e delle pretese che gli altri hanno nei loro confronti: capi, collaboratori, clienti, perfino familiari. Hanno spesso la sensazione di non avere abbastanza tempo per fare ciò che dovrebbero, in realtà ne sprecano gran parte in attività di poca importanza e quindi producono scarsi risultati.

Le persone efficaci sanno bene cosa vogliono e restano focalizzate sui propri obiettivi; per questo gestiscono gli impegni utilizzando al meglio il tempo a disposizione.

Nell'era digitale in cui viviamo siamo bombardati da una serie di input: email, sms, messaggi sui social network, notifiche di app, telefonate, e il rischio concreto è quello di perdere di vista i propri obiettivi e di vivere una vita che è una costante risposta a questi stimoli esterni. Esistono perfino delle app per la gestione del tempo che si basano sui vecchi metodi delle *to-do lists* (le liste di cose da fare). Ma anche questi sistemi ormai non funzionano più. Anzi, rischiano di ingrossare le file degli affaccendati, che fanno tante cose ma che alla fine ottengono pochi risultati. Il limite di quel tipo di metodo consiste nel focalizzare le persone sulle azioni e non sugli obiettivi.

Concentrarsi sulle azioni fa sentire occupati, concentrarsi sugli obiettivi invece porta a ottenere risultati, spesso con la necessità di meno azioni di quanto ci si possa immaginare.

Ciò vale a livello personale ma, naturalmente, anche a livello aziendale.

Esistono anche aziende che possiamo definire «affaccendate». Brulicano di progetti, riunioni ed altre attività che però producono scarsi risultati. Sono guidate da persone che navigano

a vista senza avere ben chiara quale sia la direzione da prendere. Si agitano e muovono tanta acqua nel tentativo di restare a galla. Fanno molte cose, puntando solo alla sopravvivenza, cosa che in una congiuntura tanto sfavorevole come quella in cui viviamo e in un mercato così imprevedibile sembra già un bel risultato.

Le aziende che funzionano non si accontentano della sopravvivenza. Puntano alla crescita, non solo del fatturato ma anche delle persone.

Alla base di tutto questo c'è una grande passione, ma non solo. Così come si dice che «La potenza è nulla senza il controllo», la passione rischia di bruciare e disperdersi in tanti rivoli senza un sistema che la orienti verso risultati concreti.

Nella mia esperienza di imprenditore, per riuscire a generare risultati consistenti in oltre vent'anni di vita di HRD Training Group, un sistema che ho applicato con successo sia a livello personale sia a livello aziendale è denominato OSA, che è l'acronimo formato dalle parole Obiettivo, Scopo, Azioni.

## **Il sistema OSA**

Il sistema OSA fornisce un semplice processo suddiviso in tre passi che ti porta a concentrarti su ciò che veramente vuoi (Obiettivo) e sul perché lo vuoi (Scopo), prima ancora di creare un piano o una lista di cose da fare per raggiungerlo (Azioni). Questo sistema permette alle persone, oltre che alle aziende, di determinare esattamente quale cammino vogliono intraprendere, ottimizzando così gli sforzi e massimizzando i risultati.

### **Obiettivo**

Il primo passo del sistema OSA consiste nel porsi la domanda che si fanno tutte le persone di successo: «Cosa voglio da questa situazione? Qual è il mio obiettivo?».

Un obiettivo è un risultato specifico e misurabile che vuoi produrre. Non è l'attività che sta dietro alla sua realizzazione, ma è l'effettivo risultato che stai perseguiendo. Ad esempio, mettiamo che sulla tua lista delle cose da fare ci sia scritto: «Chiamare il signor Rossi».

Potrebbe succederti di chiamare il signor Rossi, tirare una riga sulla lista e cancellare quel punto, ma di non aver fatto niente di significativo durante la telefonata. Qual era l'obiettivo di quella telefonata?

Hai mai calcolato il ROI<sup>5</sup> di una telefonata, di un'email, di una riunione?

Scommetto che se iniziassi a farlo eviteresti molte delle attività che ci sono sulla tua to-do list oppure cambierebbe l'ordine di esecuzione.

Il tempo è uno dei beni più preziosi che abbiamo, una risorsa che, proprio perché non è illimitata, deve essere investita per raggiungere degli obiettivi.

Ci sono persone che non solo sprecano il proprio tempo ma sembrano specializzate nel furto del tempo altrui. Andrew Grove, ex CEO di Intel, ha scritto: «Così come non permettereste a un dipendente di portar via nulla dall'ufficio, non dovreste consentire a nessun manager di portare via il tempo ai suoi colleghi».

Chi ha ben chiari i propri obiettivi e quelli della propria squadra sa dare valore al proprio tempo e a quello altrui.

Avere un obiettivo chiaro e focalizzarsi costantemente su di esso modifica il comportamento delle persone.

Come ho già avuto modo di dire in un altro capitolo, ciò su cui concentri la tua attenzione diventa la tua realtà. Se concentri la tua attenzione solo sui problemi, la tua vita diventerà un problema, se sei perennemente focalizzato sulla lista di cose da fare troverai altre attività da aggiungere a quella lista. Concentrarti sui tuoi obiettivi ti porterà a trovare la via migliore per raggiungerli.

## Scopo

Avere degli obiettivi, conoscere la direzione verso la quale si punta, non basta per mettersi in moto, soprattutto quando l'impresa si prospetta difficile e faticosa.

Non puoi illuderti che una semplice lista di obiettivi sia sufficiente a motivare i membri del tuo team a dare il meglio di sé per raggiungerli. Per avere prestazioni eccellenti c'è bisogno di un perché, di uno scopo.

<sup>5</sup> *Return on Investment.*

Lo scopo dà le ragioni emozionali per fare tutto quanto è necessario per produrre un obiettivo.

Io amo dire che quando il «perché» è abbastanza grande, allora il «come» si trova.

L'ennesima conferma di questo si ha dalla storia di Grom.

Federico Grom, uno dei creatori del noto marchio di gelaterie, ha detto:

*«Non sapevamo come fare il gelato.*

*Non sapevamo come aprire un negozio.*

*Non avevamo soldi.*

*Ma volevamo fare il gelato più buono del mondo.»*

Quando diventiamo tutt'uno col perché, con il motivo per cui stiamo facendo qualcosa, allora nasce in noi l'eccitazione emozionale, il «carburante» che dà la spinta, la forza e lo slancio necessari per produrre quel risultato.

E se il «perché» che si cela dietro un obiettivo è ben chiaro, allora è più facile affrontare i momenti difficili, le battute d'arresto, i fallimenti, e trovare una nuova via per raggiungere lo scopo.

Quando nel 1944 la sua officina venne distrutta dai bombardamenti Enzo Ferrari disse: «Se riesco a salvare qualcosa, sono sicuro che un giorno potrò dedicarmi esclusivamente alla costruzione delle macchine da corsa e ogni domenica le mie macchine correranno contemporaneamente in uno o due Paesi nel mondo. Non vi sembra importante vincere una o due volte lo stesso giorno?».

## Azioni

Infine, quando sai qual è l'obiettivo preciso che sei impegnato a raggiungere, perché lo vuoi raggiungere, e cioè che ritorno avrai emozionalmente, fisicamente e psicologicamente, allora sei nello stato mentale adatto per cominciare a creare un piano d'azione, chiedendoti cosa devi fare per raggiungere quel risultato. Le azioni sono le attività specifiche che devi compiere allo scopo di produrre il risultato a cui ti stai dedicando.

Ora considera la tua lista di cose da fare. Ti accorgerai che solo un piccolo numero di queste fa la grande differenza nella tua capacità di raggiungere l'obiettivo che ti sei prefissato. Anche qui vige il principio di Pareto: il 20 per cento di ciò che fai

nella vita produce l'80 per cento dei risultati. Ciò significa che solo il 20 per cento delle attività che hai nella tua lista di cose da fare ti consentirà di raggiungere il tuo obiettivo. Pensaci bene: quali sono queste attività? Stai concentrando la tua attenzione su di esse o stai disperdendo le tue energie in altre attività di scarsa importanza?

Il prodotto finale del sistema OSA è dunque ben diverso da una semplice lista di cose da fare. Il prodotto finale è un piano di azione settimanale, giornaliero, mensile, centrato sull'obiettivo e guidato dallo scopo.

La sequenza in cui ordini questi tre elementi (obiettivo, scopo, azione) fa la differenza tra successo e fallimento. Funziona come con le sequenze di numeri che compongono la combinazione di un lucchetto; puoi anche conoscere tutti i numeri ma il lucchetto non si aprirà se non li metterai nel giusto ordine.

Le persone che hanno successo partono sempre avendo ben in mente la fine. Hanno cioè perfettamente chiaro il risultato finale che stanno perseguiendo, il quale solitamente ha a che fare con uno stato emotivo. Sanno materializzare il potere del «perché» definendo obiettivi chiari e specifici. A quel punto passano alla creazione di un piano d'azione.

Tra le persone che hanno dato prova di saper gestire al meglio il proprio tempo, ottenendo grandi risultati, possiamo certamente annoverare Steve Jobs.

Si racconta che il mitico fondatore di Apple fosse solito organizzare ogni anno una sessione residenziale di pianificazione per i cento top manager dell'azienda per identificare le dieci priorità per l'anno successivo. I partecipanti si davano un gran da fare affinché le proprie idee entrassero nella short list. Poi Jobs diceva: «Possiamo fare solo tre di queste cose», e con un pennarello tracciava una croce sulle sette meno critiche. Con quel gesto indicava ciò su cui l'azienda avrebbe investito nell'anno successivo, ciò su cui riteneva opportuno focalizzare l'attenzione.

Il vero segreto nella gestione del tempo non sta dunque nella formula che consente di inserire nella propria agenda il maggior numero di cose possibili e riuscire a spuntarle tutte, ma nella capacità di focalizzarsi su ciò che è veramente importante.

## Importanza vs urgenza

Ora ripensa alla settimana passata. Scorri con la mente ogni giornata, cercando di ricordare come hai speso il tuo tempo. Quante delle cose che hai fatto possono essere definite veramente importanti? Attenzione a non confondere le cose importanti con le urgenze.

Una cosa importante non è una bolletta da pagare o altre scadenze da rispettare o la risposta alla email contrassegnata con il punto esclamativo. Queste sono solo urgenze.

Le attività *urgenti e non importanti* non producono alcuna soddisfazione. Anzi, in certi casi possono essere addirittura fastidiose. Penso a quei casi in cui si subisce l’urgenza altrui che magari non è tale. Ci sono persone che abusano decisamente del segno di spunta «urgente» nell’invio della posta elettronica.

Le attività *importanti e non urgenti* generano proattività e sono quelle di maggior valore. Pianificare il tempo, contattare un potenziale cliente, partecipare a un corso di formazione sono tutte attività non urgenti ma importanti per raggiungere i tuoi obiettivi.

Procrastinare un’attività importante e non urgente spesso può farla diventare nel tempo un’attività *urgente e importante*, caricandola così di una pressione che prima non aveva.

Ci sono poi attività che non sono *né urgenti né importanti*, le pure distrazioni, che hanno l’unica funzione di abbassare il livello di stress. Guardare la TV, fare shopping, chattare con gli amici... sono tutte attività di questo tipo. Talvolta, però, si rischia di perdere il controllo e di farsi letteralmente assorbire da queste distrazioni. La navigazione sui social network è un esempio perfetto di distrazione che può andare facilmente fuori controllo.

Ecco la giornata tipo di molte persone. Inizia con la lettura delle email e, immancabilmente, c’è n’è almeno una che le porta a modificare la propria to-do list diventando la prima urgenza della giornata. Per distendersi un po’ tra un’urgenza e l’altra, magari fanno un salto su Facebook a guardare cosa scrivono gli amici o a postare qualche commento. Lì il tempo viene letteralmente divorato. Senza accorgersi arrivano a fine giornata e non hanno completato la lista delle cose da fare. Spesso nella lista rimangono le cose importanti ma non urgenti che slittano automa-

ticamente al giorno dopo, alla settimana dopo, al mese dopo... a quando ci sarà più tempo. Ma quando?

Molte persone pianificano il proprio tempo dedicando particolare attenzione alle scadenze e alle urgenze perché confondono i concetti di urgenza e importanza. Queste vivono una vita stressante perché dipendono letteralmente dalla sensazione di urgenza di ciò che gli sta accadendo intorno: il telefono suona e sentono la necessità impellente di dover rispondere, anche se la conversazione che stanno avendo in quel momento col proprio figlio o il socio in affari è davvero molto più importante.

Il segreto per una vita piena di soddisfazione è vivere almeno il 50 per cento del tempo focalizzando l'attenzione e le energie verso le cose importanti ma non urgenti, in modo da eliminare il carico di stress che spesso accompagna la vita delle persone davvero impegnate.

Una vita è appagante quando sappiamo dare al senso d'urgenza il posto e il valore che merita e la trascorriamo facendo soprattutto quelle cose che crediamo più importanti per noi.

A tal proposito c'è una storia molto nota. Viene raccontata spesso nei corsi di gestione del tempo. La ripropongo qui perché merita di essere letta e ascoltata più volte.

Un anziano professore della Scuola Nazionale per la Pubblica Amministrazione venne contattato per tenere una lezione di formazione sulla «Pianificazione efficace del tempo» a un gruppo di una quindicina di dirigenti di importanti aziende americane. Il corso faceva parte di una delle cinque sessioni della loro giornata di formazione, e il professore aveva a disposizione solamente un'ora «per fare lezione».

In piedi, davanti a questo gruppo d'élite (pronto a prendere appunti su tutto ciò che l'esperto stava per insegnare), l'anziano professore li guardò a uno a uno lentamente. Poi disse: «Adesso faremo un esperimento».

Da sotto il tavolo che lo separava dagli allievi, il vecchio tirò fuori un grande recipiente di vetro da più di quattro litri, e lo posò davanti a sé. Poi tirò fuori una dozzina di ciottoli grandi all'incirca come delle palle da tennis e a uno a uno li mise delicatamente dentro il vaso. Quando questo fu riempito fino all'orlo e fu impossibile aggiungere anche un solo sasso, alzò lentamente gli occhi verso i suoi allievi e domandò: «Il vaso è pieno?». Sorridendo, tutti risposero: «Sì». Il professore attese qualche secondo e aggiunse: «Davvero?».

Allora si chinò di nuovo e tirò fuori da sotto il tavolo un secondo contenitore, questa volta pieno di ghiaia. Con attenzione verso questa ghiaia sui grossi sassi e poi scosse leggermente il vaso. I pezzettini di ghiaia si insinuarono tra i sassi, fino al fondo del recipiente. L'anziano professore alzò nuovamente lo sguardo verso il suo uditorio e ripeté la domanda: «Il vaso è pieno?». Questa volta i suoi brillanti allievi cominciavano a comprendere il suo armecciare. Uno di essi rispose: «Probabilmente no!». «Bene» commentò l'anziano professore.

Allora si piegò di nuovo e questa volta tirò fuori da sotto il tavolo un secchio di sabbia. Con delicatezza versò la sabbia nel vaso. La sabbia andò a riempire gli spazi tra i grossi ciottoli e la ghiaia. Ancora una volta domandò: «Il vaso è pieno?». Questa volta, senza esitare e in coro i suoi allievi risposero: «No!». «Bene!» soggiunse il vecchio professore.

E come ormai si aspettavano i suoi prestigiosi allievi prese la brocca dell'acqua che stava sul tavolo e riempì il vaso fino all'orlo. L'anziano professore alzò allora gli occhi verso il gruppo e domandò: «Quale grande verità ci dimostra questo esperimento?». Il più furbo, il più audace dei suoi allievi, ripensando all'argomento del corso rispose: «Dimostra che anche quando si crede che la nostra agenda sia completamente piena, ci si possono aggiungere altri appuntamenti, altre cose da fare». «No» rispose il vecchio professore «non è questo. La grande verità che quest'esperimento ci dimostra è la seguente: se non si mettono per primi i sassi più grossi all'interno del vaso, non ci si potrà mettere tutto il resto in seguito.»

Ci fu un profondo silenzio, mentre ciascuno prendeva coscienza dell'evidenza di questa affermazione. L'anziano professore disse allora: «Quali sono i sassi più grossi nella vostra vita? La vostra salute? La vostra famiglia? I vostri amici? Realizzare i vostri sogni? Fare ciò che vi piace? Imparare? Difendere una causa? Essere rilassati? Darsi il tempo? O cose del tutto diverse? Quello che dobbiamo ricordarci è l'importanza di mettere per primi nella propria vita i *sassi più grossi*, altrimenti si rischia di non riuscire a fare... la propria vita.

«Se si dà priorità alle minuzie (la ghiaia, la sabbia), ci si riempirà la vita di inezie e non si avrà a sufficienza del tempo prezioso da consacrare alle cose importanti.

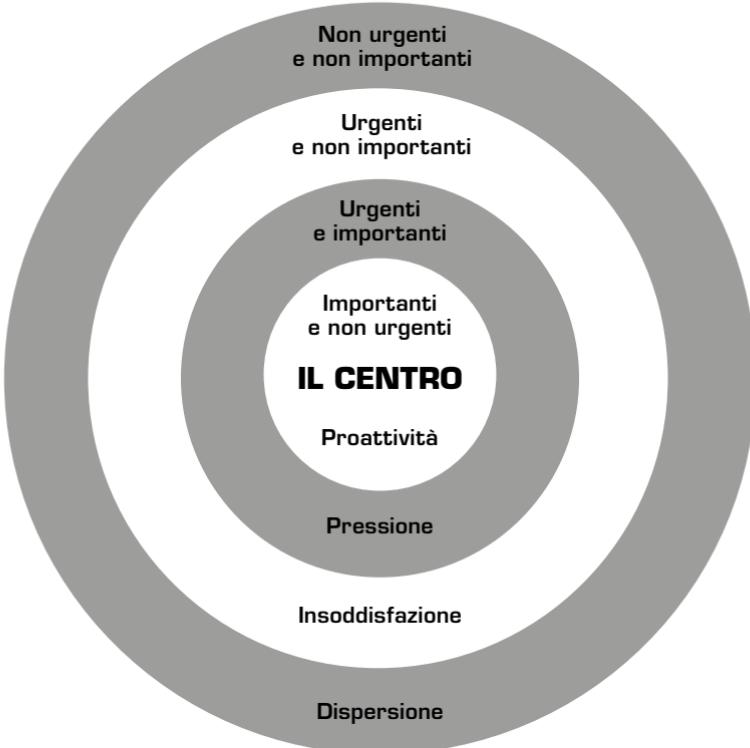
«Allora non dimenticate di porvi la domanda: "Quali sono i *sassi più grossi* nella mia vita?". E poi metteteli per primi nel vostro vaso».

## Il bersaglio del tempo

Ora ti propongo un gioco. Ricordi il tiro al bersaglio?

Questo è un bersaglio un po' particolare. Ogni area corrisponde alle diverse attività che ho elencato prima.

All'esterno trovi le attività *non urgenti e non importanti* perché sono quelle che hanno meno valore. Poi ci sono le attività *urgenti e non importanti*, quelle *urgenti e importanti* e, al centro, nell'area che corrisponde al punteggio maggiore, le attività *importanti e non urgenti*.



Ora prova a collocare nel bersaglio le attività che occupano il tuo tempo.

- Quali sono le attività non urgenti e non importanti a cui ti dedichi per diminuire lo stress?
- Quali cose hai fatto perché urgenti pur sapendo che c'erano altre cose più importanti?
- Quali cose hai fatto perché ne sentivi l'urgenza (scadenza) e l'importanza?
- Quali cose hai fatto nonostante non fossero urgenti, scegliendo di farle perché sapevi che erano importanti? Per quanto tempo?
- Ora riesci anche a indicare in percentuale quanto tempo dedichi a ciascuna di queste attività? Qual è la percentuale del tempo che dedichi alle cose importanti e non urgenti? Pensi di dedicare a queste attività il tempo che meritano? Ricorda: sono le attività da cui dipende il fatto di sentirti appagato.

## **Non farti distrarre dai pensieri**

Le persone che gestiscono al meglio il proprio tempo hanno la capacità di focalizzarsi su ciò che è veramente importante e riducono al minimo ogni fonte di distrazione.

Le innovazioni tecnologiche degli ultimi anni, se da un lato ci hanno offerto l'opportunità di sfruttare ogni nanosecondo a nostra disposizione, dall'altro hanno aumentato le fonti di distrazione e quindi di dispersione del tempo. Oggi possiamo leggere le email mentre facciamo colazione, sui mezzi pubblici o mentre siamo in coda in posta. Possiamo evitare lunghi viaggi per appuntamenti e riunioni di poche ore e optare per una comoda conference call con un business partner o cliente che sta dall'altra parte del mondo. Abbiamo gli smartphone che ci offrono app per fare qualsiasi cosa in breve tempo. Di contro, veniamo continuamente distratti da chiamate, sms, dall'avviso di ricezione della posta elettronica.

Pensa a quanto sono produttivi quei momenti in cui sei completamente concentrato su ciò che stai facendo. Il cellulare è in modalità silenziosa, nessun avviso di ricezione email e nessuno che bussa alla porta del tuo ufficio. Lo so, sono momenti davvero rari. C'è chi va in ufficio alle sei del mattino o resta fino a tardi per godersi questi attimi.

Ma anche nei rari momenti di tranquillità, in agguato c'è sempre la peggiore fonte di distrazione: i *pensieri relativi alle cose che dovremmo fare*. Se la nostra mente fosse concentrata su ciò che sta facendo e non venisse continuamente distratta dai pensieri relativi alle cose di cui dovremmo occuparci riusciremmo a sfruttare meglio il nostro tempo.

David Allen, autore di un bel libro dal titolo *Detto, fatto! L'arte dell'efficienza*, suggerisce di *liberare la mente dalle cose da fare e di trasformarle in attività fattibili*. Allen definisce le «cose» in questo modo:

Tutto ciò che avete lasciato entrare nel vostro mondo, intellettuale o materiale, e che non deve restarvi, ma per il quale non avete ancora determinato un obiettivo né la prossima attività che compirete al riguardo.

E prosegue:

I sistemi di gestione si rivelano inefficaci per molte persone perché cercano di organizzare le «cose» prima di averle trasformate. Finché restano tali le cose non sono controllabili... la chiave per gestire le cose è gestire le attività.

Un ottimo sistema per liberare la mente dal lavoro di ricordare tutte le cose da fare è scrivere su un pezzo di carta gli impegni e poi stabilire per ognuno come gestirlo. Se si tratta di una cosa che richiede una nostra azione possiamo decidere se farla subito, programmarla o delegarla. Se invece non richiede un nostro intervento allora possiamo cestinarla o archiviarla. Nel libro *Detto, fatto!*, di cui ti consiglio la lettura, puoi trovare molti altri consigli utili per migliorare il tuo livello di concentrazione e quindi di produttività.

## La sfera di controllo

I pensieri che disturbano la nostra concentrazione sugli obiettivi non sono solo relativi alle cose che dovremmo fare. Ci sono anche quelli relativi alle cose che non possiamo controllare e rappresentano il peggiore spreco di tempo.

Un giorno un manager mi confidò: «Negli ultimi tempi il mio rendimento è calato. Non capisco perché. Lavoro sempre fino a tardi, talvolta anche nel weekend per recuperare del tempo. Ho smesso di fare sport, di vedere gli amici, insomma non ho più tempo per

me stesso e per coltivare interessi che esulino dal lavoro. So che dovrei cercare di staccare la spina per recuperare un po' di energie, ma come faccio? Proprio ora che è arrivato il nuovo amministratore delegato che ha la fama di essere uno che taglia teste...». Ho cercato di capire quali fossero i suoi pensieri ricorrenti oltre alla preoccupazione di perdere il posto, quali le domande che si poneva più spesso, e ho scoperto che il focus del manager era rivolto a un conflitto con un collaboratore. «Non riusciamo a capirci. Io dico bianco e lui nero. A volte ho la sensazione che aspiri a prendere il mio posto.»

Capito dove andava a finire il tempo di questo manager? Buona parte di esso veniva assorbito dal conflitto con il collega, da preoccupazioni, da paure e da tutta una serie di emozioni e di pensieri negativi. Ma né le decisioni dell'amministratore delegato né il comportamento del collaboratore rientravano nella sua sfera di controllo. Il fatto che la sua mente si fosse focalizzata su questi due elementi gli sottraeva energie e lo distraeva da ciò che veramente avrebbe dovuto rappresentare il suo focus: gli obiettivi.

Quasi tutti cerchiamo di controllare gli eventi che accadono intorno a noi, anche se in realtà possiamo esercitare il controllo solo su noi stessi e sulla risposta emotionale che diamo a ciò che succede. Ad esempio, il fatto che sia arrivato un nuovo amministratore delegato con la fama del «tagliatore di teste» per alcuni potrebbe essere fonte di preoccupazione, per altri invece uno stimolo a fare meglio.

Avere il controllo del significato che attribuisci alle cose è il tipo di controllo più importante che hai e può regalarti una vita ricca di soddisfazioni. Devi semplicemente trovare un significato degli eventi che ti dia forza, qualunque cosa succeda.

Ci sono cose che non puoi controllare, ma che puoi influenzare, come ad esempio le opinioni di coloro a cui tieni maggiormente, delle persone con cui lavori, così come puoi influenzare alcuni eventi. Questa capacità dipende dalla tua centratura, ossia dal fatto di avere ben chiaro ciò che vuoi. E, come vedi, gira e rigira si torna sempre sullo stesso punto: cosa vogliamo veramente.

E ora ancora un po' di pratica. Rispondi a queste domande.

- Su cosa concentri la tua attenzione solitamente?
- Su cosa vuoi concentrare la tua attenzione in futuro?

- Quali sono le cose su cui ti sei concentrato in passato, ma che ora sai di non poter né controllare né influenzare?
- Cosa farai per sviluppare le tue capacità d'influenza?

C'è poi un'altra domanda fondamentale a cui dovresti rispondere e che ho ripetuto spesso: cosa vuoi veramente? Ma per questo ti rimando al capitolo successivo, dedicato alla leadership personale.

## **Un nuovo strumento per aumentare la tua produttività**

Voglio concludere questo capitolo sulla gestione del tempo suggerendoti uno strumento per la pianificazione giornaliera che vale molto più di qualsiasi invenzione tecnologica. Il suo ideatore è Brendon Burchard, un grande esperto internazionale di marketing e peak performance.

Burchard suggerisce innanzitutto di non iniziare la giornata leggendo la mail, che definisce «*other people's agenda*», cioè l'agenda delle altre persone, e dirigere il nostro focus su ciò che vogliamo realmente. So che questo suggerimento potrebbe già scoraggiarti. Leggere la posta elettronica è un po' come fare colazione la mattina, un'abitudine a cui facciamo fatica a rinunciare. Ma se questo può servire ad aumentare la produttività forse vale la pena fare un piccolo sforzo.

Il sistema di Burchard consiste nel compilare un piano giornaliero diviso in *progetti, persone e priorità*.

Nella parte *progetti* si scrivono le cinque attività principali per ciascuno dei tre progetti che sceglieremo per quella giornata. La parte *persone* si suddivide in «persone con cui mi devo assolutamente mettere in contatto oggi» e «persone dalle quali aspetto una risposta per proseguire». Molto spesso un progetto si blocca perché aspettiamo delle risposte da altri e prenderne consapevolezza è molto importante, così come è fondamentale sapere quali sono le persone che contattate oggi faranno la differenza. Nella parte *priorità* si indicano le cose (poche!) che vogliamo fare a ogni costo entro la giornata.

Di seguito ecco una rappresentazione di questo schema che potrai usare tutti i giorni per aumentare la tua produttività.

# 1 PAGE PRODUCTIVITY PLANNER

## PROGETTI

**Progetto 1:** \_\_\_\_\_

*Elenca 5 cose importanti da fare*

---

---

---

---

---

**Progetto 2:** \_\_\_\_\_

*Elenca 5 cose importanti da fare*

---

---

---

---

---

**Progetto 3:** \_\_\_\_\_

*Elenca 5 cose importanti da fare*

---

---

---

---

---

## PERSONE

**Persone da contattare oggi**

*Elenca le persone da sentire assolutamente oggi stesso*

---

---

**Persone da cui aspetto una risposta**

*Elenca coloro che ti devono dare/inviiare qualcosa per proseguire un progetto*

---

---

## PRIORITÀ

**Le cose fondamentali da fare assolutamente oggi**

*Elenca*

---

---

---

---

Ricorda. Questo è uno strumento che può aiutarti a migliorare la tua produttività. Il suo obiettivo è semplificarti la vita e non complicartela aggiungendosi alla già lunga lista delle cose da fare. Questo avverrà se prima avrai determinato cosa vuoi ottenere veramente, qual è il tuo obiettivo e come ti farà sentire quando lo otterrai.

Non mi resta che augurarti buon lavoro!

## **Esercizio di autovalutazione**

Da 1 a 10, come valuti la tua capacità di gestire il tempo?

---

---

---

Quali ritieni che siano i tuoi 3 principali punti di forza in quest'area?

---

---

---

Quali, invece, i punti dove puoi migliorare?

---

---

---

In che modo potresti impegnarti a migliorare in quest'area specifica?

---

---

---

Vuoi ricevere risorse gratuite sul *time management*?  
Vai su [www.damanageraleader.com/risorse](http://www.damanageraleader.com/risorse) e scaricale adesso.

## VII

# Gestirsi al meglio e diventare leader di se stessi

Da qualche anno a questa parte l'appuntamento più atteso di HRD è l'*Italian Leadership Event*, un evento a cui hanno preso parte, in qualità di ospiti, imprenditori, manager, professionisti, ma anche studiosi, sportivi, personaggi dello spettacolo e altre persone straordinarie.

Giovanni Rana, Elio Fiorucci, Oliviero Toscani, Francesco Alberoni, Pietro Mennea, Josefa Idem, Gualtiero Marchesi, Flavio Briatore, l'immancabile don Antonio Mazzi sono alcuni tra i nomi più noti degli ospiti che hanno partecipato a questo fantastico evento. Per non parlare di storie emozionanti come quella di Giusy Versace che, dopo aver perso l'uso delle gambe a seguito di un incidente, è diventata una grande atleta paralimpica ed è poi balzata agli occhi del grande pubblico per aver vinto la trasmissione televisiva «Ballando con le stelle». O come quella di Simona Atzori, la famosa «ballerina senza braccia».

Tutte queste persone, per quanto abbiano storie molto diverse tra loro, sono accomunate dal fatto di incarnare il modello di leadership del nuovo millennio.

In passato la parola «leader» era associata al comandante di eserciti, di popoli. Oggi il concetto di leadership è profondamente mutato, ha assunto una connotazione molto più personale. Vero leader è colui che sa guidare («leader» deriva proprio dal verbo inglese *to lead* che significa guidare, condurre) se stesso prima che gli altri nella direzione desiderata.

Il vero leader di se stesso sa in primo luogo cosa vuole dalla vita e lo persegue, come suggerisce il titolo del libro di Giusy Versace *Con la testa e con il cuore si va ovunque*.

Il leader di se stesso persegue i propri obiettivi anche contro quelli che Federico Grom, altro ospite dell'*Italian Leadership Event*, ha definito i «demolitori di sogni», quelli che ti dicono che non ce la puoi fare. Talvolta i primi demolitori di sogni sono proprio quelli da cui ci aspetteremmo un sostegno, come i genitori o i compagni di vita che, per eccesso di amore, si trasformano, loro malgrado, in strumenti di sabotaggio. La nostra cultura, in generale, sembra più improntata a demolire che a sostenere i sogni e la libera iniziativa delle persone.

Tale atteggiamento è associato al fatto che nella nostra cultura il fallimento non è ammesso. È come se bollasse per sempre una persona. Così, per paura di sentirsi dei falliti, molti lasciano marcire i propri sogni in fondo a un cassetto. Tutti i più grandi campioni e leader annoverano nella propria carriera dei fallimenti da cui hanno tratto un insegnamento e nuovi stimoli per fare meglio.

Il mitico Pietro Mennea ci ha raccontato: «Da uno dei miei più grandi fallimenti sono ripartito per costruire i quattro anni più belli della mia carriera».

Il leader di se stesso ha equilibrio. Questa è una delle dimensioni dell'intelligenza emotiva di cui ho ampiamente parlato nel primo capitolo. L'equilibrio emotivo porta il leader a dosare al meglio le proprie emozioni, sfruttandole come motore per raggiungere il risultato prefissato. Durante l'*Italian Leadership Event* del 2011 Josefa Idem disse: «L'atteggiamento vincente deriva da una determinazione rilassata». Proprio un bell'ossimoro, non trovi? Difficilmente si associa alla determinazione l'aggettivo «rilassata». Sembra un controsenso. E invece la Idem ci raccontò che l'amarezza per il mancato raggiungimento di un risultato durante una gara importante la spinse a sovrainvestire emotivamente su quella successiva. Paradossalmente, proprio il fatto di essere partita troppo carica la portò a ottenere un risultato ancora più deludente del precedente. Da questa esperienza trasse un insegnamento: capì cosa fosse ciò che nello sport viene definito il giusto «livello di attivazione», ossia quello che ho definito come il giusto livello di energia da mettere in ciò che si fa.

Il livello di attivazione corrisponde al corretto mix tra concentrazione e desiderio. Funziona così anche nelle performance professionali. Spesso un eccessivo investimento emotivo porta a

perdere la lucidità necessaria per concludere una negoziazione, oppure la capacità di ascoltare gli altri e cogliere segnali deboli all'interno del team o dell'organizzazione utili per capire quanto sia forte e riconosciuta la propria leadership in un determinato momento. Puoi immaginare quanto sia fondamentale avere equilibrio in un periodo storico dove regna l'instabilità, dove non ci sono riferimenti certi e dove è facile perdere la rotta.

Queste sono alcune delle caratteristiche della leadership personale che ogni ospite dell'*Italian Leadership Event* ha contribuito a delineare con la propria storia e la propria testimonianza.

A giudicare dal numero dei partecipanti a ogni edizione dell'evento, c'è un gran bisogno di modelli positivi, di ascoltare storie di persone che sono riuscite a realizzare i propri sogni e continuano a farlo, dimostrando che «Impossibile non è per sempre!». Alex Bellini ha fatto porre questa scritta sotto il relitto dell'imbarcazione con cui è naufragato la seconda volta durante la traversata dell'Atlantico in barca a remi.

Il guaio è che la maggior parte dei messaggi che riceviamo dai media, dalle istituzioni e spesso da coloro che dovrebbero ricoprire il ruolo di educatori non lascia spazio alla «possibilità». Nemmeno la scuola abitua i ragazzi a porsi degli obiettivi sfidanti, a credere nei propri sogni e a coltivarli, a porsi domande come: «Cosa voglio io dalla vita?». Troppe persone oggi sono come barche che navigano senza una rotta in balia di un mare in burrasca. Lo stesso dicasi delle aziende che, in fondo, sono guidate da persone.

Troppe persone non sanno dove stanno andando, non hanno obiettivi a breve, medio o lungo termine e vivono alla giornata, lasciandosi trascinare dagli eventi o dalla volontà di chi li circonda.

Sapere dove si vuole andare coincide con la scelta di un obiettivo, che, come ho già detto nel primo capitolo, si persegue con maggiore determinazione quanto più forte è lo scopo, il motivo per cui si vuole raggiungerlo. Questo, in buona sostanza, caratterizza oggi i veri leader.

Chi è leader di se stesso non solo sa cosa vuole, ma anche perché, sa esattamente qual è lo scopo della propria vita, ha una missione e ciò rende più facile il raggiungimento degli obiettivi.

*«Tutti noi abbiamo uno scopo spirituale, una missione che perseguiamo senza esserne del tutto consapevoli.*

*Nel momento in cui la portiamo completamente alla coscienza, le nostre vite possono decollare.»*

James Redfield

## **Cosa è veramente importante per me nella vita?**

Dare una risposta a questa domanda è fondamentale per chi desidera raggiungere livelli di massima realizzazione in campo personale, come in quello professionale. Tale risposta ci permette non solo di individuare la nostra *mission*, ma anche di gettare luce sui nostri *valori*, i principi che seguiremo nel corso del nostro cammino di realizzazione. Vivere secondo i nostri valori e standard, anche quando le cose non vanno come vorremmo, agire coerentemente con quello che secondo noi è il senso della vita, ha il potere di conferirci una felicità duratura, una sensazione di sicurezza, di pace interiore e di totale congruenza.

Chi riesce a vivere in questo modo ha quasi un'aura che lo rende riconoscibile dalle altre persone come un leader. E non ha bisogno di certificati, targhette di identificazione e posti riservati. È leader di se stesso e gli altri seguono il suo esempio quasi naturalmente.

Viviamo in un momento storico in cui al massimo delle opportunità offerte dai progressi tecnologici (chi mai poteva pensare solo vent'anni fa che con un semplice *clic* si potesse arrivare dall'altra parte del mondo?) paradossalmente si unisce anche la più alta probabilità di perdere la rotta. Le persone vivono sempre più freneticamente e alla giornata, in una continua reazione agli stimoli esterni, con tassi di stress crescenti che suscitano talvolta una sensazione di vertigine e provocano la perdita di orientamento. La maggior parte delle persone sa bene cosa non vuole, pochi sanno identificare cosa vogliono veramente. Ecco perché lo sport della lamentela è tanto diffuso. Basta fare un salto su Facebook per rendersi conto di questo fenomeno. C'è chi continua ad alimentarsi di lamentele e chi invece decide che ci può essere anche un modo diverso per vivere e dare un senso alla propria vita. Se stai

leggendo questo libro so per certo che appartieni a questo secondo genere di persone e probabilmente sai già cosa vuoi veramente. A volte, però, questo non basta. È necessario saper mantenere la rotta. Come accade anche in mare, esistono degli strumenti utili che ci possono aiutare in questo. Te li illustrerò nelle prossime pagine. E ti invito caldamente a utilizzarli da subito. Dunque non limitarti a leggere il capitolo. Dedica del tempo a svolgere gli esercizi e a rispondere alle domande che ti proporrò. Fai in modo che questo capitolo sia il tuo laboratorio di personal leadership!

## La creazione del proprio «life plan»

Uno degli errori in cui cadono molti uomini e donne di business è quello di trasformare il proprio lavoro nell'unica ragione di vita, trascurando tutte le altre sfere. C'è chi trascura la famiglia e magari si ritrova a un tratto dei figli cresciuti che conosce a malapena, chi non si cura della propria salute, vive in perenne stato di stress, per non parlare poi dello sport e del divertimento che sono quasi banditi. Il tempo libero queste persone non sanno proprio cosa sia. Tutto questo nell'illusione di essere o diventare i migliori *professionisti* nel proprio settore.

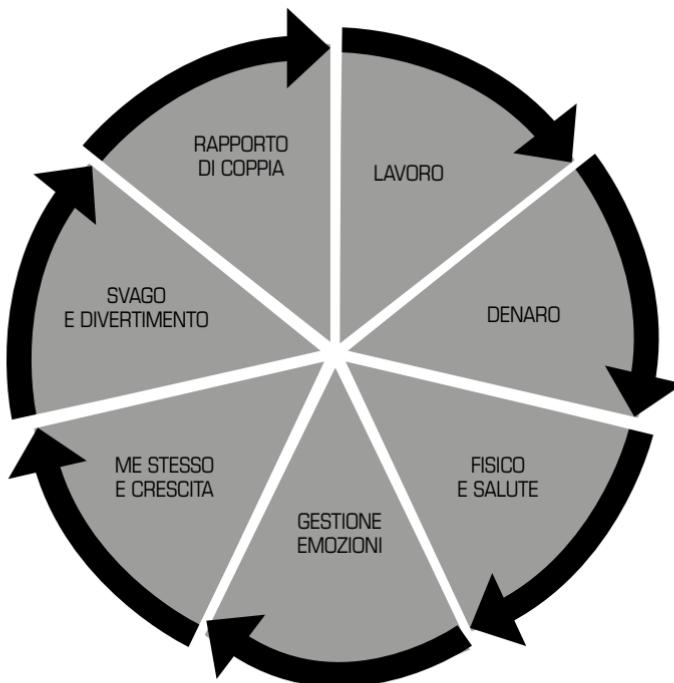
Ma, come dice Anna Quindlen, «Non potrai mai essere il meglio nel tuo campo professionale, se il tuo lavoro è tutto ciò che sei».

Il valore di un professionista è dato essenzialmente dal valore della persona nella sua interezza. La leadership non è solo una competenza professionale, ma anche una competenza trasversale a tutte le aree della vita. Per questo il vero leader non ha bisogno di sacrificare gli obiettivi personali per raggiungere quelli professionali. L'equilibrio di cui parlavo poc' anzi trova applicazione anche qui.

Per questo ai manager, come a tutte le persone che vogliono sviluppare la propria leadership personale, propongo un esercizio che aiuta a capire dove stanno focalizzando la propria attenzione e individuare le aree che hanno più bisogno di intervento per avere una vita ricca e appagata sotto tutti i punti di vista.

L'esercizio che propongo anche a te è denominato «Il Cerchio della vita».

Il Cerchio della vita è fatto da diversi spicchi che rappresentano le principali aree della nostra vita: *lavoro, denaro, fisico e salute, gestione emozioni, me stesso e crescita, svago e divertimento, rapporto di coppia*.



Per ogni area del Cerchio della vita prova a indicare il tuo livello di soddisfazione. Puoi riprodurre su un foglio la ruota e colorare ogni spicchio in modo da far emergere il tuo livello di soddisfazione come suggerisco nei miei corsi di leadership personale. Se hai seguito il mio suggerimento e hai colorato i vari spicchi della ruota, immagina che sia uno pneumatico. Lo metteresti sulla tua macchina? Spesso la risposta è no. Se nella ruota ci sono aree meno sviluppate delle altre, allora significa che la vita non è bilanciata. E quindi è bene investire maggiori energie

in quelle aree. Paradossalmente ne beneficeranno anche le altre. Vuoi qualche esempio?

Tutti sanno che praticare sport e fare attività fisica non solo fa bene alla salute, ma favorisce anche la concentrazione e, di conseguenza, come ho detto nel capitolo sulla gestione del tempo, può aiutare ad avere un alto livello di efficienza ed efficienza lavorativa.

Migliorare la gestione delle emozioni serve per avere relazioni più soddisfacenti sia nella sfera personale sia professionale e migliora anche lo stato di salute. Sappiamo infatti che molte delle nostre malattie sono psicosomatiche e sono causate da emozioni non gestite.

E che dire poi degli «svaghi»? Non sono necessariamente perdite di tempo. Anch'essi possono essere produttivi. Spesso le migliori idee nascono infatti nei momenti in cui la nostra mente è aperta a ricevere input dall'esterno. Si chiamano «contaminazioni produttive». Si visita una mostra, si fa una passeggiata, si trascorre del tempo con gli amici e... toh, si accende la lampadina e si coglie un particolare che può essere utile anche nel nostro lavoro. A me è capitato spesso di ricevere simili illuminazioni.

Potrei continuare ancora con esempi simili a questo, ma ciò che ora mi preme sottolineare è che limitare la propria identità al ruolo che si ricopre in azienda è un errore gravissimo. Lo sanno bene tutti i manager che in questi anni hanno perso improvvisamente il posto per il ridimensionamento dell'azienda in cui lavoravano e magari hanno dovuto reinventarsi per poter rientrare sul mercato. Alcuni sono caduti in uno stato di profonda crisi proprio a causa del fatto che il loro ruolo in azienda era tutto ciò che avevano.

Quindi è di vitale importanza essere consapevoli che ciascuno di noi nella propria vita ricopre diversi ruoli. Nell'ambito personale si può essere moglie, marito, partner, figlio, amico, giocatore di calcetto, collezionista... Nella sfera professionale ciascuno di noi svolge più ruoli contemporaneamente: manager, imprenditore (anche chi non ha un'azienda è bene che si occupi della propria carriera come se fosse un'impresa personale: la IO SPA), collega, fornitore...

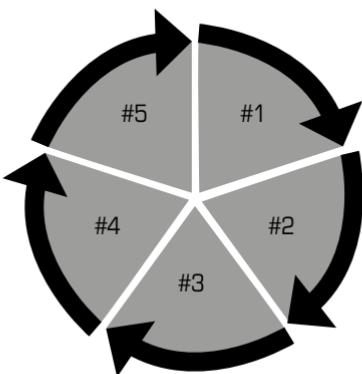
E tu quali ruoli svolgi?

## AREA PERSONALE

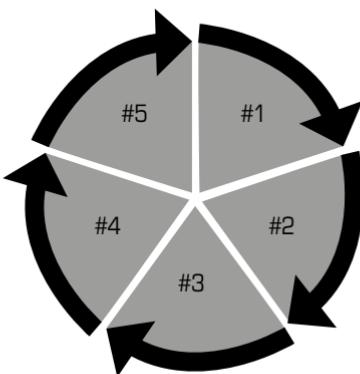
## AREA PROFESSIONALE

Adesso che hai individuato i tuoi ruoli, prendi i più importanti e scrivili nei rispettivi cerchi qui sotto (definiti «ruota personale» e «ruota professionale»). Per ogni spicchio del cerchio scrivi un solo ruolo in modo che ogni cerchio abbia al massimo cinque ruoli.

RUOTA PERSONALE



RUOTA PROFESSIONALE



Prendi il primo ruolo e completa la scheda qui sotto riportata. Alla prima voce, scrivi il nome del ruolo in modo motivante. Ad esempio, se ti occupi di marketing, puoi scrivere «Genio del marketing», se sei un neoimprenditore puoi scrivere «Il futuro Onassis», se sei marito o moglie puoi usare l'espressione «Partner strepitoso».

Questo semplice stratagemma linguistico ti serve per pensare a quel ruolo in modo nuovo e migliore. Il potere del linguaggio è straordinario; a volte basta aggiungere un aggettivo per vedere uno stesso ruolo da una prospettiva diversa e più ampia. Provare per credere.

A questo punto puoi compilare il tuo *life plan* utilizzando la traccia riportata di seguito.

RUOLO

## VISION/MACRO-OBIETTIVO

---

---

---

---

## SCOPO

## BRAINSTORMING

Per ogni ruolo descrivi il modo ideale in cui vorresti viverlo, al massimo delle tue potenzialità. Scrivi cosa vuoi raggiungere in modo specifico e chiaro nell'area Vision/Macro-obiettivo. Nella parte Scopo, indica il perché lo vuoi fare.

Infine, alla voce Brainstorming scrivi di getto tutte le idee che ti vengono in mente sulle attività che puoi fare per svolgere al meglio il ruolo. Scrivi più cose possibili senza soffermarti a pensare. Il brainstorming è una modalità di scrittura che serve a ridurre l'influenza della mente critica e a lasciare spazio all'intuizione e alla creatività. A questo punto, seleziona due delle attività indicate nel brainstorming e trasformale in obiettivi. Attenzione: trasformare un desiderio in obiettivo è un'operazione delicata che richiede molta attenzione. Quindi è bene che io mi soffermi un po' su questo argomento tanto importante.

*Successo non significa assenza di insuccessi;  
significa il raggiungimento di obiettivi finali.*

## **La definizione degli obiettivi: come partire con il piede giusto**

Le caratteristiche di un obiettivo ben formato sono riassunte nell'acronimo SMART.<sup>6</sup>

Un obiettivo deve essere *specifico*, cioè espresso in modo preciso, chiaro e dettagliato in termini di risultati. Maggiore infatti sarà la ricchezza di dettagli con cui lo definirai, maggiori saranno le possibilità di successo. Se non sai cosa vuoi specificatamente, come farai a ottenerlo? Quindi definisci il tuo obiettivo prestando attenzione a evitare la piccola ma insidiosa parolina «NON» che, paradossalmente, porta spesso a realizzare proprio quello che non vorremmo. Poi visualizza il tuo obiettivo nei minimi dettagli.

<sup>6</sup> Questo tema è già stato affrontato nel terzo capitolo. Qui cercherò di aggiungere altri elementi utili per la definizione dei tuoi obiettivi personali, oltre che professionali.

Se hai una visione chiara del tuo obiettivo, riesci anche a immaginalo e a sentirlo veramente tuo al punto tale che ti verrà quasi naturale fare tutto ciò che è in tuo potere per raggiungerlo. Tutti i grandi campioni vincono una gara o una partita prima nella propria mente e poi sul campo. Sfruttano così il potere della visualizzazione che si fonda sul principio che la nostra mente non riconosce la differenza tra un pensiero vivido e la realtà. Quindi, se vivi intensamente e visualizzi nel modo più preciso possibile un risultato, avrai maggiori chance di raggiungerlo perché la mente si programma per vincere.

«Sono stata programmata per vincere.» Questo disse Jessica Rossi dopo aver conquistato l'oro alle Olimpiadi del 2012 nel tiro a volo con un risultato da record (99 colpi centrati su 100!). Con lei, come con altri sportivi, ho sfruttato il fantastico potere della visualizzazione, che vale in qualsiasi ambito.

Il leader vede dunque gli obiettivi in modo chiaro, vede anche cose che altri non vedono. Per questo si dice che tra le sue più grandi doti vi è la capacità di *visioning*.

Un obiettivo deve essere *misurabile*, in quanto devi poter sapere se l'hai raggiunto. Un obiettivo non misurabile è una semplice speranza. Ma la speranza equivale all'attesa che, prima o poi, qualcosa accada.

Un obiettivo deve essere *accettato*, cioè deve dipendere da te. Quindi devi assumerti la responsabilità del suo raggiungimento.

«*Responsabilità è riconoscere che c'è qualcosa al mondo che ci appartiene e che dobbiamo andarci a prendere.*»

Alex Bellini

È inutile porsi obiettivi dei quali non puoi essere responsabile.

Da ciò consegue un'altra caratteristica importante: un obiettivo deve essere ecologico. Ciò significa che le conseguenze del suo raggiungimento devono essere positive per te e l'ambiente in cui vivi. Attenzione: qui c'è un suggerimento per te che gestisci delle persone. Quando gli obiettivi di una persona entrano in conflitto con quelli del team o quelli del tuo team entrano in conflit-

to con quelli dell'organizzazione non sono più ecologici e quindi vi saranno minori probabilità che si realizzino e, anche qualora succeda, possono creare degli scompensi tali da compromettere il raggiungimento di altri risultati futuri.

La A di SMART sta anche per *ambizioso*. Un obiettivo troppo facile da raggiungere non è abbastanza motivante e non spinge le persone a esprimere tutte le proprie potenzialità. Purtroppo nella nostra società spesso gli ambiziosi vengono guardati con sospetto.

*«Incredibile, se pianifichi al di sotto della media umana sei considerato un concreto, se pianifichi sopra gli standard sei marchiato come poco realistico, la gente è abituata a guardare la pozzanghera dove ha immersi i piedi invece di guardare al cielo sopra la propria testa. O è stata abituata a farlo?»*

Stephen Littleword

Un obiettivo deve essere *realistico*. Mentre un obiettivo ambizioso ha il potere di far leva sulla motivazione delle persone, un obiettivo percepito come irrealizzabile è demotivante. Hai fatto caso che ho usato l'espressione: «percepito come irrealizzabile»? Talvolta capita che un obiettivo sia ambizioso ma non sia irrealizzabile. Se però verrà percepito come tale dalle persone a cui viene assegnato non si attiveranno per portarlo a termine. La differenza tra un obiettivo ambizioso e uno semplicemente irrealizzabile la fa il modo in cui viene comunicato dal leader. Quindi attenzione a come comunichi gli obiettivi!

Un obiettivo deve essere *tempificato*, cioè deve esserci una scadenza per il suo raggiungimento in modo che tu possa organizzare meglio le tue azioni e controllare i tuoi progressi. Io amo dire che un obiettivo non è altro che un sogno con una scadenza.

C'è poi un'altra caratteristica che non viene contemplata dalla «teoria dello SMART» ma che può fare la differenza. È stato provato che un obiettivo *scritto* ha maggiori chance di realizzarsi.

In *Tutto quello che non vi insegnano alla Harvard Business School*, Mark McCormack cita uno studio condotto a Harvard tra il 1979

e il 1989. Nel 1979 fu chiesto ai laureati del corso MBA (Master in Business Administration) se avessero pianificato il proprio futuro. Risultato: solo il 3 per cento aveva messo nero su bianco degli obiettivi e il relativo piano per raggiungerli; il 13 per cento si era posto dei traguardi ma non aveva messo per iscritto nulla; gli altri risposero che il loro unico pensiero era finire la scuola e andare in vacanza.

Dieci anni dopo i ricercatori intervistaron le stesse persone e scoprirono che il 13 per cento che si era posto degli obiettivi non scritti guadagnava in media il doppio di quell'84 per cento di studenti che non si era posto obiettivi, ma, cosa assai più interessante, il 3 per cento che aveva messo per iscritto i propri obiettivi e un piano per raggiungerli guadagnava in media dieci volte di più di tutti gli ex compagni di università.

Quando un obiettivo è messo nero su bianco è chiaro, condivisibile ma soprattutto può essere verificato. Quindi mettere per iscritto un obiettivo significa assumersi la responsabilità di realizzarlo. Ecco perché si è più motivati a raggiungerlo. Diventa una questione di orgoglio personale o di gruppo mantenere fede all'impegno scritto. Come si dice: «*Verba volant...*».

Ecco perché ti propongo di mettere per iscritto due obiettivi per ogni ruolo che ricopri. E ricordati di seguire le indicazioni fornite dall'acronimo SMART.

### **I livelli logici di pensiero: quando un obiettivo ben formato non basta**

A volte può capitare che anche gli obiettivi SMART non si realizzino. Perché?

La risposta a questa domanda si può trovare in una teoria utile per raggiungere i tuoi obiettivi, ma anche per aiutare i tuoi collaboratori a realizzare i propri.

Ancora una volta attingiamo dalla PNL e in particolare dalle teorie di Robert Dilts, uno dei massimi esperti al mondo di questa disciplina, con cui ho avuto il piacere di collaborare. Dilts ha codificato il modello dei «livelli logici di pensiero», che sono i filtri attraverso i quali, spesso a livello inconsapevole, interpretiamo la realtà attra-

verso le nostre rappresentazioni interne (i pensieri). Questi processi mentali si svolgono in base a una serie di livelli gerarchici interdipendenti che trovi illustrati nello schema di seguito riportato.



## Ambiente

Ogni azione assume un significato diverso a seconda del contesto in cui avviene, che può essere geografico, ambientale, relazionale e temporale. Ad esempio, la stessa identica proposta di cambiamento può essere accolta con entusiasmo in una certa azienda e osteggiata in un'altra. Il livello logico ambiente si occupa di come l'ambiente ti influenza e dell'influenza che hai sull'ambiente, e risponde alle domande:

*Dove?*

*Quando?*

*Con chi?*

## Comportamenti

Il secondo livello logico riguarda le tue abitudini comportamentali, le attività e le azioni che svolgi in un determinato ambiente e in un determinato arco temporale. Cosa specificatamente fai o non fai sia come comportamenti esterni (quelli visibili agli altri), sia come comportamenti interni (gli atteggiamenti mentali). Il livello logico comportamenti risponde alla domanda:

*Che cosa fare?*

### **Capacità**

Le risorse da mettere al servizio del tuo obiettivo si trovano a questo livello. Il terzo livello logico riguarda quindi le competenze o capacità che esprimi nei tuoi comportamenti. Si tratta del «saper fare» grazie al quale un tuo comportamento può manifestarsi in un determinato tempo o in un determinato luogo. Il livello logico capacità risponde alle domande:

*Come fare?*

*Che risorse utilizzare?*

### **Credenze**

Questo livello si occupa dei tuoi schemi di pensiero, delle tue credenze e convinzioni su ciò che ritieni essere «vero». Una credenza è una sensazione di certezza riguardo a qualcosa e costituisce un filtro mentale molto importante, che può facilitare o limitare l'accesso alle tue capacità. Il livello logico credenze risponde alle domande:

*Che cosa credi?*

*Quali convinzioni hai in merito alle tue capacità?*

### **Valori**

Questo livello riguarda i tuoi valori, cioè quello che pensi sia veramente importante per te. Qui si trovano le tue motivazioni profonde perché i valori indirizzano costantemente tutte le tue scelte e danno così una direzione alla tua vita. Una persona che si vuole realizzare pienamente deve capire quali sono i propri valori, in modo da fare il possibile per viverli ogni giorno. Il livello logico valori risponde alla domanda:

*Che cosa è importante per te?*

### **Identità**

Questo livello si occupa della tua identità, di chi sei veramente, di quali sono il tuo ruolo e le tue responsabilità. In pratica è l'immagine che hai di te stesso ed è proprio quest'immagine, questa considerazione profonda che hai di te stesso, che influenza a cascata tutti gli altri livelli. Uno dei bisogni più forti in ogni essere umano è quello di confermare la propria identità, di poter affermare «io sono così!». Il livello logico identità risponde alla domanda:

*Chi sei tu veramente?*

## **Mission**

Il livello più elevato in questo modello è quello relativo alla mission, cioè allo scopo della tua vita. Si tratta del livello spirituale che riguarda il significato autentico dell'esistenza e le motivazioni più profonde, il tipo di contributo che puoi dare agli altri, intesi come famiglia, società, mondo e universo. La storia è piena di persone che, una volta trovato lo scopo della propria vita, sono riuscite in imprese apparentemente impossibili. Il livello logico mission risponde alle domande:

*Qual è lo scopo della tua vita?*

*In che modo contribuisci a un livello superiore?*

*Con chi o in che modo ti senti veramente connesso?*

I primi tre livelli logici (ambiente, comportamenti, capacità) sono quelli più «superficiali», quelli in cui è più semplice effettuare un cambiamento. Gli altri quattro livelli sono invece quelli più profondi, quelli dove avvengono i cambiamenti, che definiscono realmente ciò che siamo.

L'utilizzo di questo modello ci permette da un lato di avere la visione globale del cambiamento che vogliamo effettuare e dall'altro indica chiaramente a quale livello sono gli ostacoli e a quale è possibile trovare le relative soluzioni.

Ogni livello superiore include tutti quelli che lo precedono; pertanto ogni cambiamento a un livello superiore si ripercuote immancabilmente sui livelli inferiori, mentre il contrario non è sempre vero. Questo significa che un cambiamento al livello dei valori comporterà a cascata dei cambiamenti su credenze, capacità, comportamenti e ambiente. Un cambiamento a livello di ambiente, invece, non è affatto detto che origini dei cambiamenti sui livelli superiori.

Quando non c'è allineamento tra i vari livelli le persone tendono ad autosabotarsi e quindi non raggiungono gli obiettivi dichiarati.

Facciamo un esempio abbastanza diffuso: una persona a un tratto viene nominata manager perché è il migliore del proprio reparto (il tecnico più esperto, il venditore che ha ottenuto maggiori risultati) o, peggio ancora, perché è il più anziano. Purtroppo il neomanager non si rivela all'altezza delle aspettative e non realizza gli obiettivi prefissati. Fatica ad attuare i comportamen-

ti necessari per svolgere il proprio nuovo ruolo (secondo livello). Così l'azienda decide di iscrivere il neomanager a un corso intensivo di management per fare in modo che sviluppi le capacità necessarie al ruolo (secondo livello).

I risultati del corso di management sono piuttosto deludenti. Più che acquisire nuove capacità il neomanager sembra aver perso anche quelle per le quali in passato eccelleva. Ad esempio è tipico il caso dell'ex venditore che, una volta nominato responsabile vendite, non solo non riesce a far ottenere risultati ai propri collaboratori ma riduce anche le proprie performance di vendita.

Risaliamo allora i vari livelli logici per scoprire dove «si inceppa il meccanismo». Spesso, in situazioni simili a quella dell'esempio, capita che il nodo della questione sia a livello di credenze e di identità. Nel primo capitolo ho ampiamente trattato questo tema mostrando quanto le credenze che abbiamo relativamente a noi stessi possano essere una leva importante per il successo ma anche un ostacolo. Molte persone assumono il ruolo di manager ma restano ancorate alle vecchie identità, quelle in cui erano eccellenti tecnici o eccellenti venditori. In questo modo si crea una sorta di cortocircuito che paralizza la persona.

Torniamo al caso del neomanager. Resta spesso chiuso nel suo nuovo ufficio a studiare chissà quali strategie, e con i collaboratori alterna atteggiamenti dittatoriali ad altri da «amicone». Questo è segno del fatto che non si sente a proprio agio nell'identità del manager, probabilmente non si sente adeguato. Il guaio è che ciò ha delle conseguenze sulla motivazione e il rendimento del suo team.

Un fenomeno simile si verifica spesso anche nei casi di passaggio generazionale, dove non sempre il figlio dell'imprenditore si sente in grado di emulare il padre.

E come disse John Peers:

*«Non puoi comandare una carica di cavalleria  
se ti senti ridicolo a cavallo.»*

Talvolta basta anche risalire di un solo livello logico per trovare l'ostacolo di un obiettivo. L'ambiente, infatti, esercita una profonda influenza sulle performance delle persone. Quindi se vuoi performance eccezionali il primo aspetto da curare è proprio l'ambiente.

Questi esempi fanno capire quanto sia utile la teoria dei livelli logici per individuare le vere cause del mancato raggiungimento di un risultato o, meglio ancora, per prevedere un potenziale fallimento ed evitarlo.

Spesso, contrariamente a quanto pensa la maggior parte delle persone, non sono i fattori esterni (la mancanza di opportunità, di risorse) a impedirci di realizzare i nostri obiettivi. Spesso gli ostacoli più grandi sono dentro di noi. Ho conosciuto persone che, pur partendo da condizioni oggettive svantaggiate (povertà di mezzi, struttura fisica ritenuta inadeguata ecc.), sono riuscite a ottenere grandi successi. Di contro, ho conosciuto persone che, pur partendo da posizioni privilegiate, hanno «sprecato la propria fortuna». Per citare uno degli esempi fatti in precedenza, è tipico il caso dei figli di imprenditori che «fanno fallire» l'impresa creata dal padre perché non riescono a gestirla oppure perché non si sono mai sentiti dei veri imprenditori.

Per consentirti di capire ancora meglio come funziona il modello dei livelli di pensiero ti proponiamo di applicarlo a un obiettivo che ti è particolarmente caro, magari a uno di quelli che hai definito nell'esercizio precedente.

Rispondi alle seguenti domande.

#### AMBIENTE

In che modo l'ambiente in cui ti trovi è funzionale al tuo obiettivo?

---

---

---

---

Quali sono i vantaggi relativi all'ambiente in cui ti trovi?

---

---

---

---

Quali sono invece i limiti da superare? E come puoi superarli?

---

---

---

---

---

#### COMPORTAMENTI

Quali comportamenti dovrai adottare per raggiungere il tuo obiettivo?

---

---

---

---

---

Quali comportamenti dovrai invece evitare? (Ricorda che non esistono azioni neutre, perché ogni azione ti può avvicinare o allontanare dal tuo obiettivo.)

---

---

---

---

---

Per essere più specifico, quali sono le tre linee guida comportamentali più funzionali al raggiungimento del tuo obiettivo?

---

---

---

---

### CAPACITÀ

Quali tra le tue capacità ti saranno utili nel raggiungimento dell'obiettivo?

---

---

---

---

---

C'è qualche capacità che devi ancora sviluppare?

---

---

---

---

---

Quali sono le tre capacità fondamentali che devi avere per raggiungere il tuo obiettivo?

---

---

---

---

---

### CREDENZE

Quali convinzioni ti saranno utili per raggiungere il tuo obiettivo?

---

---

---

---

---

In che modo tendi invece a limitarti?

---

---

---

Quali nuove credenze devi sviluppare per raggiungere il tuo obiettivo?

---

---

---

#### VALORI

Perché vuoi raggiungere quest'obiettivo? Cosa ti spinge veramente a farlo?

---

---

---

Il tuo obiettivo è in linea con i tuoi valori?

---

---

---

---

#### IDENTITÀ

L'obiettivo che vuoi raggiungere è coerente con l'immagine che hai di te stesso?

---

---

---

---

Hai bisogno di sviluppare una nuova identità per raggiungerlo?

---

---

---

Una volta raggiunto l'obiettivo, l'immagine che avrai di te stesso sarà coerente con chi vuoi veramente essere?

---

---

---

#### MISSION

L'obiettivo che hai fissato è di supporto allo scopo della tua vita?

---

---

---

Quale contributo porterà agli altri il raggiungimento del tuo obiettivo?

---

---

---

Certamente rispondere a domande del genere non è facile né immediato, ma proprio per questo sforzarti di farlo ti offre la possibilità di acquisire nuove e preziosissime consapevolezze. Una volta che ti sei posto un obiettivo ben formato e lo hai verificato sui singoli livelli logici, allora niente e nessuno potrà più impedirti di raggiungerlo!

E ricorda:

*«Nella vita esistono due grandi obiettivi: il primo, ottenere ciò che si vuole, e il secondo, goderselo. Solo i membri più saggi dell'umanità riescono a fare la seconda cosa».*

Logan Pearsall Smith

In queste poche pagine ho cercato di sintetizzare un tema che richiederebbe molto più spazio e di fornirti qualche spunto per sviluppare la tua leadership personale. Se desideri approfondire il tema ma soprattutto proseguire il lavoro su te stesso iniziato in questo capitolo, ti suggerisco la lettura del mio libro *Leader di te stesso*, dedicato proprio alla leadership personale.

## VIII

# Leadership e PNL

Più volte leggendo questo libro hai trovato l'acronimo PNL, che sta per Programmazione Neuro-Linguistica. In *Leader di te stesso* ho dedicato a questa straordinaria disciplina un capitolo dal titolo «Una scatola piena di strumenti». Tale è per me la PNL, una disciplina che ha due caratteristiche che ritengo importantissime: la velocità nel raggiungere i risultati voluti e l'applicabilità a ogni ambito della vita personale e professionale.

Sebbene riunisca il meglio delle teorie di molti psicologi, la PNL si distingue dall'approccio classico della psicologia essenzialmente perché non è orientata al passato, alla ricerca delle cause dei problemi, bensì a un futuro che vorremmo fosse già presente.

In questo capitolo Raffaele Tovazzi ci condurrà in un affascinante viaggio alla scoperta delle origini remote della PNL, quando ancora non esistevano i suoi creatori, Richard Bandler e John Grinder, e ci mostrerà un'inedita applicazione della PNL alla leadership.

Prima di lasciarti alla lettura del capitolo di Raffaele voglio citare una frase con cui Bandler ha definito la PNL: «Una delle cose che le persone devono essenzialmente comprendere sul lavoro della mia vita è che esso non riguarda la terapia o il business, riguarda la libertà».

Trovo che questa citazione sia particolarmente adatta anche per indicare il mio lavoro. Sebbene talvolta mi accada di aiutare le persone a liberarsi da schemi mentali limitanti che in anni di terapia non sono riusciti a risolvere, così come di lavorare con

uomini e donne di business, io non faccio minimamente terapia (ambito da cui voglio stare assolutamente distante) e neppure sono un vero e proprio «business coach»: il mio lavoro è soprattutto aiutare le persone a essere sempre più libere. Libere da credenze limitanti, da emozioni negative, da pesi inutili derivanti dal contesto e che non permettono loro di esprimere il proprio potenziale. Questo è per me la PNL: una scatola di strumenti che ci aiutano a essere più liberi e a esprimere le nostre potenzialità. Non è l'unica disciplina che aiuta a fare questo, ma è senz'altro una delle più efficaci.



## **«It's a kind of magic», è una sorta di magia**

*A cura di Raffaele Tovazzi*

Capita a volte di confondere la bravura per Magia e la Magia per bravura, specie quando ti trovi dinanzi ad abilità talmente fuori dall'ordinario che i risultati sembrano inspiegabili secondo le vacillanti leggi della logica o di quel che oggi si considera «scienza».

Che cos'è la Magia? C'è chi sostiene che qualsiasi scienza sufficientemente evoluta, ai suoi albori, non sia distinguibile dalla Magia; approfondiamo un istante questo concetto.

Migliaia di anni orsono, quando i primi uomini si aggregarono in comunità, il Mago era considerato colui in grado di accendere il fuoco, perché dotato di abilità uniche rispetto ai propri pari, abilità che consentivano di difendersi dagli animali selvatici, di riscaldarsi nelle notti fredde e, successivamente, di cucinare il cibo. Chi deteneva questo ruolo si guardava bene dal condividere la propria Magia, se non nelle ristrettissime maglie di esclusivi catechismi tramandati di padre in figlio. A pensarci bene, lo stesso avviene oggi nelle tribù totemiche che si studiano in antropologia, in cui la figura dello sciamano è al tempo stesso uomo di «scienza» e autorità religiosa, depositario di un sapere che, apparentemente, trascende l'umana comprensione.

Eppure per ciascuno di noi oggi accendere il fuoco è un'attività semplice, quasi banale, perché accessibile a chiunque.

Facciamo un balzo avanti nella storia e andiamo direttamente al Cinquecento, agli anni della Santa Inquisizione, gli anni in cui nacque e visse il più grande filosofo che abbia mai calcato il suolo della nostra penisola, il campano Giordano Bruno. Questi veniva considerato a ragione un Mago dai suoi coevi, che non riuscivano a spiegarsi alcune sue straordinarie doti tra cui l'Arte della Memoria, ovvero la sua capacità di imparare e recitare interi libri, parola per parola, ostentando un Sapere che appariva sconfinato.

Erano anni in cui il Potere di una persona non era legato al denaro (come negli anni Ottanta), o alla comunicazione (come negli anni Novanta), o al possesso delle informazioni private (come al giorno d'oggi). Nel 1500 il Potere era direttamente proporzionale alla Conoscenza, e l'Antico Egitto era considerato una sorta di Età dell'Oro da indagare, riscoprire e rievocare, attraverso lo studio e la pratica di varie discipline di tipo ermetico.

Giordano Bruno fu processato per eresia a partire dal 1592 e morì sul rogo. Le sue capacità mnemoniche e le sue conoscenze sterminate portarono la Chiesa a concludere che era ispirato dal demonio, perché un essere umano non poteva essere capace di tali prodigi.

Beffardo il Destino e con esso la Storia: dopo quasi quattrocento anni ci fu chi lesse gli antichi testi bruniani dove si parlava di «ruote magiche» e pensò che un'altra definizione sarebbe stata più efficace. Perché non chiamarle *mind maps* (in italiano «mappe concettuali»)? Noi italiani abbiamo bruciato vivo il nostro conterraneo Giordano Bruno il 17 febbraio del 1600 in Campo de' Fiori, a Roma, ma abbiamo reso milionario Tony Buzan, lo straniero che ci «insegnò» gli stessi principi del grande martire del libero pensiero.

Continuiamo questo breve viaggio nella storia della Magia per arrivare al decennio in cui nacque la PNL o Programmazione Neuro-Linguistica. Siamo negli anni Settanta e a questo punto è lecito chiedersi: chi erano i Maghi in quegli anni? Rispondo con le parole dei due co-creatori della PNL, Richard Bandler e John Grinder, che ne *La struttura della Magia* affermano:

[...] nell'epoca moderna, il manto del mago è per lo più sulle spalle di quei dinamici professionisti della psicoterapia la cui perizia è di gran lunga superiore a quella degli altri terapeuti e il cui lavoro ci appare così sbalorditivo da suscitare in noi forte emozione, incredulità e assoluta confusione.

Abbiamo parlato degli sciamani, di Giordano Bruno e ora degli psicoterapeuti: li accomuna la capacità di ottenere risultati fuori dall'ordinario per chiunque non possedesse la «ricetta» che consentiva loro di produrre il Prestigio, per usare un termine appropriato al settore.

Dicevo che «qualsiasi scienza sufficientemente evoluta, ai suoi albori, non è distinguibile dalla Magia»: conosciamo la struttura del fuoco e questo ci permette di generarlo a piacere; conosciamo la struttura della memoria e questo consente a chi lo voglia di ottenere risultati portentosi nell'apprendimento; conosciamo la struttura di molte magie e la PNL si basa proprio sulla capacità di identificare i modelli comportamentali che si nascondono dietro l'eccellenza umana, al fine di poterla replicare su larga scala.

Se noi potessimo sintetizzare l'origine della PNL in due sole domande, in grado di trasferirti il significato di questa disciplina, sarebbero le seguenti:

*Come agiscono le persone che ottengono risultati straordinari?  
Qual è il segreto della loro Magia?*

Lasciamo stare riti lontani, lasciamo riposare in pace Giordano Bruno in attesa che gli sia resa giustizia, e concentriamoci sul contesto più vicino a te che stai leggendo questo libro.

Ti sarà sicuramente capitato di trovarti di fronte a una persona particolarmente brava in una certa attività, tanto da indurti a credere che avesse qualcosa di innato, irreplicabile, che gli permetteva di ottenere prestazioni sicuramente superiori a quelle che tu credevi di poter mettere in atto nel medesimo ambito. Può esserti accaduto nel contesto lavorativo, oppure in uno sport che pratichi, fino agli ambiti più frivoli in cui ci si vede e sente costantemente inferiori a qualcuno senza una ragione apparente. Spesso nell'autostima delle persone una simile sen-

sazione provoca l'effetto di un tornado che si abbatte su un castello di sabbia.

Magari, tra le varie emozioni che puoi aver provato in quei momenti, c'è anche la frustrazione: a tal proposito ti riporto una delle più brillanti definizioni di PNL che sentii pronunciare a John Grinder in un'intervista del 2003: «La Programmazione Neuro-Linguistica è il ponte che separa la frustrazione dall'emulazione». La PNL è dunque il metodo per passare da quel senso di impotenza che hai sperimentato di fronte alla Magia altrui a uno stato in cui riesci a comprendere la ricetta e replicare le medesime azioni, con autentici ingredienti che ti porteranno a ottenere risultati analoghi.

PNL è l'acronimo di «Programmazione Neuro-Linguistica». Con questa sigla definiamo un insieme di studi nati agli inizi degli anni Settanta in un contesto che fu in principio di stampo clinico, salvo poi consolidarsi nei settori più disparati. Esso riguarda il modo in cui un uso specifico del linguaggio è in grado di influenzare il pensiero delle persone, determinandone il comportamento.

Richard Bandler (un laureando in Matematica) e John Grinder (un assistente alla cattedra di Linguistica) iniziarono a studiare il lavoro di alcuni tra i più famosi terapeuti del loro tempo, analizzandone l'efficacia comunicativa a partire dal linguaggio e soffermandosi sulla cosiddetta «pragmatica della comunicazione», cioè su come le parole sono in grado di influenzare le reazioni umane.

In particolare, i due si basarono sull'opera di quattro grandi studiosi del secolo scorso: Fritz Perls, autore del celebre *Gestalt Therapy*; Virginia Satir, terapeuta familiare; Milton Erickson, ipnoterapeuta di fama mondiale, sulla scia degli studi di Gregory Bateson, un antropologo inglese esperto in comunicazione e teoria dei sistemi.

Bandler e Grinder erano mossi da una profonda convinzione: una volta compresa la struttura del comportamento umano – ovvero la «Struttura della Magia» –, ogni eccellenza soggettiva poteva essere replicata allo stesso modo del codice informatico che si nasconde dietro un software.

Ciò che genera la frustrazione cui ci riferivamo prima, citando Grinder, è l'incapacità di mettere in relazione le cause (la tua comunicazione) con gli effetti (il risultato che con essa ottieni).

Pensa un istante a questo scenario: sei appassionato di cucina e sei ospite a cena da qualcuno. Tra le portate ce n'è una che cattura subito la tua attenzione, un piatto bello da vedere, intrigante per l'armonioso bilanciamento dei sapori, gustoso e suadente in ogni sfumatura. Decidendo che vuoi farlo anche tu, qual è la domanda che poni al padrone di casa? Probabilmente assomiglia a: «Mi daresti la ricetta?».

Allo stesso modo, i primi programmati neuro-linguistici erano desiderosi di apprendere le «Ricette» usate dai grandi terapeuti del loro tempo per indurre cambiamenti tanto straordinari nella vita delle persone. Un aspetto curioso era che, sebbene gli approcci di questi Maestri erano vari e diversi come il giorno e la notte, sembrava accomunarli proprio l'estrema efficacia.

La prima strada che Bandler e Grinder percorsero fu quella di leggere i libri scritti dai terapeuti che volevano emulare, ma questo non produsse molto in termini di risultati e anche tu, leggendo libri sullo sviluppo personale, sai a che cosa mi riferisco: il rimando va all'introduzione, in cui ho accennato di come la parola perfetta della tradizione ermetica non venne mai tramandata in forma scritta.

Se mi consenti una piccola provocazione, tipicamente i libri che insegnano «come diventare ricchi» fanno diventare ricchi coloro che li hanno scritti!

E volendo risalire alla causa di questo effetto, si osserva una duplice spiegazione: da un lato potrebbe esserci la malafede, la quale spinge il depositario di una grande conoscenza a tenere per sé i propri segreti, evitando di condividerli con chi vorrebbe ottenere i medesimi risultati; dall'altro ci potremmo trovare dinanzi alle migliori intenzioni da parte di chi scrive, ma ostacolate dall'incapacità di comprendere dove risieda la propria Magia, e di conseguenza dall'impossibilità di trasferirla.

## **La tua formula magica**

L'eredità più grande che ci ha donato la Programmazione Neuro-Linguistica è il *modeling* (o «modellamento»), un insieme di processi per l'estrazione della cosiddetta esperienza soggettiva. Esso

ci permette infatti di ricostruire la «ricetta» del successo personale e professionale di un individuo, per renderla replicabile da noi stessi.

«La loro Magia» scrivono Bandler e Grinder «al pari di altre attività umane complesse, come dipingere, comporre musica o mandare un uomo sulla luna, ha una struttura e pertanto può essere appresa [...].»

Quello che caratterizza la PNL fin dalle sue origini è la natura pragmatica del suo approccio: se il successo è figlio delle nostre azioni (delle nostre «abitudini», direbbe Aristotele) non sarà forse più probabile raggiungerlo attraverso modelli comportamentali adottati da persone che l'hanno già ottenuto? Il *modeling* è un acceleratore di risultati.

Non si contesta l'enorme importanza della sperimentazione «in prima linea» e del tesoro costituito dalla conoscenza maturata in prima persona, fatta di tentativi andati a vuoto, piccoli o grandi fallimenti, delusioni personali, ecc... Tutto questo non solo è educativo ma, direbbe qualcuno, preventivabile per chiunque pretenda qualcosa di più dalla propria vita, dalla propria carriera, o dalla propria performance sportiva.

Il tempo è il nostro bene più prezioso e una delle poche risorse non acquistabili: ognuno è libero di spenderlo come meglio crede, consci del fatto che si tratta di una ricchezza inevitabilmente limitata. Potendo scegliere tra il raggiungimento certo di un risultato nel breve termine e l'incertezza legata al conseguimento del medesimo risultato nell'arco di un tempo più lungo, la maggior parte delle persone non avrebbe dubbi, se non altro per avere l'occasione di partire avvantaggiata!

Ricordi gli Oasis, la band di Manchester che sul finire degli anni Novanta dominava le classifiche di tutto il mondo? Il loro quarto album, uscito nel 2000, si intitolava *Standing on the Shoulder of the Giants* («Sulle spalle dei giganti») e in numerose interviste si può apprendere il motivo di questo singolare titolo: in quanto inglesi, i fratelli Noel e Liam Gallagher erano cresciuti con il mito delle grandi band britanniche (The Beatles, Sex Pistols, The Smiths...) che avevano infiammato le hit parade nei quarant'anni prima del loro successo; avevano passato gli anni della loro formazione musicale a suona-

re quelle canzoni, a studiare il modo in cui i loro «modelli» componevano, e a cercare di capire perché quei brani piacevano tanto al pubblico di tutto il mondo. Nell'album citato poc' anzi il loro progetto musicale ha preso una svolta artistica piuttosto innovativa che, a loro dire, solo grazie a chi li aveva preceduti è stata possibile. Il titolo è un riconoscimento ai grandi del passato per l'esempio che hanno rappresentato, un omaggio alle «lezioni» costituite dall'esperienza di chi li ha preceduti.

Il gruppo sembra riprendere un famoso aforisma: «Io vedo lontano perché sto sulle spalle di un gigante e quel gigante è la conoscenza del passato!».

È lecito credere che un gruppo come gli Oasis avrebbe comunque ottenuto il successo meritato? Forse sì, ma in quanto tempo? La capacità di individuare le scelte più appropriate fa spesso la differenza tra chi riesce e chi fallisce: partire da strategie efficaci significa garantire alla propria attività un risultato «minimo» fatto dell'emulazione dell'altrui eccellenza.

Del medesimo avviso erano Bandler e Grinder che in breve scoprirono come, sebbene gli approcci utilizzati dai grandi comunicatori del loro tempo fossero molto diversi, alcuni elementi risultassero ricorrenti. Le loro ricerche – che verranno in seguito arricchite dal contributo di altri determinanti studiosi, su tutti Robert Dilts –, nel 1976 assunsero il nome di Neuro-Linguistic Programming (NLP), in italiano Programmazione Neuro-Linguistica (PNL), formulazione che riassume in sé le principali caratteristiche della disciplina.

Il modello in questione si propone infatti come uno strumento per influenzare in modo consapevole e programmatico i comportamenti (Programmazione), agendo direttamente sui meccanismi che sono alla base del funzionamento del cervello (Neuro), mediante un uso specifico del linguaggio e della comunicazione (Lingistica).

Andando oltre un'iniziale, quanto comprensibile, sequela di fallimenti che caratterizzarono la prima fase delle loro ricerche, che cosa scoprirono gli sviluppatori della PNL? Che ogni Mago, di ogni disciplina, utilizza la medesima bacchetta magica: il linguaggio con cui si esprime!

Pensa a un'espressione che hai sicuramente sentito fin dall'infanzia: «Abracadabra». Si tratta della formula con cui il prestigiatore o l'illusionista fa accadere quel qualcosa che trascende l'umana comprensione. Forse non sai che deriva dall'aramaico *Avrah KaDabra*, il cui significato è «io creerò come parlo»: la Magia si nasconde nella lingua con cui ci si esprime.

«Abracadabra» è certamente un'espressione nota a tutti. Meno noto è un altro termine sempre di origine magica, sebbene di stampo africano: «Mojo».

Il rimando va alla tradizione Hoodoo, una pratica tuttora presente nelle culture afro che popolano alcune città degli Stati Uniti (New Orleans, per citarne una). Devi sapere che per «Mojo» s'intendeva anticamente un amuleto magico, una piccola borsa in tessuto che conteneva pozioni, erbe, pietre e solo recentemente ha assunto differenti sfumature tra cui l'atteggiamento positivo nel fare le cose, l'attitudine pratica che ti consente di aggiustare gli oggetti o risolvere magicamente le situazioni.

Ciascuno di noi ha del Mojo, della Magia, nella propria vita, magari limitato ad alcuni ambiti specifici, ma credo sia interessante notare come, là dove riesci nei tuoi intenti e raggiungi i tuoi scopi, l'atteggiamento con cui fai le cose (prima ancora del metodo) determina gran parte dei risultati che ottieni.

Abbiamo accennato al «modellamento», quell'insieme di tecniche per l'osservazione dell'esperienza soggettiva che permette di ricostruire la cosiddetta «ricetta» del successo personale e professionale di un individuo, in modo da renderla replicabile. Tipicamente ci si concentra sul modellamento dell'eccellenza altrui ma, prima di arrivare a quel punto, dedica qualche istante a riflettere su una persona la cui grandezza e Magia hai sottovalutato per buona parte della tua vita: te stesso!

So che ci sono stati ambiti, situazioni e contesti in cui sei riuscito a dare il meglio: vai con la mente a un episodio in particolare in cui hai fatto qualcosa di straordinario, magari risolvendo una situazione intricata o producendo un grande risultato di cui ancora vai orgoglioso. Ora presta attenzione a come eri vestito, come ti muovevi, come ti sentivi, sperimenta ogni singola sensazione che provavi in quel momento, e rispondi a questa domanda:

*Che cosa dici a te stesso?*

Prosegui solo dopo aver scritto nello spazio sottostante, non saltare la risposta. Se necessario rileggi le ultime righe da «So che ci sono stati ambiti...»:

---

---

---

---

Si presta molta attenzione a come il linguaggio è in grado di condizionare il comportamento delle persone e nel tuo percorso ti imbatterai in molte rispettabili applicazioni della PNL (alla vendita, alla persuasione, alla negoziazione e altri ambiti ancora).

Credo però sia opportuno tu rifletta su come il tuo linguaggio sia in grado di condizionare prima di tutto il tuo stesso comportamento.

Recita un antico proverbio:

Fai attenzione alle tue parole, diventeranno i tuoi pensieri;  
fai attenzione ai tuoi pensieri, diventeranno le tue azioni;  
fai attenzione alle tue azioni, diventeranno le tue abitudini;  
fai attenzione alle tue abitudini, plasmeranno il tuo destino.

Tutto comincia nel linguaggio, interiore o esteriore che sia.

Domandarono a Confucio: «Da dove cominceresti se dovessi governare il popolo?».

«Migliorerei l'uso del linguaggio» rispose il Maestro.

Gli ascoltatori rimasero sorpresi: «Ma non c'entra con la nostra domanda!».

Chiesero quindi: «Ma che cosa significa migliorare l'uso del linguaggio?».

Confucio rispose: «Se il linguaggio non è preciso, ciò che si dice non è ciò che si pensa e se ciò che si dice non è ciò che si pensa, le opere rimangono irrealizzate; se non si realizzano le opere, non progrediranno né la morale né l'arte e se arte e morale non progrediscono, la giustizia non sarà giusta; se la giustizia non sarà

giusta, la nazione non conoscerà il suo fondamento e il fine a cui tende. Non si tolleri alcun arbitrio nelle parole, ecco il problema primo e fondamentale».

Il dialogo interno che hai messo in atto compilando le righe soprastanti è la bacchetta che dà origine alla tua Magia, è il mantra che ripeti milioni di volte, senza rendertene conto, quando ogni cosa ti risulta possibile; quel dialogo interno è il tuo Mojo, come lo chiamerebbero nell'Hoodoo.

Il mio augurio per te è che tu riesca a farne la colonna sonora della tua vita!

## **Faticare o rispondere a una chiamata?**

Certo, non sempre ci troviamo in contesti che ci motivano e probabilmente anche tu hai delle attività che non ami svolgere. Non sorprende che in questi casi la tua Magia sia esaurita, in apparenza assente.

Devi sapere che una delle cose che amo fare meno è montare i mobili, in particolare quelli di una nota marca svedese. Ammirendo molto le persone con abilità manuali e mi affascina la loro capacità di «creare» e di farlo con passione. Tempo fa avevo bisogno di una piccola scrivania, ho scelto il modello e sono andato a prenderla in uno dei grandi magazzini che si trovano ai margini di tutte le nostre città. Sulla strada verso casa ho ricevuto una telefonata di mio suocero, mi chiedeva se avevo bisogno d'aiuto per montare il mobile; il che, tradotto nel suo linguaggio, significa più o meno: «Vuoi un capo che ti dica che cosa fare e come farlo?». Pur avendo rifiutato gentilmente il suo aiuto, nell'arrivare a casa l'ho trovato all'ingresso, armato di ogni attrezzo... Devo migliorare la mia comunicazione perché il mio «No», con lui, non funziona tanto bene!

Nello spacchettare il mobile avevo la medesima postura ed espressione di un condannato a morte, mentre mio suocero sfoggiava un sorriso da un orecchio all'altro. Perché?

Gliel'ho chiesto: «Posso sapere che cosa le piace di questa attività?».

La sua risposta è stata: «Mi piace il fatto che stiamo creando dal nulla qualcosa che ancora non esiste, se non in pezzi smontati, mi piace l'idea di lasciare un segno tangibile del mio lavoro e che rimanga nel tempo... E più di tutto mi piace pensare che tra qualche anno magari mio nipote, tuo figlio, su questa stessa scrivania imparerà a leggere e scrivere, e lo dovrà al nostro lavoro di oggi... Tu vedi dei legni da montare, io vedo un'opportunità di rimanere nella storia della mia famiglia!».

Sono rimasto senza parole, poi ho afferrato il cacciavite e ho montato la scrivania con un'attitudine completamente diversa, perché c'è una bella differenza tra «montare mobili» e «consacrarsi alla storia», dico bene?

Questo è uno straordinario (quanto semplice) esempio di «modellamento» della PNL e di come dietro le abilità e le passioni delle persone ci sia sempre una «ricetta» nascosta nella lingua con cui parlano e riuscire a scoprirla significa aprirti la possibilità di produrre risultati che mai avresti pensato di raggiungere. Nel mio caso il risultato non è stato «aver montato una scrivania», bensì averlo fatto divertendomi. E questo per me è stato un successo di cui sono fiero!

Non serviva la Programmazione Neuro-Linguistica per scoprirlo: sei bravo nelle cose che ti piace fare e l'esempio di mio suocero ne è una prova evidente. Probabilmente la grandezza dei giocatori brasiliani in campo calcistico risiede nella loro abilità di percepire in quello che fanno la dimensione del gioco! Mi ha sempre impressionato il sorriso che la maggior parte dei brasiliani ha sul volto mentre rincorre il pallone: nulla a che vedere con gli europei.

Qualche tempo fa, di sera, guardavo in TV uno speciale sulla musica in cui intervistavano un anziano compositore, il quale spiegava come desse vita alle sue opere. Il modo in cui parlava della musica, il modo in cui accarezzava i tasti del pianoforte, la risposta dello strumento e la reazione che provocava sul suo volto, che appariva quello di un marinaio che conosce la rotta verso casa e si fa meravigliare ogni volta dallo scorgere la terra all'orizzonte, mi hanno fatto dire: «Questo è l'uomo più bello del mondo». O così almeno mi è parso, come paiono tutte le persone che hanno trovato la propria strada. Sono

certo non abbia mai provato la sensazione di aver lavorato, nemmeno un giorno della sua vita: la musica era il suo primo pensiero al mattino, la musica era la colonna sonora delle sue giornate e scandiva il ritmo con cui respirava e si addormentava la sera.

Che cosa fa apparire le persone così «belle», anche quando non sono belle esteticamente?

Ricordo quanto nell'adolescenza i miei pensieri fossero orientati a una sola attività, la musica, e a un solo scopo, sedurre la mia «amata» di turno! Un giorno, durante una di quelle interminabili riunioni con Stefano, il mio migliore amico, in cui concordavamo valide strategie per la conquista, lui mi disse: «La cosa migliore è sempre quella di invitarla a un tuo concerto: le persone appaiono belle quando fanno quello che amano di più!».

Al tempo non compresi pienamente la profondità di quel pensiero: le persone appaiono belle quando fanno quello che amano di più... Che straordinaria verità!

Le due attività che facciamo in maniera più prolungata nella nostra vita sono dormire e lavorare. Quando penso al «lavoro» mi viene sempre in mente un amico americano che mi raccontò dell'etimologia di questa parola: «lavoro» (in inglese *job*) ha la medesima radice semantica della parola «gobba», a significare come vi sia compreso il concetto di «fatica».

Io ho sempre preferito vederla in un altro modo: in tedesco «lavoro» si dice *Beruf*, che vuol dire anche «chiamata». E se il nostro lavoro assomigliasse a rispondere a una chiamata? La chiamata della passione, di quello che ami, di ciò che ti fa battere il cuore ed essere al tuo meglio.

## **Come un computer, più di un computer**

«In Programmazione Neuro-Linguistica programmate il cervello della gente come si fa con i computer?» chiedono provocatoriamente i detrattori di questa metodologia. «Sì!» è la mia risposta. «Ma più che altro programmiamo i computer nello stesso modo in cui non riusciamo a programmare il nostro cervello!»

Che cos'è un computer? Un «ingegno computante» dedicato all'elaborazione di segnali ricevuti da un operatore esterno, al quale fornisce una determinata risposta.

Il primo computer, per come lo intendiamo nella sua accezione di «calcolatore», fu inventato e realizzato per la prima volta da un filosofo, Gottfried Wilhelm von Leibniz, e prima di lui un altro filosofo, René Descartes (noto in Italia come Cartesio), realizzò un automa che riusciva a compiere meccanicamente delle semplici operazioni, come ad esempio bere un bicchier d'acqua.

E con il computer non ha forse tentato l'uomo di ricreare quella complessa materia grigia sul cui funzionamento si interroga senza risultati definitivi da centinaia di anni?

Riflettiamo un istante su come è fatto un computer e quali sono le parti che lo compongono.

Volendo semplificare al massimo, esso è formato da quattro elementi, quattro colonne che costituiscono la sua teleologia:

1. Hardware: la componentistica solida, il *case*, lo schermo, il mouse ecc.
2. Software: il programma che gira su quell'hardware.
3. Comando: il segnale dato dall'operatore.
4. Esecuzione: la risposta a quel comando data dalla macchina.

Nella Programmazione Neuro-Linguistica, identifichiamo nell'hardware il corpo umano, chiamandolo genericamente «fisiologia», nell'accezione americana del termine. Fisiologia in italiano è lo studio delle cellule, mentre con *physiology* negli Stati Uniti s'intende tutto ciò che riguarda il corpo: il livello di idratazione, di ossigenazione, la postura, il modo in cui una persona respira, si muove, sta seduta, cammina ecc.

Il software è la tua mente, non intesa come cervello (quello fa parte dell'hardware di cui abbiamo testé parlato), ma piuttosto con riferimento ai pensieri, alle immagini che fai scorrere nella tua mente, alle frasi che ti dici quando commenti senza accorgertene ciò che ti accade quasi fossi un radiocronista sportivo, il modo in cui «ti parli».

I tuoi pensieri, uniti allo stato del tuo corpo, generano un comando, un «grilletto» da premere che riveste il ruolo di «comando»: qualsiasi cosa tu faccia, qualsiasi cosa tu scelga di non fare, tutto ha origine in un'emozione generata dai tuoi pensieri, per lo più inconsapevoli, insieme alle condizioni fisiche in cui si trova il tuo corpo.

Le tue emozioni decretano infine l'esecuzione, vale a dire il tuo comportamento.

Software = Pensieri



Comando = Emozioni ⇒ Esecuzione = Comportamento umano



Hardware = Corpo

Si tratta di una struttura Neuro-Linguistica, che implica cioè il cervello e vede una componente fondamentale nel linguaggio. Perché è importante ricostruirla? Perché spesso ci lamentiamo del nostro comportamento, troviamo inspiegabili delle emozioni che proviamo, e ciò è dovuto al punto di vista superficiale da cui analizziamo la situazione, concentrandoci sugli effetti e non sulle cause, biasimando i frutti talvolta acerbi del nostro lavoro e non intervenendo sulle radici da cui quei frutti dipendono.

Acquistiamo un nuovo smartphone e abbiamo a disposizione un manuale delle istruzioni, acquistiamo un elettrodomestico e la normativa obbliga il commerciante a fornirci il libretto delle istruzioni, prendiamo una macchina nuova e (ti assicuro) essa viene consegnata sempre con un manuale ricco di istruzioni che magari nessuno legge, ma che sono pur sempre a disposizione di chi le voglia consultare.

E che mi dici del libretto che spiega «come funziona il tuo cervello»? Te lo hanno dato alla nascita o la cicogna ha sbagliato indirizzo?

La filosofia da oltre duemilacinquecento anni si impegna per ricostruire quanti più dettagli possibili riguardo a quel libretto delle istruzioni, interrogandosi sul «perché» dell'uomo, e quella stessa filosofia negli anni Settanta si è fatta Esecutiva declinandosi nella PNL e riuscendo a fornire una delle risposte più accessibili ed esaustive al «perché gli uomini fanno quello che fanno».

Si tratta di una domanda controversa in linguistica, visto che spesso si parla di «why questions» in termini di «non sense questions»: ebbene, l'aspetto innovativo della Programmazione Neuro-Linguistica è stato proprio rispondere a quel «perché» attraverso il «come»: come le persone fanno quello che fanno, e ritrovando nell'informatica un valido aiuto in chiave di metafora.

Ogni comportamento umano infatti ha una propria «ricetta» e, se non la conosci, passerai la vita a infornare torte di mele lamentandoti di non riuscire a mangiare Sacher.

Fatti un regalo e segui questo esercizio assieme a me, rispondendo a tutte le domande in forma scritta!

Pensa a un'attività specifica che proprio non ti piace: può essere un lavoro, uno sport, piuttosto che una delle tante faccende burocratiche, noiose ma necessarie, che devi svolgere di tanto in tanto.

Scrivi qui il nome dell'attività:

---

---

Ora, immagina di doverla fare proprio adesso, in questo momento, e osserva che postura assumi mentre stai per farla.

Descrivi l'espressione del tuo volto e assumila mentre la illustri:

---

---

---

Descrivi con quanti più dettagli possibili la tua fisiologia, partendo dalla postura del tuo corpo, prestando attenzione alla curvatura delle spalle, alla frequenza con cui respiri, all'inclinazione del busto (in avanti, indietro, simmetrica, asimmetrica ecc.):

---

---

---

Ora, che cosa immagini mentre stai per fare la tua attività, che cosa vedi?

---

---

---

---

Che cosa dici a te stesso?

---

---

---

---

Che sensazioni provi?

---

---

---

---

Ora, volendo dare un nome all'emozione che stai provando, come la chiami?

---

---

---

---

Infine, dimmi: che risultati produci con questo stato d'animo?

---

---

---

---

Alzati in piedi (se sei seduto), prenditi un piccolo break, stacca un istante, bevi un bicchier d'acqua prima di riprendere con la parte divertente dell'esercizio che, per essere efficace, deve avere un presupposto: uno stato d'animo diverso da quello che stai provando in questo momento!

La mente umana è condizionata dalla tua percezione consapevole, una sorta di «occhio di bue», il faro che illumina attori e presentatori a teatro, e che in PNL chiamiamo SAR (Sistema di Attivazione Reticolare). Ogni qualvolta ti confronti con la cosiddetta Realtà Condivisa, nella vita di ogni giorno, ci sono porzioni di informazioni che prendi in considerazione mentre ne escludi molte altre, in un continuo processo di selezione.

Ciò che occorre considerare è che ogni «inquadratura» viene neurologicamente associata a un'emozione e, conseguentemente, il solo spostamento di focus risulta inefficace perché l'emozione del primo orientamento svanisce: resta invece ancora presente in maniera disfunzionale, condizionando la tua capacità di dirigere l'attenzione sulla nuova «posizione positiva».

Dopo questa premessa, ecco come fare per interrompere uno «schema», ovvero uno stato d'animo non desiderato o disfunzionale alla luce degli scopi che ti prefiggi:

1. *Per prima cosa, al presentarsi di questa consapevolezza, interrompi lo schema, cioè interrompi l'emozione che associ alla prima inquadratura.*

Se un bicchiere è pieno di Coca-Cola, prima di poterlo riempire di acqua fresca devi svuotarlo e sciacquarlo, altrimenti il nuovo liquido non avrà spazio o sarà comunque contaminato dal sapore di quello precedente. In PNL esistono svariate tecniche per «svuotare il bicchiere»; ne cito alcune:

- Cambia la tua postura (se sei seduto, alzati in piedi, fai una passeggiata o semplicemente un po' di sano stretching).
- Cambia la tua respirazione, facendo un gran respiro profondo (anche se non ce ne rendiamo conto, viviamo gran parte delle nostre giornate «in apnea»).
- Bevi un bel bicchierone d'acqua naturale (cambiando il tuo livello di idratazione, cambi la tua biochimica).

## 2. Ora, sposta il focus!

In questo modo ti renderai conto che il tuo sistema neurologico assocerà le emozioni che provi alle «nuove inquadrature» che sceglierai di mettere a fuoco a seguito del «Ctrl+Alt+Canc» appena descritto. Nella Legge dell’Attrazione si sostiene che «quel che pensi, attrai»... E ti dirò che questo è solo parzialmente vero! Attrai quello che provi, e quello che provi è condizionato da quello che pensi maggiormente. In caso di forze contrapposte, Immagini *vs* Emozioni, queste ultime hanno la meglio. Per usare una frase dal sapore vagamente orientale, «prima di riempire la ciotola devi svuotare la ciotola».

Pronto ora alla seconda parte dell’esercizio? Bene!

Pensa a un’attività specifica che adori, può essere un lavoro, uno sport, un hobby, una passione, qualsiasi cosa ti dia delle emozioni positive, entusiastiche, simili a quelle di un bambino quando sa che il giorno dopo andrà nel suo parco di divertimenti preferito.

Scrivi qui il nome dell’attività:

---



---



---

Ora, immagina di cominciare a farla e rispondi appassionatamente alle richieste che ti sto per fare.

Descrivi l’espressione del tuo volto e assumila mentre la illustri:

---



---



---

Descrivi con quanti più dettagli possibili la tua fisiologia, partendo dalla postura del tuo corpo, prestando attenzione alla curvatura delle spalle, alla frequenza con cui respiri, all’inclinazione del busto (in avanti, indietro, simmetrica, asimmetrica ecc.):

---



---



---

Ora, che cosa immagini mentre stai per fare la tua attività, che cosa vedi?

---

---

---

Che cosa dici a te stesso?

---

---

---

Che sensazioni provi?

---

---

---

Ora, volendo dare un nome all'emozione che stai provando, come la chiami?

---

---

---

---

Infine, dimmi: che risultati, che comportamenti, che effetti riesci a produrre grazie a questo stato d'animo?

---

---

---

---

Confronta i risultati del primo questionario con quelli appena ottenuti e realizza autonomamente come i due comportamenti abbiano «ricette» diametralmente opposti.

## **Siamo esseri umani o robot?**

La storia dello sviluppo industriale racconta di come a partire dal secolo scorso si sia cercato di «fare a meno delle persone», delegando alla meccanica fissa di una macchina le operazioni produttive che, con l'elemento umano, portavano a criticità e costi non sempre prevedibili.

L'aspetto più affascinante è che questa tendenza continua a esistere ed è oggi estesa anche alle operazioni amministrative, gestionali, piuttosto che contabili, dando vita a una nuova corrente ingegneristica deputata alla cosiddetta «gestione dei processi» (*process engineering* o semantica). Esistono infatti software in grado di mappare le operazioni ordinarie di un dipendente permettendo alla ditta di sapere esattamente «chi fa cosa» e potendo, in questo modo, facilmente sostituire chiunque con il semplice passaggio di istruzioni a un nuovo collaboratore, magari con meno anzianità accumulata e quindi meno costoso per l'azienda.

Si potrebbe dire che questi software fanno *modeling* perché ricostruiscono a posteriori l'efficacia di una persona al fine di replicarne i risultati. Ti confesso che a tratti quest'innovazione mi ha spaventato: nel mio ruolo di *profiler* mi rendo conto che siamo a una svolta epocale, ora più che mai dobbiamo investire non nei «responsabili di processo», ma nei «responsabili di risultato». Infatti, da che mondo è mondo, lo storico operativo (il «modello» diremmo in PNL) ci indica come in passato siamo riusciti ad andare da A (premessa) a B (risultato), dove lo spazio intermedio è descritto da una procedura efficace e consolidata. Dobbiamo considerare un altro aspetto: la singola procedura non ci fornisce informazioni su come raggiungere nuove destinazioni C, D, E, F, G e così via, né come partire da nuove premesse per arrivare alle stesse conclusioni.

La gestione delle risorse umane nelle aziende e, prima ancora, il mondo pedagogico delle scuole sono chiamati a una sfida che

si profila come la più attuale e motivante del nostro tempo: rendere l'essere umano ancora più unico, indispensabile e insostituibile. Come? Sviluppando una leadership basata sulla creatività, la capacità di risolvere i problemi, quell'abilità di pensiero sistematico che è merce sempre più rara e presupposto indispensabile per lo sviluppo sociale, prima ancora che professionale.

La forbice si sta allargando: chi si dimostrerà più flessibile e comprenderà come sia determinante modificare il proprio comportamento per far fronte al «cambiamento climatico» che stiamo vivendo sopravviverà; mentre chi continuerà a fare quello che ha sempre fatto (inforntare torte di mele), bene che vada non avanzarà di carriera, male che vada farà la fine di quei vecchi terminali di cui i magazzini dei miei clienti sono pieni: troppo obsoleti per essere in uso, troppo costosi per essere buttati. Scegli!

Per tua informazione, l'Unione europea ha stanziato oltre due miliardi di euro per realizzare entro il 2030 il primo cervello artificiale in *grafene*, un innovativo materiale costituito da uno strato monoatomico di carbonio, in grado di ricreare al 100 per cento le potenzialità del cervello umano. Quando nei testi sacri si legge: «Dio creò l'uomo a propria immagine e somiglianza» c'è chi intende con ciò «capace di creare» a sua volta la vita; forse però prima di creare un cervello dovremmo imparare a usare quello che abbiamo da anni in dotazione, per alcuni ancora incellofanato.

Nella mia opinione personale il grande pregio della Programmazione Neuro-Linguistica e ciò che ne ha decretato principalmente la fortuna non risiedono tanto nella sua nascita nel campo terapeutico e nemmeno nelle odierne quanto affascinanti applicazioni, che pur rispetto e da ricercatore seguò con interesse.

Lo sviluppo della PNL negli ultimi quarant'anni è stato imprevedibilmente connesso alla sua capacità di «distillare» (importante termine alchemico strettamente legato alla parte ermetica della disciplina) risposte accessibili a quelle che sono le tre colonne della conoscenza umana, cronologicamente:

1. conosci te stesso;
2. conosci il mondo attorno a te;
3. conosci ciò che sta oltre il mondo.

## Conosci te stesso

Nel settore dello «sviluppo personale» va di moda citare grandi uomini, grandi personaggi e grandi esempi di leadership. A riprova di ciò, nelle librerie di tutto il mondo potrai trovare numerosissime biografie che raccontano le appassionanti storie di campioni sportivi, manager di successo, imprenditori visionari, e chi più ne ha più ne metta. Ti confesso che di questi libri ne ho acquistati e letteralmente «divorati» a decine e tuttora continuo a farlo perché, fino a prova contraria, nessun romanzo di fantasia è mai riuscito a raccontare qualcosa di così coinvolgente quanto la storia vera di una vita umana; inoltre, da appassionato di modellamento, trovo che questi testi possano essere di grande ispirazione nel motivare le persone fornendo loro strumenti per migliorare in vari ambiti.

Questa moda, se così si può chiamare, ha un effetto collaterale: su milioni di copie vendute, quante vite migliorano per davvero? Poche, e comunque non sufficienti a compensare la frustrazione che la lettura genera nei più, in coloro che studiano un esempio di «grandezza» troppo grande rispetto all'immagine che hanno di se stessi.

Parlavamo in apertura del significato che diede Grinder alla PNL, «il ponte che separa la frustrazione dall'emulazione»: è un significato affascinante e autentico che ho sposato da anni e che tutt'ora mi guida. Non fosse che manca di una parte, che trovo imprescindibile precisare: la principale frustrazione che la PNL dovrebbe aiutarti a superare non riguarda ciò che differenzia la tua vita da quella dei tuoi «modelli», bensì ciò che divide il tuo potenziale dall'immagine residua di te, vale a dire da quel che credi di essere o, per meglio dire, ciò che ti hanno fatto credere di essere finora. Chi ti ha plagiato? Genitori, Insegnanti, Compagni di viaggio, ciascuno mosso dalle migliori intenzioni e spesso da limitate risorse. Si fa il meglio con il meglio che si ha a disposizione e, se sei arrivato a questo libro, probabilmente i tuoi Maestri hanno fatto un ottimo lavoro perché hanno tenuto vivo in te il desiderio di conoscere, apprendere, scoprire; in una parola, migliorare.

Ecco dunque che la PNL può esserti d'aiuto per ricostruire quelle «informazioni latenti» che ti mancano sul modo in cui funziona il tuo cervello, fornendoti, o meglio, facendoti creare, quel libretto delle istruzioni che non hai ricevuto in dotazione.

Mi viene in mente un vecchio libro, *The Art of Acting*, di Stella Adler, una grande attrice e insegnante teatrale. In questo libro, che, pur presentandosi come manuale di recitazione, ho sempre ritenuto uno straordinario manuale di sviluppo personale, c'è un passaggio che ho piacere di riportarti:

[...] solo tu puoi essere tu: che grande privilegio! Nessuno può raggiungere quello che tu puoi raggiungere. Quindi fallo. Abbiamo bisogno del tuo meglio, della tua voce, del tuo corpo. Non abbiamo bisogno che tu imiti nessun altro, perché in tal caso saresti il secondo migliore. Ed essere il secondo migliore equivale a fare del tuo peggio.

Non abbiamo bisogno di un nuovo Donald Trump, non abbiamo bisogno di un nuovo Steve Jobs e non abbiamo bisogno nemmeno di un nuovo Richard Branson. Abbiamo bisogno di te!

Che affascinante sfida prendere questa saggezza, fare di miss Adler la tua mentore e considerare la vita come una meravigliosa opera teatrale, in cui il tuo miglioramento continuo è simile al lavoro dell'attore sul personaggio, dove per «attore» s'intende quel che finora sei stato, mentre per «personaggio» quello che vuoi diventare, il tuo scopo.

Qualcuno potrebbe superficialmente obiettare che l'attore è qualcosa di «autentico», mentre il personaggio appartiene alla «finzione»... Reale, irreale, vero, falso, possibile, impossibile: parole, solo parole, che hanno però il potere di delimitare la scenografia del nostro mondo, del nostro credere, del nostro essere. Ricorda Wittgenstein: «I limiti del mio linguaggio descrivono i limiti del mio mondo».

Schopenhauer tuonava: *Die Welt ist meine Vorstellung!* («Il mondo è una mia rappresentazione!»). Era il 1819 e da allora nulla è cambiato: la rappresentazione è sempre la stessa, se sia una tragedia o una commedia sta a te sceglierlo, in base al *casting* cui decidi di partecipare. Sii protagonista della tua Vita, perché il suo senso sta proprio in questo: costruire un Tempio che sia la tua piena realiz-

zazione cercando, come gli Antichi, di giungere alle stelle, con la consapevolezza che il senso del viaggio non è la sua destinazione.

Citando Seneca: «Continua ciò che hai cominciato e forse arriverai alla cima, o almeno arriverai in alto a un punto che tu solo realizzerai non essere la cima».

Tutta la ricerca dell'uomo, negli ultimi seimila anni di storiografia riconosciuta, si può racchiudere in queste due, semplici, parole.

ΓΝΩΘΙ ΣΑΥΤΟΝ  
«Conosci te stesso.»

Ti propongo ora un esercizio facile e divertente, chiamiamolo il «Coaching del Gufo»!

Il Gufo è uno straordinario animale in grado di vedere la Luce dove tutti vedono le Tenebre. Tuttavia vorrei concentrarmi su una «caratteristica nascosta» del Gufo, di cui pochi sono a conoscenza: lo sapevi che il suo senso maggiormente sviluppato non è la vista bensì l'udito? Pensa che riesce a sentire, sotto centimetri e centimetri di neve, il minimo spostamento del più piccolo dei topolini, per poi scagliarsi su di esso e farne la sua preda.

Il Gufo dunque, «famoso» per la vista, deve il proprio sostentamento all'udito; paradossale non trovi? Questo genera una riflessione: quante volte nella tua vita e nel tuo lavoro sei «noto» (professionalmente parlando, sarebbe più appropriato dire «inquadato») per determinate abilità mentre tu sai che altre sono quelle con cui senti di fare o poter fare la differenza?

Scrivi una lista di cinque doti, abilità, talenti che colleghi, collaboratori, familiari, amici ti riconoscono. Non andarlo a chiedere direttamente a loro, ciò che importa di più è quel che *tu* credi gli altri vedano in te.

---



---



---



---



---



---

Adesso invece scrivi una lista di tre doti, abilità, talenti che tu riconosci in te stesso, anche se non sono completamente evidenti.

ti o emerse in quello che fai o ti viene riconosciuto. Abbi cura che in questa lista non ci sia nemmeno un'espressione in comune con i termini della precedente.

---

---

---

---

Infine, rileggi ora in ordine le otto qualità che hai scritto nei punti precedenti e dopo l'ultimo termine scrivi qui sotto la prima parola/capacità che ti viene in mente, senza ragionare, senza pensare, senza ponderare e senza riflettere.

Qual è la nona Luce che ti è venuta in mente?

---

Accetta questa rivelazione e, come un bravo «Gufo», vai a caccia di tutte quelle situazioni e tutti quei contesti in cui meglio viene esaltata questa capacità.

Ti meraviglierebbe così tanto scoprire che saranno le condizioni ottimali per divertirti e produrre i risultati più significativi?

## **Conosci il mondo attorno a te**

Abbiamo finora osservato che la PNL è un valido alleato per conoscere te stesso attraverso il modellamento, con i divertentissimi metaprogrammi che ti aiutano a comprendere perché fai quello che fai e perché scegli quello che scegli.

Credo sia opportuno spendere ora alcune parole su un binomio diffuso: PNL = Comunicazione. Diciamo innanzitutto che la comunicazione (nella sua accezione di «Metafora del Canale») sta alla PNL come il rovescio sta al tennis: una parte imprescindibile senza la quale non si gioca ma che non rappresenta il tutto; infatti nello sport che ha visto grandi campioni confrontarsi su vari campi c'è anche il diritto, la volée, la schiacciata, il servizio... e, a proposito di servizio, mi vengono in mente i samurai!

Il termine «Samurai» viene spesso associato a immagini di guerrieri feudali giapponesi ma, nell'epoca Heian (794-1185 d.C.), il samurai rappresentava la classe più bassa della nobiltà, di cui era servitore. Infatti l'origine etimologica di questa parola è l'antico verbo «*saburau*» (oggi caduto in disuso) che significa appunto «servire», ma anche «trovarsi accanto» e «visitare».

Non rappresenta alla perfezione la necessità del nostro tempo? Quella di essere servitori che stanno accanto alle altre persone e si concedono un grande privilegio, quello di «visitare» le loro mappe del mondo con la consapevolezza che le terre più affascinanti e inesplorate si trovano a un solo sguardo, una sola parola, un solo respiro oltre quello che hai creduto vero, giusto, migliore.

Qualche anno fa ero in volo da Shanghai a Dubai, in un viaggio che durava da settimane, e, nonostante la trasferta orientale fosse stata prodiga di soddisfazioni, avevo voglia di tornare a casa. Con l'atteggiamento tipico di chi viaggia per lavoro, cercavo invano di mimetizzarmi tra i turisti, ma il mio pallore mi tradiva. Salito sull'aereo avevo identificato il mio posto, rigorosamente accanto al finestrino, e avevo consumato il mio pasto prima di tutti, privilegio riservato a coloro che ordinano menu vegetariano-vegano. Pur non essendo nessuno dei due, infatti, avendo viaggiato molto per lavoro nella mia vita, ho preso l'abitudine di mangiare in quel modo perché questo ti dà due vantaggi: prima di tutto, mangi in modo più leggero, e se devi fare traversate oceaniche o comunque stare tante ore seduto direi che è una condizione ottimale; in secondo luogo, dato che i menu di questo genere sono minori per numero rispetto agli altri, vieni servito per primo e hai finito di mangiare quando il tuo vicino deve ancora ricevere il suo pasto.

Comunque sia, ero seduto al mio posto, la pancia piena e gli occhi stanchi; non mi restava che mettermi un buon film in cuffia nella speranza di addormentarmi al più presto. Confesso di non aver notato chi mi stava a fianco, intento com'ero a pensare quanto trovassi scomodo, dopo le centinaia di miglia accumulate in quel mese, il sedile dell'Economy e quanto fossero fortunati quelli in Prima Classe, a viaggiare comodi sui lettini riservati.

Talmente bizzarro è il nostro tempo che uno dei parametri con cui misuriamo il lusso nel trasporto aereo è la distanza tra noi

e le persone che ci circondano. L'essere umano, un tempo «animale sociale», sembra oggi aver fatto del «Vivi e lascia morire» il manifesto di una nuova interpretazione evoluzionistica che prevede l'emarginazione degli altri come requisito della propria sopravvivenza e come metro del benessere.

Fatto sta che, dopo un pasto, due film e qualche pisolino sincopato, mi degnai di rivolgere, per la prima volta, lo sguardo a chi mi stava accanto. Vidi un signore sulla settantina, con il tavolino aperto davanti a sé, un libriccino di appunti personali che non riuscivo a leggere e l'attenzione rivolta allo schermo che gli stava davanti. Notai che era in difficoltà e voleva fare qualcosa (Dio solo sa da quante ore) che non gli riusciva. Mi tolsi finalmente le cuffie e gli chiesi in inglese se potevo aiutarlo. Mi rispose con un sorriso, e mi disse che me ne sarebbe stato grato, perché era uno dei primi voli che prendeva e non sapeva come funzionasse «quella cosa». Gli spiegai brevemente come selezionare film, come ascoltare musica e, ironicamente, come giocare ai videogame. Come spesso accade, la conversazione ebbe la meglio sul film e, parlando, scoprii che era americano e stava viaggiando per il mondo, perché aveva lavorato per tutta la vita senza mai mettere piede fuori dal suo Stato. «Meraviglioso!» esclamai, congratulandomi con lui per il coraggio e sottolineando come non sia da tutti affrontare un viaggio simile, per la prima volta, alla sua età e per giunta da solo.

Quello che segue sembra la trama di un film.

«Vedi,» mi disse «questo viaggio non lo dovevo fare da solo, ma con mia moglie. Per tutta la vita abbiamo lavorato, risparmiando il denaro che ci sarebbe servito, un giorno, per realizzare il nostro sogno, quello di viaggiare per tutto il mondo, una volta sopraggiunta la pensione. Solo che, due anni fa, lei è venuta a mancare e io non me la sono sentita di partire senza di lei. Sono passati i mesi, sono passati gli anni e poche settimane fa l'ho sognata... Non mi capitava da anni di sognare. E in questo sogno mi diceva di partire. Così... eccomi qui!» concluse sorridendo.

Avevo già le lacrime agli occhi, ma non potevo resistere al desiderio di saperne di più. Così, col groppo in gola, gli chiesi: «E quel libriccino scritto a mano che ha davanti che cos'è, un quaderno di appunti?».

«Non proprio...» rispose. «È una specie di diario, in cui descrivo a mia moglie i luoghi che sto visitando, raccontandole per ciascuno che cosa le sarebbe piaciuto... È un modo per portarla in viaggio con me perché, in fin dei conti, dal mio cuore lei non se ne è mai andata!»

A che cosa erano servite tutte le tecniche di comunicazione che padroneggiavo, se non ero nemmeno riuscito ad accorgermi di quel Capolavoro di Uomo che avevo al mio fianco, intento com'ero a pensare al *mio* lavoro, ai *miei* problemi, alla *mia* stanchezza, al *mio* pasto, ai *miei* film?

La vita di quell'uomo, l'ultimo eroe romantico, era meglio di qualsiasi cosa sia mai stata progettata sugli schermi dei cinema di tutto il mondo, e io non me n'ero nemmeno accorto.

«Scusa!» fu l'unica cosa che gli riuscii a dire. «Scusa...»

La PNL ci aiuta a comprendere il mondo che ci circonda, e in particolare quel territorio vastissimo che è l'animo umano, i cui esempi di infinita unicità incrociano la nostra strada ogni giorno, al punto che non possiamo mai «abbassare la guardia».

Da quel giorno ho compreso come non è la conoscenza che padroneggi, né le tecniche che hai acquisito, e nemmeno i riconoscimenti che prestigiosi clienti ti riservano in ogni continente in cui hai lavorato a decretare se conosci, oppure no, la PNL.

Potrei quasi dire che allora nacque *A scuola di PNL*, il libro da cui è tratto questo capitolo, scritto di getto in sette giorni e in cui non ho voluto dare spiegazioni tecniche e nemmeno privilegiare un taglio storico, quanto cercare di trasferire l'essenza della Programmazione Neuro-Linguistica, che risiede nello spirito, non nella ragione.

La PNL è essenzialmente una metodologia di autocomprendere e un insieme di esercizi pratici in grado, parafrasando Virginia Satir, «di rendere la vita delle persone più bella e degna di essere vissuta».

Proust scrisse che «il vero viaggio di scoperta» – quale potremmo intendere la vita, così come ogni percorso di consapevolezza, come il tuo studio della PNL – «non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'avere nuovi occhi».

Solo muovendoci verso il prossimo possiamo ambire a una visione più ampia di quella di un singolo individuo. «Vive-

re assieme o morire da soli» sembra essere il motto del nostro tempo.

Visto che molti testi di sviluppo personale ruotano intorno al concetto di Libertà, cito uno dei miei autori preferiti, il russo Fëdor Dostoevskij, che scrisse: «La libertà, nella sua più alta espressione, consiste nel dare tutto e nel servire gli altri».

Qualsiasi cosa tu faccia, sii samurai, oggi!

È un consiglio che ti giunge da un tuo collega Apprendista-Servitore.

## **Conosci ciò che sta oltre il mondo**

Abbiamo parlato della PNL come di una disciplina che si articola su tre colonne: conosci te stesso, conosci il mondo attorno a te, fino a giungere a quest'ultimo caposaldo: conosci ciò che sta oltre il mondo. Non si tratta di step arbitrari, bensì di un autentico percorso che parte dal «sé» e tracima nel servizio per gli altri.

Quando si apprendono i primi, fondamentali, rudimenti della PNL, la reazione pressoché univoca di tutti è quella di utilizzare questa metodologia sugli altri, saltando la parte del «conosci te stesso» di socratica memoria e creando una quarta colonna, non presente nel cammino appena descritto, che chiameremo «influenza l'altro». Si dà così ragione a tutti coloro che, seguendo la facile superficialità del complottismo da quattro soldi e senza alcuna reale conoscenza, presentano la Programmazione Neuro-Linguistica come uno strumento di manipolazione applicato dall'uno piuttosto che dall'altro schieramento politico. Se così fosse, mi permetto di dire, piuttosto maldestramente e senza molto successo.

Un pensatore tedesco del secolo scorso, Ernst Cassirer, scriveva: «Il problema filosofico dell'origine e dell'essenza del linguaggio è in fondo antico quanto il problema dell'essenza e dell'origine dell'essere». Come a dire: ogni qualvolta l'uomo si sia trovato a ragionare sui massimi sistemi ha realizzato che il suo ragionamento altro non era che un discorso intorno al linguaggio con cui quei sistemi venivano rappresentati.

Sai qual è la tecnica linguistica più complessa in cui mi sono imbattuto nelle mie ricerche? Il silenzio! Un bravo coach si misura dalla qualità dei suoi silenzi, un bravo genitore è colui che sa far parlare l'esempio e lo stesso si può dire per un bravo musicista. Allo stesso modo, un libro di PNL in cui si cerchi di comunicare l'essenza della disciplina deve essere in grado di farla comprendere rispettando l'oralità in cui essa è nata ed è stata tramandata nel corso del tempo.

Sì, perché ascoltando i grandi della musica ti accorgerai che a emozionare non è l'eccesso di virtuosismo, ma la capacità di «far suonare il silenzio». Lo ricerco nella vita, lo insegno nel lavoro, ricordando a me stesso Coco Chanel, per la quale «eleganza» era togliere un accessorio prima di uscire. La verità respira nell'ascolto ed esso apre grandi porte per chi comprende come sia rivelante: *vi veri universum vivus vici*, «con la forza della verità, da vivo, ho conquistato l'universo».

Il silenzio è il presupposto affinché tu possa percepire le parole del tuo interlocutore e realizzare che sono l'accesso a quei mondi emozionali che ti precludi se scegli di rimanere dalla tua parte del muro.

Dopo aver visto il legame tra «essere» e «linguaggio» e riflettendo sull'imprescindibilità dell'uno nei riguardi dell'altro, ti chiedo: esiste davvero il silenzio? O forse esso è semplicemente il suono con cui l'anima di un essere umano canta al mondo il suo vero nome?

A quattordici anni scrissi una canzone dal titolo *Parole in bancarotta*, che conteneva questo verso: «Le parole sono andate in vacanza, i discorsi non li ascolto più, i poeti han gettato la penna, oramai il silenzio è una forma di poesia».

Valuta una persona dalla qualità dei suoi silenzi, non dalla quantità delle sue parole; questo ti obbligherà a concentrarti sulla tua crescita, a condividere risorse per far star bene gli altri e a schiudere porte che si aprono su ciò che va al di là di te, di me, delle persone, e abbraccia un'Universalità più ampia che è il nostro fine ultimo.

*Silenzio, presupposto di quella riflessione che ti porta a comprendere te stesso.*

*Silenzio, presupposto di un autentico ascolto e comprensione dell'altro.*

*Silenzio, manifestazione della mente umana che va oltre i propri limiti fisici.*

Un libro sul Linguaggio che parla del silenzio. Singolare.

Nel sufismo – una corrente di ricerca mistica sviluppatasi nella cultura islamica – il Maestro all'interno delle città si nasconde spesso nei lavori più umili, come quello del calzolaio, ad esempio, e per riconoscerlo occorre cercare e persegui la strada verso la rivelazione partendo dal basso, con l'apprendistato.

Qualcosa di analogo a quanto accade nella cultura giapponese con l'arte del sushi, in cui l'aspirante Maestro trascorre anni in silenzio.

Penso che questa usanza sia un insegnamento che può aiutarci a comprendere che le nostre Guide possono trovarsi nei luoghi più impensabili, come l'eroe incontrato in aereo, su un volo verso Dubai.

Personalmente, i più Grandi Maestri che ho avuto non si sono mai posti come tali, né si consideravano tali, ma sono stati per me modello di coerenza che attraverso l'esempio, prima che con le parole, mi hanno insegnato comportamenti, abilità e valori. Tra di loro ci sono i miei genitori, le mie nonne, i miei figli.

Un buon sistema per imparare è, secondo il sufismo, quello di guardare coloro che sanno come fare, e imitarli.

C'è più PNL nel silenzio di quanta ce ne sia nei libri in commercio. Per questo motivo le più grandi rivelazioni intorno a ciò che si trova nel mondo fenomenico e soprattutto nel suo contraltare metafisico sono sempre state tramandate attraverso i catechismi dell'oralità: perché il silenzio tra le persone parla, attraverso sguardi, respiri e assenze di respiro, mentre un libro di centinaia di pagine bianche sarebbe sì il miglior libro mai pubblicato, ma risulterebbe inaccessibile alla comprensione dei più, purtroppo.

Vuoi ricevere risorse gratuite sulla *PNL*?

Vai su [www.damanageraleader.com/risorse](http://www.damanageraleader.com/risorse) e scaricale adesso.

## IX

# Introduzione al Lean Management

Il *Lean Thinking* è la strategia che ha avuto maggiore successo nella storia del management. Da strategia operativa è diventata una vera e propria filosofia, uno stile di pensiero, come sostiene anche Luciano Attolico, che ne è un grande esperto.

Purtroppo operiamo spesso in un contesto complicato dalla burocrazia e dai nemici della semplicità, che alcuni equiparano erroneamente alla banalità. Il concetto di «lean», invece, dà valore alla semplificazione mostrandola come via per il successo aziendale e personale.

In questo capitolo Attolico non si limiterà a illustrare l'applicazione dei principi lean alla gestione aziendale, ma mostrerà anche come si possano applicare a livello personale per lo sviluppo della leadership. Quindi, da lean manager a lean leader.



## Cosa significa «lean»?

*A cura di Luciano Attolico*

*Lean* significa letteralmente «snello», ed è un termine coniato negli anni Novanta in ambito aziendale («*Lean Thinking*», letteralmente pensare snello) da due ricercatori del MIT (Massachusetts Institute of Technology), Daniel Jones e James Womack.

Nel corso di una lunga ricerca, Jones e Womack avevano studiato a fondo un'azienda che si era distinta rispetto a tutte le altre in relazione alla capacità di fare di più con meno: Toyota. Più autovetture di tutte le altre case automobilistiche con meno persone, meno spazio, meno materiali e una qualità dei prodotti superiore alla concorrenza, confermata per molti anni di seguito sia da rilevazioni dei consumatori che da diverse associazioni industriali internazionali di settore. Questo significava in pratica essere la casa automobilistica con la maggior profitabilità e liquidità al mondo. Un esempio per tutti gli altri, visto che da allora hanno cominciato a moltiplicarsi i tentativi di emulare Toyota e applicare in casa propria i suoi principi virtuosi. Molte aziende note e meno note applicano il lean ormai da anni, ottenendo risultati significativi in termini di redditività di impresa.

Oggi per Lean Thinking si intende un modo di pensare mirato a ottenere il massimo valore con il minimo sforzo, eliminando tutti gli sprechi dalle proprie attività, da quelle dei propri collaboratori e dall'azienda in genere. Mi occupo di Lean Thinking da oltre vent'anni, avendo lavorato al fianco di centinaia di persone in aziende sia italiane che internazionali, prima come manager e poi come formatore e consulente. Il pensare snello è diventato una vera e propria filosofia di vita, sia per me che per tutte le persone che mi circondano. Odio la complessità e le cose inutili, ma purtroppo le nostre vite e le nostre aziende spesso sono piene di sprechi che non aggiungono valore per noi, né per i nostri collaboratori e i nostri clienti. Quindi ritengo che saper ottenere la semplificazione ed eliminare gli sprechi sia una delle competenze chiave per avere successo nella vita e nel business.

Nel mio primo libro – *Innovazione Lean. Strategie per valorizzare persone, prodotti e processi* – ho dimostrato come i principi lean possano essere applicati in contesti di ufficio, di sviluppo di nuovi prodotti e servizi, di progettazione, di vendita, di marketing, ben lontani da quelli tradizionali manifatturieri dove avevano avuto origine. Il libro è diventato un testo di riferimento in Italia e sarà pubblicato negli Stati Uniti, in quanto giudicato uno dei migliori testi di settore nel mondo.

Per il mio secondo libro, invece, ho collaborato con una delle autorità mondiali del settore, Jeffrey Liker, per una speciale edi-

zione italiana del suo best seller internazionale: *Toyota Way. I 14 principi per la rinascita del sistema industriale italiano*, in cui ho mostrato come sia possibile applicare anche in Italia i famosi principi che hanno reso grande un'azienda come Toyota. Infatti, i quattordici casi di studio italiani testimoniano il fermento e la vitalità del tessuto industriale nostrano, composto sia da grandi nomi di spessore internazionale sia da piccole aziende che rappresentano con orgoglio un tessuto imprenditoriale comunemente denominato «piccola e media impresa», ma che in realtà contribuisce a sostenere gran parte dell'economia del nostro Paese.

In questo capitolo voglio fornirti gli elementi di base che ti introdurranno in un mondo particolare: un mondo in cui, una volta entrato, cambierai il modo di osservare la realtà, aziendale e no. Purtroppo, nonostante le dichiarazioni di intenti, poche persone hanno il coraggio di entrare veramente nell'universo lean, perché è un luogo dove si viene messi continuamente in discussione, un aspetto che per molti è difficile accettare.

## **Tagliare i costi serve a poco, se non partì dal valore per il cliente**

Le aziende vincenti, quelle caratterizzate da risultati costantemente positivi e migliori della concorrenza, si contraddistinguono per la prevalenza delle logiche di lungo termine rispetto a quelle di breve termine. Non lasciano spazio al «questo non si può fare», ma mantengono sempre il cliente al centro di tutto, maturando una sorta di «ossessione» nei suoi confronti che si traduce nella volontà di dargli il massimo valore, sfornando nuovi prodotti e nuovi servizi più velocemente degli altri. Le aziende perdenti, al contrario, caratterizzate da risultati altalenanti, le cosiddette «follower», si accontentano di risultati mediocri, di seguire logiche di breve termine, e si rivelano incapaci di innovare prodotti, processi e persone con regolarità nel tempo.

In questa congiuntura economica è tornata di moda l'illusione, già vista negli anni Novanta, che il taglio dei costi possa portare sollievo e soluzione ai profondi mutamenti strutturali che il mercato odierno impone. Molte aziende, purtroppo, vi stanno fa-

cendo ricorso, peggiorando le proprie situazioni patrimoniali ed esponendosi al fallimento. Tagliare i costi guidati da mere logiche finanziarie, senza una valutazione profonda del vero stato di salute aziendale, dei punti di forza da valorizzare per generare più utili e maggior valore per i propri clienti, è come cominciare una cura dei sintomi senza aver capito le reali cause del malessere. A questa tendenza non è sfuggita la «moda» del Lean Management, sfruttata da consulenti, docenti improvvisati, ex dirigenti in pensione, che «vendono» l'illusione di un salvifico taglio dei costi in azienda. I risultati sono spesso opposti agli obiettivi: operare «cost cutting» improvvisati, fatti copiando e incollando soluzioni strumentali, può rivelarsi un vero e proprio boomerang, facendo emergere problemi maggiori di quelli risolti oppure riportando l'azienda a situazioni molto simili a quelle di partenza qualche mese dopo l'allontanamento dei consulenti di turno.

Quando si tratta di Lean Management, sono diventato molto critico nei confronti delle teorie importate da altre nazioni e delle prescrizioni di ricette accademiche. In tutti questi anni ho imparato sulla mia pelle gli effetti degli errori derivanti dalle «scorciatoie» o da facili «copia e incolla» di soluzioni preconfezionate. Ho imparato a porre al centro della mia attività e del mio approccio gli aspetti sociali e umani dell'universo aziendale. È il patrimonio intangibile del know how custodito nelle persone, non depositato in processi scritti e formalizzati, che spesso decreta o meno il successo di lungo periodo dell'azienda e di coloro che in essa operano. Il successo di un'azienda è altresì determinato in larga misura dai prodotti e dai servizi che offre ai propri clienti. Acquisire maggior efficacia nel processo di ricerca e sviluppo, dalle fasi iniziali della vita di un prodotto o servizio sino al suo ingresso nel mercato, significa acquisire più competitività rispetto alla concorrenza e prospettività nel lungo periodo.

Il pensare snello è innanzitutto un atteggiamento diverso degli individui che vivono l'azienda. Che ti porta dritto al cuore delle cose, spingendoti a rispondere prontamente a una domanda fondamentale in qualsiasi attività aziendale: chi è il tuo vero cliente? Esterno o interno che sia, qual è esattamente il valore che si aspetta dalla tua attività, qual è il prodotto, il servizio, il sup-

porto che ti chiede, cosa è davvero importante per lui? E ricordiamoci sempre che spesso possiamo essere noi i primi clienti di noi stessi. Il principio fondamentale del Lean Thinking consiste, quindi, nella riscoperta della centralità del cliente. La definizione del valore non parte da te, ma dal cliente; il valore è quello che lui percepisce e riscontra nei tuoi prodotti e nei tuoi servizi.

Ho visto gruppi di lavoro e individui muoversi e tenersi altamente occupati senza domandarsi a sufficienza cosa il cliente si aspettava esattamente da loro. Che tu stia producendo o sviluppando capi di abbigliamento, componenti automobilistiche, servizi di formazione o servizi finanziari, è necessario essere certi al di là di ogni dubbio che quello che stai preparando, sviluppando ed elaborando sia allineato a quello che il cliente pensa di ricevere da te.

E porsi la domanda insieme al cliente o calandosi profondamente nei suoi panni favorisce la definizione del valore anche da parte sua. Come affermavano Henry Ford e Steve Jobs, quando si parla di prodotti innovativi la gente spesso non sa ciò che vuole, ma nella pratica quotidiana può essere indirizzata attraverso proposte alternative, mediante domande giuste al momento giusto che ti consentono di capire meglio cosa si attende da te il cliente, intervenendo sulle tempistiche della tua offerta o sulle sue modalità di fruizione.

Dopo aver definito bene il valore che il cliente si aspetta dai tuoi prodotti e dai tuoi servizi, diventa «facile» cominciare la vera attività rivoluzionaria del mondo lean: individuare tutti gli sprechi disseminati nei meandri delle attività lungo l'intera catena del valore della nostra azienda. E tale catena inizia dall'ultimo dei nostri fornitori e passa attraverso ciascun collaboratore sino ad arrivare al primo dei nostri clienti.

«Se vuoi capire a fondo una persona devi camminare per due giorni indossando le sue scarpe» recita l'adagio.

Già nel loro libro *Strategia oceano blu. Vincere senza competere* del 2011 W. Chan Kim e Renée Mauborgne mostrano come sia possibile trarre vantaggio competitivo dalla soddisfazione di un bisogno inespresso del cliente senza generare costi aggiuntivi per l'azienda.

Riuscire a coniugare il minimo costo aziendale con il massimo grado di soddisfazione di un bisogno di mercato è quanto di meglio si possa augurare a un imprenditore. Tuttavia bisogna stare attenti a un altro elemento: «cliente» è anche chi sta dopo di noi o accanto a noi nella nostra azienda, quando utilizza le nostre informazioni, il nostro input per costruire un altro pezzo del prodotto o del servizio che alla fine andrà nelle mani del cliente esterno. Quindi, ciò che è stato detto per la definizione del valore dal punto di vista del cliente finale vale anche per i nostri clienti interni, per i colleghi, i capi, per tutti coloro che usano il nostro servizio, la nostra attività, la nostra elaborazione, i nostri semilavorati, i nostri prodotti per l'obiettivo comune di soddisfare il cliente finale.

È fondamentale cercare di capire come favorire e raggiungere l'allineamento di team e organizzazioni verso il soddisfacimento dei bisogni del cliente esterno. Spesso questo obiettivo viene mancato a causa di logiche interne in cui tutto sembra importante fuorché l'erogazione snella del massimo valore per il cliente esterno.

Qualsiasi attività lavorativa può essere di tre tipi:

1. Un'attività che il cliente è «felice» di pagare e quindi un'attività *a valore aggiunto* riconoscibile anche dal cliente finale.
2. Un'attività che non aggiunge valore al cliente, ma *necessaria*, come quella svolta per soddisfare adempimenti normativi e legislativi, che in azienda può essere fondamentale, pur se «ausiliaria», tipo il controllo di gestione e così via.
3. Un'attività *completamente inutile*, puro spreco, per cui il cliente non pagherebbe mai e che indurrebbe a mettere in discussione lo stesso desiderio di acquisto. La cosa peggiore di questo tipo di attività è che spesso è camuffata da attività necessaria o addirittura a valore aggiunto.

Il primo punto da cui partire è quindi guardare la nostra azienda e le nostre stesse attività individuali con gli occhi del cliente. Imparare a riconoscere il valore nei nostri processi, distinguendoli dalle diverse forme di spreco possibili; cominciare a indossare gli «occhiali lean», il che significa cambiare completamente il punto di vista su come le cose vengono fatte, riuscendo a es-

sere «onestamente critici» su tutto ciò che facciamo e iniziando così un percorso che può portare molto lontano.

## La lotta agli sprechi

Per me pensare lean significa dare il massimo valore al cliente e ridurre i tempi di tutto: perché se ci riesco, oltre a ridurre gli sprechi intorno a me, garantisco lunga vita sia a me stesso che alla mia azienda.

Al di là dell'esperienza giapponese originale, se concentriamo l'attenzione su come ridurre i tempi di attraversamento detti anche tempi di risposta o lead time, sia in ambito aziendale sia privato, ben presto ci renderemmo conto dell'esistenza di diversi sprechi che non avevamo mai notato. Sprechi che minano le capacità produttive di un'azienda, lo sviluppo di nuovi prodotti, l'efficienza della logistica e dell'amministrazione.

Taiichi Ohno, il padre del sistema lean di Toyota, identificò sette tipologie di spreco ricorrenti, «*muda*», nei contesti produttivi che nella cultura giapponese si caricano anche di un significato etico paragonabile al peccato. E puoi anche essere inesperto, ma con una buona dose di concentrazione e focus puoi riuscire a identificarli, anche se solo a grandi linee. Eccoli di seguito descritti. Troverai anche un ottavo tipo di *muda*, quello aggiunto da Jeffrey Liker nella sua versione originale del *Toyota Way*.

### 1. Sovrapproduzione

Produrre pezzi o servizi che non sono stati ordinati genera sprechi, come l'eccesso di organico e i costi di magazzino e trasporto dovuti alle scorte in eccesso.

### 2. Attesa

Vi è spreco di tempo quando i dipendenti che devono controllare una macchina automatizzata devono aspettare, in produzione o in ufficio, il passo successivo o il prossimo strumento, fornitura, componente ecc., oppure semplicemente non hanno lavoro a causa di un esaurimento delle scorte, di ritardi nella lavorazione di un lotto, di un periodo di inattività dei macchinari e di colli di bottiglia.

### **3. Trasporti o trasferimenti superflui**

Trasportare per lunghi tratti il work-in-process (WIP), creare sistemi di movimentazione inefficienti o spostare materiali, componenti o prodotti finiti dentro e fuori dai magazzini o tra un processo e l'altro sono altre forme di spreco.

### **4. Processi ridondanti o lavorazione errata**

A volte si compiono operazioni inutili nella lavorazione dei componenti. Lavorarli in modo inefficiente a causa di un'errata progettazione degli strumenti e del prodotto causa movimenti non necessari e difetti di produzione. Lo spreco si genera anche quando si creano prodotti di qualità superiore al necessario.

### **5. Scorte in eccesso**

Materie prime, WIP o prodotti finiti conservati in quantità eccessive provocano un aumento del lead time, obsolescenza, danneggiamento delle merci, costi di trasporto e stoccaggio, ritardi. Inoltre, le scorte in eccesso nascondono problemi come gli squilibri di produzione, i ritardi nelle consegne da parte dei fornitori, i difetti, i periodi di inattività dei macchinari e la dilatazione dei tempi di avviamento.

### **6. Movimenti superflui**

Ogni movimento in più imposto ai dipendenti durante il lavoro, ad esempio cercare, andare a prendere o sistemare componenti, strumenti ecc. è un ulteriore spreco.

### **7. Difetti**

Produzione di componenti difettosi o correzione dei difetti, riparazioni o rifacimenti, pezzi di scarto, produzione dei rimpiazzi e ispezioni comportano uno spreco di energia e di tempo.

### **8. Creatività inutilizzata dei dipendenti**

Quando non si presta ascolto ai dipendenti e non si interagisce con loro si provoca una perdita di tempo, di idee, di capacità, di opportunità di miglioramento e apprendimento.

Chiediamoci ora come riconoscere gli sprechi fuori dei contesti manifatturieri e produttivi, presi come siamo dalla selva

di riunioni interminabili senza conclusioni costruttive, da forme di dipendenza dalla posta elettronica più o meno croniche, dalla nostra attitudine alle giustificazioni piuttosto che alle soluzioni, e dall'incapacità di sfruttare le buone idee dei nostri collaboratori.

Anche nei casi della «trasformazione intellettuale» è possibile sintetizzare le cause di spreco in diverse macrocategorie, proprio come aveva fatto Taiichi Ohno per la produzione. Vediamo le insieme.

## **1. Passaggi di mano**

I passaggi di mano avvengono quando vengono trasferite attività e responsabilità da una parte all'altra, quando passiamo un «semilavorato intellettuale» da una mano all'altra, da una persona all'altra. In realtà viene fatto molte volte e spesso senza rendercene conto, quando si palleggiano le responsabilità da una persona all'altra, quando una persona inizia un lavoro che poi finisce un altro, quando la mano destra non sa cosa fa la sinistra, quando si confonde il lavoro di gruppo con un abbassamento del livello di responsabilità e «ownership» individuali, quando un'attività è eccessivamente parcellizzata in tante sotto-attività al punto da perdere il filo conduttore.

Alcune delle cause di questa categoria di spreco sono identificabili nella cattiva comunicazione, nell'incomprensione tra chi dà e chi riceve informazioni, nella mancata valorizzazione del pieno potenziale individuale di seguire l'intero flusso di una serie di attività coerenti tra loro. Questa categoria di sprechi è paragonabile ai trasporti non necessari e alle movimentazioni inutili della produzione.

## **2. Eccesso di qualità «esterna»**

In questa macrocategoria rientrano tutti gli sforzi e il tempo spesi per raccogliere dati che nessuno userà. Dati che nessuno legge, report utilizzati al 10-20 per cento. La cosa paradossale è che questo spreco è spesso legato al suo opposto: i dati utili non sono disponibili quando servirebbero, oppure si impiega il triplo del tempo a trovarli tra decine di altri dati non necessari.

### **3. Attese**

Attendere dati, risposte, decisioni, revisioni, disponibilità di capacità e risorse (umane e strumentali) comporta uno spreco di tempo. Le attese possono dipendere da mancanza di controllo, troppe informazioni, ricerca complicata, informazioni obsolete, incompatibilità di informazioni e di software, errori di comunicazione, problemi di sicurezza, mancanza di accesso diretto, riformattazioni, necessità di informazioni o ulteriori conoscenze.

### **4. Attività ridondanti**

Attività ridondanti sono, ad esempio, punti d'ispezione e verifica multipli. Possono essere causate da fretta, produzione di dati non necessari, disseminazione delle informazioni, eccessiva customizzazione, troppe iterazioni.

### **5. Stop and go**

Gli stop and go si verificano ogni volta un ingegnere, un manager, un imprenditore, un tecnico o uno qualsiasi degli impiegati in azienda deve riorientare se stesso per via di un'attività lasciata incompleta. Quando si riparte su un progetto diverse volte è come avere set up multipli. Questo spreco è quello che provoca maggiore assuefazione ed è il parente stretto dell'interruzione e del multitasking sfrenato cui ci siamo tutti purtroppo abituati. Viene spesso scambiato per una virtù, anzi c'è chi si vanta di essere capace di avere decine di progetti aperti nello stesso momento. Ogni volta che un uomo è costretto a fermarsi e a ripartire sono mediamente necessari circa 15-20 minuti per ritornare al livello di energia e concentrazione intellettuale che si aveva al momento dell'interruzione.

### **6. Transazioni**

Quanto tempo si perde in attività accessorie ma necessarie? Ad esempio, contratti, negoziazioni, riunioni per offerte varie, appalti complessi, selezione fornitori, pianificazione eccessiva, attività sindacali ecc. sono tutte attività che ci costringono a perdere troppo tempo in assenza di processi chiari, responsabilità ben definite, meccanismi di delega non efficienti.

## **7. Reinvenzione**

Ricreazione o riscoperta di cose già note. Quante volte reinventiamo cose già inventate da altri? Quante volte si confonde la creatività con la reinvenzione? Invece di preoccuparsi di inventare ciò che ancora non esiste, ci si accontenta di reinvenire cose già inventate. Invece di partire da un livello più alto per creare qualcosa di maggior valore, spesso si assiste alla ripetizione di processi noti.

## **8. Mancanza di disciplina**

Spesso il fatto di essere certificati e «pieni» di procedure scritte sulla carta non assicura una reale disciplina nei processi operativi aziendali. Riuscite a immaginare uno sport qualsiasi, individuale o di squadra, senza regole e soprattutto senza la disciplina necessaria a rispettarle? Cosa accadrebbe a quell’atleta o quella squadra? Al di là dell’aspetto «normativo» della questione e quindi della penalizzazione che si rischierebbe, ciò che accadrebbe sicuramente non aiuterebbe in termini di performance sportiva! In quanto tutti gli schemi sono in realtà studiati per massimizzare il rendimento nella competizione.

Passando alle dinamiche aziendali, le carenze nella disciplina causano variabilità degli output di un processo al variare del tempo e delle persone, oltre che imprevedibilità della lunghezza delle code in attesa presso ciascun centro di lavoro intellettuale. Spesso si dà per scontato che la presenza di procedure o di consuetudini dovute ad anni di ripetizioni degli stessi comportamenti significhino automaticamente processi reali ottimizzati e relativa disciplina nel seguirli. Quindi non si tratta dell’imposizione di vincoli esterni, bensì di regole e disciplina che nascono dall’interno con lo scopo di aumentare la performance dell’individuo e del gruppo.

È ormai noto che disciplina e creatività sono le due facce della stessa medaglia; più le squadre e le persone imparano a essere disciplinate e a seguire le regole del gioco, più si trova naturale spazio per la creatività che aggiunge valore.

Mettere insieme disciplina e creatività libera energie vitali. Con le regole del gioco impari a svolgere in modo quasi auto-

matico e «routinario» certe attività e al contempo liberi energia per le cose ad alto valore aggiunto negli spazi opportunamente destinati allo scopo.

### **9. Variabilità dei processi e degli input**

Consegna delle informazioni in ritardo o in anticipo: la variabilità dei processi, delle attività e dell'arrivo degli input è una delle cause principali per lunghe code e tempi di attraversamento eccessivi. Ciò accade ogni volta che ci sono cambiamenti di direzione, ridefinizione degli obiettivi, interruzioni di un progetto in corso. Questa categoria di spreco è la stessa che causa le scorte inter-operazionali in produzione.

### **10. Sovrautilizzo del sistema**

Una volta raggiunto l'80 per cento di utilizzo di un sistema, ogni piccola variazione ha effetti drammatici sui tempi di attraversamento e quindi sulla performance di quel sistema. Immagina di avere un'agenda piena di impegni senza nessun intervallo tra l'uno e l'altro. Quante probabilità ci sono di riuscire a far fronte a tutti gli impegni nel tempo previsto, rispetto al caso di un'agenda con impegni programmati a un certo intervallo l'uno dall'altro? Nessuno sembra rendersi conto che un sistema di esseri umani mostra una notevole differenza di produttività a seconda del carico a cui lo si sottopone. Avere una squadra impiegata al 60 per cento o al 90 per cento di saturazione fa una differenza abissale in termini di rendimento. Bisogna assolutamente tenerne conto quando si gestiscono progetti e quindi il calcolo delle capacità di saturazione delle squadre è estremamente importante quando si sviluppano prodotti nuovi.

### **11. Grandi lotti**

Dati «spinti» avanti e non «tirati» da chi ne ha bisogno. I «tempi ciclo» aumentano con l'aumentare delle dimensioni di ciò che facciamo, ovvero con il lotto; e questo vale anche per la produzione intellettuale. I tempi di attesa si fanno più elevati per lo scarico di grosse quantità di dati. Si ha una vera e propria sovrapproduzione quando lavoriamo a «grandi lotti». Per il progettista significa avere un pacco di cento disegni da elab-

borare prima di passarlo al prossimo reparto, invece di poter fare una cosa per volta.

Quante volte ti capita di avere la sensazione di andare più veloce facendo più cose insieme? In realtà, meno cose fai nella frazione di tempo, più veloce vai nel lungo periodo.

Il concetto di grande lotto vale nell'uomo quanto nel sistema produttivo: più cose introduci nel «tubo delle elaborazioni», più lento andrai, anche se avrai l'illusione di andare più veloce.

## **12. Attività simultanee o concomitanti non sincronizzate**

È una delle cause di spreco più insidiose. Spesso sembra che svolgere attività simultanee o concomitanti non sincronizzate sia la cosa più giusta da fare, e invece questa modalità è alla base di tutta una serie di altri sprechi.

Ti capita mai di non essere chiamato a dare il tuo contributo a un progetto in una certa fase, salvo poi renderti conto che quando sei interpellato il tuo apporto non trova spazio per essere accettato oppure provoca modifiche e rielaborazioni? Le attività contemporanee non sincronizzate e disciplinate sono paragonabili alle attese e quindi ogni volta che ci muoviamo negli uffici in accordo con la produzione o no, siamo di fronte a un problema di attese che un uomo o un reparto è costretto a subire, perché non ci si preoccupa della sincronizzazione tra le diverse parti del sistema.

Ora fermati un attimo a riflettere: quali sprechi ci sono nella tua attività?

A volte subiamo le inefficienze causate da abitudini dei gruppi di lavoro con cui interagiamo, ma spesso il nostro ruolo è fondamentale nella creazione di alcuni sprechi, che risultano così da noi stessi generati. Pensate a quando mettiamo con superficialità in copia conoscenza persone non indispensabili, creando vere e proprie «attività spreco». Non preoccuparsi del tempo altrui rivela il valore che attribuiamo al nostro, di tempo. Purtroppo siamo così assuefatti allo spreco che non ci facciamo più caso e non solo lo subiamo, ma abbiamo imparato anche a generarlo.

Adottare uno stile comunicativo inefficiente senza poi correggerlo è un'altra cosa che deve farci riflettere, in quanto molto probabilmente creerà ulteriori perdite di tempo legate proprio alla

superficialità con cui abbiamo permesso che si instaurasse tale modalità comunicativa.

Il fatto di avere disciplina e di cercare forme di standardizzazione in diversi aspetti della nostra operatività non significa assolutamente sacrificare la creatività, ma al contrario liberare spazio per essa. Ogni volta che interveniamo in tale ambito, ad esempio riducendo le interruzioni o eliminando le attività ridondanti, facciamo proprio questo: leviamo di mezzo gli sprechi (le zone «grigie» del nostro operato) per dare più vita e spazio al valore e alla creatività (le zone «verdi»); e solo a questo punto cominceremo a notare che i tempi dei nostri progetti si riducono in modo significativo. Penso sia un obbligo di tutti noi cercare di capire come liberare più spazio per la nostra creatività personale in modo da assicurare maggiore valore a noi stessi e ai nostri clienti, dentro e fuori l'azienda.

Per riuscire a lavorare senza stress occorre rifuggire il mito del multitasking. Prima che la ricerca scientifica ci dimostrasse che il flusso di email, telefonate e riunioni a cui ci sottoponiamo quotidianamente può modificare negativamente i nostri comportamenti e modi di pensare, incrementando gli errori e lo spreco di energie, tutti noi abbiamo sperimentato sulla nostra pelle la difficoltà di concentrazione, il rischio di perdere tempo con dati irrilevanti e l'impossibilità di evitare lo stress derivanti dal tentativo di far fronte a una vera e propria valanga di informazioni.

Se si ha quindi come obiettivo primario quello di lavorare senza stress, o comunque di limitarne il carico, occorre recuperare letteralmente energie smarrite: ad esempio, imparare a ritagliarsi spazi di riflessione per pensare alla nostra missione e ai nostri obiettivi, calibrando su di essi le attività che scegliamo di svolgere; un processo necessario per rimanere connessi con se stessi in un mondo sovraccarico di input, informazioni e stimoli. Tale processo, che deve essere del tutto personale, non dà tuttavia frutti se non diventa abitudine strutturata del gruppo.

Nel già citato *Innovazione Lean. Strategie per valorizzare persone, prodotti e processi* individuo una lunga lista di strategie, praticabili da chiunque e in qualsiasi progetto, che possono offrirci benefici notevoli da questo punto di vista. Ne menziono solo alcune, rimandando al libro coloro che desiderano approfondire la questione.

Una maggiore attenzione a una distribuzione più realistica del carico di lavoro, sia per quel che riguarda noi sia gli altri, favorisce la fluidità e le prestazioni intellettuali, e aiuta a lavorare senza stress. Lo stesso principio vale quando pianifichiamo le nostre giornate. Se, ad esempio, facciamo programmi serrati senza inserire pause e buffer tra un'attività e l'altra, sarà molto facile che, alla minima interruzione o variabile esterna, tutto salti, precipitandoci in una situazione di paralisi.

Ridurre il numero di attività su cui ci concentriamo nella singola porzione di tempo favorisce la fluidità e soprattutto rende più facile portare a termine ciò su cui stiamo lavorando.

Suddividere le proprie attività in blocchi della durata massima di un'ora, escludendo tutto il resto, ci consente di ritrovare la capacità di concentrarsi su una sola cosa per volta. Al tempo stesso, ci permette di rilassarci e prendere fiato al termine del «blocco di isolamento».

Riuscire ad armonizzare le attività del team di lavoro in modo da far accadere quante più cose possibili in maniera routinaria consente di ridurre al minimo le perdite di tempo e libera spazio per la creatività.

E infine una domanda provocatoria: cosa rischiamo quando ci troviamo al limite delle nostre capacità? È probabile che una delle prime risposte sarebbe «non avere tempo per pensare». Nel lungo termine la durata, la qualità e la puntualità delle nostre performance e di quelle della nostra squadra saranno pesantemente influenzate da questa sensazione di «soffocamento da attività». Per lavorare senza stress e mantenere alte le prestazioni è quindi importante avere sempre sotto controllo il livello di sovraccarico nostro e dei nostri collaboratori.

## **Miglioramento della produttività aziendale e valorizzazione del potenziale delle persone**

Le persone che lavorano in azienda, noi per primi, sono fonte di una quantità imbarazzante di sprechi che passano inosservati, sommersi da un atteggiamento diffusamente «indaffarato», ma

poco attento a distinguere tra le poche attività che generano effettivamente grande valore e le tante che si fanno più per abitudine che per reale convinzione. Sfruttiamo molto poco del nostro potenziale in genere, ma nel mondo aziendale questa situazione è esasperata al punto che gruppi interi di persone non si rendono conto del potenziale umano che hanno a disposizione e di quanto poco lo utilizzano.

Pensa a un atleta: cosa lo spinge ad allenarsi per lunghi periodi di tempo, sopportando disagi e difficoltà, prima di arrivare al raggiungimento del traguardo finale? La molla che spinge l'atleta può essere paragonata a quella di chi lavora o dirige un'azienda: ottenere prestazioni migliori. La motivazione spesso riposa su elementi apparentemente intangibili, come la ricerca e il raggiungimento di piccoli segni di progresso, a volte quasi impercettibili ma capaci di tenere acceso il nostro «motore interno». Pensa a come si sente l'atleta dopo aver migliorato di qualche decimo di secondo il proprio tempo in una corsa o dopo aver sollevato qualche chilogrammo in più in sala pesi, progressi che gli consentono magari di immaginare la vittoria in una gara a cui mancano ancora mesi. Questo «motore interno» è capace di dare un nuovo impulso ed energie fresche a tutte le azioni che siamo in grado di compiere. Non parlo propriamente di un meccanismo razionale, quanto piuttosto di uno stato emotivo. Un «motore interno» che nelle aziende che visito è spesso spento, vuoi per l'incapacità di manager e imprenditori a tenerlo acceso nei propri collaboratori, vuoi per lo scarso «allenamento» delle persone ad alimentare il proprio.

Ecco dunque la chiave di volta: la produttività aziendale non è legata solo all'introduzione di strumenti nuovi, ma anche a un cambiamento in meglio dello stato emotivo delle persone che ci lavorano.

In base alla mia esperienza posso dire che quando manca un legame forte tra produttività e benessere delle persone coinvolte non è possibile sostenere nel tempo l'innovazione e il miglioramento continuo in azienda. Ho visto molti progetti fallire e tante iniziative perdere lo slancio per questa ragione. Finché le aziende saranno costituite da persone, saranno proprio le persone a garantire il successo o meno di qualsiasi iniziativa. Il miglioramento continuo diventa un ingrediente vitale sia per far stare bene le persone in azienda sia per raggiungere con costanza migliori

risultati nel business. Ma per ottenere questo traguardo, i manager e gli imprenditori devono mettersi al servizio del proprio team per rimuovere le barriere e gli ostacoli che impediscono di raggiungere i risultati: tanto più i manager imparano a osservare il proprio team, tanto più saranno in grado di capire quali sono le reali cause di inefficienza e inefficacia, identificando al tempo stesso come migliorare le performance.

Come nel caso dell'allenatore con la sua squadra o del comandante con il suo equipaggio, in un'azienda essere un lean manager di successo significa dare l'esempio compiendo azioni che creano valore per il sistema. Unico obiettivo del manager, in pieno spirito lean, deve essere quello di aumentare la percentuale di valore aggiunto rispetto allo spreco, perché ogni volta che riesce a farlo il suo team e il suo sistema acquisiscono un po' di velocità in più. Diventare lean manager di successo significa anche riuscire a fare (e a far fare al proprio gruppo) le cose in meno tempo e con meno sprechi, trasformandosi quindi in un «progettista di sistema» e non più in un capo autoritario che impedisce ordini. L'obiettivo, infatti, non è il controllo, bensì il presidio, che si ottiene anche approntando e diffondendo filosofia e conoscenza nuove.

Sono profondamente convinto che le aziende possano crescere se e solo se crescono le persone al loro interno. Per questa ragione ho messo a punto una metodologia rivolta alle persone che operano all'interno delle aziende, con l'obiettivo di far diventare il Lean Thinking un vero e proprio stile di vita: il Lean Lifestyle<sup>TM</sup>. Adottando i principi di questa metodologia le persone imparano a distinguere ciò che aggiunge valore rispetto a ciò che lo distrugge e si rendono conto di quanti e quali forme di spreco di energia potrebbero essere eliminate andando oltre i tradizionali approcci manageriali.

## **Il Lean Thinking ci insegna a ragionare partendo dalle radici... e non dalle foglie della nostra azienda**

Se voglio raccogliere buoni frutti è inutile che mi ostini a guardare la parte esterna del mio albero: devo curare le radici. E le radici in un'azienda sono le persone. Per questa ragione se si vo-

gliono avere progetti davvero efficaci di miglioramento aziendale è necessario dare centralità alle persone prima che agli strumenti utilizzati per ottenere i risultati. Spesso, al contrario, ci si ritrova a correre dietro ai problemi invece che prevenirli e a dover gestire situazioni di crisi piuttosto che rinforzare sistemi e processi in una visione di lungo termine.

Il miglioramento continuo è il traguardo delle imprese eccellen-  
ti. Per ottenerlo è fondamentale mettere in pratica un radicale  
cambiamento di cultura sia a livello individuale che interperso-  
nale, al fine di elevare l'intero team verso le più alte performance.

Il Lean Thinking è alla base del successo di aziende eccellen-  
ti come Toyota, Apple e Google che, anche nei periodi in cui il  
mercato è stato soggetto a flessioni rilevanti, hanno continuato  
a prosperare. La vera chiave del successo individuale e azienda-  
le si fonda su un corretto bilanciamento tra l'eccellenza tecnica  
e quella sociale. E diventa così strategico costruire un sistema di  
*Lean Leadership* che sostenga e guidi i comportamenti delle per-  
sone consentendo ai processi di funzionare.

## **Come si fa a diventare lean?**

Come dimostrano i numerosi casi descritti nei miei libri, le aziende che applicano i principi lean sinteticamente descritti nelle pagine precedenti riescono a ottenere prestazioni di assoluta eccellenza senza grossi stravolgimenti tecnologici o investimenti onerosi. C'è chi ha dimezzato i propri tempi di *time to market* di nuovi prodotti o servizi, chi ha ridotto drasticamen-  
te le giacenze di materiale in azienda, chi ha eliminato pratica-  
mente del tutto errori e difetti, chi ha incrementato il proprio  
fatturato senza aggiungere nuove risorse e cancellando tutti gli  
straordinari, chi ha aperto nuove sedi e nuovi centri in contro-  
tendenza rispetto al proprio settore, chi ha aumentato la fideliz-  
zazione dei propri clienti, chi ha semplicemente raddoppiato i  
propri margini di profitto e chi ha creato un ambiente di lavo-  
ro per cui vale la pena impegnarsi e dare il massimo da parte  
di tutti i collaboratori, restituendo umanità e voglia di crescere  
che erano state dimenticate.

La ricetta magica, tuttavia, non esiste. Sicuramente non si diventa lean introducendo qualche processo o qualche strumento copiato altrove e incollato in alcune aree della propria azienda. Diventare lean significa in realtà creare un sistema che assicura la capacità di miglioramento continuo e autonomo da parte delle persone, in modo tale da elevare le prestazioni del proprio business per sempre. Questo è un principio che consente di raggiungere e mantenere l'eccellenza, ma che presuppone anche la disponibilità ad accettare costantemente nuove sfide. Far crescere e prosperare un'azienda non vuol dire farla andare più veloce di altre, fermandosi però a ogni turbolenza dei mercati, delle economie oppure, come nel nostro caso italiano, di fronte alla debolezza del sistema Paese.

In molte circostanze del passato l'Italia e le sue imprese si sono comportate come delle lepri, alternando fasi di innovazione e successo a lunghi periodi di stasi, stanchezza e sfiducia, invece di adottare una condotta da tartaruga, il cui cammino, lento e costante, è la metafora che rappresenta una crescita regolare e durevole.

Ma quando cominciare a cambiare? Quando affrontare il tema della trasformazione snella della propria azienda? E poi varrà la pena farlo?

Conosco l'amministratore delegato di un'azienda italiana che indugia da mesi senza decidere se cominciare a «fare qualcosa di lean» oppure no. Mi ha sempre confessato i suoi dubbi, le sue paure, il timore di investire soldi e tempo in formazione del proprio personale senza vedere alcun ritorno significativo. È andato anche a visitare diverse aziende che hanno iniziato ad affrontare il cambiamento, ognuna con diversi consulenti, ognuna con modalità differenti, e mi ha riferito con una certa soddisfazione quello che a suo parere non andava bene o cosa non gli fosse affatto piaciuto, dimenticando che ogni azienda è sempre un caso unico, con un percorso fatto di cadute, riprese, piccoli successi ed errori, che tutti insieme portano infine all'apprendimento e alla formazione di quel bagaglio di competenze tecniche e sociali in grado di fare la differenza. Ancora oggi non ha scelto e purtroppo le performance della sua azienda in questo momento non sono particolarmente brillanti. Questo imprenditore sta risparmiando

i suoi soldi? O ha già perso delle opportunità rimandando a chissà quando possibili risparmi che può attuare nella sua azienda?

Forse niente di tutto questo. E ti spiego perché, facendo ricorso a un altro esempio.

Un mio caro amico investitore un giorno mi ha spiegato con illuminante calma come calcolare il vero costo di una piccola decisione rimandata in tema di investimenti. Con la magia degli interessi composti, se io mettessi da parte ogni giorno un euro e imparassi a far fruttare i miei risparmi a un tasso del 10 per cento annuo, ripetendo quest'operazione per 58 anni, accumulerei un milione di euro in contanti. Se invece di un euro ne mettessi da parte due, il periodo per accumulare un milione si ridurrebbe da 58 anni a 51. E se mettessi da parte tre euro al giorno, di anni me ne basterebbero 47. In America questo tipo di investitori sono soprannominati «investitori latte e caffè». Bene, dopo essersi sincerato che io avessi capito questo concetto base, siamo arrivati a quantificare il costo della procrastinazione. Supponiamo che io riesca a risparmiare con costanza 200 euro al mese per i prossimi 20 anni, con un rendimento annuo del 20 per cento (tasso anche inferiore a quello che mediamente un investitore vorrebbe vedersi riconoscere se investisse in un'azienda seria e di successo), alla fine avrei un capitale di 540 mila euro. Ma supponiamo che io inizi con un anno di ritardo: rifacendo i conti per 19 anni al posto di 20, mi ritroverei con circa 440 mila euro al posto di 540 mila, cioè 100 mila euro in meno! Ecco il costo della procrastinazione: 100 mila euro in un anno se non iniziassi oggi con questo piano di investimento. Ritardare gli investimenti costa quindi carissimo; dividendo 100 mila per 365 mi ritrovo infatti con un mancato guadagno superiore a 273 euro per ogni giorno di ritardo.

Se applicassimo questo calcolo del costo della procrastinazione di un investimento, per quanto molto semplificato e «tagliato con l'accetta», a quanto accade nelle nostre aziende, ci renderemmo conto di quante opportunità reali perdiamo rimandando l'investimento nella crescita patrimoniale delle nostre risorse. Perché accade questo? Perché è poco diffusa la valorizzazione del patrimonio intangibile delle nostre aziende. Se da un punto di vista economico-finanziario è molto facile contabilizzare il valore pa-

trimoniale dei fabbricati, dei mezzi di produzione, dei materiali in giacenza, dei dirigenti ecc., stimare il valore della conoscenza, del capitale umano a disposizione, del reale know how presente in azienda è molto più difficile.

Quanto vale la capacità di risolvere un problema più velocemente di un altro?

E quanto vale la capacità di imparare dagli errori più velocemente degli altri?

E la capacità di identificare gli sprechi in azienda per poi eliminarli?

E di sviluppare nuovi prodotti più velocemente dei concorrenti?

Per quanto difficilmente quantificabili da un punto di vista puramente contabile, queste sono solo alcune delle capacità che possono decretare il successo di un'azienda.

Allora rimandare un modesto investimento oggi può significare la mancata acquisizione di un valore molto più grande in futuro. La realtà di molte aziende eccellenti ha dimostrato che il percorso virtuoso di crescita continua focalizzata al lungo termine porta a vantaggi sia nel lungo termine che nel breve. Non vale il contrario.

## **Che significa investire oggi in azienda?**

A differenza di quanto si è fatto tradizionalmente, oggi l'investimento in azienda non è più solo l'acquisizione di beni e risorse strumentali in grado di assicurare una più efficace trasformazione di materiali e informazioni per garantirci un ritorno sugli investimenti maggiore della spesa sostenuta. La parola investimento passa adesso attraverso la risorsa più preziosa di cui disponiamo: il tempo. Nostro e delle nostre persone in azienda. Vale ancora il vecchio detto «il tempo è denaro», soprattutto in relazione allo spreco più grande che rischiamo ogni giorno: «... il più grande spreco al mondo è la differenza tra ciò che siamo e ciò che potremmo diventare» (Ben Herbster).

Non sapere che rischi si corrono e che opportunità si perdono diventa uno spreco simile a quello della procrastinazione nell'investimento che vi ho raccontato prima.

A differenza di qualche anno fa, oggi è possibile eseguire delle rapide sessioni di valutazione aziendale della durata di qualche giorno in cui si riesce a mappare la situazione reale dei principali processi, identificando le aree di rischio e di opportunità, quantificando economicamente gli effetti della relativa messa in pratica delle opportune contromisure... e questo indipendentemente dalle dimensioni aziendali.

Non è più necessario ricorrere a costose e lunghe valutazioni aziendali che alla fine si concludevano (o si concludono ancora oggi se non scegli bene il metodo di analisi) con quantità imbarazzanti di slide, che si trasformavano in antiecologiche pile di carta e fiumi di parole per descrivere soluzioni a non si sa bene cosa.

Per poterlo fare sono necessarie competenze ed esperienze fatte con tante altre valutazioni simili metodologicamente, ma mai uguali nei contenuti e nei singoli processi, che vanno affrontati azienda per azienda. La capacità di entrare subito in argomento e fornire evidenze concrete di ciò che potresti ottenere è oggi più che mai preziosa. L'analisi non deve durare più di due o tre giorni e deve fornire l'esito in non più di quattro o cinque giorni di lavoro fatto insieme al cliente. Analisi più lunghe costerebbero sicuramente di più e celano, a mio parere, il rischio di tradire la sempre valida legge di Pareto: quali sono il 20 per cento dei fattori che mi danno l'80 per cento dei risultati?

Non abbiamo bisogno di perderci nei meandri dell'inutile.

## **Esercizio di autovalutazione**

Da 1 a 10, quanto sei vicino a un atteggiamento lean?

---

Quali ritieni che siano i tuoi 3 principali punti di forza in quest'area?

---

---

Quali, invece, i punti dove puoi migliorare?

---

---

---

In che modo potresti impegnarti a migliorare in quest'area specifica?

---

---

---

Vuoi ricevere risorse gratuite sul *Lean Management*?

Vai su [www.damanageraleader.com/risorse](http://www.damanageraleader.com/risorse) e scaricale adesso.



X

## Personal branding

Perché oggi non basta più essere bravi

Nel 1997 l'esperto di management Tom Peters, autore di diversi libri tra cui alcuni dedicati al tema della leadership, pubblica l'articolo *The Brand Called You*, che viene considerato quasi l'atto fondativo degli studi sul personal branding.

«*Our most important job*» dice Peters «*is to be head marketer for the brand called You.*» In inglese, come sempre, suona meglio ma il senso è questo: il nostro lavoro più importante è quello di responsabile marketing del brand chiamato te stesso.

Quindi, come per essere leader di un gruppo è necessario essere leader di se stessi, così per essere dei buoni manager d'azienda è necessario essere manager di se stessi e del proprio brand.

Questo è diventato un imperativo soprattutto negli anni della crisi in cui molti manager si sono ritrovati senza un lavoro e hanno capito, spesso in modo traumatico, che non basta più essere bravi manager d'azienda per sopravvivere nel mercato del lavoro, e a maggior ragione non basta per chi aspira ad avere successo.

Di seguito trovate due interventi che trattano questo tema da due prospettive diverse anche se integrabili.

C'è il testo di Gianluca Lo Stimolo, responsabile marketing di HRD Training Group, che ha contribuito attraverso Stand Out, l'unica agenzia in Italia specializzata in servizi integrati di personal branding, a posizionare il mio brand personale non solo nel mercato italiano ma anche all'estero, e che oggi cura il personal brand di altri professionisti.

E poi, a incastrarsi tra i paragrafi scritti da Gianluca, c'è l'intervento di Sebastiano Zanolli, un, anzi, «il» manager che ha saputo associare al proprio brand personale il concetto di personal branding, diventando così un punto di riferimento nel panorama italiano per questo tema.



## La piramide del successo

*A cura di Gianluca Lo Stimolo*

Il futuro di imprenditori, manager e professionisti dipende dalla loro posizione sulla cosiddetta «piramide del successo».



In pratica, la stessa persona, con le stesse competenze, ha un destino professionale e personale completamente diverso a seconda che si trovi nella parte bassa o in quella alta di questa piramide. Analizziamo le caratteristiche principali di ogni gradino.

Il *professionista generico* viene percepito come una sorta di tuttologo, utile principalmente per le situazioni semplici. Il valore percepito della sua professionalità è basso.

Lo *specialista* è percepito invece come un professionista con competenze più specifiche e il suo tariffario è sostanzialmente in linea con i prezzi di mercato. In pratica è uno dei tanti in quel settore.

L'*autorità* è chi viene percepito come uno specialista più bravo degli altri e per questo può chiedere di più rispetto ai colleghi. Fa parte di quella cerchia di professionisti considerati più preparati della media.

La *celebrità* è quel professionista che, anche in conseguenza di un'esposizione mediatica, è uno dei nomi che vengono in mente alle persone quando si pensa a un certo settore. Guadagna molto di più dei suoi colleghi perché sul mercato il suo valore percepito è molto alto. In ogni settore ci sono pochissime celebrità.

Al vertice della piramide del successo troviamo il *punto di riferimento* nel proprio settore. Chi ha questo posizionamento, praticamente unico, può:

- guadagnare molto di più di tutti i suoi competitor;
- avere accesso ai migliori clienti e fornitori;
- godere di quella celebrità strategica che gli permette di avviare le relazioni più interessanti.

Per facilitare la comprensione di questi concetti, ecco uno schema che mette a confronto la figura dello specialista (la più diffusa sul mercato) con quella del punto di riferimento.

	<b>Specialista</b>	<b>Punto di riferimento</b>
<b>Guadagni</b>	In media con i valori di mercato	I più alti possibili
<b>Visibilità</b>	Clienti e conoscenti	Tutto il suo settore e spesso anche oltre
<b>Carriera</b>	Soggetta alle fluttuazioni del mercato	Al di sopra delle fluttuazioni del mercato
<b>Gestione del tempo</b>	Dipende dal numero dei clienti	Dipende da quali clienti sceglie
<b>Valore percepito</b>	In linea con quello dei colleghi	Il massimo possibile perché si basa sul suo posizionamento
<b>Acquisizione clienti</b>	Passaparola e pubblicità	Sono i clienti che lo cercano
<b>Fornitori</b>	Quelli alla sua portata	I migliori
<b>Collaboratori</b>	Quelli che riesce a reclutare e a tenere	Sono i migliori talenti che vogliono lavorare con lui

## Perché oggi non basta più essere bravi

Cosa determina realmente il valore di un prodotto/servizio?

La formula che si usa solitamente è questa:

$$\text{valore pratico} + \text{valore intrinseco} = \text{valore totale percepito}$$

Partiamo dal *valore pratico*: riguarda in sintesi quello che fa il tuo prodotto/servizio. Per un coltello da cucina, ad esempio, il valore pratico aumenta se è in grado di tagliare in modo preciso un'ampia gamma di cibi. Il valore pratico di un televisore è direttamente proporzionale alle dimensioni dello schermo, alla risoluzione, alla qualità audio... In sintesi, il valore pratico di un prodotto/servizio si basa generalmente sulle sue caratteristiche tecniche e sulla sua utilità pratica.

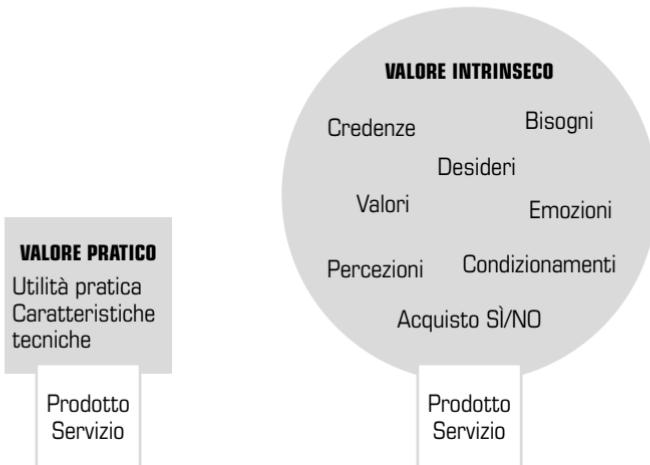
Il *valore intrinseco* riguarda invece la percezione che ha l'utente di quel determinato prodotto/servizio: qui ci troviamo su un piano molto più profondo rispetto a quello del valore pratico.

La percezione del valore intrinseco ha a che fare con la psicologia dell'utente, con la sua personalità, i suoi bisogni più radicati, i suoi desideri più forti, i suoi condizionamenti sociali e le sue credenze consce e inconsce. Questo è il territorio mentale dove l'utente prende la decisione di acquistare o di non acquistare. È qui che il potenziale compratore diventa un cliente, poi un cliente affezionato e infine un *evangelist*, ossia un cliente così entusiasta da fare promozione al tuo prodotto/servizio in modo spontaneo.

Le code notturne davanti ai negozi Apple per comprare il nuovo iPhone, fatte da persone che per la maggioranza hanno già un iPhone, derivano proprio dall'enorme valore intrinseco di quel prodotto nella mente di quelle persone.

Per fare un esempio di come i due valori concorrono alla formazione del valore totale percepito, prendiamo il caso di un'auto. Il suo valore pratico è quello di potersi spostare velocemente, comodamente e in autonomia. Quello intrinseco è la sensazione di essere ammirati perché si guida una fuoriserie.

Ecco uno schema che sintetizza graficamente i concetti di valore pratico e intrinseco: la cosa più evidente è la maggior complessità del valore intrinseco rispetto a quello pratico.



## Come vincere la battaglia dei prezzi

Il fattore determinante che incide sul prezzo di un prodotto/servizio è proprio il suo valore intrinseco. Una T-shirt con lo stesso valore pratico può costare 10 euro in un negozio della grande distribuzione, 20 euro in un negozio monomarca e 70 euro o più in un negozio di alta moda. La grande differenza di prezzo è dovuta al valore intrinseco che, a sua volta, si basa principalmente sul posizionamento. In pratica, il giusto posizionamento fa salire alle stelle il valore intrinseco del tuo prodotto/servizio e quindi il valore totale percepito. Ecco perché le persone sono disposte a pagare di più per un prodotto Apple.

Questo discorso si applica anche ai professionisti. Chi si posiziona in cima alla piramide vince la battaglia dei prezzi. I clienti si rivolgono al punto di riferimento per il suo valore, senza badare al prezzo.

Questo si traduce molto semplicemente nel fatto che puoi guadagnare molto di più e molto più facilmente, a patto che tu sappia posizionare il tuo brand personale.

## Dal brand al personal brand

Tempo fa circolava una vignetta che diceva: «Sono disposto a pagare un prezzo più alto per un prodotto Apple perché questo mi fa sentire più vicino a Steve».

Questo dimostra il potere di un brand personale. Ogni volta che Steve Jobs comunicava il proprio ritiro per problemi di salute le azioni Apple scendevano. Altra dimostrazione del potere di un brand personale che, nel caso di Steve Jobs, sembra addirittura sostenere e rafforzare quello di un'intera azienda.

Ci sono molti altri casi in cui il valore di un'azienda è strettamente legato a quello del suo mitico fondatore. Pensiamo, ad esempio, al caso di Giovanni Rana, uno dei primi testimonial della propria azienda che incarna le caratteristiche del prodotto e del marchio.

Ecco perché sempre più aziende investono sul personal branding delle proprie figure chiave: imprenditori e manager in primis. Il valore di un'azienda è influenzato in misura crescente dal valore personale che si dà all'imprenditore che la guida.

Non solo, anche investire sul posizionamento dei propri manager significa far salire il valore percepito dell'azienda. Quando ad esempio Jack Dorsey (CEO di FourSquare e co-fondatore di Twitter) è entrato nel consiglio di amministrazione della Disney, in borsa le azioni del colosso americano sono schizzate in alto. Un'azienda che ha dei manager riconosciuti riesce a trovare nuovi investitori molto più facilmente rispetto ai propri competitor.

Il personal branding fa dunque bene agli imprenditori perché rendere la propria figura un punto di riferimento per i media e per la collettività serve a livello personale ma anche aziendale per aumentare il valore del proprio marchio.

Ai manager consente di accrescere la propria competitività sul mercato del lavoro.

Il personal branding è particolarmente utile per i professionisti (molti di loro, a dire la verità, sono ex manager che hanno dovuto darsi alla libera professione per poter continuare a lavorare) che non possono contare su un brand aziendale forte e quindi, pun-

tando sul proprio brand personale, possono sottrarsi alla guerra dei prezzi e avere accesso ai migliori clienti e fornitori.

Infine c'è tutta una serie di persone che, seppur dotate di grandi qualità, non le hanno mai potute esprimere pienamente perché vissute all'ombra di qualcuno, di un imprenditore, di un manager. È il caso dei «figli di papà» o «figli d'arte». Il personal branding è il modo per uscire da questa situazione e mostrare al mondo la propria luce.

Se vogliamo essere precisi, così come è vero che non si può non comunicare, è altrettanto vero che tutti noi abbiamo un brand personale che consapevolmente o inconsapevolmente posizioniamo. Il personal branding è il posizionamento consapevole del proprio brand personale con obiettivi di business. Ora passo la parola a Sebastiano Zanolli, che svilupperà alcuni dei concetti da me accennati e mostrerà anche il lato più umano e intimo del personal branding.



## Il self marketing per ottenere risultati solidi in una società «liquida»

*A cura di Sebastiano Zanolli*

Quando sentiamo il nome di una persona, ci viene in mente l'insieme di fatti, immagini, opinioni, emozioni e sensazioni che ci siamo costruiti riguardo a lei: questo è il self marketing. È l'immagine che vogliamo dare di noi, il modo in cui vorremmo che gli altri ci percepissero, una serie di tratti distintivi e caratteristici che ci rende unici e che deve essere utilizzato per comunicare se stessi in modo efficace.

Qualunque sia la tua attività, ricordati che non ottieni ciò che pensi di meritare ma solo ciò che riesci davvero a comunicare. E nell'era digitale in cui viviamo questo è ancora più vero.

Il concetto di self marketing è una cosa al tempo stesso antica e nuova. È antica perché da sempre, da quando è nato lo scambio *pacífico* di beni e prodotti, donne e uomini hanno compreso che non è solo cosa proponi, ma anche come lo proponi, che fa la differenza. Dal presentare i punti di forza di un prodotto a

puntare il riflettore su chi lo vende il passo è breve. È una cosa nuova perché mai si era assistito a un crescere così esasperato della competitività *non-violenta* tra individui. Abbiamo messo in corsivo «pacifco» e «non-violenta» perché non sempre è stato o è così. In molte occasioni si è usata la forza bruta per prendere o far prendere decisioni a clienti e fornitori. In queste situazioni curare il proprio brand non ha senso né valore, ovviamente: non serve.

Per comprendere il fenomeno del personal branding dobbiamo fare riferimento al libero mercato e alle sue regole. In questo gioco molto reale i prezzi di beni e servizi vengono definiti dall'incontro volontario tra acquirenti e venditori. Niente, in teoria, forza o devia il meccanismo. Il più capace, in qualsiasi senso, prevale. Domanda e offerta si livellano a seconda della situazione esistente. O anche secondo la situazione che crei. In momenti di grande domanda e scarsa offerta i prezzi tendono a rimanere alti. I margini di profitto sono soddisfacenti e così spingere non serve.

Ma quando la domanda decresce e l'offerta rimane ampia, allora i prezzi calano e lasciano a bocca sempre più asciutta fornitori e venditori. Serve spingere. Serve convincere. Serve modificare le situazioni in modo che la scelta già esigua ed esitante di chi compra cada su di te. Oggi l'enorme offerta di quasi ogni bene e servizio sul mercato, dovuta alla progressiva scomparsa delle barriere internazionali, ha reso ipercompetitivo il gioco tra le aziende. Ma soprattutto ha fatto sì che l'argine cedesse e la competizione passasse dalle aziende agli individui.

Ecco la novità. Mai prima d'ora era stato necessario fare così tanto riferimento alle proprie doti per sbucare il lunario. Che tu sia un impiegato o un'imprenditrice, una religiosa o un politico, un padre o una studentessa, che tu venga beni tridimensionali, servizi digitali, idee o fedi, sei in competizione con altri milioni di individui, tutti in lotta per accaparrarsi quei minuti di attenzione, quelle risorse economiche dello stesso cliente potenziale.

Niente di nuovo e tutto nuovo. Vendersi bene per vendere meglio. Di questo parliamo qui. Di come differenziarti in modo positivo per raggiungere i tuoi obiettivi facendo sì che i tuoi clienti siano soddisfatti e ti premiano anche sul lungo periodo preferendoti ad altri.

Se avessimo solo poche righe a disposizione, condenseremmo l'argomento per punti in questo modo:

- Avere un brand personale forte è essenzialmente essere se stessi.
- Avere un brand personale forte è essere autentici e allo stesso tempo comprendere il rischio che non tutti possono o devono essere interessati alla tua autenticità.
- Avere un brand personale forte è essere il più simile possibile a un artista affermato, che coniuga la creatività personale con il soddisfacimento di esigenze vecchie o nuove, esistenti o create.

Ma, visto che abbiamo qualche riga in più, entriamo un po' nel dettaglio in modo da creare una struttura che aiuti realmente a ottenere un impatto sulla capacità di guidare gli altri.

La prima attività che vale la pena intraprendere è quella di definire quello che in qualche maniera ci differenzia dal resto dell'offerta. Si chiama *Unique Selling Proposition* (USP) e in parole più semplici è tutto ciò che ti rende diverso agli occhi degli altri giocatori sul mercato.

Attenzione: non stiamo parlando dei prodotti o servizi che offri. Lì si applicano le regole di marketing tradizionale che, per quanto simili a quelle del personal branding, non sono uguali. In questo caso invece si parla proprio di te. Della tua persona e di come ti differenzi rispetto a tutti gli altri psichicamente, esteticamente, fisicamente, moralmente, comunicativamente e la lista potrebbe continuare. Per molte persone questo ragionamento non è affatto facile né scontato. Troppi pregiudizi ideologici sul mercato e sui meccanismi sottostanti hanno reso difficile accettare un fatto sociale normale e molto semplice: la gente compra da chi le va più a genio. E chi sa capire come andare a genio alla gente vende di più.

Attenzione: molti pensano che curare il proprio brand sia una specie di farsa, una messinscena, una sorta di teatro applicato al mercato. Ma non funziona così.

Si potrebbe perfino trovare una radice mistica al personal branding. Thích Nhâ Hạnh un monaco buddhista, poeta e attivista vietnamita per la pace scrive che «quando fai ciò che sei molto

presto smetti di fare per essere e basta». Senza essere blasfemi, potremmo dire che questo concetto, che sicuramente il monaco riferiva a qualcosa di più elevato e spirituale, si adatta molto bene all'essenza del nostro oggetto di approfondimento.

La proposta è di essere se stessi il più possibile e usare il tempo e le energie per promuovere quello che sei e che fai. Senza forzature che inevitabilmente ti portano a negare parti importanti di te stesso e che altrettanto inesorabilmente costringono a venire a patti con la tua essenza, rovinando così l'ecologia personale rappresentata da quell'equilibrio tra valori, comportamenti e obiettivi, garanzia di una vita serena ed equilibrata.

Proviamo a fissare cinque punti cardine di questa attività:

1. Serve visibilità: la gente deve sapere che tu sei in grado di risolvere i suoi particolari problemi.
2. Serve un social network: una rete che trasmetta la tua capacità e generi opportunità, connettendo domanda e offerta e magari stimoli nuovi livelli d'intervento.
3. Serve essere punti di riferimento per un'audience definita e affogare ciò che fai nella vita reale e in quella digitale con la glassa dei tuoi talenti e dei tuoi tratti caratteriali più interessanti e marcati.
4. Serve saper raccontare in modo avvincente, credibile e motivante la tua storia individuale.
5. Serve occultare i punti di debolezza, oppure usarli come fossero leve, e serve porre l'accento sui punti di forza.

Vediamoli uno alla volta.

## **Visibilità**

Se nessuno sa che esisti, le tue soluzioni rimarranno nel tuo cassetto, per quanto buone siano. «La pasta chiusa in scatola non si vende» recitavano le stampigliature sui cartoni della Barilla destinati ai negozianti negli anni Ottanta.

Ma rendersi visibili, mettendosi in mostra, comporta diverse controindicazioni. Molti si faranno i fatti tuoi. Molti punteranno il

dito su eventuali discrepanze e incoerenze della tua azione. Inoltre serviranno contenuti e soluzioni vere da mostrare insieme alla tua persona, e non tutti sono capaci di costruirli o di strutturarli.

Quanti modi ci sono di rendersi visibili?

Tanti, tantissimi. Tutto ciò che trasporta un'informazione verso qualcuno è un veicolo di visibilità.

Siamo molto abituati a carta, televisione e radio. Siamo meno abituati a fare uso del web e degli strumenti che sono cresciuti attorno alla rete. Blog e social media innanzitutto. Poi ci sono tutte le situazioni che la vita ci mette davanti. Dal vicino di posto in treno alla riunione di condominio. Ovunque ci sia una possibilità di dire o fare vedere, lì c'è visibilità. Questa non è la sede per approfondire le modalità con cui ci si rende visibili, però è la sede per dire che la visibilità non serve se non colpisce e non è appannaggio della giusta audience. Sì, ma cos'è l'audience?

L'audience, nel personal branding, è quella parte della popolazione che si desidera, in qualche modo e per qualche motivo, influenzare. Avrai capito quindi che non si va granché lontano con le attività relative al personal branding se non si hanno le idee chiare.

Il mercato e l'arena in cui giocare sono così enormi e dispersivi che o sai con chi interloquire, oppure tutto si tradurrà in un'inesorabile emorragia. Di energie, di tempo e denaro.

## **Social network**

Rimaniamo sul semplice. Di fronte ai problemi o hai una soluzione oppure conosci qualcuno che ce l'ha. In italiano la chiameremmo rete sociale composta da individui connessi tra loro da legami sociali di natura diversa.

Nella mia esperienza instaurare relazioni con il prossimo è facile. Il difficile è creare relazioni sincere e qualitativamente superiori alla semplice relazione di scambio economico. L'utilità della rete sociale risiede nella possibilità di avere accesso a informazioni, prodotti, servizi, affettività, amicizia, tenerezza in modo semplice e svincolato dalla disponibilità finanziaria che invece è la regola base del mercato.

Se le relazioni non sono autentiche e ben gestite tutto si riduce a «tu hai bisogno di qualcosa che io ho, e che a me costi o non costi, lo dovrai pagare». Questo approccio lo conosciamo bene e

indiscutibilmente funziona. Ma non genera possibilità alternative. Una rete sociale sì.

In una rete sociale viene prima l'individuo, e poi l'aspetto economico. Una rete sociale ti permette di farti apprezzare come individuo e per la tua ricchezza, non per forza finanziaria. E questo è davvero importante in un mondo dove la liquidità è tanta ma in mano a pochi e dispensata con estrema parsimonia. E come si fa a creare relazioni? Una regola sopra tutte. Prima metti in circolo ricchezza tu. Poi vedrai che ti ritornerà sotto forma di opportunità, e non necessariamente da chi ha goduto delle tue attenzioni. Come dire che, in un sistema chiuso, i comportamenti virtuosi che ci butti dentro prima o poi tornano indietro beneficiando anche te.

«Ma cosa metto in circolo se non ho nulla?» Si tratta di una domanda mal posta che darà risposte penalizzanti. Nessuno è così povero. Puoi non avere soldi ma puoi avere pazienza, dolcezza, cortesia, tempo, forza fisica, abilità di qualche genere. A volte basta questo. Il difficile è vincere il pregiudizio secondo cui fare il primo passo è da stupidi e che si deve compierlo solo se si è sicuri della ricompensa.

In genere quando è apprezzata per quello che è prima che per quello che ha in tasca la gente reagisce bene. Certo, esiste una piccola percentuale del mondo che conosce il prezzo di tutto e il valore di niente, per dirla con Oscar Wilde. Ma, credetemi, sono pochi e in via di estinzione. Le nuove generazioni, più sociali e più vaccinate contro le distorsioni di un sistema tutto apparenze, sono e saranno più propense di noi a essere autenticamente umane e a riconoscere i propri simili, ma soprattutto chi finge e non dà prima di chiedere. Questi ultimi verranno penalizzati.

### **Essere punti di riferimento**

Non è difficile capire come, una volta che sei visibile, che hai identificato la tua audience e lei ha identificato te, che sei diventato il nodo di una rete sociale che può darti opportunità e supporto, sia fondamentale che tu abbia sviluppato un significato e quindi un contenuto trasmissibile, comprensibile e possibilmente contagioso. Essere punti di riferimento significa questo.

Significa avere un contenuto e del significato con riferimento a qualsiasi ambito sia interessante per l'audience e coerentemente

con ciò che desideri fare e ottenere. Ma c'è un aspetto importante. Non sei tu che definisci se sei o meno un punto di riferimento. Sono gli altri a dirlo.

Ecco quindi che la tua capacità di avere idee chiare, di avere seminato le giuste promesse e averle rispettate è importante. Non è un dono che arriva dal cielo. È una ricompensa per la congruenza.

Sei un punto di riferimento per quello che fai, non per quello che predichi.

### Raccontare la propria storia

Ormai è opinione diffusa che se non hai una storia da raccontare non troverai molte persone disponibili ad ascoltarti, almeno nella nostra società. Ma che storia dobbiamo narrare? Io consiglio di evitare storie inventate. Non è più possibile. La trasparenza e l'immediatezza che internet porta con sé ormai rende praticamente impossibile mentire. L'onestà e il «*to be real*», l'essere veri, sono elementi necessari e non opzionali per essere presi in considerazione dal prossimo. Certo, esistono ancora delle nicchie di «spacciatori» di bufale, ma si rivolgono a un pubblico grossolano, disattento e in via di estinzione. Questo non è esattamente un target fedele e promettente. Io consiglio di ragionare bene prima sul profilo di chi potrebbe essere interessato alla tua storia.

Ecco i cinque punti chiave per raccontare la propria storia:

1. essere semplice e diretto nel raccontarla;
2. sottolineare i momenti di conflitto, in cui hai dimostrato di saper superare un evento negativo;
3. trovare spunti nella quotidianità, nelle vicende di ogni giorno, in cui gli altri possono riconoscersi;
4. sforzarsi di coinvolgere gli interlocutori nella storia, in modo che sia anche la loro narrazione;
5. curare il lieto fine.

Nessuno ama le storie che finiscono male e se la tua si conclude così almeno prova a ricavarne una morale, un insegnamento, un consiglio per rendere utile ciò che buono non è stato. Lo *storytelling* non è tutto qui, ma questi sono suggerimenti testati dall'esperienza.

## **Occultare i punti di debolezza**

Lo so, a prima vista sembra un consiglio di quelli da mercante in fiera. Nascondere il difetto, tacere l'imperfezione. Ma il personal branding non è l'arte di migliorare. È una tecnica per farsi apprezzare per ciò che di unico e speciale sei o fai. Sottolineare ciò che non sai fare è vietato per definizione. Anche perché nessuno è interessato a ciò che non risolvi. La tua audience è interessata a ciò che risolvi. L'alternativa è rendere il punto di debolezza un punto di forza.

Non è intuitivo e nemmeno facile ma potrebbe essere una soluzione. Cantanti stonati, presentatori con difetti di pronuncia, tennisti che impugnano la racchetta a due mani, manager senza cravatta, speaker senza laurea. La lista è interminabile e ci conferma che con un po' di creatività, idee chiare e coraggio si può creare ricchezza dove altri vedono solo impossibilità.

Di sicuro serve capacità di tener duro e autostima. Ma immagino che se siete arrivati a questo punto della lettura queste qualità non vi manchino.

In questa breve e parziale sintesi sul marketing di se stessi, una cosa appare chiara. Nessuno è troppo povero da non avere qualcosa da offrire e su cui costruire un proprio progetto economico.

Il personal branding basa la propria fortuna su un tempo di risorse scarse, offerta abnorme e domanda in calo. Un momento in cui farsi pagare per ciò che si è, farsi comprare anziché vendersi, o svendersi, è una strategia più intelligente e onesta verso tutti. Certo, il personal branding non rappresenta il valore totale dell'individuo. È solo una tecnica di marketing, mentre le persone sono estremamente più complesse e ricche dal punto di vista emotivo e affettivo.

Saremo in grado di dare e trarre il massimo dal personal branding solo se ricorderemo che è un gioco, serio, ma sempre un gioco, che va giocato con onestà. E che, prima e dopo il personal branding e il gioco, ci siamo noi. Uomini e donne in cerca di serenità, soddisfazione e pace.



## Il personal branding in pratica

*A cura di Gianluca Lo Stimolo*

Dopo la teoria, è arrivato il momento di passare alla pratica, con una serie di azioni concrete da porre in essere il prima possibile. Intanto, rispondi a queste domande in modo da acquisire nuove consapevolezze sul tuo attuale posizionamento.

Se cerchi il tuo nome su Google, quali risultati escono?

---

---

Sei soddisfatto di questi risultati? C'è qualcosa che vorresti migliorare?

---

---

Cosa sai fare bene e cosa ti viene in modo naturale?

---

---

In cosa sei diverso dai tuoi concorrenti?

---

---

Scrivi tre esperienze importanti della tua vita che ti rendono unico.

---

---

«Un brand è molto più di un nome o di un logo: è una promessa e un contratto con ogni cliente con il quale hai a che fare.»

RICHARD BRANSON, FONDATEUR DE VIRGIN

Se il brand è una promessa, tu quale promessa sei?

---

---

---

Perché un cliente dovrebbe scegliersi? Elenca almeno tre motivi.

---

---

---

Cosa dicono di te i tuoi clienti e/o collaboratori?

---

---

---

Hai un hobby o una cosa che ti appassiona particolarmente e che non è strettamente collegata alla tua professione? Se sì, come potresti usarlo per renderti unico agli occhi del mercato?

---

---

---

Immagina di scrivere un SMS di 160 caratteri per comunicare i tuoi punti di forza a un possibile cliente. Cosa scriveresti?

---

---

---

---

Grazie a queste domande, sono sicuro che hai messo a fuoco diversi aspetti della tua professione che probabilmente ti sono sfuggiti nel corso degli anni. Bene, adesso vediamo dei modi per iniziare a fare personal branding da subito.

### **Sito/blog personale**

Se hai la passione o una certa attitudine alla scrittura e pensi di avere delle cose da dire registra il tuo dominio internet con nomecognome.it (o .com o .net) e poi apri il tuo blog. Oggi ci sono strumenti molto potenti e semplici che permettono di aprire un blog con pochi *clic* e senza conoscenze tecniche specifiche. Una delle piattaforme più usate e più performanti è WordPress e molti servizi di hosting ne prevedono l'installazione in modo praticamente automatico. Nel blog scrivi articoli su quello che ti appassiona, esprimi la tua opinione su ciò che ti interessa e condividi le tue conoscenze e le tue esperienze con il resto del web. Ricorda che viviamo nell'era digitale, dove la condivisione delle informazioni è uno dei modi migliori per aumentare la propria autorevolezza in qualunque settore. Anche se all'inizio il tuo blog avrà poche visite, tu scrivi come se ti stessi rivolgendo a un pubblico ampio. Quando ci sono contenuti di qualità, scritti in modo da essere trovati da Google, il traffico non tarderà ad arrivare. Invita sempre i tuoi lettori a commentare i tuoi post in modo tale da creare una conversazione. Altra cosa importante è chiedere ai visitatori di iscriversi alla tua newsletter in modo che tu li possa ricontattare in seguito. Su un sito possono transitare migliaia di persone, ma se non hai modo di avere la loro email allora non potrai più comunicare con loro quando ne avrai bisogno. Costruire una lista di persone interessate a quello che scrivi è assolutamente fondamentale.

### **Social network**

È importante avere un profilo o una pagina Facebook in linea con l'immagine di te che vuoi dare agli altri. Guarda il tuo profilo ed elimina tutto ciò che non è coerente con quello che vuoi comunicare. Negli Stati Uniti prima e in Europa adesso è ormai pratica diffusa andare su Facebook per prendere informazioni su una persona prima di incontrarla, di stipularci un contratto,

di assumerla, di iniziare una collaborazione... Assicurati che ciò che hai pubblicato ti faccia fare bella figura!

Altra cosa importante è avere un profilo su LinkedIn sempre aggiornato con le tue esperienze lavorative più significative. È molto utile chiedere alle persone con cui hai collaborato di scriverti una referenza pubblica.

Naturalmente ci sono altri social network importanti, come Instagram, YouTube, Google+... e nel momento in cui stai leggendo questo libro magari ne stanno nascendo altri. L'importante è selezionare quelli che possono esserti utili in modo da utilizzarli sempre per scopi ben definiti. Ricorda che tutto quello che pubblicherai sul web serve a migliorare l'immagine o a peggiorarla; la neutralità in rete non esiste. Quindi cerca sempre di utilizzare questi strumenti in modo strategico. Immagina che ogni cosa che metti sul web sia un mattone: nel corso del tempo questi mattoni formeranno una casa che tutti vedranno. Com'è la casa che stai costruendo? Sarai fiero di abitarci?

### **Apriti al mondo**

Alla base del personal branding c'è un atteggiamento di apertura nei confronti degli altri. Questo significa non aver più paura di mostrare le proprie qualità e/o di esprimere il proprio punto di vista. Partecipare e/o organizzare eventi, mettersi in contatto con i giornalisti, avere un proprio blog, curare la propria presenza sui social network... sono tutte attività che bisogna iniziare a mettere in agenda. Come ho già detto, oggi non basta più essere bravi, perché per avere veramente successo bisogna che quante più persone possibili vengano a sapere della tua bravura.

E a questo punto, a chiusura di questo capitolo, non poteva mancare la domanda finale di autovalutazione che hai trovato anche negli altri capitoli.

## Esercizio di autovalutazione

Da 1 a 10, come valuti le tue capacità di creare e gestire il tuo personal brand?

---

---

Quali ritieni che siano i tuoi 3 principali punti di forza in quest'area?

---

---

---

Quali, invece, i punti dove puoi migliorare?

---

---

---

In che modo potresti impegnarti a migliorare in quest'area specifica?

---

---

---

Vuoi ricevere risorse gratuite sul *personal branding*?

Vai su [www.damanageraleader.com/risorse](http://www.damanageraleader.com/risorse) e scaricale adesso.



## Conclusioni

Cosa fare adesso?

Siamo giunti al termine di questo percorso fatto insieme alla scoperta delle sette aree di miglioramento e delle tre abilità fondamentali per trasformarsi da manager a leader. Se ti sei impegnato a svolgere gli esercizi, ti facciamo i complimenti perché hai iniziato un lavoro che ti porterà enormi benefici nel corso del tempo. Durante la lettura dei vari capitoli, molto probabilmente hai avuto delle intuizioni, degli insight, riguardo te stesso o qualche tuo collaboratore e sicuramente hai acquisito nuove e preziose consapevolezze. Tutto ciò significa che hai iniziato con successo un percorso di crescita personale e professionale, e ora ti spieghiamo come approfondirlo.

Alla fine di ogni capitolo c'è un test di autovalutazione; quali sono le tre tematiche sulle quali ti senti meno preparato? Scrivile qui sotto.

---

---

---

Sceglie una e scrivi cosa puoi fare per migliorarla fin da subito.

---

---

---

Cosa significherà per te e per la tua organizzazione questo miglioramento? Riesci a quantificarne i benefici in termini economici?

---

---

---

Adesso vai sul sito [www.damanageraleader.com/risorse](http://www.damanageraleader.com/risorse) e scarica gratis il piano d'azione che abbiamo preparato per approfondire i tre temi che hai indicato. Oltre a questo, riceverai per email anche dei video di approfondimento di grande valore, in modo da avere delle valide risorse a supporto di quello che hai iniziato a imparare in questo libro.

E ora... Fai della tua vita e del tuo business un capolavoro!

*Roberto Re*

## Gli autori



Roberto Re: autore e curatore del libro

Oltre 25 anni di esperienza sul campo, più di 300.000 partecipanti, oltre mezzo milione di copie vendute, migliaia di giornate d'aula e centinaia di personal coaching fanno di Roberto Re una delle figure di spicco della formazione mondiale. L'eccezionale comunicativa, l'instancabile energia, la carica motivazionale che è in grado di trasmettere sono le sue caratteristiche principali, alle quali va aggiunta una non comune conoscenza della natura umana e di tutte le più aggiornate tecniche e strategie per il cambiamento, che ne fanno uno straordinario coach personale. Ha lavorato tra gli altri con imprenditori, manager di aziende, personaggi dello spettacolo, atleti e squadre di calcio. Ha svolto interventi in svariate convention aziendali e in numerosi istituti scolastici tra cui l'università Bocconi e lo IULM di Milano.

Dal 1992 è uno dei soci fondatori di HRD Training Group, società leader in Italia nella formazione manageriale e comportamentale, della quale è attualmente unico titolare e Master Trainer. È autore di numerosi corsi audio/video e di best seller come *Leader di te stesso* e *Smettila di incasinarti*, entrambi pubblicati da Mondadori.



Maurizio Papa

Consulente aziendale di esperienza ventennale e imprenditore esperto di startup lanciate in diversi settori, quali spettacoli ed eventi, ristorazione self-service, fashion dressing, da sempre unisce la forza della comunicazione e della motivazione alle dinamiche di gestione aziendale. È docente di tecniche di motivazione, comunicazione, vendita, sviluppo dei talenti, gestione del team, gestione del cambiamento, public speaking e self empowerment. Cura la formazione in diversi ambiti, legati al settore medico, oculistico, odontoiatrico, assicurativo, bancario, produttivo, della ristorazione, servizi, call center.



Raffaele Tovazzi

È uno dei massimi esperti di PNL a livello internazionale. Unisce una straordinaria preparazione teorica e culturale a una grande capacità di comunicare e insegnare in modo efficace e coinvolgente. I suoi corsi sono vere e proprie esperienze dove vedere, sentire, provare e imparare la vera PNL. È il primo e unico trainer al mondo di Programmazione Neuro-Linguistica ad aver applicato il modellamento della PNL alle più importanti imprese italiane in Cina (Technogym, Ferrari, Maserati, Marcegaglia, Pininfarina, FIAT Industrial ecc.) estrapolandone il più attuale studio sul management dell'HR italo-cinese. La sua passione per la filosofia lo ha portato a essere uno dei pochissimi trainer al mondo a ricercare le radici del moderno sviluppo personale nella cultura antica. È uno dei trainer della scuola di PNL di HRD Training Group insieme a Robert Dilts e Roberto Re.



### Luciano Attolico

La capacità di trovare soluzioni semplici a problemi complessi è ciò che ha distinto Luciano Attolico nell'attività svolta tra azienda e consulenza, dal 1995 a oggi. Grazie ai numerosi progetti svolti e alle collaborazioni con i più grandi esperti mondiali, tra cui Masaaki Yutani,

Hiroshi Moriwaki, Jeffrey Liker e John Drogosz, oggi Luciano Attolico è uno dei massimi esperti italiani del Lean Thinking e delle sue applicazioni nei contesti aziendali occidentali. È autore del libro *Innovazione Lean. Strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*. Dopo aver ricoperto importanti ruoli dirigenziali in Magneti Marelli e Siemens VDO Automotive, ha raggiunto, insieme al suo team di consulenti, risultati di eccellenza in importanti progetti internazionali realizzati per società come Telecom, SACMI, Continental, Laika, Lamborghini, Honda, Lucart, Heineken, Tetra Pak, Mahle, Flexform, CNH, Ariston Thermo, Johnson Electric, TA Hydronics e tante altre. Lenovys, la società di consulenza fondata insieme a Gianluigi Bielli, è diventata in pochi anni una delle più affermate realtà europee specializzata nel Lean Thinking e nel Lean Product & Process Development.



### Gianluca Lo Stimolo

Siciliano d'origine e milanese d'adozione, ha dedicato buona parte della sua vita alla diffusione delle strategie di crescita personale e all'applicazione delle più aggiornate tecniche di marketing e comunicazione al settore della formazione e dello sviluppo delle risorse umane. È organizzatore di numerosi eventi promozionali e di tour teatrali. Esperto di marketing strategico e operativo online e offline e di consulenza aziendale in ambito organizzativo, marketing e commerciale. Dal 2001 è direttore marketing e comunicazione di HRD Training Group, di cui è anche uno dei soci. Dal 2014 è fondatore di Stand Out, società specializzata in ufficio stampa e servizi di personal branding.



### Sebastiano Zanolli

Fa il manager, un manager un po' atipico, che sceglie un approccio alla professione misto di pragmatismo e di sentimento. Dopo la laurea in Economia presso l'università di Ca' Foscari, incontra alcune grandi aziende, tra cui Adidas, nella quale ha ricoperto il ruolo di direttore marketing in Germania, e Diesel, di cui è stato general manager per la filiale italiana. Per sei anni è stato amministratore delegato di 55DSL srl. Attualmente è consulente di direzione del gruppo OTB/Diesel per le strategie di Employer Branding. Il pianeta Diesel e la filosofia del fondatore, Renzo Rosso, hanno influito non poco sul pensiero di Sebastiano. Amici e mentori di sicura saggezza e capacità come Mario Silvano, Enzo Spaltro, Kristian Ghedina, Diego Dalla Palma, Mauro Berruto, Alessandro Meluzzi hanno apprezzato la sua metodica, il suo approccio e la sua personalità che lo rendono un personaggio unico nel panorama della formazione nel campo della motivazione e della crescita personale. Pochi infatti sono coloro che abbinano un'attività didattica manageriale con la reale messa in pratica di ciò che dicono. Sebastiano declina questa attitudine anche attraverso l'attività di coaching. Nella sua esperienza professionale ha sviluppato i temi relativi al miglioramento delle performance individuali e di gruppo, formando migliaia di persone in tutta Italia e supportando l'attività di molte associazioni. È autore, oltre che del suo blog personale, di diversi libri, prevalentemente dedicati al tema del personal branding: *La grande differenza*, *Paura a parte*, *Una soluzione intelligente*, *Io, società a responsabilità illimitata*, *Dovresti tornare a guidare il camion Elvis e Aveva ragione Popper, tutta la vita è risolvere problemi*.











«Da Manager a Leader»  
di Roberto Re  
e i Trainer di HRD Business Training  
Oscar  
Mondadori Libri

Questo volume è stato stampato  
presso ELCOGRAF S.p.A.  
Stabilimento - Cles (TN)  
Stampato in Italia. Printed in Italy