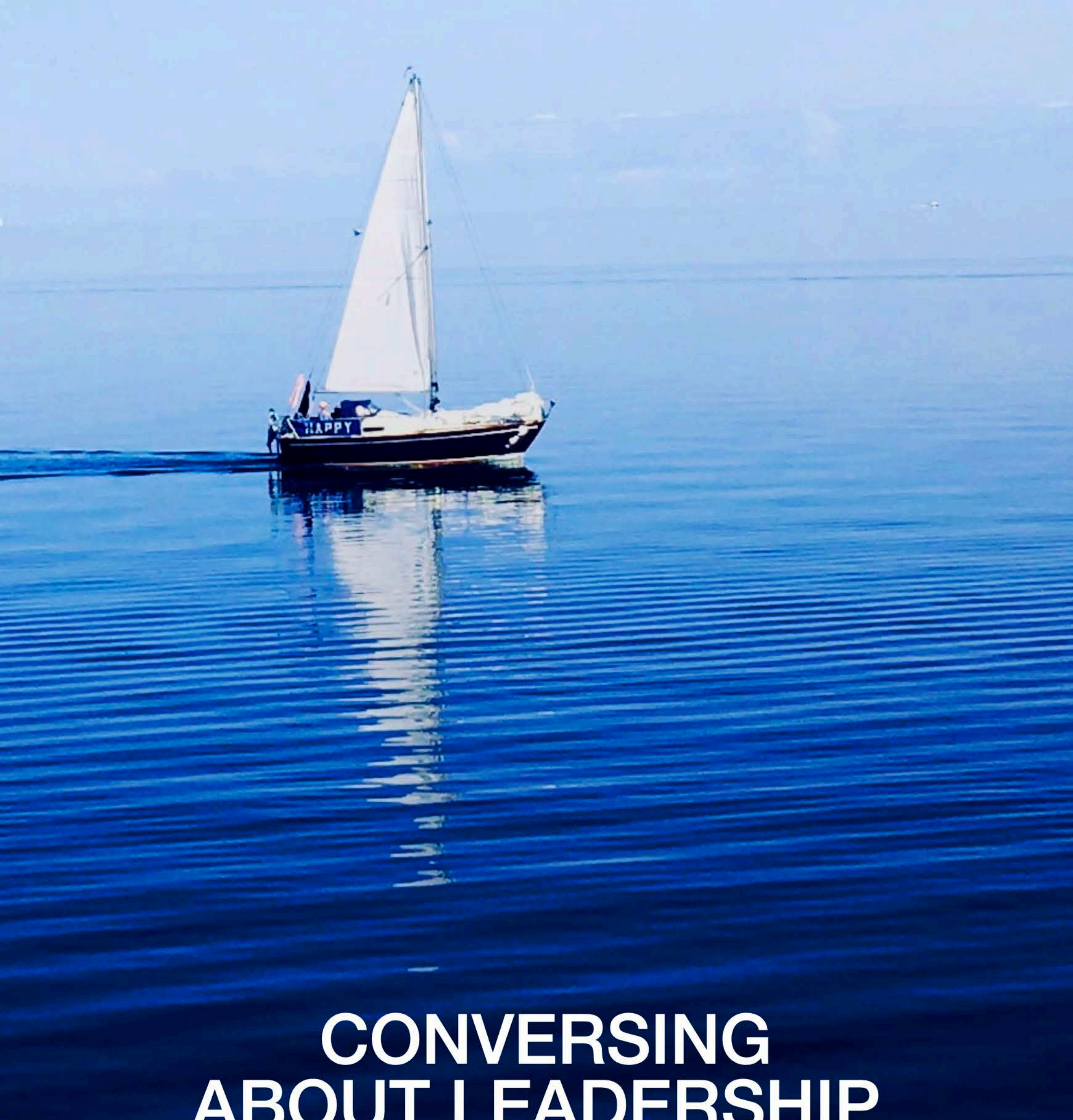


CONVERSING ABOUT LEADERSHIP

on boat, with friends

Giuseppe Pisi

Ai miei collaboratori
operai, impiegati, dirigenti, manager

Soffia il nord-est
a me fra i venti il più caro.

Hölderlin

Indice

Prefazione
di *Salvatore Fazia* pag. 11

Introduzione » 15

1. Manager, imprenditore, leader » 21

2. Leadership » 49

3. Il leader, il capo » 65

4. La mappa del tesoro » 67

5. La caccia in botte » 76

6. Precisare bene in che cosa consista il compito » 79

7. Chiarire le finalità del compito assegnato » 89

8. Saper ascoltare » 94

9. Assicurare le risorse necessarie » 116

10. Accordo sul modo di misurare i progressi » 129

11. Compensi adeguati al compito svolto » 133

12. Feedback, mantenere il controllo del processo » 153

13. Rispettare le persone, evitare le amicizie pag. 162

14. Meritare fiducia, non pretenderla » 165

15. Prendere le decisioni di competenza » 173

Ringraziamenti » 177

Bibliografia » 179

Prefazione

Giuseppe Pisi è un industriale anomalo. S'è mai visto un industriale che legge Petrarca, e ne ha memoria sognante nei momenti stessi nei quali pensa all'azienda e alla sua figura industriale più complessa e moderna: il *leader*, perché l'azienda – nella suggestione petrarchesca – gli sembra simile a un'impresa letteraria, tant'è vero che ci scrive costantemente sopra, e in fondo ne ha una memoria letteraria, proprio come fanno i poeti – che pensano da lontano e ne sognano forme e figure di sublimazione –, ebbene così fa lui, quando, per esempio, parlando appunto della figura del *leader*, ne parla mentre è in situazioni lontane dall'azienda, magari in mare, in alcuni viaggi che fa con amici e magari conversando con loro proprio di come deve essere un *leader*, richiamando e suscitando la rara suggestione – in argomenti del genere – che fa venire in mente la letteratura di tutti quegli scrittori, che, parlando di qualcosa o di qualcuno, ne parlano in forma e circostanza conviviale, tra amici e presenze appunto di sapore conviviale.

Difatti il *leader* nel libro e nella concezione pisiana non ha sapore aziendale, manca dell'acidità tipica delle narrazioni industriali, anche della durezza che in qualche modo sempre incarna e trapela da personaggi delle narrazioni del genere: manca l'ossessione sindacale che penetra e pervade sotto traccia ogni volta che si parla di organizzazione del lavoro e, nella fattispecie, di quella figura dell'organizzazione del lavoro che è l'imprenditore, il *leader.*

Non è un caso, né è una trovata chic o il tic di un gusto chic, partire come fa il libro con una battuta che attacca il problema proponendo inaspettatamente come figura emblematica di *leader* la figura di Francesco Petrarca: a chi mai sarebbe venuto in mente, non solo a quale imprenditore, ma nemmeno a quale letterato sarebbe venuto in mente di aprire il discorso sulla figura del *leader*, citando la figura e l'impresa letteraria di Francesco Petrarca. Che, è vero, *leader* lo è stato, anche se, mutatis mutandis, lo è stato nell'ambito della circostanza storico europea del XIII sec., e però co-

me intellettuale e autore che ha tutta la coscienza, moderna, dell'impresa culturale e letteraria, e della figura carismatica del poeta.

Pisi ne ricorda la risposta che Petrarca stesso avrebbe dato all'amico poeta Giovanni Boccaccio, il quale – preoccupato del cancro e dell'infarto che lo avevano colpito mentre stava viaggiando alla volta di Roma, dove era atteso dal papa Urbano VII insieme a Caterina di Siena – lo sollecitava ad avere cura di sé, gli rimproverava l'attivismo incessante e lo implorava di guardarsi la salute praticando di più il riposo. La risposta di Petrarca, all'amico premuroso, afferma che: "*bisogna sempre lavorare, non stare mai in ozio perché se mi fermassi un attimo morirei anzitempo*", e perentoriamente, anche a smentita dei consigli: "*siccome la vera vita è operosità, non ascolto i tuoi consigli*". Questa risposta, per essere valutata nella sua vera natura di pensiero di un capo carismatico, deve essere compresa all'interno dell'attivismo non solo letterario e artistico, ma anche in quello politico e diplomatico internazionale nel quale Petrarca è stato figura istituzionale di assoluta importanza storica. Come, peraltro, se ne scrive in una monografia che lo riguarda: "*Né gli bastava che la corte dei suoi amici trepidasse d'affetto per lui: pretendeva che fossero uniti anche tra di loro, tutti, superando incomprensioni o freddezze. E oltre a pretendere questo, si prodigava con ogni possibile mezzo a sua disposizione, per dissipare i motivi di dissenso e riportare l'armonia là dove si profilava il litigio. Per parte sua, cercava con estrema finezza di non urtare né offendere la suscettibilità di nessuno, conservando però piena libertà d'azione e assoluta indipendenza spirituale*"[1].

Cosa dice di più o di diverso Giuseppe Pisi, nella lunga e insistita ritrattistica, quando parla della figura del *leader*? e ne caratterizza costantemente la figura secondo la disponibilità proattiva verso l'organizzazione generale aziendale e le altre singole figure della stessa organizzazione, come deve essere e fare l'industriale, imprenditore e leader, preoccupato dell'unità interna e dell'armonia collaborativa tra tutti, manager, collaboratori e dipendenti. "*Per parte sua*", dice la rara citazione, Petrarca era e faceva proprio quello che secondo Pisi un vero leader dovrebbe essere e fare: "*cercava con estrema finezza di non urtare né offendere la suscettibilità di nessuno, conservando però piena libertà d'azione e assoluta indipendenza spirituale*".

Naturalmente la trattazione poi si complica di tutte le implicazioni che la figura moderna del *leader* e la sua attività di *leadership* comporta, per

[1] Cfr. Biblioteca dei giganti della letteratura, Mondadori, *Francesco Petrarca*, a cura di Marisa Paltrinieri.

cui l'argomentazione e la discussione danno risposta a tutta la ricca e complessa casistica del caso.

Da notare che a un certo punto la conversazione – come usa nei dialoghi di più nobile tradizione – avviene con un amico, imprenditore egli stesso, e, guarda caso, ospite generoso e blasonato della stessa *aura letteraria* – di cui si circonfonde spesso Giuseppe Pisi –, perché proprietario, quest'amico, del *Cason*, dove avviene parte della conversazione e si trova in quella Laguna, tra Caorle e Bibione, tanto amata anche da Ernest Hemingway, dove fu frequentemente ospitato e alla quale dedicò alcune bellissime pagine nel suo libro *Di là del fiume e tra gli alberi*, pubblicato in America nel 1950, in Italia nel 1965 a cura dell'editore Arnoldo Mondadori.

Insomma, un libro, questo, che, come tutti gli altri precedenti, vivono la discussione del caso in un'atmosfera insieme saggistica e letteraria, come danno a vedere l'argomentata trattatistica della connotazione aziendale della figura e della virtù professionale del protagonista, e tuttavia un po' sempre vivace di vere e proprie passeggiate letterarie, come dimostrano le ricorrenti referenze nelle quali il libro trasfigura di convivialità e letteratura l'assunto e l'intero discorso.

Salvatore Fazia

Introduzione

Esiste un chiaro legame tra questo lavoro sulla *leadership* e l'abbondante letteratura che lo ha preceduto, e sono molte le citazioni che propongo al lettore, ricordando l'aforisma del direttore del *Corriere della Sera* del 1950, Missiroli: "*Niente è più inedito di quanto è già stato pubblicato*".

Uno dei miei *leader* mitici è realmente vissuto, ha nome e cognome, ed è sulla mia scrivania in ufficio, lo tengo a portata di mano, soprattutto *present à l'esprit:* i suoi *Trionfi* in copia autentica dell'originale oggi conservato alla Laurenziana. Si chiama Francesco Petrarca, a lui devo molto della mia formazione spirituale e lo considero il primo *leader* della modernità. Non un condottiero, non un capo, ma un vero *leader*.

Cosa significa questo lessico, di cui si abusa frequentemente: capo, leader, leadership? Se mi seguirete nella lettura ci divertiremo a scoprirlo assieme.

Francesco Petrarca (1304-1374), il nostro amato poeta dalla personalità complessa e affascinante, riposa in terra veneta – la mia terra – ad Arquà Petrarca, in provincia di Padova, un piccolo borgo tra i più belli d'Italia. La casa di Arquà Petrarca, il poeta l'aveva costruita su un terreno, ricevuto in regalo, sui Colli Euganei, da Francesco Di Carrara. Affascinato dalla bellezza del luogo vi fece costruire la casa che, dal 1370 abitò, anche se continuava ad assentarsi per i suoi numerosi viaggi.

Petrarca è stato il primo uomo moderno della Letteratura italiana, perché ha avvertito il nascere di una nuova civiltà non più legata al provincialismo dogmatico tradizionale, quindi mostra di avere tutti i palpiti della vita, il suo sentire. Dante aveva certezze, Petrarca contorni e dubbi; si era mostrato intellettuale aperto e interessato ad avvicinarsi all'orlo del caos, cui tutti siamo chiamati dalla modernità, accettando di oscillare tra i luoghi e i richiami della cultura e della politica del tempo. Mentre Beatrice era la *scala* che conduceva a Dio, Laura era già vista come donna, nella sua corporeità "… *herba et fior' che la gonna leggiadra ricoverse co*

l'angelico seno; aere sacro, sereno…" e ancora, nei *Trionfi*: "*Allor di quella bionda testa svelse Morte co' la sua mano un aureo crine: così del mondo il più bel fiore scelse*".

Personalità fortissima: eserciti si inchinavano al suo passare.

Dotato di straordinaria capacità intellettuale, sempre pronto a stare al gioco dei suoi continui appuntamenti culturali e politici, sapeva superare tutti gli incidenti del caso: a Bolsena il cavallo gli sferra un calcio fortissimo al ginocchio, ma lui procede lo stesso per Roma: "*serve necesse est…*".

O come quando, sorpreso da un violento temporale, si protegge, per un'intera notte, accovacciato accanto alla pancia del suo cavallo. Ebbe una vita che tutti consideravano invidiabile, tutti tranne lui. Sempre in viaggio per soddisfare la sua curiosità, voleva vedere con i suoi occhi, conoscere genti, costumi e Paesi diversi: un desiderio che lo ha accompagnato per tutta la vita.

Indomito, con il cavallo che scivolava sul ghiaccio, andò incontro all'Imperatore Francesco II, che tornava a Praga, per supplicarlo a portare la pace nella Penisola "*giardino di vipere, portar la pace nel giardino d'Italia per sedare le lotte tra i nobili*".

Risponde a Boccaccio, che lo implorava di guardarsi dalla ferita in cancrena e di aver cura della propria salute: "*bisogna sempre lavorare, non stare mai in ozio perché se mi fermassi un attimo morirei anzitempo*". L'infarto lo colse a Ferrara mentre si recava a Roma invitato da Papa Urbano VII che lo aspettava, assieme a Caterina da Siena. Nell'occasione riuscì perfino a reagire in modo pesante e perentorio contro l'amico Boccaccio, che lo voleva insistentemente a riposo, dichiarando: "*perché la vera vita è operosità, non ascolto i tuoi consigli*".

Sapeva di valere, sapeva che le sue opere sarebbero state eterne, perciò trascorse tutta la vita a correggere il *Canzoniere*, producendone ben nove edizioni, lavorando ininterrottamente al perfezionamento del suo lavoro.

Il grande umanista scopre a Liegi due orazioni di Cicerone. Il grosso libro delle *Lettere di Cicerone*, che tanto amava, lo teneva in piedi, per terra, nel suo studio, cadendo gli provocherà una grave ferita alla gamba sinistra.

Le vette di creatività poetica di Dante non le ha raggiunte, ma interveniva con piglio sanguigno anche in aiuto del popolo, come quando difese a Padova un giovane minacciato di morte, accusato di aver stuprato una ragazza, che, grazie al suo patrocinio, fu dimostrato innocente e assolto.

Vero *leader riconosciuto*, vate della lingua, esce dagli scaffali polverosi e si impone come uomo guida. *Leader*.

Roberto d'Angiò, dottissimo re di Napoli, lo esaminò per tre giorni, per vedere se poteva essere incoronato poeta al Campidoglio. Lui accettò, pre-

ferendo a Parigi il Campidoglio, dove riceverà l'8 aprile 1341, per mano del senatore Orso dell'Anguillara, l'incoronazione a Roma di *magnus poeta et historicus* e otterrà il *privilegium laureae.* Egli poi andò a depositare, umilmente, l'alloro poetico sulla tomba di San Pietro.

Dopo la fase del *memento mori*, la stasi, la chiusura medioevale, vede la vita come viaggio verso altre dimensioni e, contro ogni dogmatismo, prorompe con la sua vitalità.

"*La vita è degna di essere vissuta*", afferma deciso il Petrarca.

Petrarca avverte i sintomi del passaggio verso l'Umanesimo; il mondo antico lo considerava con sincretismo: era da rispettare come strumento della Provvidenza, ma guardava con interesse ai venti del cambiamento.

Il ritratto più vivo e più vicino al nostro concetto di leader – questa forzatura giustificabile a misura della nostra ammirazione – è questo che riportiamo tale e quale: "*Il culto dell'amicizia era per il Petrarca quasi una seconda natura. Per tutto il lungo arco della sua esistenza il poeta continuò a stringere nuovi legami d'affetto, a ravvivare gli antichi, a scrivere e ricordare di amici con amici, a ospitare in casa o a muoversi a incontrare i personaggi più diversi che godevano della sua fiducia: sovrani, principi, intellettuali famosi o anche, come nel caso del Boccaccio, uomini di grande valore e di scarsa fortuna. Né gli bastava che la corte dei suoi amici trepidasse d'affetto per lui: pretendeva che fossero uniti anche tra di loro, tutti, superando incomprensioni o freddezze. E oltre a pretendere questo, si prodigava con ogni possibile mezzo a sua disposizione, per dissipare i motivi di dissenso e riportare l'armonia là dove si profilava il litigio. Per parte sua, cercava con estrema finezza di non urtare né offendere la suscettibilità di nessuno, conservando però piena libertà d'azione e assoluta indipendenza spirituale*"[1].

Quale altra migliore rappresentazione di una qualità di guida a tutti i livelli più consoni alla tipologia di un *leader*, non solo attaccamento nella sfera delle relazioni, ma anche preoccupazione e difesa dell'unità umana e professionale di tutti i più vicini collaboratori culturali, con lui e tra loro, intervenendo lui stesso a far sì che, nel caso di rischi di rottura, venissero superate *incomprensioni e freddezze*, prodigandosi *con ogni possibile mezzo a sua disposizione* per fugare eventuali *motivi di dissenso e riportare l'armonia.* La nota ci tiene a mettere in luce l'*estrema finezza* nel non intaccare *la suscettibilità di nessuno*, rispettando in assoluto *ogni libertà d'azione e ogni indipendenza* dei singoli.

[1] Biblioteca dei giganti della letteratura, Mondadori, *Francesco Petrarca*, a cura di Marisa Paltrinieri.

Se avessimo avuto bisogno di tratteggiare la figura ideale di un *leader* non avremmo saputo trovar di meglio ai fini della nostra tesi.

L'umiltà gli è sempre stata riconosciuta: riusciva a essere umile nonostante l'affermazione delle sue opere, la levatura di intellettuale e il successo presso le molte corti principesche europee che se lo contendevano. Inoltre coltivava con sapienza e amore anche la terra pur non avendo il pollice verde. Si prova tenerezza a passeggiare oggi nel suo orto e nel suo giardino ad Arquà. Capace di buone relazioni con il personale, e i suoi vicini, nel testamento lascia la casa alla Libera Università di Padova, a patto che vi ponga un custode "*non analfabeta*". Sempre alla ricerca della perfezione stilistica, ipercritico anche con se stesso, altresì disposto sempre a correggersi, come dimostrano le nove edizioni del *Canzoniere*. Il Codice Vaticano latino 3196 contiene, tutto di mano del poeta, l'intero corpo delle rime.

Nella presentazione di se stesso nella *Lettera ai posteri* dipinge la sua personalità.

Pur modesto, mostra grande autocoscienza delle proprie capacità, che, del resto, in vita gli venivano ampiamente riconosciute, a lui come a Dante.

Mostra fierezza, equilibrio spirituale, profonda vita interiore, in continuo dissidio tra cielo e terra.

Orazio dice: "*Ho innalzato con le mie poesie un monumento più duraturo del bronzo e un giorno si dirà che io nato da umili origini ho reso bella e grande la letteratura latina come quella greca*".

Autocoscienza, che sempre alberga nelle menti superiori, nei *leader* della nostra società. Autocoscienza che porta all'autostima, alla pienezza della persona.

Le convinzioni su noi stessi, e su ciò che è possibile effettuare nella realtà che ci circonda, hanno un forte impatto sulla nostra efficienza quotidiana.

Tutti noi abbiamo convinzioni che rappresentano delle risorse, ma anche convinzioni che ci limitano. Le nostre convinzioni sono una forza potentissima che agisce sul nostro comportamento. Anche le convinzioni che gli altri hanno su di noi possono influenzarci, sindrome di Pigmalione.

I fattori critici di successo nella vita, si sa, hanno più a che fare con le proprie capacità di relazionarsi con se stessi, e con gli altri, che con le abilità cognitive o intellettuali:

"*Managers are bombarded with advice from consultants, professors, business journalists, and assorted management 'gurus' on how to manage their employees. A lot of this advice is well thought out and valuable. Much of it, however, is a gross generalisation, ambiguous, inconsistent. Some of it is even just downright wrong*" (Robbins 2003).

Difficile non condividere la forte affermazione di Robbins.

Questo sforzo per selezionare e mettere in luce gli elementi pregnanti della leadership vuole muoversi anche su un binario di valore universale, in vista anche di un messaggio di estetica.

Penso che sia un peccato che buone esperienze vissute e approfondite non vengano condivise. Il testo che vi accingete a leggere, riporta l'esperienza di una vita aziendale vissuta nella pienezza umana e nel successo degli affari realizzati.

L'autore di questo libro non è un professore universitario, e neppure un consumato relatore, e non è neanche un consulente di management, è un imprenditore, sicuro che il tempo che dedicherete alla lettura sarà compensato dal fornirvi una visione più serena del lavoro associato, e sarà anche uno strumento utile, un *livre de chevet*, cui fare ricorso tutte le volte che avrete l'impressione di non essere seguiti sino in fondo dalle persone che dipendono da voi, che i vostri sogni si allontanino, che la vostra leadership si offuschi; tutte le volte che il vostro cuore colga echi e risonanze non gradevoli, inopportuni, ogni volta che riflettendo sulle cose che vi accadono attorno, vi sentite smarriti, o quando solo voi, con la vostra sensibilità, percepite il suono silenzioso, denso e cupo della grande campana nascosta nel profondo della nostra anima.

Se volete reagire, essere stimolati a farlo, allora seguitemi nella lettura. Il testo nasce da una serie di appunti raccolti nel corso di lunghe e appassionate conversazioni, tenute con amici imprenditori e *manager*, sui temi del moderno *management* di quell'araba fenice che è l'indefinibile *leadership*: tutti sanno cos'è, ma solo fintanto che non si chieda di spiegarla.

Così come Sant'Agostino, che diceva di saper bene cos'è il tempo, di averne nozione, ma di smettere di saperlo quando gli vien chiesto di spiegarlo, o come Morin nell'accingersi a definire la teoria della complessità.

Alle conversazioni casuali o dopo incontri con specialisti, sono seguite appassionate ricerche nei testi di disciplina e divulgativi, a ulteriore credito e affidabilità nei concetti che vengono qui esposti. Grazie all'insostituibile contributo di amici, anch'essi uomini d'impresa o di cultura, co-autori sostanziali del contenuto, si è aggiunto un altro secolo di vita vissuta, da considerare. L'energia dell'intelligenza collettiva è molto potente, molto più della somma dei singoli contributi.

I contenuti espressi sono dunque un riflesso della nostra cultura occidentale, renana, italiana, in particolare, e provengono da esperienze dirette, maturate sul campo, da imprenditori di successo che, sottovoce, per chi voglia ascoltare, rivelano aspetti importanti della loro esperienza umana maturata in tutte le fasi evolutive delle loro aziende che hanno saputo creare, sviluppare e condurre all'eccellenza.

Non si tratta di consulenza divulgata. Il consulente, che gode di tutto il nostro rispetto, mostra la strada, consiglia, informa, a volte risolve.

Siamo *artifex*, gente in prima linea, *manager*.

Il manager agisce, è l'*homo faber*, si assume precise responsabilità, sa imparare dai propri errori che corregge immediatamente, sperimentando le cose sulla propria pelle. I contenuti che leggerete vengono da persone segnate dalla durezza dell'applicazione, dell'esperienza, dalla quale sono emersi più compiuti e soddisfatti.

Avrete probabilmente un futuro migliore e più sereno, se saprete fare tesoro di quanto cercheremo di trasmettervi invitandovi cordialmente a questo dialogo a distanza.

Ecco dunque i messaggi che arrivano direttamente dal campo di battaglia, da una vita vissuta e da successi ottenuti!

L'esempio di Petrarca carichi di nobiltà la gravità e la durezza dell'argomento.

"*Che la morte non ci colga mai in uno stupido ozio*"[2].

"*Se ho visto più lontano, è perché stavo sulle spalle di giganti*"[3].

[2] Benedetto Croce.

[3] Isaac Newton.

1. Manager, imprenditore, leader

Scrivo questo testo dopo aver maturato cinquant'anni di ininterrotto lavoro, con la prospettiva di continuare a oltranza, sempre salute permettendo, semplicemente perché mi piace farlo.

Il lavoro è stato il pentagramma su cui ho costruito ogni singola nota della mia vita e mi ha compensato in modo straordinario. Risulta impressionante l'effetto che l'amore per il lavoro riesce a produrre, facendolo diventare un'attività gioiosa che ci ripaga generosamente.

Qualcuno riesce anche a esorbitare dalla situazione di normalità, crescere, portarsi su livelli energetici superiori coinvolgendo altre persone, verso la condivisione del suo sogno, l'impegno in una missione che risulterà appagante per tutti.

Un po' è quello che è successo anche a me. Sono partito con dotazioni personali limitate, di piena normalità. Nello zaino affardellato comunque con molta cura da una mamma fiduciosa, c'era molto e insieme molto poco, solo forti sentimenti e la giovinezza! E mi piace qui ricordare la *Piccozza* del Pascoli, unica arma nel suo ascendere, la volontà. Dotazioni finanziarie deboli, ma era sempre presente una grande fiducia in me stesso, coraggio, determinazione, una visione del mio futuro che riuscivo a immaginare e che volevo realizzare, la certezza che il futuro mi sarebbe appartenuto, perché appartiene a chi sa immaginarlo. Inoltre, non è mai venuto meno, il necessario spirito di sacrificio.

Penso che il successo sia a portata di qualsiasi persona di buona volontà che si incammina, anche da sola, verso il proprio sogno, cerca apprezzamento, maggior benessere, ricchezza se possibile, apre un'iniziativa, crea un'impresa per inventare, produrre e vendere, cerca appoggi, cerca crediti, intanto muove gente che chiama al lavoro, distribuisce ricchezza creata assieme, avvia percorsi di crescita propria e altrui.

Quando parliamo di leader, di leadership, diventa naturale aprire una conversazione su quelle persone che costituiscono una novità antropologica, e so-

no gli imprenditori: persone che si realizzano costruendosi attorno un'organizzazione, un'azienda, un risultato che sublima e sopravanza le stesse aspettative ed energie poste all'opera, un insieme che diventa poi *bene sociale*.

All'origine di ogni impresa c'è la figura dell'imprenditore che inizia il suo cammino senza ritorno, "*o con lo scudo o sotto lo scudo*", ricordando il determinato, affettuoso saluto delle madri spartane ai figli che partivano per la guerra. La decisione è di non rimanere "*Perdu dans ce vilain monde*", per citare Baudelaire.

L'approccio con la realtà del mondo che circonda l'uomo diventato imprenditore viene così cambiato, il pensiero analitico, limitato, si espande verso un pensiero di tipo sistemico, così che il modo di guardare il mondo, e di agire, viene profondamente modificato e messo al servizio del sogno da realizzare, inserito in un contesto che diventa sempre più ampio.

Dal riduzionismo, che è la forma di analisi speculativa più tipica della nostra cultura, l'individuo compie un salto di qualità e comincia a valutare i fenomeni nel loro insieme, le stesse componenti acquistano un senso solo quando vengono correlate al risultato; al contrario dell'analisi selettiva che separa, distingue, cerca elementi causali, il pensiero sistemico, invece, organizza le singole parti e le valuta in relazione al risultato.

La tendenza riduzionistica della nostra comune modalità di pensiero, emerge purtroppo anche nel corso di molti dialoghi cui assistiamo o prendiamo parte, e notiamo che per questo essa diventa la tomba della comunicazione efficace, e ce ne affranchiamo con difficoltà.

Il componente essenziale per poter compiere questo balzo esistenziale, il *Great Leap* individuale, risulta essere il coraggio, quel coraggio che si oppone alla paura, quel diffuso sentimento negativo che è da rimuovere, perché capace di incidere profondamente nella mente delle persone e pervadere anche le organizzazioni umane, impedendone lo sviluppo.

"Audaces fortuna iuvat".

La capacità di superare la paura – che blocca, orienta alla rinuncia, alla rassegnazione, e fornisce chiavi di lettura fuorvianti delle possibilità che ci circondano – ci rende incapaci di leggere e interpretare il ricco menù di scelte che la società continuamente ci presenta. Quella paura che in certe circostanze abbiamo tutti conosciuto, frutto della nostra mente, paura esistenziale, paura dell'altro, atavico retaggio di quando la lotta per la sopravvivenza prevedeva la costante attivazione di questo sentimento, a evitare che diventasse la cena di qualche predatore.

Abbandoniamo, dunque, la paura e alimentiamo il nostro coraggio: è il coraggio responsabile che caratterizza il leader, come la paura caratterizza il rinunciatario.

Pertanto è bene tener presente il: "*Memento audere semper*" era il motto dei nostri padri latini, *ricordati di osare sempre*.

Senza rischio non si attivano processi economici, neppure individuali.

Anche le organizzazioni umane devono mostrare coraggio, come il coraggio di sperimentare, che presume l'accettazione da parte di tutti del concetto di movimento, di necessaria continua evoluzione, di combinazione e ricombinazione dei ruoli.

Non affiora quindi la paura della sperimentazione, viene vissuta come delizia, non una croce. "*Da una parte spinge. Dall'altra blocca. Tira e rallenta. Chiarifica e confonde. È un incontro dal quale non si prescinde se si vuole proseguire sulla strada della soddisfazione e dell'equilibrio*" (Zanolli 2006).

Le nostre paure, individuali o collettive, devono essere riconosciute come tali e rimosse, come hanno fatto le persone e le imprese di successo, che, dopo averle identificate nella loro essenza di sentimento negativo, hanno saputo rimuoverle senza esitazione: "*Quelle relative alla nostra preparazione ad affrontare il nuovo. Quelle relative a mettere in discussione abitudini e stili di vita. Quelle relative a competenze differenti da acquisire e inventare. Quelle relative alla mobilità professionale e alla responsabilità del nostro futuro. Quelle che si riferiscono a una certa polarizzazione dei redditi e ci indicano che, se non poniamo in essere azioni creative, potremmo andare a ingrossare quella parte di popolazione che già si ritrova alle prese con lavori marginali, precari e sottopagati*" (Zanolli 2006).

Uomini che mostrano di essere dotati di grande coraggio sono anche, in generale, gli imprenditori, in particolare quelli delle medie aziende italiane, le aziende che l'OCSE definisce una splendida anomalia italiana, e che costituiscono il primo fronte di difesa economica della nazione. Quelli sono certamente uomini da porre al centro della scena, perché da loro, in particolare, dipende se ci sarà lavoro e benessere per molti, se i giovani possono avere prospettive, coltivare i loro sogni e così i mondi umani potranno riordinarsi, evolversi nei loro sistemi sociali. L'imprenditore delle piccole e medie aziende si mostra non tanto come l'*homo economicus* della letteratura in disciplina, quanto *artifex*: l'*actor economicus,* perché è l'inventore di quello che fa, ne è l'autore, l'impresa è la sua opera, la sua personale invenzione. Attore economico, non semplice attore. L'attore interpreta un testo composto da altri e in economia gli attori sono tanti, l'imprenditore è uno solo. Nei confronti dell'impresa diventano attori gli operatori finanziari, i fornitori, i consulenti, i lavoratori, gli stessi clienti: ognuna di queste entità è una parte, sostiene una sola parte nell'impresa. L'impresa è come un film: molti collaborano, ma utilizzare le risorse, le persone, organizzarle

in un sistema operativo funzionale è opera dell'imprenditore, che giustamente ne è il regista e alla fine risulta essere l'autore unico del film.

L'imprenditore è colui che è capace di rovesciare con la sua scelta il sistema della critica soggettivistica hegeliana, che è stata la prima sua critica alla società civile, vista come sfera di scissione e di dispersione.

Egli, al contrario, riunisce, aggrega, mette ordine, è una figura da imitare, eroe della società moderna, mostra la via d'uscita dal labirinto collettivo, novello Prometeo si è impossessato dell'energia vitale e ne fa dono agli uomini, e novello Epimeteo controlla, riflette e si assume la responsabilità delle azioni che compiono lui e le persone che chiama al lavoro.

"*È l'economia che offre le più forti possibilità di unificazione, la via tradizionale, la via pastorale, ha carattere dissolvente, disperde attività e le effimere cristallizzazioni si effettuano solo attorno a una montagna, a una tribù, a un mercato; al contrario in un'economia di crescita, la città, la fabbrica aggregano attorno al polo che hanno creato*"[1].

L'imprenditore svolge un importante ruolo sociale oltre a quello economico, perché introduce nella società qualche cosa di nuovo, e coinvolge poca o tanta parte della società, individui, enti, istituti e istituzioni. La sua impresa produce sviluppo sociale, evoluzione ambientale, occasioni di lavoro, induce organizzazioni infrastrutturali, promuove attivazioni legislative locali e generali, mette in movimento politiche e culture varie.

"*Relativamente all'imprenditore, va subito detto che gli studi sulla formazione di nuove imprese si sono tradizionalmente interessati delle caratteristiche soggettive ritenute necessarie per intraprendere un'attività imprenditoriale. In particolare, tali studi hanno tentato di definire una serie di connotati (esprimibili in termini di capacità personali, di caratteristiche psicologiche, di attitudini ecc.) tipici della figura imprenditoriale e capaci di segnare il confine con quella, per così dire, alternativa del lavoratore dipendente/manager* [Brockhaus 1980a; 1980b; Carland, Hoy, Boulton e Carland 1984; Ronstadt 1983]. *Altri ambiti di interesse sono rappresentati dalla biografia dell'imprenditore, in particolare attraverso la valutazione del ruolo che alcuni aspetti biografici esercitano sulla scelta di creare una nuova impresa e sulla diffusione dell'imprenditorialità in determinati contesti* [Brugnoli 1990; Storey 1982]. *Si tratta di aspetti quali le precedenti esperienze di lavoro, le competenze manageriali o imprenditoriali, il livello di istruzione, la classe sociale di provenienza, l'appartenenza a gruppi etnici o religiosi e il tipo di ambiente familiare*" (Cafferata e Genco 1997).

All'origine c'è l'imprenditore. "… *Il tessuto economico della regione*

[1] A. Blanc, *Géographie des Balkans*.

Veneto è sostenuto dagli imprenditori in primo luogo, gente che rischia in proprio e produce benessere per tutti… Veneto diventato case history per il mondo, protagonista di un miracolo economico fondato sulla piccola impresa e sulla competitività internazionale"[2].

L'imprenditore delle PMI, da quanto si evince dallo studio dei casi proposti e da molte ricerche pubblicate, e in particolare nel chiaro libro *Un Tesoro Emergente*, che citeremo più volte, e per esperienza personale, è un uomo che si gioca nell'impresa tutto se stesso, senza prove d'appello.

L'azienda è una sua creatura, ci tiene tanto, vi partecipa con un totale coinvolgimento emotivo, talmente forte che abbiamo assistito, in diversi casi, addirittura a dolorosi episodi di suicidi di imprenditori sopraffatti dalla crisi, incapaci di resistere alla sconfitta, pervenuti al punto di sacrificare la vita, o di precipitare nel baratro di gravi malattie senza soluzioni.

Esiste un dialogo costante tra il sistema simpatico e il sistema neuronale e questo collegamento, in presenza di forti emozioni, può diventare dirompente.

Ci sembra di poter ribadire che il punto di forza delle medie aziende, con buona pace di Collins che sembra conoscere meglio ed essere orientato alle grandi aziende, è proprio l'imprenditore, che, del resto, ne ha determinato la genesi e lo sviluppo.

Le ragioni sono molte, ma: "*Si tratta, in primo luogo, dei tratti psicologici che caratterizzerebbero un potenziale imprenditore quali, per esempio, una forte motivazione al conseguimento del successo personale connessa a un intenso bisogno di autorealizzazione, una moderata propensione al rischio, una sviluppata capacità di tollerare situazioni ambigue, una sostanziale tendenza a ritenere se stessi – piuttosto che gli eventi esterni – come gli esclusivi artefici dei risultati conseguiti*" (Cafferata e Genco 1997).

I tanti casi di successo d'impresa confermano quanto decisiva sia la presenza nella scena della figura dell'imprenditore, in un mercato tutt'altro che perfetto, modellizzabile, dove i protagonisti non sono onniscienti, dove esiste ancora una molteplicità di occasioni non ancora comprese appieno e sfruttate.

"*Nessun mercato reale può essere descritto come perfettamente concorrenziale*" (Cabral 2002).

Siamo lontani dalla razionalità perfetta dell'homo economicus, il gioco si dipana tra più persone.

"*Cercate dapprima cibo e vestimento, e il regno di Dio arriverà da solo*"[3].

L'incertezza generale dei sistemi economici, esasperata dalla turbolenza

[2] "Intervista al governatore della Regione Veneto, Dr. Luca Zaia", *La Conceria*, giugno 2010.

[3] Georg Wilhelm Friedrich Hegel, *Fenomenologia dello spirito*.

e dai rapidi cambiamenti che stiamo vivendo, lascia spazio per attività imprenditoriali in grado di poter liberare nuove potenzialità e introdurre nuovi processi produttivi, nuovi prodotti e migliori servizi, nuove idee e stili imprenditoriali, qualità più elevate, tecnologie più sofisticate e semplici, sviluppo di qualità estetiche.

"*Per formula imprenditoriale si intende 'il sistema specifico di risorse, conoscenze e relazioni che l'impresa mette a punto e rende coerente nella sua storia, che produce il vantaggio competitivo di un'impresa rispetto ai suoi concorrenti*" (Gandolfi V. 2006).

L'imprenditore è pronto a cogliere le opportunità di profitto più che a generarle, egli risponde alle situazioni che aspettano di essere notate, fissa l'obiettivo verso il quale procedere, con un totale coinvolgimento della proprietà nel governo dell'impresa.

"*Vedo l'imprenditore non come una fonte di idee innovative ex nihilo, ma come un individuo attento alle opportunità già esistenti, che stanno aspettando di essere notate. Anche nello sviluppo economico, l'imprenditore dev'essere visto come qualcuno che risponde alle opportunità, piuttosto che crearle; che coglie le opportunità di profitto, piuttosto che generarle*" (Kirzner 1997).

Nella situazione generale caratterizzata da complessità e incertezza, generata dalla pandemia in atto, nelle medie imprese il ruolo cruciale del processo di sviluppo è sostenuto da imprenditori accompagnati da manager: l'imprenditore, visto come un uomo con il suo corredo di emozioni, la sua forza e la sua fragilità; il manager che lo affianca, corre con lui, ne condivide gli sforzi, il gusto senso della vittoria, i larghi orizzonti, il pensiero positivo, il sogno condiviso.

I leader hanno una visione, e riescono a far sognare gli altri.

"*To dream anything that you want to dream. That's the beauty of the human mind. To do anything that you want to do. That is the strength of the human will. To trust yourself to test your limits. That is the courage to succeed*" (Booher 1991).

La società offre un menù di scelte, la nostra natura la fame per servircene.

Sartre analizza il desiderio di essere: "*io sono ciò che possiedo*" e lo accosta al desiderio di avere, perché entrambi portano allo stesso risultato.

È impossibile trovare un desiderio di essere che non sia accompagnato da un desiderio di avere e viceversa. Il desiderio muove l'uomo all'azione, lo spinge a intraprendere.

L'Italia è un grande deposito di conoscenza e di saper fare pratico e mostra di possedere questo lievito, meno frequente altrove: una sorta di *im-*

prenditorite che passa di persona in persona, si impossessa del cuore e della mente di molti e ne cambia l'esistenza.

Risulta impressionante l'effetto che, il bisogno prima, poi l'amore per il lavoro, è capace di produrre: diventa un'attività giocosa.

Se il gioco su misura non esiste ancora se lo inventano e mettono nell'idea i loro mezzi, la loro credibilità, si giocano la loro storia individuale, i sentimenti, e guardate che aziende ne nascono: il Nord-Est d'Italia è diventato così un'enorme fabbrica senza pareti.

"*… Lentamente muore*
chi non capovolge il tavolo,
chi è infelice sul lavoro,
chi non rischia la certezza per l'incertezza per inseguire un sogno,
chi non si permette almeno una volta nella vita, di fuggire ai consigli sensati…"[4].

Per queste persone diventa tangibile il gusto di intraprendere, la voglia inarrestabile di risolvere al meglio il proprio problema esistenziale, di superare se stessi, i propri limiti personali, sociali, economici, di voler cambiare la dotazione di mezzi ricevuti per partecipare alla gara della vita. Le spinte sono: cultura, egoismo, misura della convenienza, cosmologia morale personale, e ancora una volta, l'influenza e le offerte dell'ambiente.

Mi sembra di poter ancora una volta affermare che ciò che siamo, in definitiva, lo dobbiamo agli altri.

La scelta di intraprendere è generalmente sostenuta da un bisogno, un'avvertita mancanza di *essere* che chiede di venire compensata, essere per avere o avere per essere? lasciamo la risposta a Erich Fromm.

Si mette in moto un processo per la soddisfazione del bisogno, che genera risultati utili alla collettività, in un processo di adattamento evolutivo.

"*It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, it is the most adaptative to change*"[5].

L'individuo si assume, in tal modo, difficili responsabilità. Lo fa per se stesso. L'etica nasce dell'amor proprio. Si tratta di una visione che si forma nella mente di un uomo e ne condiziona e orienta l'esistenza con una forza irreversibile.

La spinta alla crescita individuale, l'abilità di organizzare vie verso l'eccellenza, la sfida di partire da dove gli altri si arrestano, l'essere d'aiuto alla società, l'insegnare fattivamente la virtù, hanno condotto al successo un Paese strutturalmente povero, sovrappopolato, scarso di ri-

[4] M. Medeiros, poetessa brasiliana di Porto Alegre, pubblicitaria e cronista per "Zero Hora", "Lentamente Muore", poesia.

[5] Charles Darwin.

sorse naturali, dove non era mai decollato il capitalismo che avevano conosciuto altri Paesi.

L'imprenditore può raggiungere l'inappagabile soddisfazione di riuscire a condividere con altre persone le peculiarità del proprio impegno socio-culturale, che diventa riferimento condizionante per tutta l'impresa, può realizzare il proprio processo di sviluppo umano che procede con quello cognitivo, affettivo ed economico.

Lungi da noi proporre l'agiografia dell'imprenditore come la mitopoiesi dell'impresa: purtroppo sono tanti i casi di deviazione. Mi piace però soffermarmi sugli aspetti financo lirici, che guarda caso, si ritrovano nei tanti casi di eccellenza studiati.

Imprenditori e manager tendono a restare chiusi nelle loro fabbriche, dove continuano a inventare, organizzare, produrre, innovare, migliorare.

Ma sembra che in tempi recenti, in generale, gli imprenditori siano entrati in una nuova dimensione più libera, liberata, dove l'imprenditore non cura più il solo lavoro, ma sviluppa una maggior apertura, sensibilità sociale, promuove iniziative culturali, sostiene con solidarietà iniziative di interesse generale.

Emile Durkheim sostiene che la razionalità economica degli individui è profondamente radicata nella società, che essa appartiene a gruppi le cui scelte riflettono strutture sociali e storiche. Il comportamento umano, nella sua totalità, risulta un prodotto culturale. Qui, per cultura, intendiamo l'insieme delle idee, i valori, i simboli, le percezioni, i desideri che l'ambiente trasmette, financo il linguaggio dei segni e dei significanti.

Studiare i fondamentali che generano la leadership, come abbiamo deciso di fare, è la scelta migliore per comprenderla bene e ripercorrerne il processo di sviluppo.

Pregnante la presenza dell'imprenditorialità, ci appare immediatamente vistoso l'effetto che l'ambiente esercita sulle persone. Ne favorisce le scelte, ne determina i destini.

La base è ereditaria e congenita, essa condiziona la percezione del mondo esterno, l'ambiente è poi la fonte generosa di precise informazioni che l'individuo coglie e metabolizza.

"*Platone in psicologia aveva idee più avanzate di Rousseau e di Durkheim. Nella Repubblica egli scrive: 'Ciascuno di noi ha gli stessi caratteri e gli stessi costumi della società; perché essi non possono venire che da noi'. Ciò significa che l'ambiente è plasmato dall'individuo e successivamente vi è un processo di interazione*" (Ancona, Armengaud *et al*. 1984).

"*L'interiorizzazione della situazione sociale nel suo complesso costitui-*

sce solo la base sociale del sé. Ora il sé non consiste unicamente nella semplice organizzazione di atteggiamenti sociali. Il sé è un insieme che include nello stesso tempo, il me (moi) e l'io (je). Il me è la base sociale del sé. L'io è la reazione dell'individuo agli atteggiamenti degli altri, esso corrisponde a quanto vi è di veramente personale nel comportamento dell'individuo" (Ancona, Armengaud *et al*. 1984).

Il sociologo francese Maurice Halbwachs "… *mostrerà come ogni categoria sociale determini la condotta dei suoi membri 'con una forza tale che gli uomini che fanno parte di classi sociali separate, pur vivendo nello stesso ambiente e nella stessa epoca, danno talvolta l'impressione di appartenere a specie differenti'*" (Ancona, Armengaud *et al*. 1984).

Dalla società emergono i valori largamente condivisi nel mondo dell'impresa, come l'attaccamento al lavoro, alla disciplina, agli impegni, al rispetto dell'ordine, alla solidarietà e alla capacità di quanti hanno determinato e sostenuto la prima grande industrializzazione e messo in luce il valore di principio dell'organizzazione.

Si afferma la prerogativa di una mentalità di redenzione sociale, totalmente legata al lavoro, al sacrificio e alla dedizione appassionata. Questi valori sono diffusi nell'ambiente e alimentano tutta questa propensione al darsi da fare, al fare a proprio modo, da sé, si sposa presto a quelle che sono diventate oggi le culture specifiche d'impresa. Tanta disponibilità e propensione non si possono spiegare senza fare riferimento alla grande tradizione di lavoro che c'è stata alle spalle, quella tradizione che ha formato generazioni di famiglie interamente mobilitate nel lavoro in fabbrica e ha rafforzato e condiviso i valori che ci vengono trasmessi.

Di qui anche quel patrimonio di regole mentali e comportamentali, quelle attitudini ad apprendere e a eseguire, quegli atteggiamenti coesi a finalizzare lo scopo stesso del benessere.

"*Le strutture sono degli artefatti costituiti da regole, procedure, relazioni contrattuali, sociali e affettive, ruoli e funzioni, relativamente stabili, che hanno lo scopo di regolare i rapporti tra gli individui e di coordinarne le attività per il raggiungimento dei fini dell'organizzazione e degli individui*" (Costa e Gubitta 2008).

Una sorta di psicologia del lavoro, cultura della prassi e dell'attenzione a quegli obiettivi che contano nell'economia della famiglia e che sono alla base di questo progresso economico, e hanno costituito il prerequisito per il salto di qualità che il Paese ha compiuto, e promessa per un futuro migliore.

"*Il legame tra i luoghi e le persone è un intreccio di sentimenti, percezioni ed emozioni/commozioni; è una relazione intensa in cui la dimensione*

affettiva si fonde con quella economica e materiale. Nella creazione del legame tra luoghi e persone, da quando l'uomo esiste, entrano in gioco tutte le variabili dell'identità, quelle che fanno riferimento alle radici culturali ed esperienziali che connotano una persona, una città o un territorio.

Se è vero che la narrazione dei luoghi è da sempre un modo centrale per l'autorappresentazione della conoscenza, allora disegnare una topografia dei luoghi offre l'opportunità di trovare una forma di rappresentazione che sappia 'raccontare' la cultura dei territori come un insieme di 'luoghi' differenti che coesistono, talvolta indifferenti gli uni agli altri, ma sempre legati da un intreccio di relazioni, contrapposizioni, debiti e analogie molteplici" (Gallucci e Poponessi 2008).

Leggiamo come i ricordi di tanti imprenditori intervistati in una ricerca "*appaiono legati al momento della formazione, culturale e professionale. Nell'immediato dopoguerra il tempo dei ragazzi era spesso diviso tra la scuola e la bottega di famiglia, e anzi quest'ultima talvolta si sostituiva alle istituzioni pubbliche nella trasmissione di competenze e abilità. All'età di dieci, dodici anni si comincia ad 'aiutare in casa', a 'rendersi utili'* […]. *Accanto e al di fuori del nucleo familiare esisteva un mondo in cui la povertà, la disoccupazione, l'assenza di opportunità e di reali alternative tra una campagna incapace di nutrire la popolazione residente e le poche imprese, spingono a ricercare soluzioni individuali. Il dopoguerra offre ai più intraprendenti infinite possibilità: in una società in cui manca tutto, tutto può essere venduto. Comune a molte interviste è la centralità del momento in cui è maturata l'idea di fondare l'azienda, quello in cui i protagonisti presero la decisione di iniziare una nuova attività, di mettersi in proprio o, più semplicemente, di entrare a pieno titolo nella ditta di famiglia. Per alcuni si è trattato di un caso fortuito, per altri di una necessità economica, per altri ancora di un obiettivo pianificato, per molti della continuazione di un percorso già tracciato dai genitori*" (Celetti e Novello 2007).

Un grande imprenditore che ha iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia appena costituita, a 14 anni, dichiara, oggi, al vertice del successo: "*Studi particolari li ho fatti fare io a mio figlio, tre mesi per ogni ciclo produttivo*" (Celetti e Novello 2007).

Leggendo i casi presentati da *Un Tesoro Emergente* e quelli del testo *Raccontare l'impresa*, uniti alla conoscenza personale diretta, di molti imprenditori, incontrati in associazioni, in altre occasioni di socializzazione, clubs, mondo degli affari, mi appare chiaro come il maggior contributo formativo di molti imprenditori, della prima generazione in particolare, sia frutto della capacità dell'ambiente di proporre valori, opportunità che persone più sensibili di altre, riescono a cogliere, a farne una

questione di vita. Basi formative quindi sono spesso i forti *input* irradiati dallo specifico ambiente.

Non è sempre necessario, ancorché ovviamente auspicabile, il possesso di una solida cultura di tipo accademico per diventare imprenditore di successo: *tesoro emergente*.

Qualche osservazione del genere l'ho fatta io stesso, tempo fa:

"*C'è una cultura accademica, una cultura più estesa che deriva da un vissuto e la cultura del fare che dovremmo forse rivalutare e rimettere al centro della nostra attenzione, in un mondo che diventa sempre più affollato, sempre più competitivo, in un Paese come l'Italia che non possiede che scarse risorse naturali, ma una profonda cultura del lavoro.*

Il saper fare pratico è un valore cognitivo, intellettuale, e porta allo sviluppo di specifiche abilità manuali in auto-implementazione costante e si diffonde con rapidità offrendo nuove opportunità a chi vuole coglierle, sino a permettere il superamento dello stesso maestro" (Pisi 1998).

Lo stesso pensiero viene ancor meglio chiarito in un passo successivo: "*Troppo spesso si fa riferimento alla scarsa cultura dell'imprenditore, cultura qui intesa nella sua accezione classica, accademica, ma probabilmente è un giudizio sbagliato* […] *L'imprenditore manifesta la sua specifica intelligenza nella capacità di organizzare le varie risorse produttive, nell'abilità di assumersi rischi compatibili con il suo progetto, nella capacità di svolgere un ruolo fondamentale nell'intermediazione tra attori economici, nelle zone interstiziali, nelle quali si colloca, e per la capacità di capire i mercati e le opportunità che offrono.*

In breve è una persona dotata di abilità specifiche che, comunque, va anche detto, non sono rivelatrici, e tanto meno sono garanzia di una potenzialità generale in tutti i casi. Deve quindi essere evitata anche la presunzione di credere che buone performances imprenditoriali siano per esempio anche garanzia di abilità o potenzialità politiche.

Governare il Paese, o le sue strutture periferiche, è compito molto più arduo del gestire un'impresa, anche se riesco a immaginare con ironia il risultato della gestione di una nostra azienda da parte di un politico, esperienza che nessun imprenditore accetterebbe di fare" (Pisi 1998).

A conclusione di queste considerazioni vorrei qui di seguito riproporre, alcune affermazioni rivelatrici, fatte dagli imprenditori intervistati in *Raccontare l'impresa*:

- "*non c'era lavoro, non c'era niente;*
- *in Australia facevo il minatore;*
- *non sarà questo il mio mestiere;*

- *la passione del lavoro che faceva mio padre, c'è sempre stata;*
- *si andava a scuola e si tornava a lavorare un'altra volta;*
- *stavo per tre mesi in conceria e tre mesi nei campi;*
- *mia madre ha lavorato tanto;*
- *insegnavano un po' di tutto… e veniva fuori un meccanico;*
- *un po' alla volta ho cominciato a metterci del mio;*
- *allora mi metto io a fare qualcosa;*
- *ma abbiamo imparato in fretta. Intanto l'occhio italiano ci è servito moltissimo, l'occhio, il gusto;*
- *la crescita è stata vertiginosa;*
- *devi impostare l'azienda verso un sistema più manageriale che familiare*" (Celetti e Novello 2007).

Concludo così, con questa affermazione di Rino Mastrotto: "*Sono tutti lavori che mi ricordo, li ho fatti praticamente tutti e ho fatto un'esperienza esemplare sotto il punto di vista culturale, nel produrre la pelle. E io credo che questo valga per me come per mio fratello Mario, mio fratello Angelo, mia sorella Nella, mio fratello Bruno, che era il più esperto, e mio fratello Santo. A questo punto noi si cominciava a capire sempre di più. Mio fratello Santo ha sempre seguito di più la parte tecnica, io ho imparato prima a scannare, poi a rasare, un po' alla volta ho imparato tutta la fase della produzione*" (Celetti e Novello 2007).

Rino Mastrotto è oggi uno dei maggiori industriali conciari nel mondo.

Si tratta di storie industriali che toccano corde profonde, per usare un'espressione di Kotler. Le medie imprese italiane sono altrettante pagine di uno straordinario libro che chiede di essere letto attentamente anche per capire meglio cosa sia la leadership.

Gli imprenditori smetteranno di avere sudditanza, anche intellettuale, nei confronti di altri che operano in contesti differenti, in altre realtà, che hanno storie diverse, diversi determinismi tanto geografici che culturali a condizionarli.

Forse è facile diventare grande impresa negli USA, in presenza di un mercato enorme, con propensione al consumo, dove si parla una stessa lingua, e con facilità di movimento, senza barriere doganali o culturali.

Diverso è stato da noi operare in spazi di identità culturali fortemente differenziati tra loro, diversità di lingue, difficoltà di movimento di persone e mezzi, barriere politiche, tante difficoltà soprattutto legate alla comunicazione, ma è storia passata, l'Europa costituisce oggi una grande, nuova opportunità.

Siamo riusciti ugualmente a realizzare il sogno, ognuno per proprio

conto, anche se forse, siamo stati e siamo, poco o mai, sostenuti dai nostri rappresentanti politici.

"*Molte imprese esaminate manifestano una virtuosa stabilità del proprio nucleo proprietario e testimoniano la significatività di questo fattore nello spiegare il proprio percorso di crescita. La continuità del nucleo imprenditoriale (e familiare) non garantisce quantità e qualità della crescita, né la sua mancanza impedisce all'impresa di crescere, ma è empiricamente fondata l'ipotesi che tale continuità consenta all'impresa di godere di un vantaggio competitivo, mettendo a disposizione alcune opportunità e risorse strategiche*" (Varaldo, Dalli, Rescinditi e Tunisini 2009).

Eppure nelle imprese familiari si possono intravedere anche profonde ragioni di crisi che ne minano la capacità di sopravvivenza e possono derivare da:

- mancanza di eredi;
- continuità che venisse assicurata affiancando parenti senza accertare la validità della scelta;
- maturazione di un atteggiamento avverso al rischio, con visioni a breve;
- incrementata complessità del contesto, con l'imprenditore che si sente in difficoltà, non più all'altezza del ruolo;
- cronico rifiuto all'apertura societaria.

"*Il passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti più delicati e al tempo stesso strategici nella vita di un'impresa. Ciò è testimoniato anche dal fatto che meno di un terzo delle imprese familiari sopravvive al ricambio generazionale e solamente il 15% riesce a superare la seconda generazione*" (Giampaoli A. 2008).

Nell'impresa media la proprietà familiare mostra dunque i propri possibili limiti, la chiave sta nel trovare il modo di superarli senza perdere gli elementi di vantaggio che possiede.

"*In definitiva, la stabilità di un nucleo familiare, ancorché differenziato e articolato per esperienze e competenze, costituisce la base per lo sviluppo, per l'innovazione e per il cambiamento* […] *In tutti i casi evidenziati la continuità del nucleo imprenditoriale e la sua frequente coincidenza con una famiglia producono effetti positivi nel processo di crescita in senso sia qualitativo che quantitativo e per la sua sostenibilità*".

Con una felice espressione di sintesi, Daniele Dalli riconosce come "*la continuità del nucleo imprenditoriale assegni alle imprese che possono beneficiarne una sorta di personalità da spendere sul mercato e di capacità di*

leggere e interpretare con efficacia l'evoluzione del contesto competitivo" (Varaldo, Dalli, Rescinditi e Tunisini 2009).

La maggior parte degli imprenditori considera la famiglia il nucleo fondante dell'impresa in armonia con il ruolo che in molti casi sostiene.

"*Poche eccezioni contraddicono una regola che vuole tale nucleo quale elemento portante delle scelte economiche di breve come di lungo periodo. Tali impostazioni, se sottolineano l'aspetto potenzialmente deleterio e distruttivo dell'inserimento di mogli, figli e fratelli nella compagine aziendale, se li stigmatizzano quali fattori di incertezza decisionale, di confusione di ruoli, di insana mescolanza di affetti e affari, se sottolineano come proprio la famiglia costituisca il maggior fattore di debolezza dell'impresa veneta, si rivelano altresì, proprio per la loro eccentricità rispetto all'esperienza comune, fondamentalmente estranei alla mentalità e al sentire oggi comune*" (Celetti e Novello 2007).

Per realizzare la situazione di imprenditorialità ibrida, cui abbiamo fatto cenno, considerato sbocco ideale a garanzia del futuro delle imprese, scelta già adottata dalle imprese di successo, il metodo da mettere in atto è quello di favorire, in ogni modo, il passaggio da forme di relazione basate sul potere alla condivisione interattiva, cioè a situazioni relazionali dove le parti mettono in comune visioni, obiettivi, informazioni, conoscenze e, perché no?, anche sentimenti ed emozioni. I manager cooptati nel vertice strategico potranno così contribuire a prendere le decisioni fondamentali dell'impresa, i mercati sui quali operare, le tecnologie da utilizzare, le risorse da attivare, la scelta dei collaboratori e l'organizzazione delle loro relazioni, in una dinamica struttura.

Le imprese medie occupano spazi produttivi e di mercato utili a chi saprà meglio gestirli, vivono in un contesto di estrema concorrenza con necessità di costante rinnovamento tecnologico, di marketing efficace, di organizzazione snella ed efficiente. Altrettante sfide per manager motivati e coordinati, cooptati alla cooperazione con l'imprenditore.

Successo, mediocrità o fallimento fanno parte della stessa realtà. La differenza viene a emergere a seconda del modo con il quale vengono combinate le variabili in gioco. Una soluzione interessante, per la nuova generazione dell'imprenditoria familiare, emerge dallo studio condotto e presentato nel testo che ci guida, e sembra risiedere proprio nel successo del connubio tra manager e conduzione familiare: l'impresa ibrida.

"*Stevenson distingue due comportamenti gestionali: quello prettamente imprenditivo e quello prettamente amministrativo*" (Gandolfi V. 2006), da imprenditorialità manageriale, tipica dell'iniziatore; l'evoluzione prevede il passaggio alla managerialità imprenditiva, con comportamento prettamente amministrativo del continuatore.

"*L'iniziatore conta soprattutto sulle sue doti di intuizione, di creatività, perseguendo le opportunità di affari anche in difetto elevato di conoscenze, con le conseguenze più diverse in termini di sviluppo o di insuccesso* […] *I due comportamenti si distinguono soprattutto per l'informalità, nel caso dell'innovatore e per la formalizzazione degli atti nell'altro caso* […] *'né l'uno, né l'altro, isolatamente considerato, è sufficiente per gestire efficacemente l'impresa'* […] *La 'managerializzazione' delle piccole e medie imprese investe in particolare le aree della formulazione della strategia, dello sviluppo organizzativo, dei sistemi di controllo*" (Gandolfi V. 2006).

In sostanza si tratta di far transitare il deposito di conoscenza da un nucleo capace, inconscio, a recettori coscienti e capaci. Spesso l'imprenditore non sa spiegare il perché delle sue scelte di successo, ma quello che fa funziona, funziona eccome. Si parla di fiuto, di capacità inconscia.

"*L'altro concetto fondamentale dell'epistemologia polanyiana è quello di conoscenza tacita. 'In ogni atto di conoscenza' egli afferma' è presente un contributo tacito e appassionato della persona che conosce ciò che è conosciuto'. Per il nostro autore la conoscenza tacita è 'la facoltà fondamentale della mente', quella che 'crea la conoscenza esplicita, le dà significato e ne controlla gli usi'*" (Baldini 2003).

Non a caso, nelle aziende di famiglia, solo un modesto 3% di esse cresce negli anni, mentre la stragrande maggioranza muore prima che l'impresa passi ai nipoti.

Nell'evolutiva e vincente *forma ibrida* d'impresa, familiare-manageriale, l'imprenditore opera esercitando una forte leadership, servendosi di strutture snelle che favoriscono la comunicazione tra un ristretto numero di dirigenti e responsabili.

Il massimo potere volitivo, come la responsabilità finale, spetta a lui, *l'imprenditore-leader*, ma questo non gli impedisce di operare in un contesto vincente di confronto e delega.

La proprietà quindi non viene più a coincidere necessariamente con l'imprenditorialità ma ne rimane la forza, la guida di iniziazione, di amplificazione, il punto di riferimento e controllo.

"*Say fu 'il primo che assegnò all'imprenditore – come tale e distinto dal capitalista – un posto preciso nello schema del processo economico'* […] *Sulla scia di Adam Smith si collocano anche Ricardo e Marx, autori questi per i quali i processi della produzione e del commercio sono 'ancora più automatici'; per Marx, infatti, è sufficiente al funzionamento del processo economico solo un'adeguata disponibilità di capitale*" (Baldini 2003).

Imprenditore e manager vengono portati in scena assieme per realizzare un processo economico che funziona. Il personaggio essenziale, l'impren-

ditore, era stato già identificato da Cantillon nel XVII secolo, come l'elemento decisivo delle attività economiche, ma è figura che non basta più da sola a garantire il progresso e la continuità all'impresa.

Nel continuare la riflessione su quali siano i concreti benefici di cui un'organizzazione possa godere, in presenza di forti componenti di imprenditorialità, ancora una volta ci viene in aiuto il lavoro paziente e incisivo svolto e pubblicato nel volume *Un Tesoro Emergente*.

La separazione dei ruoli tra imprenditore e manager, nelle medie imprese, si è molto assottigliato e questo è diventato un punto di forza. L'evoluzione del ruolo dell'imprenditore lo ha spinto verso funzioni di gestione manageriale: l'azienda la conosce bene, è frutto della sua creatività, è stata realizzata e modellata sui propri ideali. Ne conosce ogni singola funzione e può rivestire qualunque ruolo da operaio a presidente. Di conseguenza capisce i problemi, ne vive la genesi, lo sviluppo e il controllo. Il manager, dal canto suo, ha motivo di vivere assieme, a stretto contatto di gomito, in un'atmosfera di condivisione e collaborazione.

"*Chi pensa di circondarsi di una schiera di collaboratori e, in particolare, di manager – subito delegando le funzioni che gli sono proprie – è un ottimo candidato a uscire dal settore in cui è appena entrato* […] *Se non si capisce la differenza tra 'funzione' (cioè servizio) e 'contratto' (cioè diritto e dovere) non si capisce nulla, né della funzione dirigente, né del primato che in impresa hanno le operazioni da fare rispetto al ruolo formale che ciascuno ricopre nel processo amministrativo aziendale*" (Cafferata 2009).

Mentre la collaborazione imprenditore-manager nelle medie imprese funziona bene, più rischioso e difficile risulta il separare la governance dal management.

"*In ogni sua decisione e azione il management dell'impresa deve sempre mettere al primo posto l'obiettivo e il vincolo del risultato economico. Esso può giustificare la sua esistenza e la sua autorità soltanto attraverso gli obiettivi economici che realizza.*

Il management di un'impresa fallisce se non riesce a conseguire risultati economici; […] *Ogni atto, ogni decisione, ogni deliberazione del management hanno la loro prima dimensione nella prestazione economica*" (Drucker 1978).

"*Abbiamo momenti in cui la proprietà, pur essendo separata dalle funzioni manageriali, deve necessariamente coinvolgersi in operazioni già delegate perché perde un collaboratore prezioso. All'opposto, se si crea un vuoto di governance – quando, per esempio, la proprietà è in crisi finanziaria o è in una fase di transizione dal fondatore al successore – può accadere che uno o più dirigenti assumano temporaneamente funzioni pertinenti*

alla proprietà, il che è ben diverso dall'usurpare il potere, anzi favorisce la soluzione dei problemi emersi" (Cafferata e Caselli 1995).

Cafferata ricorda come: "*L'impostazione metodologica della teoria dell'agenzia offre una strumentazione importante per capire il costo dei rapporti tra proprietà e direzione, nonché il potenziale di armonia e conflitto che si annida nei predetti rapporti* [Gallinaro 1995]. *Il rapporto di forza tra principal e agent, ancorché non varino i contratti, può spostarsi in una direzione o nell'altra. Per esempio, può determinarsi una concentrazione di potere sull'agent, quando questi riesca a generare e/o appropriarsi di conoscenza tecnica, gestionale, commerciale in via esclusiva. Egli la può utilizzare per sottrarsi 'opportunisticamente' alla disciplina del contratto: abusando dell'acquisito potere*" (Cafferata 2009).

I manager, nelle medie imprese studiate, vengono generalmente cooptati dall'interno dell'organizzazione con un processo di selezione e formazione, un lungo e attento *internal venturing*. In questo processo anche i legami affettivi contano quanto le necessarie abilità messe in campo.

La cooptazione dall'interno realizza progetti di crescita individuale, è fonte di motivazione del personale, aumenta la stabilità della struttura organizzativa, la fedeltà all'azienda, rafforza il presidio della conoscenza, rende l'inserimento del manager, nella nuova funzione, meno traumatico e rischioso per il possibile rigetto, negli altri casi, da parte dell'organizzazione. "*… l'impresa deve essere consapevole che il 20-30% delle assunzioni non sarà un successo*" (Brunetti e Rullani 2006).

Non sempre questa scelta, da privilegiare, è possibile, e occorrerà rivolgersi all'esterno per acquisire risorse manageriali e competenze ritenute necessarie.

L'aggiunta delle posizioni manageriali consente un progressivo allentamento della pressione esercitata dall'imprenditore e quindi una ricomposizione progressiva del nucleo imprenditoriale e del suo stile di governo.

E, cioè "*… data la crescente complessità delle strutture organizzative e dei processi aziendali, è irrinunciabile un progressivo inserimento di manager esterni o comunque lo sviluppo di uno stile (e di strutture e processi) di governo di tipo manageriale*" (Varaldo, Dalli, Rescinditi e Tunisini 2009).

Il manager tende, talvolta, a concepire l'azienda come un'opportunità offerta in primis a se stesso. La sua è un'ottica tendenzialmente auto-centrata, con una partecipazione sempre distinta tra ciò che in qualche modo attiene alla sua sfera personale e quanto, invece, è dell'azienda. La sua visione normalmente è di lungo termine, con modalità soddisfacentiste e spesso contrasta con quella dell'imprenditore, più interessato a tempi brevi

di realizzo e a spinte ambiziose all'eccellenza e al miglioramento dei risultati economici.

Sono noti i comportamenti manageriali opportunistici, quali la massimizzazione della crescita a scapito del profitto, l'espansione basata sulle potenzialità dell'azienda, anche se contraria all'interesse e all'orientamento degli azionisti, l'adozione di pratiche finanziarie talvolta non condivisibili. Pericoli che nella gestione congiunta imprenditore/manager tendono a dissolversi.

Ancora una volta la letteratura di disciplina ripropone il modello di impresa ibrida che condividiamo:

"*Focalizzando l'attenzione sulle caratteristiche qualitative, si può affermare che nelle medie imprese gli imprenditori hanno bisogno di farsi affiancare da una struttura manageriale* […]" Ancora: "*Le imprese hanno acquistato macchine, inventato nuovi prodotti, imparato a competere in ambito internazionale senza cambiare di molto nelle strutture proprietarie e di governance delle imprese. Nella galassia delle imprese piccole e medie al centro è rimasto, quasi sempre, l'imprenditore e la sua famiglia; pochi sono i soci ammessi a qualche forma di partecipazione al business, rari i manager professionali; mentre le procedure e le relazioni organizzative sono rimaste informali. Oggi, tuttavia, questo modello organizzativo non basta più. Le prime ad accorgersene sono state le medie aziende, ossia le aziende che hanno acquistato visibilità e influenza nelle loro filiere, che sono cresciute 'dal basso' fino ad acquisire una posizione di leadership riconosciuta. Dal punto di vista organizzativo le medie aziende rappresentano un caso sui generis: sono troppo grandi per essere gestite in modo informale e personale, e sono troppo piccole per sostenere i costi fissi e le rigidità dei grandi staff centrali, che amministrano il potere nelle grandi corporation*" (Brunetti e Rullani 2006).

Tutto questo trova conferma nei casi di studio affrontati nel volume *Un Tesoro Emergente*: "*… gli investimenti sono fatti su dipendenti o anche su risorse esterne all'impresa in vista di una progressiva integrazione nel nucleo imprenditoriale. In questo senso, la struttura proprietaria che spesso coincide con la famiglia, in realtà presenta frequentemente un raggio d'azione più ampio e prevede integrazioni e modifiche a seconda delle condizioni, dei tempi e del contesto* […]. *Nelle imprese analizzate, invece, sembra che si lavori per raggiungere un equilibrio tra le esigenze e le specificità familiari e quelli dell'impresa che a essa fa riferimento. Ciò significa che, da un lato, l'impresa evolve sulla base delle risorse e delle caratteristiche della famiglia di riferimento e, dall'altro, la famiglia cede alle esigenze dell'impresa modificando le proprie visioni, ambizioni, esigenze.*

Quello delle transizioni generazionali è uno degli aspetti più delicati in questo ambito, e le imprese analizzate sembrano in grado di anticipare e 'gestire' con largo anticipo questi appuntamenti, per esempio, facendo ricorso a trasformazioni strutturali della governance e cercando il sostegno di risorse manageriali o finanziarie esterne. Da un lato, per garantire la continuità del controllo familiare e, dall'altro, per sostenere la crescita dell'impresa. […] *In alcune imprese analizzate il nucleo imprenditoriale rimane lo stesso per lunghi periodi. I vantaggi derivanti dalla continuità del nucleo imprenditoriale sono molteplici e significativi: anzitutto la garanzia di qualità e affidabilità che un nucleo stabile testimonia per clienti, fornitori e finanziatori*" (Varaldo, Dalli, Rescinditi e Tunisini 2009).

Vorremmo adesso prendere in considerazione il contributo di Jim Collins, in particolare laddove afferma che: "*Having a great idea or being a charismatic visionary leader is 'time telling'; building a company that can prosper far beyond the presence of any single leader and through multiple product life cycles is 'clock building'*" (Collins e Porras 1994).

Per Collins è più importante costruire un orologio, piuttosto che sviluppare le abilità per leggere le ore guardando il movimento del sole o la posizione delle stelle. "*Clock building, not time telling*" è il suo orientamento.

La raccomandazione che si può qui raccogliere, la necessità emergente, è che il nucleo imprenditoriale manifesti una forte presenza, ma si preoccupi di utilizzare le proprie abilità, non solo per fare direttamente, ma per far sì che l'organizzazione sviluppi le energie e i contributi di cui necessita, proceda dallo sviluppo della sua autoregolazione.

In particolare: "… *the builders of visionary companies tend to be clock builders, not time tellers. They concentrate primarily on building an organization – building a ticking clock – rather than on hitting a market just right with a visionary product idea and riding the growth curve of an attractive product life cycle*" (Collins e Porras 1994).

Collins identifica negli imprenditori visionari un atteggiamento da architetto, come avviene nei confronti della loro organizzazione, e suggerisce lo sviluppo di questa precisa attitudine.

"*Indeed, few of the visionary companies in our study can trace their roots to a great idea or a fabulous initial product*" (Collins e Porras 1994).

Rileva anche come il contributo imprenditoriale, nelle imprese di successo da lui analizzate, sia rivolto più alla realizzazione e al controllo di un processo incrementale che riguarda le conoscenze, l'organizzazione, la qualità del prodotto, più che a una dotazione iniziale di grandi idee o di superiori tecnologie. Sono aziende che si sono messe pazientemente al lavoro,

trascinate da un desiderio di miglioramento costante e dall'abilità di capire cosa significhi agli occhi del loro cliente.

Così: "*If you're a high-profile charismatic leader, fine. But if you're not, then that's fine, too, for you're in good company right along with those that built companies like 3M, P&G, Sony, Boeing, HP, and Merck. Not a bad crowd*" (Collins e Porras 1994).

Dopo questo opportuno contributo, che, se non ridimensiona il ruolo dell'imprenditore delle medie aziende, ne consente comunque una visione più critica, lo sposta dal piedistallo agiografico e apre la strada all'idea di sostituibilità, ciò che è dato di fatto nelle grandi aziende, che sono state l'oggetto dello studio di Collins, dove il management gestisce l'azienda e l'imprenditore diventa una figura più evanescente, anche se cresce in rappresentatività.

Il successo delle PMI, che si confronta con il sostanziale ristagno o regressione in atto delle grandi aziende, può dipendere anche dalla sostanziale differenza messa in luce con la nostra appassionata difesa e ricerca del motore potente dell'impresa, la sua imprenditorialità.

Attorno a noi esiste, parlo del nord-est dell'Italia, il necessario humus culturale che ci consente lo sviluppo tanto sul piano personale che su quello economico.

Desidero scrivere in questo libro quanto potrebbe diventare uno stimolo che qualcuno potrebbe raccogliere. Del resto l'uomo, fin dall'infanzia, apprende per imitazione, e guardandosi attorno, analizzando comportamenti e sistemi della società attuale, ricca di fermenti e possibilità, può cercare di entrare ad animare ancor più il formidabile circo antropologico costituito dagli imprenditori che, in particolare in Italia, è ampio e dinamico, anche se oggi si trova a fronteggiare un grande bisogno di ricambi generazionali con magnifiche ulteriori nuove figure antropologiche che sono gli imprenditori visionari e onesti, veri autori sociali e non solo attori.

Nonostante tutto, ritengo che l'economia può andare alla grande nel clima di libertà, di cui gode oggi l'Europa, dove le persone sentono liberarsi e realizzarsi il loro innato stimolo interiore, il desiderio di acquisire sicurezza e ricchezza.

Garcia Marquez disse: "*Ricco no! Sono un povero con soldi, che non è la stessa cosa*".

I soldi non sempre offuscano la mente se restano nella loro migliore funzione di mezzi operativi.

Per converso, basta gettare un'occhiata alle società dove la politica o la filosofia dominante o la religione spingono in direzione opposta, per vederne il ristagno, la tristezza e l'annullamento.

Mi appare strano che anche importanti nostri leader politici attuali, non capiscano quanto sia deprimente, bloccante, da rifiutare, il messaggio di tristezza, ipercritico, scarso di proposte, vuoto e pieno solo di rancori e illusorie rivalse.

La nostra saggia Costituzione sancisce e regola la libertà d'intraprendere, oserei dire che la propone, quasi come un suggerimento, ad avere coraggio di cambiare, di evolversi, di superare l'*ansia dell'influenza*.

Harold Bloom ha messo in evidenza l'importanza *dell'ansia dell'influenza* dimostrando come il moto creativo, in tutte le arti, avvenga sotto le pressioni istiganti deformanti, reattive delle opere dei predecessori.

L'influenza è il contesto inevitabile. Händel, sommo musicista, che cito perché è una mia costante passione, avete presente il suo *Alleluia*!, è riuscito, come molti altri, a compiere la rottura con il passato, aiutato anche dal trasferimento fisico e dall'integrazione nella stimolante realtà di Londra, partendo dalla natale Germania.

Rimanere prudentemente, ma con determinazione e profitto, affacciati al balcone dell'orlo del caos aiuta a guarire dall'ansia dell'influenza e consente l'evoluzione.

In fin dei conti, tutto ciò che siamo lo dobbiamo agli altri: Emile Durkheim, padre del positivismo sociologico (1893), che ha dato origine al funzionalismo, sostiene che la razionalità economica degli individui esiste a priori ed è profondamente radicata nella società; evidenzia così come le persone appartengano a gruppi, e quanto le loro scelte riflettano strutture sociali e storiche preesistenti.

Nell'ottica funzionalista, ogni specifica società possiede propri meccanismi interni adattativi che la mantengono in equilibrio dinamico funzionale. L'individuo può scegliere come integrarsi in modo ordinato ed energizzante nei confronti del sistema dinamico sociale che lo circonda.

I quattro potenti motori motivazionali presenti in ciascuno di noi: il bisogno di acquisire, di socializzare, di apprendere e di difendersi, sono sentiti come necessità da soddisfare. Sono cioè altrettanti stimoli per muovere l'azione verso obiettivi che la cultura, nella quale siamo immersi, rende possibili.

La società ci fornisce uno splendido menù di scelte. La nostra natura alimenta la fame e la cultura consentirà di banchettare nel rispetto di regole e precise norme comportamentali, nell'interesse della società stessa.

Questo lavoro è nato da conversazioni sui temi del moderno management, della leadership, per cercare di capire come sia possibile ottenere il meglio dalle persone, porsi e raggiungere i propri obiettivi e rendere felici anche gli altri, il team di persone che lavorano con noi.

Vediamo attorno impegnati in attività sociali, o religiose o nel mondo degli affari, gruppi di persone capaci di dirigersi soddisfatti, con determinazione, verso il raggiungimento degli obiettivi condivisi che poi realizzano appieno. Ci chiediamo cosa renda un team vincente, qual è il meccanismo che fa essere dei gruppi così determinati nel raggiungere alte vette, ispirati da una visione, mentre altri gruppi sembrano non andare da nessuna parte.

Le persone tendono a unirsi spontaneamente, a legarsi grazie a comuni impulsi emozionali, che conducono a un implicito contratto sociale di mutuo impegno, cura e sostegno. Successivamente interviene la componente razionale, che porta alla divisione dei compiti e delle responsabilità.

Vedremo entrare in scena, molto presto, la figura essenziale del processo, il leader, la *dramatis persona,* che cercheremo di indagare ulteriormente. Vorremmo soprattutto cercare di capire come un capo, un manager, oppure il leader riescano a ottenere che le persone del loro team agiscano come meglio è desiderato, e ne siano soddisfatti. Le grandi cose sono frutto di lavoro collaborativo efficace, non il risultato del lavoro di una singola persona, fosse anche il catalizzatore critico.

Lavoro comunque, è di lavoro e di forte e continuo impegno che parliamo, lavoro che richiede spinta emozionale e dedizione.

Richard Bandler, il geniale fondatore della Programmazione Neuro Linguistica (NLP), scrive: "*La maggior parte degli individui non utilizza attivamente e deliberatamente il proprio cervello. Il cervello è come una macchina alla quale manchi un interruttore con la posizione di 'spento'. Se non gli si dà qualcosa da fare, non fa altro che continuare a girare, e alla fine si annoia* […]. *La maggior parte delle persone sono prigioniere del loro stesso cervello. È come se fossero incatenate all'ultimo sedile dell'autobus, con qualcun altro al volante. Voglio che impariate a guidare voi stessi il vostro autobus personale*" (Bandler 1986).

Un detto cinese sostiene che dietro a un uomo abile, ci siano altri abili uomini. Da noi, in Italia, il detto è diventato questo: "*dietro a un grande uomo c'è una grande donna*". I maligni aggiungono "*che se ne meraviglia*"…

Il lavoro in gruppo riunisce energie fisiche e mentali, concentra maggiore energia nascente in forma di idee, di volontà, equilibrio; il gruppo massimizza le qualità del leader e ne minimizza le debolezze in un processo di crescita collettiva. Capire l'importanza del contributo dato dagli altri, e saperlo organizzare, significa saper compiere il primo passo verso la leadership, significa cioè saper condurre un gruppo di persone che avranno, tutti, beneficio dal risultato, e continueranno, motivati, a lavorare assieme per un comune obiettivo.

Se nutriamo la sana ambizione di diventare leader, individui che, oltre a risolvere al meglio il proprio problema esistenziale, contribuiscono allo sviluppo della società, persone che gli altri rispettano e seguono, dobbiamo fare in modo che dal nostro processo interattivo con gli altri, emergano persone soddisfatte, motivate, completamente coinvolte. Cuore e cervello, cioè con la loro razionalità, ma anche con le loro emozioni che sono da rispettare e tutelare perché essenziali per sopravvivere e perché svolgono un ruolo vitale anche nella motivazione al comportamento. Le soluzioni puramente razionali spesso non sono risolutive. Devono piuttosto confrontarsi anche in qualche modo con le emozioni umane per essere efficaci e produrre i risultati voluti.

La razionalità l'intendo come coerenza di comportamento tra i valori personali e quelli consolidati nella società, che sperabilmente coincidano, con i fini che l'individuo si propone di realizzare. Razionalità che lo guidi nel fissare obiettivi, valutare tutte le alternative possibili e nello scegliere l'alternativa coerente con i valori.

Le persone – razionalità di comportamento data per scontata – vogliono essere trattate come desiderano, come ne sentono la necessità, solo così si possono consolidare i legami tra di esse. Ogni relazione umana mostra aspetti cooperativi che convivono con aspetti di competizione. Il leader riesce a orientare il rapporto in modo da far emergere l'aspetto cooperativo, e lo ottiene innanzitutto trattando le persone come legittimamente desiderano di essere trattate.

Il leader è anche attento a sviluppare le migliori relazioni possibili con i colleghi e i subordinati e con quanti hanno interessi nell'organizzazione: clienti, fornitori di beni e servizi, parti sociali, comunità, territorio.

L'esercizio della leadership, in particolare nel mondo degli affari, richiede attributi di personalità e carattere, tali che includano integrità, autostima, competenza comunicativa compresa come valore critico, passione per l'eccellenza.

Alcuni leader mostrano di possedere un'analoga dotazione mentale. Pur tuttavia, se frequentemente le dotazioni psicologiche sono simili, risulta piuttosto diverso il modo di realizzarle. Si tratta quindi di una matrice psicologica che si può paragonare a un copione teatrale, interpretato in maniera anche profondamente diversa dai diversi attori.

I leader sono coscienti che, con la loro appassionata dedizione, possono fare la differenza, eliminare gli *status quo* che impediscono l'evoluzione delle organizzazioni. Riescono a intravedere e mostrare un futuro migliore, sapendo così creare un'immagine ideale di come l'organizzazione possa diventare. Lo fanno attraverso il magnetismo che emana da loro, sostenuto da

cultura, preparazione, stile, valenze estetiche. Lo fanno con modalità che arrivano a essere anche molto diverse, frutto di quotidiana applicazione all'esercizio della leadership, e tramite il quieto persuadere, inserendo gli altri, tutti gli altri, nel proprio sogno.

Riescono a portare la vitalità nella loro visione e offrono alle persone eccellenti opportunità per un futuro migliore. Per farlo mostrano anche il coraggio della sperimentazione di vie nuove, assumendosene i rischi in prima persona.

Il leader riesce anche ad aiutare le persone a vivere meglio il momento presente, a restare totalmente immersi nel presente, nell'azione in corso di svolgimento. Solo il presente conta. Il buon Dio ci ha messo gli occhi davanti, non dietro. Gli specchietti retrovisori vanno rotti, si rende necessario avere il coraggio di rompere con il passato, di innovare, di uscire dagli schemi che ingessano e non portano da nessuna parte. La storia delle aziende, delle organizzazioni, dei gruppi di lavoro, in un mondo che cambia alla velocità dei *Leptoni,* il mantenersi riferiti al passato può essere il freno o l'anestetico di ogni progresso. Conta il presente, che non esiste, essendo già futuro, sicché rimanendo nel presente lavoriamo per il nostro futuro.

I giapponesi hanno addirittura un termine per designare la necessità di restare fortemente concentrati nel presente: *Tadaima*, solo ora, *only now,* conta.

Se mi consentite una digressione questa è in Europa l'attitudine delle persone nomadi, i Gipsy. "*Ci sono altre culture che concepiscono con difficoltà il passato, e di conseguenza, anche il futuro: si tratta delle culture di origine nomade* […] *Nella cultura nomade la vita si snoda essenzialmente nel presente quindi le due dimensioni del passato e del futuro vengono in qualche modo a mancare e diventa difficile per queste persone concettualizzarle*" (Balboni 1999).

Diverso è il caso delle popolazioni arabe dove: "*Interiezioni quali l'arabo inshallah o il suo omologo spagnolo si Dios qui ere, sono ben note. Non si tratta di mero fatalismo, come può pensare un europeo, ma di una radicata necessità religiosa, esplicitamente richiesta dal Corano, di riconoscere che il futuro è nelle mani di Dio e che quindi anche l'uso del tempo futuro dei verbi può risultare blasfemo; una sfida a Dio*" (Balboni 1999).

È opportuno tenere anche presente che nelle relazioni, negli eventi comunicativi, si può ottenere il successo solo se si riesce a tollerare il fallimento. A un venditore, nel corso dei suoi colloqui di vendita, viene detto *no* mediamente cinque volte, prima di due *sì* alla fine (a volte con varianti, come: *mi richiami* ecc.).

Nel settore assicurativo la vendita avviene dopo una media di sette rifiuti.

Il rifiuto, spesso, può essere una richiesta inconscia di ulteriori informazioni o di creazione di un feeling più intenso, tutt'altro che un'opposizione; la sua accettazione, la sua comprensione e la sua perseveranza sono dunque la chiave, in quei casi occorre restare rispettosi, capaci di continuare a porre domande efficaci, e così proseguire nel rapporto.

Il leader dedica molto tempo e impegno al mantenimento della propria leadership e pone una costante attenzione allo sviluppo delle proprie abilità; riesce a indurre energia nei suoi collaboratori, e a rendere compatibili le procedure organizzative e gli obiettivi dell'organizzazione con quelli dei dipendenti. Crea, insomma, consenso circa i valori dell'organizzazione e mantiene alto il morale e la produttività delle persone facendone emergere tutto il potenziale, impara ad ascoltarne anche i segnali deboli e non solo ai segnali forti, il loro ascolto può essere una dote naturale, ma più frequentemente si apprende.

Quest'ultima dote nasce dal rispetto convinto degli altri, ne è la premessa.

Le persone fanno le cose per le loro ragioni, non per le nostre. Essenziale è dunque scoprire abbastanza di queste ragioni.

È ancora il leader che sa sviluppare una comunicazione persuasiva, perché capisce gli interessi che muovono l'uomo e i meccanismi che ne determinano la motivazione, e crea un ambiente di fiducia reciproca, premessa per ogni interazione efficace e durevole, fiducia che costituisce la scatola Petri di ognuno per accettare o meno l'altra persona.

La fiducia viene definita dagli Anglosassoni *trustworthy*, ma si mescola spesso a *countability,* e dà l'idea del dare conto di un qualcosa che è la sommatoria di buoni sentimenti, di carattere, competenza, impegno e concretezza.

La fiducia malriposta può costare cara, ma adeguati livelli di fiducia non possono mancare nel tenere assieme un qualsiasi rapporto.

Ogni persona è un mondo a sé, che mostra comunque di possedere molte comuni caratteristiche che possiamo ritrovare in ogni essere umano.

Citiamo: "*Part two of the book, describe the four primary innate drive that we believe are hard-wired in the brains of all humans: These drive shape the choices we make. The first (D1) is the drive to acquire objects and experiences that improve our status elative to others. The second (D2) is the drive to bond with others in long-term relationship of mutually caring commitment. The third (D3) is the drive to learn and make sense of the world and of ourselves. The fourth (D4) is the drive to defend ourselves, our loved ones, our beliefs, and resources from harm*" (Lawrence e Nohria 2002).

Qualsiasi organizzazione, in qualsivoglia attività, ha la necessità di ga-

rantire ai partecipanti l'opportunità di acquisire quanto richiedono i drive, geneticamente inseriti nel sistema limbico di ogni uomo, quelli di acquisire, apprendere, socializzare e difendersi. Gli obiettivi che i drive impongono, e che devono essere soddisfatti tutti, sono il prodotto di una saggezza evolutiva e non consentono possibilità di interscambio o compensazioni. Ciascuno di loro presenta puntualmente e senza sconti il conto e vuole soddisfazione, pur se esistono tra di loro forme interattive e gerarchie.

Il lavoro, che garantisce l'opportunità di soddisfare queste esigenze, quasi scolpite in forma fisica nel cervello di ogni uomo, risulterà essere la più appagante attività, e premessa di massima efficacia compensatrice dei bisogni percepiti.

Ci chiediamo, dunque, come riuscire a ispirare, motivare, guidare e ottenere il meglio dalle persone. Il *leader* deve essere capace di capire gli altri, persuaderli, motivarli, ispirarli e assisterli, per raggiungere i più alti livelli di efficacia, e altresì deve essere capace di fare, per loro, una serie di cose, che adesso vedremo nei dettagli, senza che nessuna manchi, per garantirne l'efficacia.

Questo è il tema delle riflessioni che seguono; in definitiva ci accingiamo a vedere, assieme, se sia possibile anche a noi strutturare un metodo, che risulti il più efficace, per ottenere che le cose che ci proponiamo siano fatte in punta di desiderio, cioè nel modo migliore.

Ne *Il capo OK*, di Muriel James, leggiamo: "*Sono fermamente convinta che gli aspiranti capi vogliono essere dei buoni capi, dei capi costruttivi e positivi, dei capi OK*" (James 1986).

Il mondo abbisogna di manager e di leader in ogni settore d'attività umana, sociale, politica, economica, professionale.

Il manager, per far fare le cose alle persone, il leader per fare in modo che le persone vogliano fare le cose, suscitando in loro le adatte emozioni.

La determinazione è lo stato mentale che precede il comportamento cosciente, volontario.

Sono tre le fasi dell'azione intenzionale, come descritte da Lewin. Esiste dapprima una tensione, un conflitto tra diverse opzioni, che precede la decisione di risolvere tale conflitto. Quindi si passa all'azione… *akrasia* permettendo, aggiungerei.

Le persone sanno che fumare, eccedere con il cibo, l'alcool ecc. fa male, ma non riescono a cessare l'azione dannosa. C'è un ostacolo, una certa abulia, un'assenza della volontà che porterebbe a continuare. Per reagire devono intervenire le emozioni ben oltre la razionalità. Sono le emozioni che giocano un ruolo vitale nella motivazione al comportamento volontario, e meritano tutta l'attenzione dei manager e dei leader.

Se guardiamo ai nostri manager, ai quali domandiamo molto, per esempio nel mondo dell'industria, ci rendiamo conto che chiediamo loro di assumersi la responsabilità del successo d'impresa, di garantire la redditività, mettere in luce le qualità di integrità, trasparenza, visione, dedizione appassionata, talenti umani, intelligenza e forza interiore, coraggio e carisma. È poco?

Non possiamo meravigliarci se molti manager sembrano, alla fine, fornire performance insoddisfacenti. Le aspettative sono spesso troppo idealizzate, troppo alte, fuori dalla portata di persone, pur capaci e impegnate, ma che non sono taumaturghi. Hanno notizia del mago Houdini, ma non sono altrettanto abili.

Da loro pretendiamo conoscenza di finanza, abilità e sensibilità di marketing, capacità organizzativa, conoscenza tecnica, abilità nel reperimento e nella gestione delle risorse necessarie, capacità di sviluppare contenuti estetici, di migliorare la qualità delle interazioni tra le persone, risolvere i conflitti e di vincere difficili battaglie commerciali, senza mai dimenticarsi di sorridere e distribuire serotonina, l'ormone della felicità.

La strategia più saggia nel cercare di affrontare la resistenza al cambiamento e risolvere i conflitti, è di accordarsi e collaborare, quanto possibile, anziché combattere, proprio perché siamo coscienti delle difficoltà da affrontare.

Se prendiamo in considerazione la quantità di stress che deriva al boss dalla gestione delle risorse economiche, umane e di controllo del mercato vediamo come, al loro interno, sia la gestione degli uomini a provocare lo stress maggiore.

Difficile, comunque, negare che vi siano attorno tanti manager deboli e incapaci, che fanno pensare ai subordinati che si potrebbe fare addirittura meglio senza di loro, e che un'organizzazione piatta funzionerebbe lo stesso e meglio. Questo può essere vero in un loro sfortunato caso specifico, e non fa che rafforzare l'affermazione che, di buoni manager, le organizzazioni umane hanno grande bisogno e che, quando hanno la fortuna di averne uno, non hanno che da sostenerlo e goderne assieme i risultati. Soprattutto se si tratta di un buon imprenditore con buona pace dei divisionisti sociali. Spesso le deboli performance dei manager non dipendono da loro, ma dalla complessità e dalla turbolenza degli avvenimenti che la realtà attuale scarica loro addosso in dosi difficilmente metabolizzabili.

Una recente ricerca ha messo in evidenza come poco più del 30% dei colloqui di lavoro sono cercati dal manager, il 5% concordati e quindi il 65% circa avvengono come interferenza, senza pianificazione, senza specifica preparazione. In alcune situazioni lavorative, questa percentuale è media, e mostra picchi di varianza ancor più difficilmente gestibili.

I buoni leader sanno stimolare e fare buon uso dell'intelligenza diffusa nella loro organizzazione, sanno produrre il bene collettivo che stimolano adeguatamente e orientano al conseguimento degli obiettivi, ma questa intelligenza deve essere effettivamente disponibile, la ship deve saper tenere il mare e affrontare le tempeste, non solo la bonaccia.

Leadership è capacità di guida del gruppo, di integrazione con le persone di cui si ha responsabilità, di condivisione di mezzi e obiettivi. La leadership si costruisce con tenacia e coraggio, responsabilità, comunicazione efficace, sapendo anche apprendere con umiltà dai propri errori, presto comunque corretti con assunzione della propria responsabilità.

Il leader dovrebbe punire la sua mano che ha sbagliato, con la determinazione di Muzio che diventa Scevola, mancino per aver mancato Porsenna, aver fallito il suo compito, che pertanto si propone come fulgido esempio di forza morale anche a noi, non solo ai nemici della Roma del tempo.

I migliori leader mostrano di essere orientati alla guida, hanno un *gps* dedicato che li orienta. Sono capaci di fissare importanti obiettivi e non demordono fintantoché non li abbiano conseguiti con il loro gruppo. Sono mossi dalla propria intelligenza emozionale, per cui riescono a leggere e controllare le risposte emotive delle altre persone. Sanno ispirare fiducia per la convinta adesione ai principi etici. Hanno una razionalità sistemica, la capacità di concepire o migliorare con sempre nuove idee, prodotti o servizi, strategie, modelli organizzativi e riuscendo sempre a mantenere una visione ampia, d'insieme, delle situazioni.

In America i leader sono anche chiamati *great bus drivers.*

Sono alla guida di un bus dove hanno deciso attentamente, prima di tutto, chi vi deve salire; quindi assegnano, con scrupolo, i posti da occupare e, finalmente, possono annunciare la destinazione, che sarà una meta eccitante per tutti.

"*Faber est suae quisque fortunae*", ricordando Sallustio rivolto ad Appio Claudio Cieco. Ciascuno è artefice della propria fortuna, che può essere raggiunta, anche in comune, a bordo dell'autobus adatto.

2. Leadership

La capacità di guidare gli altri non è prerogativa solo delle persone che occupano nelle organizzazioni umane posizioni di potere, cioè di persone al vertice di una specifica piramide organizzativa. Si tratta piuttosto di possedere un insieme di caratteristiche e capacità che si possono coltivare in ogni momento e che saranno il veicolo migliore e più condiviso per la salita lungo la scala gerarchica.

Ogni deità indiana cavalca un animale, che ne è il veicolo specifico e ulteriore mezzo di identificazione.

Cavalchiamo la leadership, facciamoci portare in alto, per provare l'ebbrezza dei vasti panorami, della libertà, della responsabilità e della gioia di portare con noi altre persone, verso un futuro migliore. Per vedere così realizzata la visione che ci ispira.

Non sono rilevanti l'età, la professione, lo stadio di carriera o gli attuali obiettivi che una persona possa avere, per diventare quello cui aspira a essere e può diventare.

Piuttosto è importante scoprire il modo di ottenere il massimo del proprio potenziale; in ognuno di noi c'è un'energia erogata e una, a volte più grande, inespressa e potenziale.

Il possesso di specifiche abilità non crea la condizione di leadership. Le capacità da sole, per quanto elevate siano, non fanno i leader. Accanto a esse deve emergere, con forza, la filosofia di base che si rivela come specifico stile e comportamento, crea il clima e ha modo di svilupparsi con la capacità di esprimere qualità estetiche e realizzare raffinati equilibri formali anche nelle relazioni.

La leadership è il risultato della dotazione di caratteristiche individuali, di talenti e di formazione, di capacità di monitorare e comprendere il contesto in cui si opera, determinazione nel raggiungere gli obiettivi, capacità di rispondere alle sfide… ma, ed ecco il punto: mentre questi elementi sono generali è il modo come li combineremo, le priorità e

le intensità che metteremo in campo, che saranno unici, faranno lo stile di ognuno.

Se sei interessato a sviluppare un'efficace leadership, comincia dal comportamento di leadership, da costruire su di una solida piattaforma filosofica ed estetica.

Mettiamoci al lavoro: *"stop smoking and start training"*, come dicono gli amici di oltreoceano, con apparente concentrazione sull'esteriorità, la fisicità, ma in realtà proponendo un preciso cambio di vita. Non è facile.

Assegnare compiti e farli eseguire nel modo migliore è l'impegno di ogni persona che esercita le funzioni di leader, a capo di altre persone.

Può risultare opportuno fare chiarezza circa la differenza che vediamo esistere tra leader e capo, entrambi vocati al comando delle persone e all'ottenimento di risultati concreti.

Il *capo* è colui che in virtù di una posizione gerarchica superiore, di un potere comunque attribuito, esercita influenza e controllo su coloro che vengono guidati, sorvegliati e comandati, mentre il leader ottiene lo stesso risultato, ma con metodi completamente diversi.

Capo viene definito come inizio, fine, sorgente, principio, sporgenza in geografia, un genere, un articolo, quando oggetto. Nelle organizzazioni il capo è visto come l'antidoto al caos, e questa situazione tende a essere generale. Tuttavia vale forse la pena di notare come si stiano affermando anche organizzazioni moderne fortemente innovative, che si orientano proprio nei promettenti insidiosi ambiti del caos, come definitiva liberazione di energie intellettuali e di sentimenti.

La complessità delle organizzazioni, per loro natura è fortemente legata al caos, anche se godono di solo pochi gradi di libertà. Il successo organizzativo, l'opera del leader, risiede nella capacità di affacciarsi al confine del caos, la particolare soglia di equilibrio, un'area non-lineare, capace di sprigionare energie che promuovono l'evoluzione, la creazione dello spazio delle possibilità.

La non-linearità è caratteristica dei sistemi complessi adattivi (CAS, in inglese), perché, mentre le proprietà di un sistema lineare sono additive, l'effetto dei sistemi complessi è diverso dalla somma delle caratteristiche delle parti che lo compongono e che nella loro interazione dinamica fanno comparire effetti nuovi, tutt'altro che la sommatoria degli effetti messi in campo.

La filosofia alla base della leadership, lo stile del leader, consentiranno di promuovere scelte dinamiche originali tra i diversi comportamenti possibili e le scelte alternative, realizzando un insieme che è difficile da capire attraverso il solo esame delle componenti, né si può capire per scomposi-

zione, e richiede il compito di esaminare ogni aspetto con un approccio di tipo olistico, una visione d'insieme. Anche per questo non esiste uno stile di leadership spendibile, valido, per tutte le occasioni.

La non-linearità delle interazioni tra le componenti messe in gioco – e armonizzate dal leader nella creazione del sistema complesso, che diventa auspicabilmente auto-organizzativo – lo rende un sistema inspiegabile quando viene analizzato nelle sue componenti, ma chiaro nella mente del leader e ben leggibile all'esterno in modo comunque soltanto olistico e la lettura sarà priva delle dinamiche che lo governano e che in definitiva lo caratterizzano come univoco.

Un po' la questione del calabrone, che però vola, e la difficoltà di attuare un benchmarking efficace tanto dei concorrenti che dei *best-in-class.*

Questo rende differente tra loro le organizzazioni umane e le aziende nel mondo del business, che riescono a essere profondamente diverse, anche se operano in contesti assolutamente sovrapponibili: stessi impianti produttivi, merci di sostituzione, stessi mercati, uguali opportunità offerte.

La ricombinazione dinamica di tecnologie – risorse, relazioni, valori e principi messi in campo, permeata dall'abilità di sviluppare contenuti estetici – è il capolavoro della leadership e rende le organizzazioni umane e le aziende uniche. Nella teoria della complessità, l'area, più che la linea di demarcazione, dove si raggiunge punto di equilibrio tra la libertà totale e l'ordine assoluto, è nota come limite del caos, la leadership garantirà le adeguate porzioni di libertà, che alimenta la creatività responsabile e rende più appagante l'esperienza lavorativa, compensate da equivalenti dosi equilibratrici di organizzazione regolata da norme.

Dalla non-linearità di interazione tra le componenti di un sistema, scaturisce l'attitudine di questo a esibire proprietà inspiegabili sulla base delle leggi che governano le singole componenti stesse.

Per i sistemi *caotici*, non siamo in grado di prevederne, nel lungo termine, i comportamenti, ma "*l'incapacità di prevedere non significa incapacità di imparare o di spiegare*" (Kauffmann 2001).

Il limite del caos è il punto cardinale promettente, cui dovrebbe tendere il leader, esso consiste nel compensare la necessità di liberare risorse intellettuali creative in talune aree funzionali o talune singole persone, e pensiamo ai ricercatori, agli uomini di marketing, ma più in generale, al lavoro di ogni persona, qualunque esso sia, che abbisogna di propri spazi, di libertà responsabile e creativa. Questa libertà di ruoli e di funzioni che il leader libererà, dovrà venire, come s'è detto, compensata con adeguate dosi di controllo e norme, in modo da garantire affidabilità, trasparenza, e solidità all'organizzazione.

Il tutto sarà relazionato all'equilibrio dinamico che si identifica nell'area che designa il limite del caos.

Già nel *Voyage*, Charles Baudelaire scrive: "*Au fond de l'Inconnu pour trouver du nouveau! … Fino in fondo all'Ignoto per incontrare il nuovo!*".

In gioventù il mio sport favorito è stata l'equitazione. Ben presto ho appreso che le redini devono essere sempre tese, non tirate, e che, a cavallo, si sta con le ginocchia, non comodamente seduti in sella.

Questa tecnica, di scuola italiana, adottata nel mondo, consente al cavaliere un controllo costante dell'amico animale e gli concede adeguata libertà, mette in evidenza la determinazione dell'uomo nel guidare gli eventi, e la sua capacità di controllo, con l'applicazione dei canoni che anche ogni altra disciplina ha consolidato, e che si ha quindi l'obbligo di conoscere e implementare continuamente nella propria specifica esperienza quotidiana.

In obbedienza convinta a questa necessità, a 65 anni ho ripreso un ulteriore percorso di studi universitari, per conseguire una laurea in Marketing e Comunicazione, che mi ha portato, attraverso un programma di studi motivante e appagante, ad approfondire tematiche fondamentali per l'esercizio della mia leadership, materie come il diritto dell'economia, il diritto privato, diritto industriale, diritto dei contratti internazionali, ragioneria, informatica, statistica e soprattutto il marketing, dalle origini alle sue appassionanti, molteplici, espressioni e specializzazioni moderne.

Si è trattato di un percorso culturale e tecnico di revisione di idee e comportamenti, capace di trasferire certezze e nuove idee, forza e determinazione, credenzialità, sempre necessaria a ogni leader e, non ultimo, anche utile sostegno al proprio ego. *"Prop up the ego"* dicono gli inglesi, sapendo che non si tratta di superbia, ma di necessario sostegno emozionale, altrettante vitamine per l'intelligenza.

Altro che stare comodamente seduti in sella!

Seduti in sella si sta solo da fermi, nelle brevi pause, ma pur sempre ben vigili per ogni possibile scarto improvviso del cavallo, che si può spaventare per qualcosa o decida di farsi beffe o scrollarsi di dosso il cavaliere, o arrivare a posizionarsi il morso tra i denti e allora se ne perde definitivamente il controllo. Occorre anche sempre mantenere una dignitosa postura adeguata.

Le necessarie funzioni di capo, per le attività rivolte alla gestione delle persone e la soluzione dei problemi che nascono dal loro operare organizzato, possono essere ricoperte da leader o da manager.

Nel caso di un manager, nel mondo del business per esempio, il compito è oggettivo, cioè l'impegno misurabile è di andare da un punto a un altro, di realizzare i processi e implementare le tecniche più op-

portune per ottenere buoni risultati. Per fare bene questo, gli strumenti del mestiere possono venire acquisiti nelle scuole di management, o attraverso lo studio di tanta ottima letteratura disponibile. I compiti del manager scaturiscono prevalentemente dalle necessità piuttosto che dai desideri: risolvere problemi, sanare conflitti, ottimizzare i processi, rendere efficace la comunicazione, istituzionalizzare l'apprendimento, riuscire a portare i clienti all'esperienza emozionale, a controllare, promuovere continua innovazione, comunicare, distribuire valore a target di mercati e clienti per garantire il miglior profitto all'azienda. I manager camminano in campi minati dai KPIs, come definiti dagli anglosassoni, i *Key Performance Indicators*.

Nel caso del leader invece le energie e le risorse messe in campo sono soggettive, unitarie, coinvolgono ogni aspetto della persona e delle sue attitudini, rivelano anche il rispetto che nutre per gli altri, e conduce a eccellenti KPIs.

I leader sono osservati in ogni fase del loro percorso, interpretati per ogni singolo episodio e nell'insieme. Guidano a fare le cose giuste anziché limitarsi a farle bene.

Un manager diventa leader quando, con determinazione, riesce a tradurre i propri princìpi e valori, condivisibili, in azioni appropriate e trascina con sé altre persone. *"Nemo solus satis sapit"*. E ancora*, "vae soli"* si trova scritto ben 24 volte nel libro della Sapienza, la Bibbia. Leadership è la visione, l'opportunità da realizzare, è la felice condizione del leader che non è più solo.

I leader riescono a fissare obiettivi che consentono di cogliere potenziali opportunità, che riescono a intravederle anche dietro l'angolo. I leader hanno un sogno da partecipare agli altri e li guidano a raggiungerlo. *Plan,* dunque, ma poi *Do* e *Check*! Alla trilogia nota ai manager, basta anteporre il fatto creativo Dream e si ha la guida del leader: *Dream, Plan, Do, Check*.

È lui l'uomo che ispira i subordinati e li guida a risolvere i problemi, mettendo al lavoro le loro migliori energie, facendo emergere tutto il potenziale di cui sono dotate.

Contribuisce a creare un clima aziendale in cui tutti si riconoscono e lasciano fluire buone relazioni interpersonali e collaborative.

Le aziende, per poter progredire, necessitano di entrambi, manager e leader, due tipi di persona completamente diverse.

La cultura manageriale non ancora totalmente affrancata dal *fordismo,* che stenta a morire, enfatizza la razionalità e il controllo, punta al conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, risolve i problemi, organizza risorse e strutture, sviluppa la rete organizzativa, assicura la qualità totale,

sviluppa il brand, rinforza i legami con le strutture distributive e le sue catene del valore, monitora le attività dei concorrenti, domina le tecnologie, studia i mercati e formula le strategie finanziarie, produttive e di marketing conseguenti.

Un manager può non essere affatto un leader, ma vedo con difficoltà la figura di un leader che voglia esercitare la sua leadership senza essere un manager. La cultura manageriale è quindi un passaggio obbligato per esercitare la leadership. Il problema è che spesso ciò che serve a sviluppare il manager, può inibire lo sviluppo dei leader. Occorre esporsi alla giusta dose di radiazioni e poi ritrarsi caricati per cominciare a irrorare l'ambiente con la propria energia, accumulata con l'esperienza e portata dai talenti naturali.

Il cervello viene visto nell'ottica moderna come un sistema computazionale capace di confrontare le nuove percezioni con quelle esistenti nella sua memoria.

Nel caso che nel suo archivio neuronale non figuri quella specificità, il cervello genera o presenta un ventaglio di possibili soluzioni sino alla maggior approssimazione possibile, che poi memorizza come nuovo dato.

Purtroppo non tutte le dissonanze possono venire facilmente risolte al calore delle passate esperienze. Non è sempre possibile riscaldarsi all'abituale caminetto per trovare soluzioni a nuove situazioni oggi assai frequenti.

Altra considerazione è che la leadership preveda che i leader applichino una delle due teorie *X* oppure *Y*, di cui parleremo, a seconda della propria natura, delle proprie convinzioni ed esperienze. Scelto uno di questi fondamentali stili di leadership, reso predominante anche perché affiora dalla propria natura, prima di implementarlo deve essere adattato nei tempi e metodi alla specifica situazione. Dopodiché bisognerà essere coerenti con la scelta fatta, frutto di forti convinzioni, e si sarà disponibili ad attendere, a essere comprensivi e concedenti se la linea prescelta è sottesa dalla teoria *Y*, reattivi e rigidi nell'altro caso.

La teoria *XY* fu proposta dallo psicologo sociale americano Douglas McGregor nel 1960 nel suo libro *The Human of Enterprise.*

L'idea di McGregor è che vi siano sostanzialmente due approcci differenti nei confronti delle persone, l'uno, teoria *Y*, che personalmente credo sia più produttivo e ragionevole dell'altro sostenuto dalla teoria *X*.

Secondo l'approccio *Y* le persone sono considerate fondamentalmente buone, vogliono imparare, sanno crescere, hanno bisogno di soddisfare il desiderio di appartenenza e di riconoscimento. Per loro l'impegno nel lavoro, tanto fisico che intellettuale, è naturale, come lo sarebbe il gioco. Le persone si applicano con autocontrollo al perseguimento dell'obiettivo co-

mune, non tanto per un controllo esterno o timore di punizione; il loro impegno a raggiungere gli obiettivi è piuttosto sostenuto dal riconoscimento che questi risultati garantiscono. Le persone volentieri accettano e spesso cercano ruoli di responsabilità.

La teoria *Y* sostiene che nelle organizzazioni e in particolare nelle imprese, il potenziale intellettuale delle persone medie sia utilizzato solo parzialmente. Ciò fa sì che sia largamente presente tra le persone, non limitatamente diffusa, la possibilità di fare uso di un alto grado di capacità innovativa, di immaginazione nella soluzione di problemi organizzativi.

I leader che applicano la teoria *Y* ottengono le prestazioni migliori e i risultati più appaganti per tutti i coinvolti nel processo, con crescita umana e professionale delle persone. Talvolta serve pazientare: *"natura non facit saltus"*.

Per contro, la teoria *X* considera che la media delle persone non ami il lavoro, e cerchi di evitarlo quando possibile e che quindi la maggior parte di loro debba essere guidata e forzata a perseguire gli obiettivi dell'organizzazione anche, se necessario, con l'uso di punizioni.

La teoria *X* pensa che le persone tendano a evitare le responsabilità, preferiscano essere dirette, abbiano scarse ambizioni e cerchino soprattutto comodità e sicurezza.

Lavorare per un manager che sostiene la teoria *X*, spesso autocratico, è tutt'altro che piacevole e, frequentemente i risultati ottenuti, in particolare nel lungo termine, possono essere piuttosto modesti. Non è bello neppure riconoscere la presenza nel proprio team di persone che incarnano quanto *Mister X* ipotizza.

Nessuno ritiene che un leader debba essere autoritario. Questa visione infantile della figura del capo non è presente nella moderna dinamica relazionale, che prevede invece autorevolezza.

I manager *X* sono orientati al risultato, ai fatti, ai numeri.

Poca filosofia con loro, mostrano di avere minor interesse per gli aspetti umani, considerazioni che, comunque, passano in secondo ordine rispetto al valore dei risultati.

Può anche funzionare in alcuni casi, ma l'efficace leadership appartiene a chi applica, con sincera convinzione, la teoria *Y*.

Le regole vanno bene, ma sono di applicazione problematica, meglio far leva su valori condivisi, sul consenso.

Non possiamo comunque non riconoscere l'importanza che nelle organizzazioni rivestono i manager orientati verso la teoria *X,* che anche sotto il profilo umano è più difficile da sostenere.

Altrettanto vero è che se il leader è decisamente *Y* orientato, deve esse-

re affiancato da qualche Mister *X*. Senza dubbio le virtù portate all'estremo, infatti, diventano vizio.

Niente poesia con loro, valgono solo i fatti concreti.

Sono anche loro, i Mister *X*, che forniscono un forte, preciso e costante sostegno all'organizzazione e se alcune persone possono esercitare la loro leadership, potrebbe anche dipendere dal completamento offerto dal contributo più freddo e orientato all'apporto cognitivo offerto da altri.

Peccato che si siano utilizzate le lettere finali dell'alfabeto per designare differenti approcci al governo delle persone; in questa maniera il molto che c'è da scrivere ancora su questa appassionante tematica dovrà ripartire dalla lettera *A*.

Il modello teorico *XY* di McGregor trova non tanto continuità, come potrebbe sembrare dalla successione di lettere, nella teoria *Z* di William Ouchi, che la descrive nel suo libro pubblicato nel 1981: *How American Management can Meet the Japanese Challenge*.

Ouchi, professore californiano di management, ha stemperato nella virtuosa visione *Y* di McGregor ulteriori importanti contenuti legati all'eccellenza delle persone, considerata quest'ultima e ricercata, soprattutto nella realtà giapponese che pone in grande risalto le attitudini positive e il grande senso di responsabilità delle maestranze. Ouchi sposta il focus dal manager al lavoratore e tenta, così, di stemperare l'approccio manageriale americano in quello giapponese.

Abbiamo introdotto quindi le attuali tre variabili *XYZ* con le loro possibili infinite sfumature.

Imparare a distinguere le caratteristiche della persona dotata di leadership dal manager può essere di ispirazione per persone che vogliano dare quel colpo d'ala, che la propria natura e l'opportunità di vita consentono loro.

Conversando di leadership, alla ricerca dei suoi caratteri più peculiari, nelle molte occasioni si raccolgono giudizi e informazioni frammentarie, a volte contraddittorie e non sempre utili, ma almeno su di un punto tutti sembrano essere d'accordo: l'importanza della leadership stessa.

I leader di successo si osservano essere orientati non solamente al raggiungimento di un obiettivo – atteggiamento questo tipico del capo – ma capaci di strutturare anche un programma condiviso per conseguirlo.

La leadership nel mondo dell'impresa, *executive leadership,* presuppone l'abilità di influenzare le azioni degli altri e si deve accompagnare alla capacità di reclutare e di ritenere nel team adatte risorse umane idonee a raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

Come si vede: "*To perform effectively a team requires three different*

types of skills. First, it needs people with technical expertise. Second, it needs people with the problem-solving and decision-making skills to be able to identify problems, generate alternatives, evaluate those alternatives, and make competent choices.

Finally, teams need people with good listening, feedback, conflict resolution, and other interpersonal skills. No team can achieve its dull performance potential without developing all three types of skills" (Robbins 2003).

La capacità di valutazione e selezione da parte del *manager*, coadiuvato quando possibile dal responsabile delle risorse umane, può giocare un ruolo vitale nelle performance che il gruppo costituito raggiungerà, ma non dobbiamo dimenticare che, abitualmente, le persone si comportano in maniera differente a seconda delle specifiche situazioni in cui si trovano coinvolte, e possono corrispondere oppure no alle loro aspirazioni o soddisfano o meno il loro bisogno emergente, secondo lo specifico drive che spinge con maggior forza ipnotica in quel periodo della loro vita.

Il reclutamento è un processo delicato che si può basare sulle caratteristiche individuali rilevabili, che costituiranno una buona base di valutazione. Si riconosce, per esempio, che il 70% dell'IQ di una persona sia dovuto a fattori genetici, viene ereditato, più o meno è ancora questo il peso percentuale dei fattori genetici nell'attitudine alla felicità delle persone.

Pratica valutativa diffusa è quella di riferirsi alle passate esperienze della persona, ma anche qui non è detto che siano state esperienze generatrici di apprendimento e di valenza generale. Il reclutamento, solitamente, si basa su parametri paradigmatici, il che non è la scelta migliore, perché persone e aziende si trovano oggi a operare in ambienti complessi, dove la linearità e la meccanica newtoniana hanno lasciato il posto alle dinamiche della distruzione costruttiva, cui tutti sono chiamati a partecipare per realizzare un futuro migliore per tutti.

Nel corso del reclutamento ci muoviamo all'interno della teoria dell'agenzia, che vede in relazione un principale e un agente ed è tipica anche del rapporto imprenditore e dipendente.

"*L'opportunismo delle parti porta a un uso delle asimmetrie informative a proprio vantaggio, generando due problemi: la selezione avversa (opportunismo ex ante) e l'azzardo morale (opportunismo ex post). Nella selezione avversa l'agente fornisce informazioni incomplete o inesatte sulle proprie caratteristiche pur di farsi assumere, il rischio morale deriva dalla possibilità per l'agente di non rispettare i propri impegni nell'esecuzione del contratto (peraltro incompleto) anche a causa della difficoltà e dell'onerosità del controllo da parte del principale*" (Costa e Gubitta 2008).

I candidati ai ruoli o funzioni più pregnanti per l'organizzazione devono essere aperti all'eclettismo, essere disponibili ad avvicinarsi all'orlo del caos, che è la zona più fertile e promettente, dalla quale persone e organizzazioni possono attingere alle *"chiare fresche e dolci acque"* del rinnovamento, verso le vette dell'eccellenza.

Ci avvicineremo all'orlo del caos senza però dimenticare l'amara considerazione di Napoleone a S. Elena: "*Dal sublime al ridicolo non c'è che un passo*". E, dunque: "*Cum grano salis*", amici, sempre con quel pizzico di saggezza.

Le aziende apprendono attraverso le persone, che hanno lo straordinario potere di imparare. Sono le persone che fanno la differenza e che sanno portare le organizzazioni all'auto-regolazione tipica delle strutture che emergono come efficaci nell'affrontare la complessità al loro interno e dell'ambiente in cui si sviluppano.

Assieme e più dei requisiti oggettivi, eventualmente già in possesso del candidato alla formazione del team, nella valutazione deve acquistare peso rilevante la sua volontà di apprendere come condizione permanente, i suoi sentimenti verso il lavoro, le sue motivazioni, la capacità di adattamento, la disponibilità ad allineare tratti comportamentali alla mutevole esigenza dell'organizzazione.

Vorrei dire, con il dovuto rispetto, che si tratta di prezioso materiale di costruzione che deve essere plasmato con delicatezza, rispetto e abilità per condurlo alla sua piena soddisfazione coincidente con gli obiettivi dell'organizzazione.

Purtroppo la cultura dell'organizzazione, la sua struttura organizzativa e spaziale, i suoi valori, i livelli comunicativi e relazionali interni e con l'esterno, il clima, possono diventare anche la causa del fallimento, non solo del successo dei suoi collaboratori.

Le persone saranno capaci di prestazioni a largo spettro, spetterà al loro leader attrarle, potenziarle, polarizzarle in onde energetiche coerenti, altrettanti raggi laser di emozioni positive, di produttività, capaci di incidere solchi profondi nel contesto.

Si tratta di creare le condizioni favorevoli all'emergere delle potenzialità. Le potenzialità espresse, effettivamente erogate, che sono solitamente una parte di quelle di cui la persona dispone.

Un detto campano, a proposito di insuccessi, ricorda che: "*il pesce comincia a puzzare sempre dalla testa*". Metafora del fatto che le responsabilità di un insuccesso vanno ricercate innanzitutto nei capi, i leader.

Un vero leader, infatti, non attribuisce mai la responsabilità agli altri. Se le assume in prima persona e con questa attitudine procede alla serena

disamina dell'accaduto. Non dice: "*abbiamo vinto, hanno perso*", ma preferisce dire: "*hanno vinto, ho perso*", atteggiamento che coltivano come pensiero dominante.

Una persona tende a mantenere stabili nel tempo i tratti caratteristici della propria personalità, e questo sta alla base della fiducia che riesce a creare attorno a sé, perché consente la prevedibilità dei suoi comportamenti. Pur tuttavia l'organizzazione efficace, motivante, riesce a far modificare i comportamenti, per farli collimare al meglio, con le esigenze dell'organizzazione e lo ottiene non con interventi manipolativi, bensì con apporti di convinta adesione. Il grado di risposta al cambiamento che potremo attenderci dalle persone dipende, infatti, dal fascino da questo esercitato sulla persona, dalla sua comprensione e dalla corrispondenza con il soddisfacimento individuale dei motori motivazionali maggiormente attivi nella circostanza.

Un manager in carica è dotato di un certo potere, quel potere che entra in gioco, per esempio, nell'approccio iniziale con le persone del suo staff, che coordina e inserisce in ruoli e routines.

Le persone, in un primo momento, risponderanno al desiderio del manager, proprio in virtù di questo potere. Inevitabilmente però nel lungo periodo, devono emergere altre componenti di coordinamento e motivazione da cui nascerà un clima, una situazione più favorevole allo sviluppo dei progetti e delle persone.

Dovrà emergere l'abilità del manager nel persuadere, con la forza dell'esempio, delle proprie idee e personalità.

Le persone devono persuadersi della bontà degli obiettivi, e la loro azione deve essere anche sostenuta dalla convinzione che valga la pena di conseguirli, mentre l'attività del manager si configura come l'esercizio di un insieme di capacità misurabili, quali il pianificare efficacemente, la capacità di servirsi e di modellare l'organizzazione funzionale, l'uso appropriato dei mezzi di comunicazione e la leadership presuppone l'adozione di queste abilità, tipiche del management. Ma in generale esse vengono viste come un ausilio all'esercizio della leadership, che risiede invece in meno tangibili e meno misurabili capacità, come l'ispirazione, la capacità di creare fiducia, il pensiero positivo, le abilità professionali e decisionali, l'attitudine alla guida di altri, il carattere della persona e le sue capacità.

Le persone che esercitano una leadership vengono monitorate attentamente dai loro seguaci nell'integrità, l'onestà, la conoscenza, l'impegno, come anche nella sensibilità verso le persone, nella saggezza nel giudicare.

Un management può essere di un tipo piuttosto che di un altro, a se-

conda dei metodi e dei processi che il leader mette in atto e ciascuno può funzionare bene anche in differenti contesti.

La leadership si caratterizza, invece, principalmente, per lo stile con cui i metodi e i processi di management vengono impiegati. Non esiste uno specifico ed esclusivo stile di leadership, buono in ogni caso e per tutte le stagioni. Alcuni leader hanno uno stile che funziona bene in specifiche situazioni, ma sarebbe inadeguato in altre; altri leader adottano stili completamente diversi per affrontare con efficacia situazioni apparentemente simili.

Lo stile di leadership trova origine nella filosofia del leader, filosofia che costituisce la base su cui vengono costruite le relazioni, le strategie, le attività operative, come anche la modalità del loro fluire, il loro ritmo e intensità.

La sua piattaforma filosofica sarà la base di lancio dei progetti, ma anche il costante riferimento per le decisioni e le azioni dei collaboratori.

Le tipologie più comuni di leadership passano dallo *stile autocratico*, che tende a mostrare i muscoli, è diretto, fa preferibilmente uso del comando, con il leader che ritiene di sapere perfettamente cosa e come devono essere fatte le cose, emana ordini e direttive in conformità e dove il rapporto è basato sul potere decisionale univoco del capo, allo *stile* opposto di tipo *partecipativo*, che prevede uno scambio continuo tra leader e subordinato, in base al quale si raggiungono livelli comuni di comprensione e azione.

Non è detto che uno specifico stile di leadership sia sempre migliore di un altro, in ogni contesto e per ogni persona.

Appare comunque che la formula migliore sia quella dello stile democratico, che si colloca nel bel mezzo delle due realtà tratteggiate sopra e prevede che le decisioni finali ritenute giuste siano sempre e comunque prese dal leader, purché ci si arrivi attraverso una partecipata e convinta collaborazione. Si tratta di uno stile democratico in quanto le decisioni vengono prese tenendo in conto il contributo delle persone coinvolte.

Naturalmente abbiamo solo abbozzato una distinzione tra gli stili più frequenti, ma all'interno di questa larga griglia se ne possono rilevare altre tipologie, come quella autocratica polarizzata con estrema razionalità sull'obiettivo, poi la transazionale, l'induttiva ecc. In altre parole non esiste una tipologia di leadership unica e clonabile. Ne esistono tante quanti sono i leader, con tante sfumature, che mostrano comunque di avere un punto in comune: sono riconosciuti come leader e, seguiti, funzionano bene.

Con l'esercizio quotidiano la leadership cresce, matura, attrae ancor

più seguaci e continua a svilupparsi nell'esercizio del suo ruolo. Mi torna allora in mente Sartre[1] con il suo "*faire et en faisant se faire*", tanto caro ai filosofi esistenzialisti "… *un pouvoir créateur présent en chaque homme*" (Lequier J.).

L'aspetto che sovrasta le convenzionali nozioni di autorità, e che maggiormente caratterizza e rende inconfondibile la leadership, è comunque quello legato ai profondi valori umani messi in campo, come sono le attitudini e i comportamenti che emergono dalle riserve mentali e spirituali profonde e dalla forza emotiva.

La leadership viene esercitata assumendo la responsabilità delle altre persone, i seguaci del leader o il team assegnato: la sua *ship* appunto. Questa è virtualmente impossibile da definire e misurare. Non può essere imparata nelle scuole di management. Ma può venire ispirata, e – se oggetto di esercizio e di impegno virtuoso quotidiano – può diventare la caratteristica cui si aspira.

Alcune persone nascono con maggiori caratteristiche di leadership di altre, ma ciascuna persona che voglia diventare un leader può sviluppare le proprie abilità di leadership.

La leadership, come vediamo da molte situazioni della vita comune, non è presidio esclusivo delle persone acculturate o potenti, trova più frequentemente origine nelle forti convinzioni personali, nella capacità di trasmetterle agli altri, nell'avere un sogno da realizzare in cui credono fermamente.

Cos'è dunque questa araba fenice? Questo *concetto ombrello* di leadership? È la capacità di formulare un sogno e parteciparlo ad altri, nonché di condurli a realizzarlo, facendoli soddisfatti.

"*We have a dream!*", urlava Martin Luther King, sognando la fine della segregazione razziale. E trascinava le folle.

Conforta sentirlo ripetere anche nel mondo degli affari, dell'impegno sociale, della religione, della politica, del lavoro, dovunque uomini si mettano assieme con un comune sentire, ispirati da una sorgente che li guida e organizza in team efficaci.

Leadership è una parola intrigante, un'entità semantica, difficile da tradurre, un concetto appunto, un insieme di elementi coordinati e coerenti tra loro, un'aura e un'attività che scaturisce da talune persone: i *leader*, e si proietta su altre persone, a creare il suffisso *ship*.

Joseph O'Connor (2000) scrive*:*

"*La leadership si fonda su un paradosso: qualunque sia il suo pre-*

[1] *L'Etre et le Néant*, 1943.

gio, nessuno può direttamente permettersela. È un regalo che solo gli altri ci possono fare. Essere leader non ha senso se nessuno decide di viaggiare con noi".

Per definire e comprendere meglio cos'è la leadership, ci è di poco aiuto anche l'etimologia, che vede per leader il capo, colui che guida, da *lead* = mostrare la via, guidare, e *leadership* = supremazia, primato (leadership di mercato ecc.).

Nel *The Barnhart Dictionary of Etymology* leggiamo: "*Lead, show the way, guide. Developed from old English* (before 725) *laedan, cause to go with one*".

Uguali radici si ritrovano nella lingua alto germanica, sassone e frisia, nel tedesco moderno *leiten*. Ma è meglio fermarsi, non andare oltre nella ricerca etimologica se no si approda al greco *loitè* da cui l'etimo indoeuropeo *leit(h)* va, passa via, ma che sta anche per muore.

Prima del 1325 si ritrova nella lingua inglese *lede* per guida, guidare.

Il termine leadership compare solo nel 1834 e appartiene a quel genere di parole che è quasi impossibile tradurre e spesso gli sforzi per tradurla si risolvono in un futile esercizio semantico; ma anche se è difficile dire cos'è la leadership, tutti ne colgono il significato complesso, e la riconoscono immediatamente quando si manifesta.

Ogni organizzazione umana identifica un proprio leader, ogni gruppo di persone lo elegge in maniera conscia o inconscia. È un moto spontaneo e una necessità quella di avere un riferimento preciso, un punto di convergenza di ciascuno verso ciò che attrae, rassicura, fidelizza.

Si tratta di una ragionevole adesione a chi meglio di altri, per l'autorità che gli è conferita, rappresenta e difende le nostre aspirazioni, ci guida al suo obiettivo accettato.

È sufficiente guardarsi attorno: emergono leader in continuazione.

Il problema è se sono capaci di effettiva leadership, in modo da essere utili agli altri.

Vediamo come alcuni gruppi umani risultino maggiormente ispirati, motivati, organizzati ed efficaci nel raggiungere obiettivi, che non altri.

In questi gruppi è presente un leader particolare, orientato agli altri, il che è la ragione e il meccanismo interno di funzionamento efficace.

Il concetto di leadership rimane comunque difficile da definire, anche se le diverse e complesse realtà in cui si manifesta sono state sezionate, analizzate con cura da molti autori, e ne è testimonianza la cospicua letteratura sulla leadership che ne è scaturita, ma che tuttavia non si è ancora riusciti a spiegare per bene.

Che cosa si aspettano le persone dal loro leader per riconoscerlo

come tale e obbedirgli con convinzione, partecipazione ed efficacia? Quali sono le condizioni fondamentali che debbono essere soddisfatte affinché la collaborazione diventi totale, convinta, e anche gratificante per le persone coinvolte?

Quali sono le componenti della leadership che devono continuamente apparire, quali aspetti di questa eterea sorgente, mobile ma coerente come un fascio di luce laser, che appare e scompare come in un gioco di specchi, che riflettono una sola forza creativa, che a sua volta diventa faro di luce per gli altri, la cui eventuale intermittenza è svelata, riconosciuta, accettata, stante il fascio di luce che è solo rivolto altrove, a tratti, ma che ritorna con costanza e si ripropone con forza, consentendo così di correggere o di mantenere l'orientamento.

Leadership è una forza virtuosa che richiede – a coloro che la possiedono o vogliono incrementarla – di modellarla e dominarla con continuità, giorno per giorno.

Nella complessa e dinamica realtà moderna al leader viene chiesto di approdare allo scetticismo, il *modus operandi* suggerito anche da Karl Popper, filosofo della modernità, che riesce a parlare a noi uomini d'azione, che non scrive per i filosofi, ma per noi, e ci chiede di esaminare le cose sospendendo il giudizio, resistendo alla tentazione di darci delle spiegazioni sempre e comunque. In questo modo divenendo capaci di evitare la tentazione di prendere in considerazione situazioni passate favorevoli alle nostre teorie, con il rischio che vengano assunte come altrettante prove delle nostre scarne e involute certezze, scarne e involute come può essere tutto ciò che è cristallizzato, conservato, non posto in discussione.

Sono molti i modi di interpretare eventi passati a nostro favore. L'uomo è un agile atleta in questo terreno, ma la conseguenza è un improduttivo aumento della viscosità delle proprie idee, tanto in uscita che in ingresso.

Dobbiamo accettare la disciplina dell'incertezza, del nuovo, del non prevedibile. Affacciarci con fiducia all'orlo del caos, difendendocene. Caos delle idee, dell'organizzazione, delle relazioni, dell'estetica, per raggiungere, all'interno di questa felice dimensione, quelle che sono le aree pulsanti di energie rinnovate e luogo fertile dove affondare la nostra micorrizia che possa garantirne l'assorbimento e la possibilità connessa di migliorare il contesto in cui avviene. Come il tartufo che non è parassita, ma in connaturata simbiosi con la pianta che lo ospita, ipogeo.

L'incertezza, conseguente alla necessità di sospendere il giudizio, di coltivare lo scetticismo, è la nuova dimensione che circonda l'uomo d'oggi, inevitabile, nella quale muoversi accettandola anziché tentare di opporvisi, in una situazione in cui le informazioni a disposizione sono

parziali, non sempre accurate e soprattutto in rapido cambiamento. La realtà attorno a noi è complessa, difficile da cogliere e ripulire, come le finferle, piccole e mescolate ad aghi di pino ed erba, ma deliziose quando adeguatamente selezionate.

Una realtà che non è neanche temporaneamente cristallizzabile in forme definite, con l'effetto *butterfly*, sempre pronto a scatenare sconvolgimenti in un mondo tutt'altro che lineare, dove le relazioni tra le variabili non sono chiare, regolate, costanti e quindi in qualche modo prevedibili.

3. Il leader, il capo

Nel corso di incontri formativi, congressi, tavole rotonde, sul tema della leadership – la sua natura, i suoi mezzi di espressione – viene spesso posta una domanda del tipo: "*come vorresti che fosse il tuo capo?*" e, sorprendentemente, quasi sempre, le persone interrogate, dopo adeguata riflessione, giungono alla conclusione che la domanda deve essere cambiata, meglio formulata in questo modo: "*cosa vorresti che facesse il tuo capo, come vorresti che si comportasse*". La maggior parte della gente ritiene, infatti, che il comportamento del leader, quello che fa, sia in conformità a quello che ci si aspetta da lui, sia l'effetto che più conta per qualificarne la relazione.

Sono cambiate le caratteristiche che contraddistinguono i leader moderni da quel modello che si è affermato nei decenni trascorsi, e sono cambiate anche le loro gerarchie: alcuni caratteri hanno trovato conferma o rafforzamento, altri si sono affievoliti.

La leadership era riconosciuta e poggiava su valori e caratteri legati alla persona: come l'energia, la perseveranza, la cultura e l'educazione formale, l'intelligenza, la capacità analitica, perfino la statura fisica, la personalità, i livelli di autostima messi in campo e così via…

Tratti, questi, che vengono considerati ancora in larga parte essenziali in un leader, ma non di primo piano.

Alle persone oggi interessa cosa il capo fa per loro e con loro, non cosa è.

Riproposta quindi la domanda in quest'ultimo modo, ritenuto più corretto, è risultato più facile per ciascuno presentare un elenco delle cose che ci si aspetta da un leader, o comunque da un capo, e la situazione allora ha preso a chiarirsi, perché i vari requisiti proposti dalle diverse persone, in molti casi si rivelavano coincidenti, sovrapponibili, dando luogo a una richiesta ricorrente, di fatto una sorta di check-list delle attitudini e delle capacità previste per decollare, con successo, verso l'avventura della leadership.

Qual è dunque il segreto così rivelato, l'essenza per ottenere il meglio dalle persone, per ottenere che facciano quello che ci si attende da loro, rendendole felici?

Una manciata di requisiti, sono emersi come assolutamente essenziali, cose che un leader deve fare per ottenere che i suoi collaboratori svolgano al meglio il lavoro assegnato.

Neanche uno di questi requisiti può mancare, quelli eventualmente deboli vanno rafforzati.

Una volta identificati e ben definiti i singoli punti, pochi in realtà, ma alquanto impegnativi, potremo quindi pensare, a ragione, di possedere la chiave per identificare, acquisire con la pratica quotidiana, e quindi esercitare con efficacia le funzioni di leader o almeno di capo accettato e seguito, un capo OK.

Nel gioco fondamentale delle relazioni, formalizzate nell'organizzazione, il leader si colloca a un gradino qualitativo superiore al capo, ma inferiore a chi viene riconosciuto dotato di leadership.

Quindi le tecniche, le virtù, i requisiti del capo sono metabolizzati anche dal manager e dal leader e trovano ulteriore espansione nelle situazioni di leadership.

4. La mappa del tesoro

Vediamo dunque cosa vogliono le persone che il loro capo faccia, per eseguire con soddisfazione, e come il leader ottiene lo straordinario risultato di far eseguire, al meglio, dalle persone, i compiti che vengono loro assegnati.

Ci riesce quando:

- precisa bene in che cosa consista il compito affidato;
- chiarisce le finalità di quel compito;
- nell'assegnare il compito sa anche ascoltare, il suo sasso nello stagno produce un movimento che lui sa osservare e interpretare;
- mette a disposizione le risorse necessarie e concordate;
- pianifica tempi e metodi per misurare i progressi;
- formalizza il piano di adeguati compensi;
- assicura il controllo del processo;
- rispetta le persone, sta bene con loro, ma evita le amicizie;
- merita la fiducia, non la pretende, non fa promesse;
- le decisioni di sua competenza le prende senza indugio.

A questo punto il gioco è scoperto, si potrebbe mettere un segnalibro e chiuderlo, con lo stile dell'apprezzato *The One Minute Manager,* e iniziare lo stimolante percorso della guida efficace delle persone con in mano le istruzioni per l'uso.

Mi auguro, invece, che continuiate a seguirmi, per approfondire la disamina e ottenere una migliore comprensione della natura dei requisiti richiesti.

Scaviamo assieme attorno alle radici, *nema washi* come dicono i manager giapponesi.

Se non esiste un segreto per il successo, esistono però centinaia di modi non così segreti per ottenerlo. Proviamo allora a vedere meglio quelli che le

persone eleggono come importanti e che formano la griglia essenziale della leadership in azione.

L'azione di guida esercitata nel rispetto dei punti indicati, è proprio quella che le persone si attendono nelle organizzazioni umane, dove chi l'esercita ne diventa sorgente naturale, assumendone potere e autorità riconosciuta, accettata e seguita.

Nel corso del dialogo con il lettore, preferirò chiamare *sorgente* la persona che, con altra terminologia, può essere definito il responsabile di un gruppo organizzato, il suo leader o il suo *capo.*

C'è una grande differenza, come abbiamo visto, tra essere leader ed essere capo, perché il fatto di esercitare influenza e controllo su altre persone può dipendere da una posizione di potere, di status attribuito, quando invece essere leader, sorgente, è il felice stato di persone che mostrano costante impegno ed efficacia nel motivare e guidare gli altri verso obiettivi chiari e condivisi.

Il capo suscita timore, dice *IO*, ha potere di posizione, non sempre di valore, pretende rispetto. Il leader ha ascendente, suscita rispetto spontaneo, dice *NOI*.

Il capo, in definitiva, identifica una posizione gerarchica superiore a chi viene ispirato, orientato, guidato, comandato, sorvegliato.

Per essere sorgente, all'abilità personale di saper affrontare adeguatamente le situazioni, anche conflittuali, deve accompagnarsi l'attenzione sensibile verso gli altri, e la conoscenza dei meccanismi mentali che possono condurre le altre persone a migliorare le loro prestazioni e i loro comportamenti, attraverso la motivazione.

Il leader sa rendere minime le differenze tra le persone e coordina il flusso delle loro energie congiunte verso l'ottenimento dell'obiettivo comune.

La sorgente dunque riesce a portare le persone a formarsi la visione di un futuro alternativo, migliore, sa guardare avanti, ha un sogno per sé e per gli altri, prevede quanto si potrà realizzare e come, e ne pianifica l'attuazione. Sa di essere in grado di migliorare i risultati che il suo gruppo sta ottenendo; se ci riesce avrà attuato la felice condizione di leadership.

La sorgente raggiunge il successo dove gli altri falliscono, sa cominciare da dove gli altri si arrestano, non grazie alle abilità tecniche e intellettuali, che certamente possiede, ma piuttosto grazie alle qualità di leadership che riesce a proiettare.

Siamo entrati così a velocità vertiginosa in un nuovo periodo storico che ha conosciuto la pandemia dei sistemi, una globalizzazione che non è più da considerare solo come un aspetto della moderna economia, della

cultura, degli usi e dei costumi, del diritto, ma come un nuovo vistoso fenomeno trasmutante che coinvolge ogni aspetto dell'attività umana, e tocca, in maniera trasversale, la società e le stesse modalità di pensiero. Il fenomeno trasmutante è favorito dalla capillare diffusione delle nuove possenti tecnologie di comunicazione, che modificano con energia sempre crescente ogni tipo di attività umana, e il mondo degli affari in primis, spingendolo a perfezionarsi, di conseguenza imponendo a ogni persona di sviluppare crescenti e nuove abilità, capaci di maggior impegno.

Grazie alle numerose ricerche intraprese su questo aspetto, in ogni continente è oramai assodato come le abilità professionali eccellenti non dipendano fondamentalmente dal quoziente d'intelligenza o dalle competenze acquisite dalle persone; i titoli di studio diventano mere foglie di fico: le ricerche rivelano che le abilità personali e il quoziente di intelligenza elevato contano solo per il 15% nelle prestazioni di eccellenza, mentre l'85% è da attribuirsi all'*intelligenza emozionale*.

L'impatto di maggior successo che una persona può determinare nella propria attività professionale e nella propria vita, deriva soprattutto dal modo con cui la persona riesce a dominare se stesso, costruire e mantenere le relazioni con gli altri.

La fonte di energia che alimenta queste attitudini di successo, che muove verso l'azione nella sua direzione migliore, è definita intelligenza emozionale, ed è il sostegno personale necessario a ciascuno per affrontare le situazioni nel modo migliore, rende sensibili verso le altre persone e capaci di cambiare le prestazioni, nell'interesse del gruppo.

L'intelligenza emozionale, che occorre mettere in campo per garantirsi attività di successo, non deriva soltanto dalle specifiche dotazioni e capacità personali, ma anche da tutta una serie di altre abilità che si possono acquisire con l'apprendimento e con l'esercizio.

Anche qui è la funzione che sviluppa l'organo. Ne esalta la qualità il seguente verso poetico: "*Ascoltatemi o dèi tutti, e voi tutte, o dee, ch'io dica quello che il cuore m'ordina in petto*"[1].

Siamo proprio noi, se siamo nella funzione di sorgente, che possiamo migliorare i risultati che stiamo ottenendo dalle persone che guidiamo, e anche arrivare a renderle felici.

Probabilmente tante delle prestazioni che offriamo sono già molto efficaci, e allora chiediamoci quali sono queste abilità, riconosciamole e coltiviamole ancor più, sono riuscite a garantirci un buon grado di successo. Ma guardiamo anche attentamente agli aspetti del nostro com-

[1] Omero, *Iliade*, XIX, v. 101.

portamento che possiamo migliorare, per accelerare il personale progresso verso l'eccellenza.

Quando ciascuno di noi si concentra sulle aree personali che richiedono un maggior sviluppo, e si impegna a migliorarle, ne può verificare i migliori risultati che progressivamente consegue, questo può essere il primo passaggio per sviluppare la propria intelligenza emozionale.

Del resto se continuiamo a fare quello che abbiamo sempre fatto, otterremo sempre i soliti risultati, mentre c'è sempre qualcosa che può condurre alla differenza: sono le nostre risorse interiori che abbiamo lasciato sinora meno sviluppate. Se cambiamo quello che stiamo facendo, otterremo esiti diversi, così, semplicemente. I processi di miglioramento cominciano dalla mente e, se rivolti agli altri, vengono trasmessi adeguatamente e diventano vere e proprie azioni nuove.

Ancora una grande enfasi andrebbe riposta sulla necessità da parte del leader di controllare lo stato delle proprie emozioni, per non permettere mai che lo sovrastino, in modo tale che i risultati che ottiene siano la conseguenza di come ha saputo controllare la sua mente, non il contrario. Emozione deriva dal latino *emovere*, mettere in movimento, portare a compimento qualcosa. La qualità, l'intensità e la capacità di dominio delle emozioni giocano un ruolo critico decisivo nel sostegno della propria leadership, ed è molto importante mantenere un costante controllo del proprio stato emozionale, e, se fosse necessario, mettersi al lavoro per migliorarlo.

Il modo con cui affrontiamo ogni situazione dipende dal nostro mondo interiore, dalla nostra mente, dalle nostre modalità percettive e, soprattutto, dal nostro stato emozionale. Se cambiamo una di queste modalità, cambia in modo importante la nostra percezione globale della situazione e, con essa, il modo di affrontarla e quindi i risultati che otteniamo.

Le cose attorno a noi *succedono*, ma può cambiare in modo determinante il modo come le percepiamo, le affrontiamo e, di conseguenza, i risultati che otteniamo. Dipende da noi.

L'abilità di dominare le proprie emozioni, di modularle, dovrebbe diventare caratteristica di ogni leader. Quante emozioni più o meno intense possono affiorare nella nostra mente, volenti o nolenti, nel volgere di un giorno: dall'ansia alla paura, alla depressione, alla rabbia o all'ebbrezza della gioia, alla felicità di una piena soddisfazione… le cose importanti devono essere fatte solo quando il controllo delle emozioni è raggiunto: le decisioni sono da prendere solo quando si è in uno stato mentale neutro o meglio positivo.

Sviluppare un sano ottimismo è un impegno che porta a risultati estremamente favorevoli alla persona.

Credere che il futuro sarà migliore del passato e del presente, la rivista *Time*, lo definisce "optimism bias": "*To make progress, we need to be able to imagine alternative realities – better ones – and we need to believe that we can achieve them…* […] *they are more likely to remmary – and act that is, as Samuel Johnson wrote, the triumph of hope over experience. Even if that better future is often an illusion, optimism has clear benefits in the present*"[2].

A volte, per modificare il proprio stato emozionale, è sufficiente ricorrere alla tecnica dell'ancoraggio, come insegna bene la PNL, ovvera la tecnica di programmazione neurolinguistica, che consiste nell'ancorare le emozioni positive, che ognuno di noi in diverse circostanze favorevoli prova, a un atteggiamento; qualcuno si tocca il classico ginocchio destro con la mano destra, altri congiungono il pollice con l'indice ad anello, in modo che successivamente, ogni volta che se ne sente il bisogno, basta ripetere questo movimento cosciente, e… funziona! Scatta così il pensiero positivo che cambia l'intensità dei segnali, cambia i colori, il contrasto, la luminosità del mondo attorno a noi.

L'anello con le dita, icona immaginifica da proporre su un piano frontale, è meglio non mostrarlo in Paesi Slavi, Russia in particolare, o si commette la gaffe del Presidente Clinton. Il significato è poco elegante a quelle latitudini.

Con questi gesti programmati possiamo cambiare la nostra connessione di rete verso un sistema che ci conduce al successo, ci riporta alla serenità.

Allo stesso modo si possono neutralizzare o affievolire anche le emozioni negative, quando tentano di affiorare, ancorandole a posture improbabili, e questo per evitare di scatenarle inavvertitamente. Per esempio, nel provare emozioni negative ci si può toccare… e chi sorride? ma no, che diamine! intendevo l'orecchio destro con la mano sinistra!

Ogni tanto, toccando la zona caricata di negatività contemporaneamente a quella positiva, si può provare a scaricare le tensioni emotive accumulate.

Un altro modo efficace di prendere il controllo del proprio stato emozionale è quello di cambiare la modalità di dialogo interno, del modo come parliamo a noi stessi. Teniamo presente che il nostro cervello agisce sempre in base al pensiero dominante, non distingue quello che è giusto o sbagliato, buono o cattivo. Il pensiero dominante lo muove.

Per cambiare la modalità di colloquio interiore, talvolta è sufficiente cambiare la velocità o il tono o il volume con cui parliamo con noi stessi;

[2] *Time*, Vol. 177, n. 23, giugno 2011.

utilizziamo quello che più funziona, siccome noi continuiamo a parlare con noi stessi, spesso basta alzare il volume della voce interiore e le cose cambiano.

I veneti talvolta usano asseverativi di cattivo gusto ma che funzionano… eccome!

Come abbiamo visto, il linguaggio corporeo è il fattore più importante nello stabilire il rapporto-connessione con un'altra persona: il ricalco è un modo per stabilire fiducia e credibilità.

Agli uomini tendono a piacere persone simili a loro con le quali sarà più facile che si trovino d'accordo.

Quando ricalchiamo una persona in pratica le stiamo dicendo: sono come te, con me sei al sicuro, fidati.

Il ricalco spontaneo, l'identificazione immediata, è un evento inconscio, caratterizza tutte le interazioni umane efficaci. Quando non si verifica spontaneamente segnala la differenza e il problema tra ottenere la cooperazione e incontrare la resistenza, un aspetto sul quale è opportuno operare velocemente.

La comunicazione verbale è capace di influenzare fortemente la profondità del rapporto che stabiliamo con l'altra persona.

Anche la velocità stessa della parlata dell'altra persona, assieme al suo volume, devono venire ricalcati, imitati, se si vuole influenzare, stabilire un rapporto ed eliminare le barriere comunicative.

Mantenere toni, volumi e velocità differenti crea e sottolinea differenze, che invece vogliamo eliminare, per apparire uguali.

Quando parliamo con altre persone, e in particolare quando ci proponiamo di stabilire un *rapporto* è una buona idea quella di utilizzare prudentemente lessico, frasi e immagini dell'altra persona, evitando accuratamente di ricalcarne la pronuncia o l'accento. Deve venire riconosciuto come materiale comunicativo nostro, non riciclato o imitato, pena perderne il valore.

Un ulteriore modo di porsi in sintonia per stabilire velocemente la connessione e procedere poi alla fase di guida, finalità ultima, è quello di mettere in sintonia con l'attività vitale fondamentale la respirazione, adottandone uguale frequenza e profondità.

Funziona molto bene anche il ricalcare qualcosa che l'altra persona sta facendo, come bere, fumare, sedersi o stare in piedi assieme.

Potremo poi passare alla *guida*, mentre il ricalco è fare qualcosa di simile a quello che l'altra persona sta facendo, la guida è il nostro risultato atteso, perché adesso vogliamo che la persona faccia una cosa diversa, proprio quella che ci siamo riproposti.

Prima di lanciarci nella *guida*, per non farci male, e dover ricominciare tutto da capo, è importante che ci assicuriamo che il rapporto sia effettivamente stabilito.

Ecco allora la necessità di far subentrare facili verifiche. L'altra persona inconsciamente assumerà atteggiamenti che noi proiettiamo: la mano messa in tasca, toccarsi il viso, protendersi in avanti, se seduti, aprire o incrociare le braccia, tamburellare con le dita ecc.

Si ricalca prima una posizione della persona che si ha di fronte, poi la cambiamo e si osserva se anche l'altra persona la cambia.

Non si tratta di tecniche manipolative, le intenzioni contano e sono precisamente quelle di voler comunicare efficacemente.

Nel caso la persona mostri di non ricalcare il cambiamento di postura e invece ripete il suo gesto, conviene attendere un momento più favorevole del colloquio, prima di procedere alla fase di guida.

Possiamo realizzare il ricalco anche quando utilizziamo mezzi comunicativi tecnologici, come e-mail o telefono. Si tratta, in questi casi, di utilizzare parole, frasi, e immagini proiettate dal nostro interlocutore e inserirle adeguatamente nella nostra comunicazione.

Il ricalco funziona bene anche quando è rivolto a se stessi: farsi del male con i propri pensieri è una potenziale trappola mentale che può essere facilmente evitata aggiungendo una fase di autoricalco, e procedere nel caso di ricalco-guida dell'altra persona.

Capita a volte di impoverire il proprio potere personale con immagini negative.

Il nostro occhio mentale vede anteprime di spettacoli in arrivo che non sono piacevoli. Nella vita esteriore tutti noi di solito evitiamo di andare a questi spettacoli, ma nella nostra vita interiore non è così facile.

Spesso ci mettiamo inermi davanti al nostro schermo, mentre dobbiamo riappropriarci della cabina di proiezione della nostra mente.

Noi e solo noi abbiamo il controllo delle immagini formate dalla mente e perciò siamo noi a scegliere quelle che sono destinate a essere predominanti. Attuiamo lo *swish pattern* scegliendo l'immagine televisiva piccola, nello schermo, che poi decidiamo di far diventare grande, nitida, colorata, forte, dominante.

È risaputo dall'esperienza come i pensieri positivi rendano più forti, quelli negativi più deboli. I pensieri e i sentimenti negativi diminuiscono addirittura la nostra forza fisica oltre che il nostro potere personale. Si tratta di un nemico da cui guardarsi attentamente.

Capita spesso, per esempio, che il rifiuto sia solo una fase necessaria verso il consenso. Il fallimento può essere una parte della strada verso il successo.

Un individuo ha generalmente un'unica strategia decisionale predominante, per ciascuna categoria di decisione, ma le fasi obbligate del fluire del processo decisionale sembrano essere:

- *motivazione*: la persona sta decidendo di decidere;
- *decisione*: motiva, decide una particolare linea di condotta in base alla tecnologia? alla sicurezza? al costo? la modalità percettiva dominante, che mette in campo, può essere visiva (l'aspetto esteriore della cosa) o auditiva (come suona, cosa diranno gli altri, cosa se ne dice in giro) o alle sensazioni: la persona come "si sente" all'idea;
- *verifica*: dopo la decisione occorre sostenerlo per evitare il rimorso dell'acquirente (servizio, assistenza, reperibilità).

Se la persona che deve prendere la decisione ha già preso in passato una decisione di un certo tipo avrà probabilmente sviluppato uno schema che lo porta inconsciamente a ripetere lo stesso metaprogramma.

Per anni, *Stefano*, il caro amico, con cui abbiamo condiviso molte esperienze, ha continuato a comperare imbarcazioni e auto sempre dello stesso brand, mentre io ero altrettanto fissato su brand differenti. E probabilmente continueremo a farlo.

Anche per questa ragione assume un grande valore la formazione dei database di utenti che almeno in un'occasione si sono avvicinati a uno specifico prodotto o servizio. Quando siamo insieme a un'altra persona che sta provando un'emozione forte, qualsiasi cosa facciamo o diciamo in quel momento viene associata a quell'emozione. Il processo di solito avviene a livello inconscio. Si piange anche al cinema o ascoltando un racconto emozionante.

L'ancoraggio è un processo molto potente, quindi evitiamo, per quanto possibile, le persone nocive con i loro suggerimenti nascosti che ci inviano, sebbene involontariamente ci stiano lanciando incantesimi.

Il leader si alimenta di conoscenza anche attraverso la continua lettura. Fortunatamente sono molte le buone pubblicazioni di formazione professionale. Occorre tempo per dedicarci anche a questo, possibilmente aiutandoci con l'adozione di tecniche adatte a snellire e rendere più veloce ed efficace la lettura.

Ci parliamo addosso costantemente e così è purtroppo anche il caso della tecnica di lettura utilizzata da molti di noi, che diventa lenta e faticosa. Abbiamo imparato a leggere il testo a noi stessi, ce lo raccontiamo.

Oggi la tecnica di lettura ha compiuto passi da gigante ed è approdata alla lettura fotografica, dove la stessa parte cosciente della mente viene

esclusa dal processo attivo, e si assiste a persone capaci leggere interi libri in solo tre/cinque minuti, con percentuali di comprensione e ritenzione del testo che superano l'80%, molto superiori al modesto 20% più o meno che otteniamo con la lettura cosciente, razionale, raccontandoci il testo.

"*Il photoreading si serve del più grande dispositivo per l'elaborazione di informazioni conosciuto dall'umanità: la mente umana…* omissis*… tra le persone che acquistano un libro, meno del 10% legge oltre il primo capitolo*" (Sheele 2004).

La leadership necessita, dunque, di essere continuamente alimentata, perché possa continuare a essere aiuto a se stessi e di guida agli altri. Le sue qualità hanno necessità di essere costantemente implementate.

La leadership non esiste in sé come qualità indipendente: è una costruzione del cuore e della mente sostenuta da una comunicazione efficace e si attua per mezzo della relazione con altre persone. È il gruppo che segue che la riconosce e legittima.

Si basa quindi su comportamenti etici, sviluppandosi tra persone sedotte dalla visione di un futuro migliore per tutti.

Il lavoro del leader è sapiente, ma ammantato di modestia. Alla fine del lavoro le persone, soddisfatte, diranno: *l'abbiamo fatto noi*.

Il leader intenzionato a costruire la propria leadership, può cominciare dallo sviluppare un sincero amore per il proprio lavoro, per poi imparare a condurre le altre persone a condividere lo stesso sogno realistico, passando attraverso il riconoscimento dei loro valori, dei loro interessi, cercando di dialogare con la loro cultura e modalità percettiva, i loro metaprogrammi.

L'approccio orientale alla vita è basato sulla cooperazione e sull'armoniosa risoluzione di un conflitto, ciò che conduce, in molti casi, a risultati più produttivi.

Il successo, l'eccellenza, possono essere a portata di mano: è incredibile come persone normali possano arrivare a produrre risultati straordinari, per loro, per l'organizzazione, per il loro Paese, quando sono ispirati da una sorgente adeguata.

È di questo che vogliamo parlare adesso, di come un leader possa ottenere il meglio dagli altri, con loro profonda soddisfazione.

5. La caccia in botte

La storia che leggete, e che mi ha ispirato alla scrittura di questo libro, è cominciata quest'anno, nella notte che precede la festività dell'Epifania, il cinque gennaio.

Nel Friuli, dove mi trovavo, l'Epifania è una ricorrenza particolarmente sentita e importante per il mondo agricolo, e viene festeggiata con il rito campestre del *pan e vin,* come viene definito nell'area di Pordenone, o *foghera* nella bassa friulana e *pignarûl* nella Carnia.

Si tratta di un antico rito di tradizione *Cimbra,* che consente di trarre auspici per la nuova stagione agricola: nel pomeriggio della vigilia, nelle aie delle fattorie si costruiscono delle grandi, generose cataste di legna. Generalmente si tratta di potature, che vengono posizionate attorno a un grosso palo centrale destinato a sorreggere il cumulo che rappresenta la *stria,* la vecchia che impersona la sterilità dell'inverno, che se ne sta lentamente andando, e che vorrà simbolicamente portare con sé, al cadere delle tenebre, consumandosi in un grande sfavillante rogo, allontanando quando di brutto è successo nell'anno trascorso.

Si tratta di un rito che inneggia alla vita, sottende una rinascita, un'epifania per ogni uomo di buona volontà. Le persone vogliono ora concentrarsi solo sul proprio futuro che cercano di interpretare. Sono tanti i bisogni e le necessità di rinnovamento.

Mentre il falò brucia crepitando, i più anziani traggono auspici per il nuovo anno: quando le faville e la colonna di fumo sale verso est, verso il mattino, porta male. Cattivi auspici si traggono anche quando il palo centrale, ormai vinto dalle fiamme, perde la sua forza e, vinto dal fuoco, cade tra le fiamme verso oriente.

La tradizione è molto antica e vede la partecipazione di grandi e piccini. Risulta difficile valutare se siano maggiori l'eccitazione e l'entusiasmo degli uni o degli altri.

Ogni famiglia che ha la fortuna di possedere l'aia, invita per la ricor-

renza parenti e amici, diventati cittadini e li riunisce all'aperto attorno a un lungo tavolo imbandito con cura e orgoglio e con il dolce della ricorrenza: la *pinza*, una focaccia deliziosa, fatta di farina lievitata più volte con lieviti di birra, uova intere, latte, zucchero, burro e una spruzzata di anice.

Il freddo di stagione, piuttosto pungente, è mitigato dal grande falò, ma i larghi sorrisi delle persone sono incorniciati dai baveri ben sollevati degli indumenti. Almeno per gli adulti sono disponibili inesauribili scorte di *vin brulé,* a compensare la bassa temperatura e per favorire la socializzazione.

I bambini entusiasti seguono lo sviluppo bizzarro delle alte fiammate, ascoltano con i canti degli adulti il crepitio della legna che si consuma in compimento del rito propiziatorio. I riverberi a volte violenti del calore e della luce guizzante, rompono le tenebre, incontrano gli occhi spalancati dei più piccini, suscitano forti sensazioni di vitalità, di energia, di stupore e di felicità.

Tutto attorno, la notte non è più buia, la campagna è costellata dai grandi fuochi che si richiamano e gareggiano in potenza; non c'è podere che si sottragga alla festa.

Quella notte l'ho trascorsa in un *cason de vale,* in realtà una stupenda dimora aristocratica della laguna veneta, perché il mio programma per il giorno dell'Epifania era di uscire di buon mattino, assieme al fortunato proprietario, esperto cacciatore, con l'intento di partecipare da osservatore all'emozionante esperienza della *caccia in botte* e così, per quanto mi riguarda, di soddisfare il mio hobby di fotografare.

L'appuntamento per la colazione è fissato per le cinque, perciò prima dell'alba bisognerà partire, per raggiungere, silenziosamente, i vicini laghi lagunari muovendoci cautamente attraverso i canali con il barchino a fondo piatto.

Prima del risveglio e dei primi voli delle anatre, ci dobbiamo essere ben celati all'interno delle botti, a evitare il rischio di disturbare e così allontanare le prede ambite dal luogo di caccia.

La colazione viene preparata con cura dall'amico, mentre le mogli preferiscono continuare il loro sonno in quel giorno festivo.

La casa che ci ospita è una costruzione isolata perfettamente integrata con molto buon gusto al centro di una vastissima laguna veneziana dove lo sguardo si perde tutt'attorno, liberato, verso un orizzonte piatto, senza ostacoli, e propone riflessioni sull'infinito.

Mentre consumiamo la colazione, cominciamo casualmente una conversazione che diventerà poi il motivo dominante delle nostre considerazioni, durante l'intensa giornata, e in occasione di molti altri successivi e sereni incontri.

Il tutto prese inizio dal parlare dell'organizzazione degli uomini *in vale*, del ruolo del loro capo, della sostanza della leadership, del come qualche persona riesca, nelle organizzazioni umane e in particolare nel convulso mondo moderno degli affari, a ottenere il meglio dagli altri, a far fare loro quello che serve all'organizzazione, con efficacia, lasciandoli pienamente soddisfatti. Il primo punto che si propose alla nostra considerazione è stato la necessità di avere una grande chiarezza nel fissare il compito.

6. Precisare bene in che cosa consista il compito

"*Se vuoi guidare la gente, devi sapere dove andare*".

La decisione di assegnare un compito a una persona ne postula la necessità. Si deve sentire il bisogno della collaborazione, essere abituati a ricercarla, convinti che secondo un classico del pensiero manageriale, non si deve fare mai nulla di quello che altre persone possano fare bene o meglio per noi.

Possiamo essere spinti a intervenire con l'assegnazione di nuovi compiti, dalla necessità di sostenere o migliorare la qualità delle prestazioni del gruppo di lavoro di cui siamo a capo o di implementare l'efficacia del suo livello organizzativo o dall'opportunità di aggiungervi valori e competenze.

"*Boyatzzis* (1982) *definisce la competenza come 'una caratteristica intrinseca di un individuo, casualmente correlata una prestazione efficace'. Egli distingue due tipi di competenze: competenze di soglia che sono le caratteristiche essenziali per coprire un certo ruolo e competenze distintive che sono quelle caratteristiche che differenziano le prestazioni e le portano a un livello superiore*" (Costa e Gubitta 2008).

Le persone si affiancano a me, anche se sono magari gli ultimi arrivati all'interno di un gruppo di lavoro, per aiutarci nella soluzione di un nostro problema, per coprire un bisogno da noi sentito, a loro volta partecipano al processo per necessità esistenziale e di autorealizzazione. Il bisogno ci porta all'incontro e ci offre possibilità di sviluppo.

Siamo mossi dalla stessa emozione: risolvere un problema e per quanto breve possa essere il percorso che faremo assieme, sarà sempre un prezioso periodo di vita condivisa, di influenzamento reciproco.

Non mancheremo di essere grati se il contributo offerto sarà leale, se le persone si mostreranno disponibili all'apprendimento, se porteranno con sé il sorriso, se ci aiuteranno efficacemente nello sforzo di crescere professionalmente assieme, nel vedere opportunità in ogni difficoltà che si presentasse.

Una buona attitudine da sviluppare, inoltre, è anche il riconoscere di aver bisogno delle altre persone, di vederle come parte integrante del proprio progetto, e fare tutto il possibile perché abbiano successo lavorando con me.

L'impegno del leader è quello di realizzare la visione prospettata attraverso il compimento della missione pianificata, di crescere assieme nelle competenze, nella capacità di controllo e anche nella soddisfazione delle emozioni, migliorando la nostra situazione economica.

Spiegheremo con precisione in che cosa consiste il compito assegnato, e perché saremo entrambi responsabili dei risultati.

I livelli di responsabilità in azienda si possono rappresentare come una piramide invertita, base in alto e vertice in basso, rispetto alla scala gerarchica che è rappresentata dalla classica piramide, che sarà maggiormente funzionale quando si presenta a base allargata e abbassata il più possibile.

Si vede con chiarezza come le persone operative, che hanno responsabilità di prima linea, siano in realtà le persone che godono del minimo potere, sono alla base della piramide gerarchica e, anche graficamente, sostengono tutta la struttura aziendale.

Queste persone spesso ritengono di poter fare il lavoro meglio del loro capo, ma, purtroppo, spesso, agiscono più con l'intento di soddisfare il loro superiore piuttosto che orientarsi al miglioramento del lavoro.

La tendenza a orientarsi verso il vertice della piramide gerarchica non sembra molto produttiva, e forse questo aspetto merita maggior considerazione. Del resto le persone, se tengono gli occhi fissi al vertice, probabilmente girano le spalle al cliente, all'utente.

Riuscire a far sgorgare le acque vitali, a partire dal livello più profondo dell'organizzazione, forse è il segreto per promuovere l'auto-organizzazione, che è l'elemento che maggiormente caratterizza i sistemi complessi aperti all'innovazione, le organizzazioni capitalizzano meglio il potere delle connessioni, che conta più degli elementi connessi, e produce un risultato ampiamente superiore alla somma delle sue parti. Sono organizzazioni che hanno metabolizzato la condivisione.

Assistiamo anche a una crescente tendenza da parte dell'impresa di adottare questo tipo di orientamento organizzativo, che trova riscontro nelle medie imprese: "… *le medie imprese di successo si connotano per la crescente deverticalizzazione delle strutture*…" (Varaldo, Dalli, Rescinditi e Tunisini 2009).

Per le aziende prese in esame nel testo citato, la soddisfazione del cliente è il punto di riferimento cui tende tutto lo sforzo innovativo tanto di processo che naturalmente di prodotto. L'orientamento al cliente non è solo

un forte impulso sostenuto dal Marketing Concept, che con il Marketing Interno si alimenta instancabilmente, ma è anche la forza che modella parte dell'organizzazione: nella struttura di relazione (*marketing*, *vendite*, *logistica*, *R&S*, *produzione* e *assistenza tecnica*) tutti sono coscienti dell'importanza della soddisfazione del cliente, l'organizzazione nelle singole funzioni si struttura in modo da garantire l'emozione dell'esperienza che proverà il cliente utilizzando i prodotti/servizi dell'azienda.

La creatività, che genera innovazione, diventa fonte di competitività per l'azienda e ne motiva gli attori coinvolti, perché è il riflesso della cultura messa in campo e così si conferma e autoalimenta, tanto del modello organizzativo che della leadership che lo governa. Creatività significa mettere al lavoro idee per inventare più efficaci modalità destinate a creare sinergie tra i sistemi, migliorare relazioni, prodotti e processi, saper monitorare e dominare le tecnologie e i mercati.

Thomas Edison ci ricorda, giocando con i termini *inspiration* e *perspiration,* come l'1% del processo innovativo sia dovuto a ispirazione e il 99% al duro lavoro, alla traspirazione. L'attività di ricerca e innovazione, continua a essere svolta, in molte realtà aziendali, secondo un processo incrementale, e viene spesso premiata dalla casualità, che ha accompagnato e continua ad accompagnare anche grandi scoperte scientifiche ma che comunque scaturisce dal duro e intelligente lavoro. I casi di serendipicità sono stati frequenti nel mondo scientifico, quasi dei bonus riconosciuti dalla natura all'impegno e alla tenacia di persone che portano avanti ricerche con modalità proprie, e sono stati la genesi di grandi scoperte utili all'umanità.

"*Secondo Waldrop* (1996), *anziché essere progettati dall'alto verso il basso, nel modo in cui lavorerebbe un ingegnere, i sistemi viventi emergono sempre dal basso verso l'alto.*

L'emergenza dal basso verso l'alto porta a una naturale gerarchia.

Secondo Prigogine e Stengers (1981)*, già nella filosofia di Hegel è presente questa idea: alla filosofia newtoniana contrappone l'idea di una gerarchia nel cui seno ogni livello è condizionato dal livello precedente che egli supera e di cui nega le limitazioni per condizionare a sua volta il livello successivo che manifesterà più adeguatamente, in modo meno limitato lo spirito all'opera nella natura*" (De Toni e Pomello 2005).

Chiedo venia per la lunga citazione, ma il lirismo che l'accompagna, unito all'importanza del messaggio trasmesso, mi suggerisce di continuare a riportare quanto letto in questo libro:

"*Non c'è dubbio che l'emergenza sia un fenomeno importante perché consente di comprendere l'auto-organizzazione. È altrettanto certo, però,*

che l'emergenza ha a che fare con la bellezza estetica, con il sorgere di strutture nuove e cangianti. E Morin (1983):

Il sorgere del nuovo non può essere predetto altrimenti non sarebbe nuovo […] *La trasformazione interna parte da creazioni innanzitutto locali e quasi microscopiche, che si verificano in ambiente dapprima ristretto a pochi individui e che appare come devianza in rapporto alla normalità*" (De Toni e Pomello 2005).

Un mirabile effetto *butterfly* che sale dal basso della piramide gerarchica e aiuta a immaginare e preparare un futuro migliore, migliorando il presente. Il processo è piuttosto delicato e deve essere mantenuto sotto il controllo dall'alto verso il basso, con un dialogo e un'interazione continua. Si tratta di garantire che rimangano confermati e forti i nodi strutturali e che l'organizzazione mantenga la sua identità.

Mi sembra di poter dire che occorre valutare le cose con il metro lesbico, che è sempre se stesso, ma capace di adattarsi perfettamente ai fenomeni che misura: il riflusso dal basso verso l'alto inteso non come un *repeat*, bensì come il *perlage* fine, delicato e persistente di un ottimo champagne, del quale mette in luce vivacità e qualità, tutt'altro che ribollio incontrollato. In questa maniera si può procedere con la gestione delle energie emergenti dal basso verso l'alto, assicurando una retroazione conseguente dall'alto verso il basso, per raggiungere uno stato di equilibrio dinamico, appunto quella auto-organizzazione che produrrà risultati superiori alla sommatoria delle parti costituenti del sistema complesso che è l'organizzazione umana, l'azienda.

Solo in presenza di un forte ed efficace management tutte le persone dell'organizzazione potranno unire i loro sforzi in modo coerente con gli obiettivi e godere dei risultati positivi ottenuti, nello stesso tempo si manterrà alta la responsabilità dei compiti loro assegnati. In carenza di leader o manager eccellenti funziona decisamente meglio una struttura orizzontale, che saprà comunque eleggere i suoi capi naturali, secondo le regole dei gruppi umani. La distinzione fatta tra leader e manager, introduce un altro importante aspetto sulla differenza tra le due funzioni: la prima destinata ad anticipare il futuro, l'altra a governare il presente.

I leader non sono risolutori di problemi, se così fosse sarebbero persone condannate a passare dalla soluzione di una crisi all'altra. In ogni organizzazione umana ci sono persone che hanno problemi, persone che offrono le soluzioni, e qui vedo i *manager,* e persone che aprono nuove possibilità, e questi ultimi sono i leader.

Una volta che il compito è stato affidato, dovrà far seguito un processo di necessario controllo da parte della sorgente che servirà solo a verificare che il compito sia stato compreso nella sua completezza, che la delega fun-

zioni, che le cose vengano fatte come pianificato, in comune accordo, e quindi che tutto sia stato perfettamente ben capito.

Ecco fatto al meglio: il compito è compreso, affidato, accettato, trasferito ad altra persona, e da questo momento è suo.

La sorgente deve anche aiutare le persone, che vogliano muoversi verso un obiettivo, a conciliare i loro bisogni individuali con gli obiettivi dell'organizzazione e tracciare loro la rotta, creare le condizioni perché possano sviluppare il coraggio e la determinazione necessari a seguire la visione trasmessa, continuare a credere in qualcosa – che in alcuni casi non è ancora visibile, ma solo immaginario e possibile – quello di lavorare assiduamente per un obiettivo che è ancora solo una magnifica opportunità.

Nel convulso mondo moderno, irto di difficoltà, di dubbi, occorrono persone coraggiose e determinate per apprezzare e dirigere il cambiamento, che è necessario, perché sappiamo che, continuando a fare le cose che abbiamo sempre fatto, ci bloccheremo perché avremo solo i risultati che abbiamo sempre avuto. L'innovazione è il motore dello sviluppo e si attua solo facendo le solite cose in modo differente, o facendo cose diverse per avere migliori risultati.

Una visione richiede fedeltà sino al conseguimento. Grazie al duro lavoro, alle abilità messe in campo e alla grande fedeltà a una visione, il Giappone per esempio, un'isola limitata territorialmente, uscita a pezzi anche moralmente dalla II Guerra Mondiale, è diventata nel corso di una sola generazione una grande potenza mondiale.

È quanto stiamo vedendo accadere in Cina, in Brasile, in India e, tra poco, anche nelle due Coree che, se riusciranno a riunirsi, diventeranno la nuova tigre asiatica.

Nel citato Giappone, la pianta del pino ha valore sacrale perché rappresenta la fedeltà, è infatti la conifera che rimane inalterata nelle avversità delle stagioni e che continua a crescere sino a vertiginose altezze. I suoi rami sono mantenuti verdi, pur essendo in continuo rinnovamento.

La visione, che la sorgente riesce a trasmettere assegnando un compito, deve essere mantenuta viva, riproiettata continuamente fino a renderla oggettivabile, successivamente nel corso di ogni incontro la guida all'obiettivo coinvolgerà l'esempio e il vissuto del leader, in un processo olistico, dove la coerenza gioca un ruolo essenziale.

Le sole parole molto spesso non sono sufficienti, possono anche condurre a equivoci, creare sospetto, incomprensione o assuefazione.

Nelle relazioni tra persone non esiste il vuoto, se tende a formarsi, si riempie subito di negatività. Ecco perché non bisogna mai interrompere la comunicazione.

La relazione deve essere costantemente vivificata. Le rotture iniziano con il silenzio, con l'allontanamento, *via da*…

Un altro grande vantaggio del fissare obiettivi, conseguenti a chiare visioni, è quello di consentirci anche di essere proattivi, cioè di evitare il pericolo di essere improvvisamente coinvolti emotivamente in accadimenti cui dobbiamo reagire, quando invece possiamo pianificare il nostro lavoro anziché subirlo.

Studi su studi rivelano come l'attività quotidiana dei manager, ciascuno chiamato a essere sorgente, sia frammentata in brevi azioni reattive, molto variabili e, orientate all'agire, discontinue, dove lo spazio dedicato al pensiero è molto limitato, quando non inesistente del tutto.

Il tempo per pensare è la migliore attività cui possa dedicarsi un leader. Nei dialoghi di lavoro, che occupano fino all'80% del tempo di ogni manager di livello superiore e medio, meno dello 0,3% dei colloqui non è correlato a un aspetto specifico che possa essere definito pianificazione, si espleta nella realtà in modo casuale. Difficilmente un manager riesce a dedicarsi, per almeno mezz'ora, senza interruzioni, a un preciso tema.

Insomma la pressione del lavoro sovrespone, condiziona l'attività del *top-manager*, ma soprattutto gli sottrae tempo prezioso per esercitare la sua funzione più importante: pensare e pianificare, reinventare, innovare.

L'attività migliore di reingeneering sembra essere oggi più rivolta alle persone che alle cose, orientata a riprogrammare l'utilizzo del tempo. I manager, come le aziende, hanno due risorse limitate: il tempo e il denaro, vanno gestite entrambe con molta oculatezza.

Ho tentato di sovrapporre, di far coincidere la funzione di manager con quella esercitata da una persona dotata di leadership; nella realtà ciò non succede, queste due figure non coincidono, perché vi sono differenze evidenti tra leadership e management. Si possono incontrare leader carismatici, che, per diverse ragioni, trovano grande difficoltà a diventare manager efficaci e, per converso, persone che sono manager eccellenti, ma non leader trainanti.

Il manager è chiamato ad affrontare e risolvere le complessità con l'organizzazione di attività pratiche e di processi, che sono, in larga misura, la risposta alla complessità e alle emergenze che l'organizzazione si trova ad affrontare, mentre la leadership si esercita e si confronta più intensamente con l'esigenza di cambiamento e l'interesse per gli altri.

Non è difficile, tuttavia, arrivare ad ammettere come nelle organizzazioni la presenza di persone dotate di forte leadership, ma di debole capacità manageriale, possa essere meno efficace del suo opposto: entrambi hanno a che fare, alla fin fine, con la necessità di decidere gli obiettivi,

creare i gruppi di lavoro, curare le relazioni interpersonali e controllare che le cose vengano fatte come pianificato. Ed è in queste attività che il manager preparato trova larghi vantaggi competitivi sulla persona dotata prevalentemente di capacità di generare visioni realistiche e di motivare e ispirare gli altri. Far loro comprendere la visione di un futuro migliore, ma che mostrasse di avere poca capacità di organizzare i sistemi umani, e le risorse allocate per realizzare i piani previsti nel modo più efficace e preciso possibile.

Il mancato raggiungimento del naturale punto d'arrivo, la leadership, non offusca minimamente le attività dei manager che non la raggiungono, che sono però abilissimi e indispensabili nei loro ruoli. Che diamine, non possono mica tutti essere dotati di leadership e per questo soffrirne!

"*Presta attenzione alle piccole cose e sviluppa grandi visioni*"[1].

Occorre dunque creare nuove forme di cooperazione, evitare di dare ordini, ma utilizzare soprattutto le energie delle persone e dei gruppi di lavoro, cooptare le persone alle decisioni in modo che siano maggiormente responsabili delle azioni che compiranno, e che non si lamentino dei ragionevoli sforzi necessari per raggiungerli: ecco il problema.

Mentre ci confrontiamo nell'appassionante conversazione, che sarà destinata a continuare nel corso della giornata, ogni tanto lancio occhiate apprensive alle finestre per tentare di vedere, ancora immersi nel buio, se la leggera nebbia che ci circonda inizia a dissolversi. La nebbia non mi consentirebbe di scattare buone foto e, mi dice *Alberto*, renderebbe la stessa uscita di caccia poco produttiva. Bah, speriamo!

Rinfrancati dalla colazione, e pesantemente vestiti, usciamo di casa, per affrontare una lunga mattinata, esposti ai rigori dell'inverno, all'interno di una botte immersa nelle acque della laguna veneta. Una sola flebile luce esterna alla casa è stata accesa, sempre nell'idea di non disturbare in alcun modo l'habitat.

Una densa bruma avvolge tutto, il freddo è intenso e favorisce il ristagno ancora avvertibile dell'acre odore del fumo dei tanti falò accesi in ogni dove, la notte precedente.

Tra la tenue nebbia si intravede uno spicchio di luna che tenta invano di imporsi sulle tenebre della notte. I cani latrano in lontananza, dal loro ricovero hanno già fiutato la nostra presenza e sono pronti, eccitati dalla nuova battuta di caccia che si profila.

Saranno essenziali per il recupero di quelle anatre che, abbattute o ferite non cadono nell'acqua, ma tra la fitta vegetazione selvatica degli iso-

[1] Tao, 52.

lotti che costellano i piccoli laghi interni, quasi impenetrabili, e che comunque renderebbe molto improbabile il ritrovamento degli uccelli abbattuti.

Ai bordi del canale che fiancheggia la casa, *Claudio* il barcaiolo esperto, ha già preparato l'esile barca dal fondo piatto che rende agevole il movimento in acque basse e che ci porterà nel luogo di caccia, dove verremo lasciati. Ci riprenderà al termine, conducendo con sé i cani per quella che sarà l'eccitante fase di recupero della selvaggina imboscatasi.

La barca è dello stesso tipo di quella che utilizzava Hemingway, che trascorse in questa località alcuni sereni periodi di caccia. Ne parla nel suo *Di là del fiume e tra gli alberi*, scritto proprio nella valle e nel *cason* che mi ospita:

"*Partirono due ore prima dell'alba e dapprima non fu necessario spezzare il ghiaccio sul canale perché erano già passate le altre barche. In ogni barca, al buio, in modo che lo si udiva ma senza vederlo, il barcaiolo stava ritto a poppa con il lungo remo. Il cacciatore era seduto su uno sgabello fissato al coperchio di una cassetta che conteneva il pranzo e le cartucce, i suoi due o tre fucili erano appoggiati sul mucchio di stampi*"[2].

La scena si perpetua da sessant'anni almeno.

Sull'acqua stamani c'è un leggero strato di ghiaccio, che la barca frange con facilità, mossa da un piccolo silenzioso motore, e man mano che ci avviciniamo lungo il canale alla zona dei laghi, il ghiaccio tende ad assottigliarsi, sino a scomparire del tutto in corrispondenza del lago dove la gran massa d'acqua e le deboli correnti hanno impedito alla superficie di congelarsi.

Molto prima di arrivare nella laguna, a nord, in prossimità della zona di caccia, *Claudio* ha cura di spegnere il piccolo motore per evitare anche quel debole rumore e procede spingendo la barca con un lungo remo. All'inizio il crepitio del ghiaccio spezzato dalla prua si percepiva con maggior intensità, e ci ha accompagnati sin quasi nel lago, quando è scomparso del tutto.

Il buio della notte avviluppa ancora tutte le cose. Con grande perizia il barcaiolo ha saputo seguire il canale e raggiungere il luogo preciso dove sono celate le botti, ai margini della distesa d'acqua, mimetizzate nel terreno con cura.

Sulla prua della barca sono disposti in bell'ordine una ventina di *stampi*, riproduzioni in legno dipinto, molto accurate, di varie specie di anatre, tra i quali emergono sgargianti i maschi, uno ogni due femmine.

Vicino a loro sono allineati anche i richiami vivi, costituiti da quattro *masorini* femmine più due maschi, ciascuno legato alla zampa con un lungo

[2] Ernest Hemingway, *Di là dal fiume e tra gli alberi*.

filo che termina in una zavorra di piombo, destinata a mantenerli vincolati là dove verranno posizionati.

Scendiamo prudentemente dalla barca, infilandoci nelle botti, sempre mantenendo la consegna del più severo silenzio. Questa postazione è di due botti, che sono disposte a meno di un metro una dall'altra, e larghe appena quanto basta a contenere comodamente un uomo seduto sullo sgabello, che si trova sul fondo e sotto al quale sembra che Hemingway, che amava cacciare spesso proprio da quelle botti, non mancasse mai di celare il suo personale antigelo, dell'ottimo whisky, che era comunque destinato a non tornare tale e quale nel *cason de vale*, qualunque fosse la temperatura esterna.

Le *botti* sono alte quanto basta per far sì che, una volta seduti, solo tenendo abbassata la testa non si possa scorgere nulla dall'esterno, cosicché altri occhi, quelli delle povere anatre, avrebbe potuto notare, ma con fatica, le sole canne brunite del minaccioso fucile, e un timido teleobiettivo *Leica* di grande focale. Sono stato oculato nel portare con me pellicole molto sensibili per la scarsa luce del mattino, per la dinamica della caccia e per la velocità ragguardevole delle anatre in volo, che richiedono tempi di esposizione molto brevi. *Alberto* mi dice che di lì a poco le anatre dovrebbero cominciare a passare e a scendere in picchiata nel lago, più facilmente in prossimità delle nostre postazioni, attirate dai richiami vivi e dagli *stampi* delle due isole di richiamo, che il barcaiolo *Claudio* aveva realizzato a una decina di metri dalla nostra postazione, a est e a ovest, prima di andare a celarsi con la sua barca, in una macchia di alti canneti, a un centinaio di metri da noi, accuratamente invisibile.

Tien zò la testa, tieni la testa abbassata, è stata la frase che mi sono sentito ripetere più spesso durante quella mattinata, raccomandazione intercalata nei nostri discorsi sulla leadership, mentre, affascinato dallo spettacolo offerto dalla natura circostante e pieno di adrenalina per l'imminenza della caccia, guardavo, estasiato, l'ambiente in cui mi trovavo immerso, letteralmente.

Il fatto di dover parlare sottovoce, conferiva alle nostre parole una maggior rilevanza e richiedeva una grande attenzione, che si rivelò utile al libero dispiegamento delle nostre idee sull'argomento.

Il freddo era intenso. L'erba che si diramava dal bordo delle botti era fragile, bianca, rivestita di brina ghiacciata, Noi invece, indomiti, immobili dentro la botte, immersa nell'acqua ai bordi della laguna, testa abbassata, nel flebile progressivo chiarore che aveva aspetti financo spettrali in quel giorno dell'Epifania. La prospettiva era di trascorrere cinque sei ore in quello stato! Vista da fuori la situazione appare comica.

La botte ci riparava, comunque, dalla fredda aria sferzante, ed essen-

do immersa nell'acqua ci garantiva temperature superiori a quelle dell'aria esterna, e mantenendosi grazie al topoclima creato dal nostro corpo, che l'occupava quasi interamente, ma senza contatti con le pareti, a parte il fondo.

Inizia l'attesa dei primi passaggi. Nel frattempo, con voce sempre rigorosamente molto sommessa, riprendiamo la nostra conversazione. Una volta chiarito e affidato il compito a una persona, risulta fondamentale che ne vengano chiarite le finalità.

7. Chiarire le finalità del compito assegnato

L'amico *Alberto* tiene gli occhi ben spalancati verso il cielo e le mani inguantate, strette attorno al sovrapposto da collezione. Io alla macchina fotografica, entrambi celati nelle botti abbiamo continuato, bisbigliando, la nostra conversazione.

Ci siamo trovati d'accordo sul fatto che tutti noi, possiamo ottenere risultati di maggiore efficacia, quando ci muoviamo fortemente orientati verso un obiettivo precisamente individuato, di cui ci siamo formati una chiara visione, molto importante è anche che ne conosciamo e soprattutto ne condividiamo la finalità.

Non basta dire vai e fai, ma anche spiegarne il perché. Questo è quanto emerge dai colloqui con chi si ritiene coinvolto appieno in un progetto e ne appare soddisfatto.

L'obiettivo è stato esaminato nei dettagli, adesso ci siamo allontanati assieme dalla scena per vederla meglio da un punto di vista esterno, e riusciamo così a figurarcelo con una maggiore chiarezza, diventata tridimensionale.

Da questo momento per noi sarà come viaggiare su una strada sopraelevata, potremo dare meno importanza a tutto il resto e procedere verso l'obiettivo. Concediamoci un momento di rilassamento e facciamo assieme un'esperienza piacevole. Prova a chiudere gli occhi e immagina una serata molto particolare: ti trovi all'interno della tua casa, in un ampio salone molto luminoso, riesci a vederti, mentre stai addobbando un grande albero di Natale, aiutato dai tuoi figli e dalla tua compagna affettuosa; sei circondato da volti sorridenti, persone che ti vogliono bene, che ti stimano molto per quello che sei e fai. L'ambiente è caldo, l'atmosfera serena. Dalle ampie vetrate vedi all'esterno il tuo giardino ben curato, ammantato da una coltre di neve fresca. Gradevoli voci festanti ti giungono da lontano nel silenzio della natura ovattata dal manto nevoso.

La casa è frutto del tuo lavoro, del successo che hai ottenuto conqui-

stando gli obiettivi che ti sei posto ed è un'ulteriore prova della tua abilità e determinazione. La famiglia è il frutto del tuo amore e della tua dedizione.

Goditi ancora la piacevole sensazione che questa visione ti apporta, abbandonati ad assaporare appieno i sentimenti positivi che essa suscita. Metti ancor più a fuoco i particolari che più ti attraggono: il caminetto con il fuoco che riverbera una luce calda, la tua libreria dove hai raccolto i volumi che ti hanno accompagnato verso il successo personale, i mobili che ti sei scelto con cura, i tuoi quadri, la tua auto che, complice, ti ammicca dall'esterno. Rendi ora l'immagine ancor più nitida, più colorata, pensa solo a quella e fissa questa emozione positiva ancorandola dove credi meglio, magari nello scontato ginocchio destro, toccandolo con la mano destra, insomma con una manovra agevole.

Del resto l'arte dell'ermeneutica era esercitata dai filosofi greci per indurre la mente dell'ascoltatore a generare da sé la verità cercata, con le suggestioni della retorica.

Mantieni forte l'emozione, fanne oggetto di coccole: ti sarà utile in futuro, tanto e forse più della famosa felice infanzia di freudiana memoria. L'infanzia l'abbiamo subita, o in essa ci siamo felicemente assopiti, anestetizzati da situazioni create da altri. Qui siamo noi i protagonisti, gli artefici del nostro destino: costruiamo noi, siamo attori e registi della magnifica costruzione che sarà la nostra leadership.

Continueremo poi a fare lo stesso con tutte le altre forti emozioni positive che ci capiterà di sperimentare o di suscitare con il nostro pensiero positivo. Ci assicureremo in questo modo un credito di positività che può esserci utile in molte circostanze. Ogni volta che vorremo risvegliare emozioni e pensieri positivi, ripeteremo l'operazione di toccare con la mano destra, il punto che abbiamo eletto come nostro personale serbatoio di positività, il ginocchio destro, e avverrà subito il travaso di positività, il cervello ne verrà inondato e si metterà ad agire in base a questo pensiero dominante.

Torniamo ora alla rappresentazione che hai creato nella tua mente in modo chiaro, forte; puoi quasi toccare con la mano le cose che hai visualizzato, sfiorare la grande vetrata, ne senti il fresco contatto, puoi sentire il rombo della tua auto, proprio quella che desideri, il profumo della sua selleria.

Ecco cosa intendo quando parlo di *visione,* creare nella mente una situazione chiara, desiderata, raggiungibile e molto premiante per te. Qualcosa che coincide con i tuoi reali interessi, i tuoi *valori.*

"*L'archetipo di questo sogno è il romanzo quasi perfetto L'isola Misteriosa, in cui l'uomo-bambino reinventa il mondo, lo riempie, lo isola, vi si chiude, e corona questo sforzo enciclopedico con l'atteggiamento borghese*

dell'appropriazione: pantofole, pipa, e angolo del fuoco, mentre fuori la tempesta, cioè l'infinito, infuria vanamente"[1].

L'emozione ad agire si può scatenare solo quando siamo ben coscienti del perché ci viene proposto un compito che accettiamo, e quali finalità ci viene richiesto di raggiungere.

Non basta dire: *migliora le vendite*, o *eleva l'immagine della compagine* o *migliorane l'organizzazione*. Vogliamo sapere quali sono gli obiettivi primari che si desiderano ottenere e la loro valorizzazione e perché, quali saranno in definitiva gli elementi di controllo e di valutazione delle nostre prestazioni.

La visione, quando proiettata verso altri per coinvolgerli, come avviene nel corso dell'affidamento di un compito, deve essere chiara, completa di dettagli, condivisa, forte e rappresentativa, rispettosa dei tuoi valori; è compito della *sorgente* riuscire a trasmettere tutti gli elementi che sono utili a colui che ne viene partecipato per potersi creare un quadro preciso della missione che gli viene affidata, soprattutto delle sue finalità.

Un compito assegnato deve suscitare uno stato desiderato, deve essere oltre che chiaro, coinvolgente.

La *sorgente* dovrà capire se il compito viene accettato senza riserve, se viene considerato appagante, in particolar modo se ne vengono colti tutti i dettagli come in una foto ad alta risoluzione.

Anche in questa occasione, si potrà arrivare alla ridondanza nello spiegare. Ma chi ha detto che nella comunicazione si rischia la ridondanza e che l'instancabile ripetizione non è in realtà necessaria modalità comunicativa? Dopotutto il messaggio così come viene ricevuto sarà nella realtà il messaggio che è stato trasmesso. I leader si esercitano continuamente nell'abilità di comunicare idee agli altri e non è così facile, anche perché, nella società attuale dell'ipercomunicazione, siamo diventati, per difesa, una società di sordi, dove occorre gridare per tentare di farsi sentire e vincere il frastuono dei tanti strumenti della comunicazione di massa.

Il leader sa, invece, ritagliarsi adatti spazi di isolamento, come il Petrarca, amante del silenzio, perché riconosce l'importanza della riflessione, della meditazione prima dell'azione. L'uomo che non sa ascoltarsi, probabilmente non riesce ad ascoltare gli altri.

"*Non c'è cosa che giovi tanto quanto lo starsene quieti, parlando il meno possibile con gli altri, moltissimo con se stessi*"[2].

Sapere è potere, perciò le informazioni sono indispensabili e devono

[1] R. Barthes, *Miti d'oggi*, Torino, Einaudi, 1974.

[2] A. Schopenhauer, *L'arte di essere felici*, massima n. 12.

essere adeguate al lavoro assegnato, fornite con completezza e celerità alle persone cui si assegna un compito.

Le persone mostrano di avere un innato bisogno di soddisfare la loro curiosità, ne hanno diritto, vogliono conoscere, capire, possibilmente apprezzare per arrivare a formarsi un quadro completo della situazione in cui vengono posti, vogliono comunicare, ne sentono l'innato bisogno.

I manager conoscono l'efficacia dell'adozione abituale della tecnica di management che Oltreoceano definiscono MBWA, acronimo di: *Management By Wandering Around*.

La strategia di comunicazione del leader deve garantire che a tutte le persone dell'organizzazione, coinvolte in un progetto, venga comunicato con chiarezza quale è la visione generale e l'obiettivo da raggiungere, cosa ci si aspetta da ciascuna contribuzione, stando attenti che la comunicazione sia efficace e ripetuta.

I mezzi a disposizione del leader per comunicare sono molteplici, e vanno possibilmente utilizzati tutti. Tra di essi si impone il dialogo personale, faccia a faccia, essenziale nella fase di assegnazione del compito e nel controllo dei risultati. Nel corso di questi incontri si cercherà di rafforzare i legami tra i membri del team, coscienti che l'efficace funzionamento di un'unità di business dipende in larga parte dal grado di coesione creato nel gruppo.

Faccia a faccia per unire, mai per dividere.

Ognuno di questi incontri farà emettere forti segnali circa l'impegno del leader, nel decidere, comunicare e controllare le performance delle persone e del gruppo: si tratta di un'insostituibile occasione di costruzione di relazioni, di coordinamento, in modo da sviluppare, attorno al progetto, quelle componenti estetiche che lo caratterizzeranno ben oltre la concretezza dei risultati raggiunti.

Altre possibilità di comunicazione da considerare nella strategia comunicativa del leader sono i meeting tenuti con regolarità con le persone referenti, quindi le regolari aggiunte informative, gli aggiornamenti via e-mail, poi i meeting pianificati e allargati a tutto lo staff coinvolto nel progetto, lo scambio della documentazione prevista a supporto dell'attività e del controllo circa i progressi.

Un buon leader tiene la sua porta aperta, è sempre disponibile per incontri integrativi 121s (one-to-one). Avrà cura di non rifiutarli mai, e una volta fissati eviterà in ogni modo di spostarli, avendo cura di predisporre un elenco di priorità da discutere, dimostrando, così, attenzione piena per la persona, e cura dell'efficienza.

Nel corso dei colloqui, è opportuno evitare le questioni personali, che

devono venire subito condivise con il responsabile della funzione Risorse Umane, al quale devolverle per una celere soluzione. L'urgenza deriva dal fatto che risulta essere irrealistico pensare che le vicende personali non interferiscano nelle prestazioni di lavoro, e il loro soffocamento porterebbe allo stress, un veleno per l'organizzazione.

Un efficace incontro 121, dovrebbe cominciare da una discussione sull'andamento in generale, in modo da mettere la persona a proprio agio e consentire l'affioramento di informazioni rilevanti sul clima, le relazioni, il livello di impegno, il grado di comprensione del progetto in corso, i dubbi, le perplessità, nonché i suggerimenti emergenti dall'esperienza in progresso.

Sarà quindi produttivo sostenere o compensare i comportamenti che conducono al risultato pianificato.

Ribadire poi quali siano gli obiettivi affidati alla singola persona, così da chiarirli ulteriormente e rafforzarli.

Le prestazioni di un collaboratore vengono ottimizzate quando gli obiettivi sono chiari e condivisi. L'impegno del manager è definire, con chiarezza, i compiti assegnati e misurarne i progressi.

Il compito è stato affidato e compreso: la sorgente ha superato i due punti critici del processo che sono fortemente voluti dall'altro. Ha affidato il compito che è stato considerato fattibile ed è stato accettato, precisandone ancora una volta le finalità.

Vediamo ora l'ulteriore modalità successiva richiesta a chi voglia esercitare un'efficace leadership.

8. Saper ascoltare

"*Pianifica il vantaggio attraverso l'ascolto*"[1].

Saper ascoltare è una condizione essenziale per poter comunicare efficacemente.

Chi sa ascoltare guida l'andamento dell'incontro, e abbiamo visto che un *top-manager* spende più dell'ottanta percento del proprio tempo lavorativo in colloqui verbali. Appare dunque chiaro come l'efficacia di questi colloqui sia il veicolo critico della *leadership* e della comunicazione efficace, osservando quanta attenzione convenga dedicarvi.

Mi accorgo di associare insistentemente l'aggettivo efficace alla parola comunicazione, il perché lo dice P. Martineau: *"Il grande nemico della comunicazione è l'illusione di riuscire a comunicare"*.

Ricerche effettuate sulle attività dei manager rivelano come poco più del 30% dei colloqui sia programmato, di cui solo il 5% viene concordato, la grande maggioranza di essi avviene senza la programmazione del leader. La conseguenza evidente è che il leader si trova in difficoltà nell'inserire nel contesto proiettivo che gli compete la sua primaria modalità comunicativa, i dialoghi.

Nella pratica quotidiana il manager viene purtroppo assorbito dagli impegni legati alla sua funzione specifica e dai problemi da risolvere, che lo inducono spesso a saltare da un argomento all'altro. Ritagliare spazi adeguati per garantire una necessaria comunicazione efficace è tutt'altro che facile, ma l'obiettivo deve venire perseguito dedicandovi adeguata attenzione.

Sono molti i problemi di relazione che nascono da incontri frettolosi, discorsi non completati, non ben chiariti, che nei casi più importanti, non sono stati adeguatamente preparati. Piuttosto che gestire i problemi che ne conseguono, è meglio soffermarci più attentamente su ogni singolo accadimento, come se fosse l'unico, il definitivo, per poi andare avanti con se-

[1] Lao Tzu, 28.

renità. Certamente può succederci di commettere eventuali errori di forma, di contenuto, ma se l'intenzione è onesta e il nostro comportamento coerente e chiaro, avremo la comprensione delle altre persone e opportunità future di chiarimento, senza inconvenienti per l'organizzazione o per il riconoscimento della nostra leadership.

Sembra incredibile che due persone infreddolite, celate entro due botti solitarie al centro di una grigia laguna invernale, possano, bisbigliando, trasmettersi tante esperienze personali, abbastanza materiale per tentare di scrivere ancora qualcosa sulla leadership, soprattutto su come sia possibile affidare compiti con grandi possibilità che si realizzino al meglio.

Nel frattempo il cielo si sta faticosamente rischiarando e diventa di un pallido grigio azzurro che mi richiama alla mente i quadri lagunari di Virgilio Guidi, di Pietro Fragiacomo e di Guglielmo Ciardi. Tra i canneti si comincia a intravedere un grande sole rosso, debole, poco definito nei contorni, ma deciso a salire lungo il suo arco quotidiano. Con la comparsa del sole, la leggera nebbia si sta lentamente dissolvendo… *pam… pam*: i due colpi sequenziali autorizzati del sovrapposto, abbattono, inesorabili, due *magassi* che erano comparsi all'improvviso, nel cerchio mortale di 30 metri di raggio dalle nostre postazioni; colpi di esperto cacciatore che non perdonano: saranno i primi due dei tanti trofei di quel giorno. Da quel momento decido di prestare maggior attenzione all'ambiente che mi circonda e che comincia a colorirsi e ad animarsi. La luce sembra ora sufficiente per le mie foto a scatto rapido.

Gli spari della doppietta si susseguirono incessanti e inesorabili. Dopo qualche ora le calme acque del lago attorno a noi erano costellate di anatre variopinte abbattute, *fischioni*, *spatole,* tante *sassegne,* le *alzavole* in veneziano*,* i *sossi,* prelibati per il sugo della pasta, una vera leccornia, e ancora i *magassi,* i *masorini* dei veneziani.

La tecnica di *caccia in botte* è di lunga tradizione, un'invenzione di queste valli da pesca. Da qui si è diffusa nel mondo.

Verso mezzogiorno, con un fischio modulato, viene richiamato il barcaiolo acquattato tra i canneti con il cane da recupero, che ci raggiungono iniziando la raccolta della selvaggina galleggiante sull'acqua.

Gli animali, che invece sono stati solo feriti, rifugiatisi nel folto dei canneti che circondano il lago, vengono scovati dal fiuto infallibile del bracco ungherese e riportati in barca. Lo spettacolo del recupero è eccitante: l'agile animale, rimasto quieto e silenzioso tutta la mattinata, corre latrando su e giù per le rive in mezzo a un intrico, per noi impenetrabile, di arbusti e canne, e quando correndo fiuta la preda, la snida con micidiale precisione e rapidità, la cattura e la riporta. Essa viene allineata con cura da

Claudio, assieme alle altre, sul fondo piatto della piccola barca, per preparare al meglio la presentazione del frutto di una lunga e gelida mattinata di caccia alle signore che ci aspettano incuriosite, ma neanche tanto per l'usura dell'abitudine, al piccolo pontile in legno di approdo.

Sospendiamo la nostra conversazione sulla leadership, per dedicarci alla degustazione del pranzo che, nel frattempo, ci hanno preparato: un pranzo degno di essere ricordato. Loro non nutrivano dubbi sul buon esito della caccia. Da parte nostra ci aspettavamo la consueta raffinatezza del cibo e dei vini da primato, che dai tempi di Hemingway non sono mai mancati in valle.

Alberto sente opportuno chiarire come le critiche insistenti, sulla mediocrità delle prestazioni del manager moderno, possono essere la conseguenza dei livelli importanti di continuo stress cui è sottoposto il management a seguito della difficoltà oggettiva di operare in un mondo diventato turbolento, dove la dimensione temporale, la velocità dei cambiamenti, hanno raggiunto livelli tali da rendere difficile al *manager* l'esercizio delle sue funzioni più elevate, che, a volte, riescono a renderlo frustrato, insoddisfatto dei risultati e, alla lunga, purtroppo, potrebbe anche farlo decidere a rinunciare, a cambiare, a lasciare l'impiego per prospettive ipotizzate migliori… quando non viene invitato a farlo.

La durata media del loro lavoro, presso un'azienda di fatto, si colloca attorno ai cinque anni, ed è questo un grosso problema, in quanto il manager scrive poco. Apprendiamo dalle indagini statistiche, che continuano a essere una peculiare caratteristica americana, come – delle quattro maniere essenziali che abbiamo per comunicare con gli altri: scrivere, leggere, parlare e ascoltare – il 65% del tempo lo impieghiamo in dialoghi, soprattutto impegnati ad ascoltare, il 20% a parlare, il 10% a leggere e il 5% a scrivere.

Le percentuali relative alla scrittura e alla lettura stanno erodendo ulteriori spazi, in tempi moderni, all'ascolto e al parlare, cioè ai colloqui, grazie allo sviluppo dei nuovi mezzi di comunicazione che la tecnologia elettronica ci ha messo a disposizione, anche se rimangono pur sempre il parlare e l'ascoltare le modalità principali di comunicazione dei manager, che, come è stato già detto, occupano per ora una media dell'85% del loro tempo.

Le cose sono dunque archiviate nella testa del *manager*, e, quando se ne va, le porta inevitabilmente con sé, senza mettere in conto l'investimento formativo fatto dall'organizzazione per il suo inserimento, il training, l'informazione. Tutto da rifare per ripristinare la funzione! Stress per l'organizzazione, perdita di tempo, disseminazione incontrollata di informazioni, e possibili regali alla concorrenza di persone preparate a combattere con rinnovata efficacia.

Una volta ripristinata la funzione, se non vengono rimosse le ragioni

del precedente fallimento, con buona probabilità, il problema si ripresenterà con il nuovo candidato.

I concetti esposti sono certamente condivisibili e, una volta spezzata la doverosa lancia in favore del manager, ritorniamo sul punto che le persone vogliono essere ascoltate. Spesso interessa loro meno il risultato che ottengono con il colloquio, che non il grado di attenzione che viene prestato alla loro persona. Quale bellezza vedere donne e uomini giapponesi o coreani che fanno un convinto inchino a ogni incontro, mettono in ordine il piano delle relazioni prima di passare ai contenuti: bello anche esteticamente, quale delicata espressione di animo gentile e rispettoso, che chiede e offre rispetto e riconoscimento.

Quando una persona viene trattata bene, tende a ricambiare e trattare allo stesso modo: si attivano così automaticamente, precisi processi inconsci, positivi per il rapporto.

A una persona, che si presenta per un colloquio, anche in modo informale, non si può parlare continuando a lavorare al computer o distraendoci nei mille modi che la quotidianità ci propone: attratti da gente che va e viene, telefoni che squillano, carteggi ecc.

"*Come Bacone, anche Hobbes ravvisa nel linguaggio la fonte di molti errori che impediscono agli uomini una comprensione rigorosa e scientifica dei loro problemi. Parlare equivale, per Hobbes, a combinare tra loro le parole con un procedimento in tutto simile al calcolo aritmetico. Ma per sommare e sottrarre correttamente bisogna operare con quantità omogenee e qui si annidano appunto gli errori di linguaggio. Noi infatti usiamo termini e nomi, o 'segni' convenzionali per rappresentare le nostre idee, e nel far ciò muoviamo da definizioni spesso inesatte, generiche o equivoche: Di qui la necessità di riesaminare le nostre parole e le nostre convenzioni linguistiche*" (Sini 1979).

Il problema principale della comunicazione è proprio quello che tutti credono di saper comunicare, cosa che non sembra verificarsi così frequentemente.

In *87 Tragedie in due battute*, di Achille Campanile, leggiamo l'aforismo dell'asino e il contadino:

"*Personaggi*: IL CONTADINO, L'ASINO.

IL CONTADINO: *È mezz'ora che lo sto bastonando, e quest'asino non si decide a camminare*.

L'ASINO: *Benedetto uomo, poteva spiegarsi. Io credevo che mi bastonasse per farmi stare fermo*.

(Sipario)"[2].

[2] A. Campanile, *87 Tragedie in due battute*, Milano, Rizzoli, 2008.

La comunicazione è un processo cibernetico, non digitale, ed è, propriamente, circolare. Influenza i partecipanti e prevede la ridondanza, tipica delle ciclicità.

Comunicare non significa generare segnali unidirezionali, sarebbe un semplice parlare, non un comunicare, un mettere in comune. Occorre competenza per partecipare a un evento comunicativo.

Cibernetica è la scienza del controllo della comunicazione nell'animale e nella macchina, così definita da Norbert Wiener a metà Novecento e mutuata dal greco *kybernetes*, timoniere, e che ha visto nel genius loci di Montecchio, il mai dimenticato Silvio Ceccato, un appassionato studioso esponente di questa disciplina.

Competenza comunicativa e pazienza per un'azione eventualmente ridondante, una vera e propria caratteristica costituente il processo di comunicazione.

Come visto, il messaggio trasmesso, in realtà è il messaggio come è stato effettivamente ricevuto, per cui il feedback costante e la ripetizione, in qualunque modo attivata nella comunicazione, ne sono elementi essenziali.

L'efficacia della comunicazione evita, ai partecipanti, di cadere in una trappola insidiosa: *dove non c'è comunicazione c'è lotta*.

Lotta significa predazione, apre separazioni, da luogo ai distinguo, che minano la collaborazione e la stessa organizzazione. Da una parte: il mio tempo, il mio compenso, le mie mansioni; dall'altra: il dovere dell'azienda, le responsabilità degli altri, il contratto. I primi passi di un percorso di smembramento.

Comunicazione efficace, dunque, per mantenere viva l'organizzazione, *learning/understanding by interacting*.

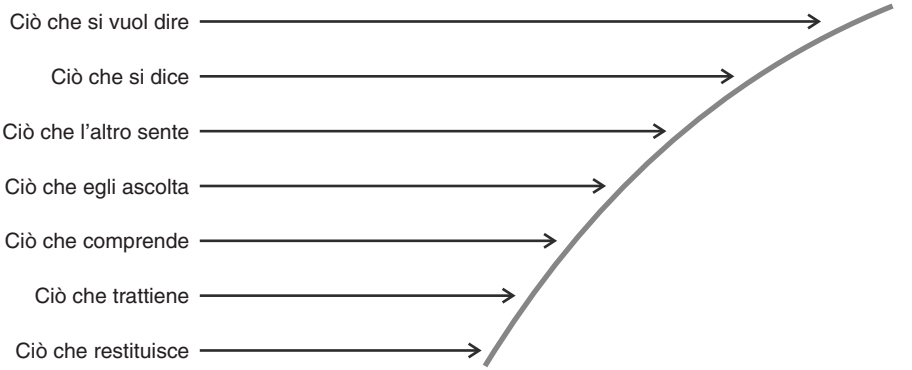
Se le cose non vanno nel verso giusto i leader ci sono: l'imprenditore e la presenza di organi capaci di curare con immediatezza ed efficacia le disfunzioni.

Mettendo in atto una comunicazione efficace, si alimentano processi motivanti che sostengono la lealtà, la fiducia, ma anche l'innovazione e la coesione tra le persone.

Saper ascoltare è una caratteristica fondamentale dei grandi uomini, ed è essenziale allo sviluppo della leadership: richiede attenzione, pratica attenta, e in particolare, presuppone la volontà di mantenere un sincero rispetto per l'altra persona.

Occorre anche accettare che ci sia una *perdita di carico* nella comunicazione, da correggere con un efficace feedback.

Figura 1 – Perdite di carico



Per mantenere viva la comunicazione, ci sono alcuni comportamenti da evitare rigorosamente nel corso della conversazione.

Il primo che possiamo considerare è quello di *interrompere* qualcuno nel mezzo di una frase, il che significa finire di fatto la comunicazione, anche se il dialogo dovesse andare avanti per ore, significa aver comunicato inconsciamente che non si vuol prestare attenzione all'altro e che lo si considera come una persona di livello inferiore. Educazione a parte, il risultato è disastroso sul piano della comunicazione. Naturalmente la sensibilità individuale presenta un largo spettro di variazioni, ma certamente ogni persona ne risente.

Lo stesso avviene quando si esprimono forti giudizi di valore o si fanno affermazioni categoriche: fine della comunicazione. Una sorgente non se lo può permettere.

La maggior barriera alla comunicazione tra le persone, risiede forse nella tendenza a esprimere forti giudizi di valore, oppure nell'approvare o disapprovare rigidamente, questa tendenza viene esasperata quando emozioni o sentimenti di chi ascolta vengono direttamente chiamati in causa.

La barriera comunicativa cade invece quando si ascolta per comprendere e non per giudicare, e quando tra le persone ci sia la volontà di vedere le cose con gli occhi dell'altro.

I partecipanti a un evento comunicativo si scambiano messaggi, attraverso un insieme di significanti: il suono verbale, il tono, il lessico e la forma, linguaggi non verbali come la mimica facciale, i gesti, la prossemica, gli oggetti, gli abiti, le scene in cui l'evento avviene.

La mimica facciale utilizza ben 17 muscoli sui 23 disponibili sul viso e sono muscoli che muoviamo spesso, inconsciamente, ma comunicano molto.

In molte occasioni sarà capitato a tutti di notare come alle persone piaccia parlare, tutti sembrano parlare volentieri, allora lasciamoli godere,

ascoltiamoli. Non è facile far parlare qualcuno se non vuole, allora dato che, in questi casi, il processo è spontaneamente iniziato, lasciamo parlare liberamente, concediamo alle persone di sentirsi a proprio agio nell'esprimersi, e manifestiamo che stiamo ascoltando con interesse, senza interruzioni. Una volta che fossimo riusciti a creare le condizioni perché inizi il processo comunicativo, ascoltiamo come si conviene e facciamolo fintantoché avremo la certezza che l'altro ha terminato realmente di dire quello che gli sta a cuore.

Cicerone, 44 a. C., ha tracciato per noi le importanti regole che possono rendere efficace una conversazione, rendendola piacevole, utile come vero scambio di idee o sentimenti, per comprendere, condividere o dissentire.

Ci suggerisce dunque l'ispiratore di Petrarca: "*non interrompere uno che sta parlando, esprimiti chiaramente, parla in modo fluente ma non parlare troppo tenendo presente che anche gli altri vogliono il loro turno, sii cortese, tocca con serietà gli argomenti seri e con grazia quelli leggeri, non criticare gli assenti, attieniti ad argomenti di interesse generale, non parlare di te stesso, non andare in collera*" (Duranti 2009).

Per fare in modo che le altre persone capiscano quello che tu intendi, prima dobbiamo capire come loro capiscono, e poi potremo organizzare la nostra comunicazione in un modo che si adatti alle loro modalità di percezione.

Ciascuno di noi ha, in ogni momento, attiva, una modalità percettiva dominante che può essere visiva, auditiva o cinestesica.

Nella cultura occidentale la maggior parte delle persone utilizza la modalità visiva come primaria e conta per l'80%. Si comprende quindi quanto sia opportuno cercare di fare largo uso di mezzi ed espressioni verbali correlati alla visione.

La sorgente coltiva la virtù di far parlare le persone, anzi le lascia volentieri parlare, ascolta attentamente, e una volta raggiunta la sicurezza che l'altra persona abbia terminato, porrà delle domande capaci di riattizzare il fuoco, e così dimostrare di aver seguito attentamente e mantenuta viva la conversazione.

La partita sarà definitivamente assegnata alla sorgente se agirà con disponibilità interiore e sincero interesse per l'altra persona, attitudini queste destinate a emergere in ogni caso, e la cui mancanza sarebbe molto difficile se non impossibile da mascherare.

La stima necessaria per lavorare bene assieme, come del resto l'amicizia e l'amore, è come un conto bancario: non consente di continuare a prelevare senza effettuare depositi. L'amore è anche un gioco strano che non prevede un vincitore: ci sono due vincitori o nessuno.

L'amico *Alberto* mi ricorda come le persone di lingua inglese dicano che ci sono sei gradini da salire sulla scala per diventare un buon ascoltatore. La sua osservazione mi ha incuriosito molto e ve la ripropongo perché aiuta a memorizzare il processo necessario da attivare:

"*The six steps to becoming a better listener form a Ladder:*

L – Look at the person speaking to you.

A – Ask questions.

D – Don't interrupt.

D – Don't change the subject.

E – Empathize.

R – Respond verbally and nonverbally".

Quando si procede in questo modo, ci si rende subito conto che *chi domanda, comanda.*

Socrate – che esercitava con maestria l'arte della maieutica, quella di far nascere, ovvero l'arte di sua madre levatrice – riesce a condurre le persone alla verità attraverso i meccanismi delle singole menti che stimolava con adatte argomentazioni, soprattutto con domande, che portano a sapere di non sapere, e che quindi si aprono alla rivelazione, alla verità.

Un vaso pieno non si può riempire con il nettare della sapienza, occorre prima prepararne lo spazio ponendo domande che mettono in luce la necessità di farlo.

Anche un orologio rotto, due volte al giorno segna l'ora esatta, ma è rotto, non funziona, non serve, non è produttivo di nulla.

Cerchiamo di raccogliere, dunque, quante più informazioni sono possibili, trasformiamo i nostri giudizi e le nostre convinzioni in domande, e ascoltiamo ancora. Sarà un piacevole gioco di cui si avrà la gestione in mano.

Alla fine avremo comunicato efficacemente e il nostro collaboratore sarà soddisfatto.

Per mantenere alimentata la conversazione occorre mettere legna nel caminetto e curare l'aerazione del fuoco.

La PNL insegna che possiamo cominciare con il *ricalcare* la respirazione dell'altro, respirare come l'altra persona, per iniziare il ricalco che è uno straordinario metodo per far percepire che si è uguali. Siamo rasserenati dal richiamo emotivo inconscio di persone che respirano come noi. Ciò ci richiama, forse, il seno materno al quale ci stringevamo, o l'amplesso degli amanti che si avviano al trionfo. Si tratta del *prana*, l'energia del cosmo che penetra in noi con le modalità dell'altro. Più uguali di così! Se sei uguale, di te mi posso fidare: ecco la potente conseguenza.

Si può alimentare la comunicazione anche ricalcando la postura, la ge-

stualità e le espressioni di chi ci parla; si possono usare le sue stesse parole e, magari, cambiare solo la struttura delle frasi per porre le domande.

Nel porre domande avremo cura di usare la stessa velocità di parlare dell'altra persona, lo stesso tono di voce ed eviteremo accuratamente di impiegare parole che conducono a emozioni negative, piuttosto le cambieremo con parole che suscitano emozioni positive.

"*Con il tono giusto, si può dire tutto, con il tono sbagliato nulla: l'unica difficoltà consiste nel trovare il tono*"[3].

Ogni parola che viene proferita è un potente segno comunicativo in forma sonora, che suscita una precisa suggestione cosciente o inconscia, cioè non ancora completamente esplorata, non nota e quindi più forte e non controllabile razionalmente. Il linguaggio degli uomini, in particolare, ma degli animali in generale, nasce da precise esigenze di sopravvivenza e difesa. Il linguaggio si è sviluppato per comunicare la presenza di cibo, di prede o di predatori e si è progressivamente evoluto, ma ha lasciato profonde tracce relegate nell'inconscio di potenzialità comunicative ancora non ben identificate. Nell'Amleto, di William Shakespeare, mentre Polonio, il padre di Laerte, calcando una scena spoglia, poco più che un soppalco, fornisce gli ultimi consigli al figlio che sta per lasciare la Danimarca diretto a Parigi, lo spinge ad affrettarsi perché già il vento sta soffiando nelle vele del poderoso veliero che lo attende… e con le sole parole viene evocata in noi la frenesia della partenza, l'affaccendarsi di uomini, il movimento di cose, gli ultimi saluti, gli scricchiolii degli alberi del veliero forzati dalle vele gonfie di vento.

Ci sono parole che conviene utilizzare in un preciso contesto, altre da evitare con molta cura, se vogliamo attuare una comunicazione efficace e riuscire ad attivare la suggestione che viene creata dai suoni, dalle parole adatte, che trovano immediato riverbero nella mente creando precise immagini mentali.

In un recente esperimento condotto in azienda, da un gruppo di psicologi, abbiamo cercato di metter in luce l'importanza di utilizzare determinate parole nell'atto di negoziazione, e di evitarne con cura altre allo scopo di creare il clima più favorevole. Le parole risultate più opportune da utilizzare, per esempio nei colloqui di compravendita, risultano essere quelle di cooperazione, inclusione, alleanza, sviluppo, apertura.

La macchina della verità, utilizzata nell'esperimento, ha ripetutamente mostrato, in modo inequivocabile, come talune parole siano da evitare nel processo negoziale, per il carico di reazione emotiva negativa che inducono

[3] George Bernard Shaw.

nella controparte, e al contrario, come operi a nostro favore l'idiosincrasia portata da evocazioni semantiche opportune.

Si è cercato anche di capire cosa succede dentro alla persona che parla o ascolta, le attività che ne coinvolgono tutto l'essere, modificandone la respirazione, le palpitazioni, la traspirazione e l'intensità di talune onde cerebrali, per giunta inducendola a compiere movimenti, ad assumere atteggiamenti spontanei, non controllati, leggibili, interpretabili dagli altri.

Si è potuto valutare la modalità con cui procedeva la comunicazione, ciò che la rendeva fluida, efficace e cosa ne alterava l'andamento.

Soprattutto si è cercato di mettere in luce cosa provoca nell'altra persona *il cliente* (nei nostri esperimenti clienti reali, cortesemente partecipi all'esperimento, nelle persone di decisori di acquisto e compratori di importanti aziende). Non abbiamo voluto un attore ma il reale abituale interlocutore per procedere alla ricerca dell'idiosincrasia, e pertanto dell'avversione, dell'intolleranza per talune parole o situazioni evocate, o viceversa favorevoli aperture.

Non abbiamo tralasciato neppure di osservare attentamente anche le reazioni delle persone che assistevano agli esperimenti, grazie alle telecamere installate, all'osservazione diretta, *in process*, e durante il feedback successivo.

L'impegno nel corso dell'incontro comunicativo è di riuscire a creare una situazione, un'atmosfera, un mondo nel quale l'altro si riconosca, e che sia favorevole alla nostra idea, progetto, prodotto, e rendere così produttivo l'atto comunicativo.

"*Per molti teorici, particolarmente attenti alle dinamiche del sapere, l'attività principale della comunicazione non è tanto quella di trasferire informazioni e quindi di codificare e decodificare messaggi, ma quella di dedurre da indizi, traendo delle conseguenze con capacità e modi da detective, come talora si diverte a indicare lo stesso Eco nominando Sherlock Holmes*" (Fiorani 1998).

Dovevano trascorrere alcuni mesi prima che rivedessi l'amico *Alberto*, e questa volta è stato in un altro contesto distensivo, ancora una volta favorevole alla ripresa della conversazione che tanto ci aveva appassionato in quel freddissimo giorno di gennaio.

Ci siamo incontrati sul molo della marina di Punta Faro, a Lignano, dove tenevo ormeggiata la barca. Abbiamo deciso di salpare, assieme, verso le coste della Dalmazia, a me, divenute familiari, considerata l'area europea a maggior vocazione turistica marittima, e dove pensiamo di trascorrere una breve vacanza. La Dalmazia si sviluppa da Zara fino al Montenegro, comprende una molteplicità di isole e di coste che penetrano poco in profondità, perché presto definite dalla catena Dinarica.

La prima tappa prevista è alle isole Brioni, che fronteggiano la città di Pola, a sud della penisola istriana, un piccolo arcipelago che costituisce una grande diga naturale di difesa del vasto porto di Pola, che, in epoca asburgica, fu il maggiore e più potente dei porti imperiali.

Pola, infatti, conserva molti resti archeologici di epoca romana: una bella Arena del I secolo, l'arco dei Sergi, il tempio di Augusto, il foro, il teatro.

Raggiungere il gruppo di isole delle Brioni, con una barca a motore, è piuttosto facile, ma da Lignano servono attorno alle tre ore di navigazione.

La barca è ormeggiata a barba di gatto, con i corpi morti. Una volta messi in moto i potenti motori che assicurano molti più cavalli di quanti ne disponesse il generale Custer, a Little Big Horn. La procedura di liberare lo yacht inizia mollando le cime, a cominciare dai corpi morti a prua, per concludere con le cime di poppa, la prima, quella sottovento. Ritratta la passerella, l'imbarcazione pilotata dal flight-bridge, viene posta in movimento, apre le calme acque con la sua prua elegante, lo splash-splash ritmato sembra un applauso e, progressivamente, la barca prende velocità e assetto planato, tenuta in rotta dai sistemi elettronici di guida impostati verso la meta prevista, mentre a bassa velocità si consentiva il riscaldamento dei motori.

Un comandante oggi è, come nel caso dei piloti di aerei, soprattutto un *system observer*. Viene chiamato *SO,* ma certamente i tanti ostacoli fissi e mobili presenti nel mare e le manovre di atterraggio, magari in condizioni di forte vento, richiedono costante attenzione e mettono in luce le abilità che si acquisiscono nel tempo, quando se ne possiedono le attitudini, i famosi *skill,* anche qui.

Occorre poi condire il tutto con una profonda e sana cultura del mare, della navigazione, senso di responsabilità, rispetto per gli altri naviganti, capacità di esprimere qualità estetiche.

L'amico mi siede accanto, finora interessato alle manovre e alle dotazioni degli strumenti dell'imbarcazione, adesso compiaciuto dal sole e rinfrescato dal vento di abbrivio, decide di riprendere la conversazione. Torniamo a riflettere sulla messa a disposizione delle risorse – ne discutiamo fin quasi al momento di attraccare al molo dell'isola di Brioni – che prevede non solo la messa a disposizione di risorse materiali, strumentali alla realizzazione del compito, ma anche l'assicurazione di risorse immateriali quali la fiducia, la serenità di giudizio, la capacità di attendere e sostenere, unita al compenso atteso per il lavoro assegnato. Aspetto questo di cui parleremo successivamente, perché abbiamo avuto modo di esaminarlo nel corso della lunga visita tra i viali della riserva naturale a bordo dei golf cart, messi a disposizione nell'isola.

Le Brioni erano uno dei luoghi di relax di Tito, direi che era il suo preferito, e infatti vi trascorreva regolarmente almeno quattro mesi all'anno. Qui preferiva ricevere i Capi di Stato delle varie Nazioni, che facevano parte del Movimento dei Paesi non Allineati, da lui fondato, una via socialista tra il blocco sovietico e il mondo occidentale, nei quali sistemi non si riconoscevano.

Tito ospitava nella pace di villa Brionka, affacciata su di un mare cristallino, circondata da parchi, boschi e praterie tuttora popolate da splendidi animali, alcuni esotici, donati dagli uomini di Stato stranieri.

In villa ricordano, tra le tante, le visite di Ho Chi Minh, Nasser, Nehru, Luis Cabral.

Tito, trascorreva la maggior parte del suo tempo, sull'isolotto Vanga, uno dei quattordici che tra isole e isolette costituiscono il parco nazionale Brioni e, mi raccontano, che, durante l'estate, si facesse montare una tenda alla sommità della collina sul cui fianco, a mo' di teatro greco, si dispiegano in direzione del mare sottostante le rovine archeologiche del castro romano: le caserme dei legionari racchiuse tra grandi mura. Da quel punto, alto sul mare una cinquantina di metri, si gode una vista superba, di grande suggestione, che scivola sui resti archeologici fino ad abbracciare la baia, dalle acque ametista, che si apre davanti.

Le Brioni, hanno sofferto un lungo periodo di abbandono: dal 1312, anno in cui i monaci benedettini furono costretti ad abbandonare l'isola, che avevano antropizzato in modo esemplare, a causa di devastanti epidemie di peste e dell'incombente malaria, sino ai tempi moderni, l'isola diventa luogo di sfruttamento soprattutto di marmi pregiati, di cui la Repubblica Veneziana era insaziabile. Sono stati estratti molti marmi nel passato, lo stesso Mausoleo di Teodorico a Ravenna è costruito con questi bei marmi, come molti ponti, chiese e palazzi veneziani.

La Jugoslavia di Tito ho avuto modo di visitarla in lungo e in largo, per assistere i tanti clienti che costituivano negli anni Settanta il mio migliore mercato estero.

C'erano molte industrie conciarie sparse un po' dovunque: dalla Slovenia alla Macedonia, e producevano soprattutto per la Russia. Dopo la caduta del Muro di Berlino ne sono rimaste solo una modesta rappresentanza strategica, sparse nelle ex Repubbliche oggi diventati Stati autonomi.

Durante i miei viaggi, sempre in auto e su strade molto diverse dalle attuali, strette e molto pericolose, carenti di servizi anche di rifornimento, spesso arrivato a stento a un raro distributore, trovavo chiuso perché: *nema struje* (non c'è corrente), o perché *pumpa ne radi* (la pompa è rotta), o semplicemente perché, per la durata di ore, dovevano procedere a scaricare

le autocisterne nei serbatoi e, per sicurezza, chiudevano il distributore. Si viaggiava allora con pericolose taniche a bordo.

Belle autostrade oggi attraversano il Paese, dove è felicemente dilagato anche l'uso di telefonini, di iPad e laptop. Sembra impossibile che una telefonata verso l'Italia fosse stata a quei tempi una vera avventura: bisognava andare alla *posta*, prenotarsi, e attendere pazientemente anche ore. Spesso la risposta dell'operatore era *nema linja* (non c'è collegamento), e intanto a casa aspettavano notizie. In albergo non bastavano le mance all'operatore per assicurarsi assiduità nei tentativi di connessione, e, solo l'indomani, grazie al vecchio, caro, rumoroso telex del cliente visitato, riuscivo a perforare il nastro e inviare così brevi notizie alla famiglia in attesa. Oggi i giovani ignorano cosa sia stato il telex.

Nel corso di questo girovagare ho visto, oltre alle molte residenze pubbliche ufficiali di Tito, anche numerosi luoghi di caccia o di riposo del presidente Josip Broz, magnifiche dimore, talora immerse in foreste sconfinate, altre volte prospicienti laghi calmi e pescosi. Luoghi resi inaccessibili ai comuni mortali, ma Tito preferiva decisamente il clima mite e la bellezza, che ancor oggi incanta ogni visitatore delle isole istriane Brioni.

Di passaggio alle Brioni ci sono state anche genti di casa nostra, come Sofia Loren, Mario del Monaco, Gina Lollobrigida, ma anche personaggi come "Che" Guevara, Richard Burton con Liz Taylor e Josephine Backer.

Mentre manteniamo viva la conversazione sull'appassionante aspetto dell'importanza delle parole, passiamo attraverso ombrose boscaglie di conifere, corbezzoli, lauri, qua e là magnolie e palme, cespugli di mirto, arbusti di tamerici, spiazzi erbosi vivacizzati da un centinaio di specie di uccelli stanziali e migratori. Con gli onnipresenti, saltellanti, scoiattoli e conigli.

Ogni persona è sensibile alla suggestione delle parole, a gradi diversi, legati al suo vissuto, alla sua cultura, alla particolare situazione, ma tutti ne sono influenzati. La parola può arrivare a indurre la fascinazione, la seduzione, l'ipnosi.

La parola, inoltre, caratterizza la persona e, indelebilmente la sua origine: "*la tua loquela ti fa manifesto di quella nobil patria natio*"[4], dice Farinata degli Uberti a Dante.

Risulta sufficiente proporre adeguatamente specifiche parole, per attivare uno stereotipo e influenzare il comportamento.

Abbiamo dedicato tanto tempo alla conversazione sul tema della comunicazione, in quanto ne riconosciamo la valenza fondamentale. Non possiamo non comunicare, anzi comunichiamo immediatamente quando en-

[4] *Divina Commedia*, X Canto dell'Inferno.

triamo in contatto con un'altra persona, anche se stiamo in silenzio e fermi. Appunto decidiamo e comunichiamo che stiamo fermi e in silenzio… vorrà pur dire qualche cosa, e sarà un atteggiamento interpretato in qualche modo dall'altro.

Pensiamo ora di trovarci in ascensore, siamo soli, rilassati, portiamo avanti il nostro dialogo interno… entra un'altra persona, anche senza intenzione di comunicare il nostro comportamento viene modificato. Cominciamo così a comunicare incosciamente almeno nella modalità cinesica cioè con la gestualità, e con la modalità prossemica relativa allo spazio interpersonale: sorridiamo? salutiamo? arretriamo in un angolo? ci componiamo la cravatta? ci immobilizziamo? tamburelliamo sulle pareti… il processo comunicativo, inconscio o meno, si è attivato, come la decodifica da parte dell'altro, che anche noi vediamo e interpretiamo.

La competenza comunicativa del manager serve primariamente a trasmettere e ricevere informazioni senza distorsioni, ma, allo stesso tempo, consolida i sentimenti di appartenenza, di sicurezza e serve a mantenere viva la relazione nel tempo.

Ogni evento comunicativo tende a estendersi ben oltre le persone direttamente toccate dal processo semiotico attivato. La comunicazione è come un rizoma, una struttura a rete aperta (anche purtroppo nelle cose supposte confidenziali) dove ogni nodo è connesso a tutti gli altri, in geometrie strette o allargate, mobili, variabili, ma strettamente interconnesse, tutte fanno parte della rete: sono la rete comunicativa.

Lo stesso trasmittente riceverà un influenzamento dal ricevente, nel processo cibernetico non digitale che è l'atto comunicativo. La comunicazione, inoltre, non esclude nel suo processo di scambio la presenza di attitudini competitive o cooperative.

Mi ricordo le *Vie della saggezza*, la filastrocca di scolastica memoria:
"*If wisdom's ways you wisely seek.*
Five things observe with care:
To whom you speak, of whom you speak
and how, and when, and where".

Se cerchi le vie della saggezza osserva con attenzione a chi parli, e di chi, quando, come e dove. Il contenuto viene percepito, influenzato dalla situazione ambientale e relazionale.

Se le cose non sono a posto sul piano delle relazioni, la comunicazione efficace sul piano dei contenuti risulta difficile, disturbata e, talvolta, impossibile.

Parliamo con *persone*.

Occorre anche che i messaggi trasmessi siano coerenti con il sentire

profondo. Se i nostri sentimenti nei confronti dell'interlocutore sono buoni e coerenti con la situazione, ciò viene immediatamente percepito, per l'influenza esercitata direttamente sulle corde delle emozioni dalla rilevante quantità di messaggi non verbali che, anche inconsciamente, trasmettiamo, e sui quali abbiamo limitate possibilità di controllo. La nostra capacità di dominare la parola è molto alta, arriva al 70%, ma il rilevante messaggio non verbale mostra limitate possibilità di essere controllato e, come abbiamo già detto, pesa per il 55% del messaggio effettivamente trasmesso. Normale, quindi, che le persone attribuiscano maggior peso a questi segnali, anche inconsciamente, che non alle parole in sé.

Il problema chiama in campo l'onestà, la convinzione, la psicoretroalimentazione, la motivazione, l'autostima, che non possono mancare per rendere utile l'episodio comunicativo. I messaggi non verbali sono studiati da discipline specifiche, come la cinesica, la semiotica e dalla prossemica che investiga lo *spazio sociale*.

Pensiamo al dialogo con un torero nell'arena. Il nostro entusiastico "*Olé*" è il feedback di intense emozioni di tipo estetico, provate osservandone le abili, eleganti e delicate posizioni liturgiche, mantenute canoniche, pur in situazione di grande stress e pericolo. Pensiamo ai messaggi trasmessi dalla danza, all'abilità degli attori. I gesti sono il linguaggio visivo di più antica memoria, una forma di comunicazione che fu vista male in epoche precedenti: ricordo lo scherno con cui gli Anglosassoni dicevano che gli Italiani (i popoli mediterranei, per estensione), parlano con le mani.

Guardate adesso un oratore americano, per esempio, chi ha avuto la fortuna di vederla e ascoltarla, l'autrice di *Strategia Oceano Blu*, Renée Mauborgne, che si esprime benissimo anche attivando una strabiliante e vistosa cinesica, da vero attore teatrale.

Gli antropologi sono allo studio continuo per verificare se, ancor prima dell'esistenza di un linguaggio verbale, anche per l'uomo come per quasi tutti gli animali, esisteva un modo biologico di comunicare almeno i sentimenti più forti quali la paura, la presenza di cibo… nella notte dei tempi, una volta scesi dagli alberi nella savana, i primi uomini cacciatori-raccoglitori, potevano diventare facilmente la cena di qualche predatore oppure potevano alimentarsi, perire in conflitti o promuovere legami sociali. Naturalmente in questo caso l'uomo continuerebbe a trasmettere e a ricevere, in modo inconscio, questi forti segnali come anche quelli di rifiuto, di accettazione, e di benevolenza, che sfuggono al nostro controllo cosciente perché non sono ancora conosciuti come meccanismo di comunicazione, ma rivelano, in qualche modo, quello che proviamo, con completezza.

Si dice che viviamo nell'epoca delle immagini, che gli attuali analfabeti sono le persone che, purtroppo, non sanno leggere le immagini.

La comunicazione si attua per mezzo di un insieme di segni, segni che sono definiti da Saussure le combinazioni di significante e significato. Tanto le immagini, come i suoni, e anche le parole, costituiscono i significanti che consentono la formazione di una precisa immagine mentale, il significato appunto.

Il Maglev della comunicazione il confortevole treno più veloce in esercizio, che collega Pudong a Shanghai a 430 km orari, corre sul binario delle relazioni accettate, disponibili e non conflittuali. In caso contrario, sono destinate alla dispersione, peggio, possono diventare motivo di scontro polemico, e il treno deraglia.

Quello che si dice è importante, ma ancor più importante è come viene detto.

Il celebre studio dello psicologo Albert Mehrabian, pubblicato nel 1971, rivelò come il *linguaggio del corpo* di chi parla, le espressioni del viso, le posture e i movimenti del corpo, influenzano per il 55% il contenuto emozionale trasmesso.

Quindi, oltre la metà del potere di comunicazione di un discorso, dipende da elementi non verbali, sempre presenti. L'inconscio è generatore di forza, di energia, ed è difficile da controllare.

Si arriva a considerare il messaggio non verbale come più importante del messaggio verbale, e in diverse situazioni diventa l'essenza della comunicazione attivata.

Il piano della relazione verbale può venire preparato, essere controllato, può arrivare ai vertici del fascino retorico. Il non verbale è altra cosa, più spontaneo, più sincero, difficile da controllare perché, in larga parte, sconosciuto, inconscio, automatico.

Non significa ancora che il 45% rimanente sia associabile alle parole dette, perché ancora il tono di voce, la sua altezza, la velocità del messaggio si guadagnano un ulteriore 38% dell'efficacia della comunicazione, a totalizzare un 93% che lascia alla parola solo il 7%, secondo Mehrabian, dell'efficacia della comunicazione.

Nel corso di un colloquio di vendita, che dura mediamente 20 minuti, venditore e cliente si scambiano da 600 a 800 segnali non verbali. Il linguaggio non verbale, gioca un ruolo rilevante.

Gli esperti di comunicazione fanno assommare un 2% alle idee e al contenuto trasmesso, mentre il 98% è afferente alla sfera delle emozioni.

"*La metodologia è il modo di concretizzare l'attitudine.*

L'attitudine è il sogno che la metodologia fa diventare realtà.

Per sapere come sia possibile dobbiamo considerare che noi siamo sempre su due piani di comprensione: uno è razionale e l'altro emotivo. L'emotivo ha una logica inconscia, irrazionale, simbolica e spesso assurda che è opposta alla razionalità, dove tutto è noto, previsto, ragionato.

Il patrimonio interiore di cui un uomo è dotato è soprattutto inconscio perché non studiato, non noto" (Cuttica 1996).

Tra le parole che conviene introdurre nella conversazione, abbiamo visto primeggiare: disponibilità, benefici, impegno, fiducia, accordo, conveniente, opportunità, aiuto, immediato, risparmio, risolvere, verbi coniugati al presente o al futuro, evitando il condizionale.

Dobbiamo fare attenzione anche ai suoni. Il primo linguaggio dell'uomo, come le forme di comunicazione orale degli animali, sono basate su suoni modulati, i suoni hanno il potere di suscitare immagini mentali. Un urlo comunica più di un intero discorso, la musica può suggestionare più di tante conferenze.

"*L'espressione sacra 'Om mani padme hum', l'invocazione più frequente nel mondo buddista, la preghiera incisa in tutti i rulli di preghiera che con il loro movimento moltiplicano le preghiere… ogni volta che sento recitare 'Om mani peme hum', sospendo il lavoro dono la guida del pensiero, e mi lascio avvolgere dal mistero ricco di fascino di questa vibrazione sonora così densa, così piena di significati, tanto indagata e amata, che era anche abitudine di preghiera del Gautama Siddharta… Om è la sillaba seme, che con le sue vibrazioni ha potuto creare l'universo. Ha vibrato a lungo nel buio più profondo, nel silenzio più totale, nel vuoto assoluto, ha vibrato insistentemente nel caos, per tempi non umani e ha generato l'ordine universale… 'Oom', il suo valore misterico è incommensurabile per i colti e i semplici, lega l'uomo all'universo, lo rende materia perenne nel ciclo delle reincarnazioni e della sua liberazione*" (Pisi 1998).

Nel corso della nostra esperienza, un'evidente reazione negativa fu registrata invece con l'emergere, nel fluire della conversazione, di parole come prezzo, reclamo, contestazione, ritardo, problema, contrattare, comprare, economico, non si può, impossibile, sacrificio e così via.

Abbiamo voluto sperimentare tutto questo direttamente, in azienda, perché, attraverso la potenza dell'esperienza diretta abbiamo voluto che diventasse una sorte di imprinting capace di condizionare i comportamenti dei nostri collaboratori.

Chi desiderasse almeno solo approfondire l'interessante tematica, può ricorrere a *How to Say it Best* e *How to Say it at Work* (Griffin J. 2005; 2008).

Naturalmente le osservazioni importanti di Griffin valgono nell'ambito culturale anglofono, ma, a seguito della diffusione della lingua inglese nel

mondo del business, anche se in forma di pidgin-english, il testo di Griffin diventa un manuale sicuro e versatile, per un utilizzo più produttivo che possiamo fare della lingua franca.

La lingua italiana comprende ed esclude sue peculiari parole, ma comunque un buon orientamento può essere dato dall'evitare di proferire parole con contenuto negativo, espressioni di rifiuto o di negazione, parole che dividono, allontanano o limitano, parole che chiudono porte anziché aprirle.

Occorre evitare, prudentemente, la negazione, che tende a compromettere l'efficacia della comunicazione, che in altre culture, come per esempio la cinese, è da evitare con cura, perché ingenera reazioni molto forti in quanto in qualche modo intacca l'istituto di enorme importanza per ogni cinese, il Mianzi, la *faccia,* che in quell'ambito culturale costituisce una delle più rilevanti differenze culturali con il nostro mondo occidentale.

La faccia, per un cinese, è il suo capitale sociale ed è un istituto piuttosto fragile in Cina.

"*Si arriva persino a temere l'uso della negazione. Di fronte a una richiesta da respingere, alla necessità di dire un 'no', l'atteggiamento più conveniente può essere quello di prendere tempo, o di mettere in campo la necessità di approfondimento, o consultazioni con altri. In seguito l'orientale, in mancanza di risposta immediata, avrà ben capito e non tornerà sull'argomento*" (Pisi 2005).

Nelle esperienze di negoziazione fatte nel corso di anni con i cinesi, ho avuto conferma della loro maniera consequenziale di sviluppare il loro pensiero e la conseguente negoziazione. Non partono da un punto preciso, da un'idea, ma vivono questa esperienza interlocutoria come un processo più che circolare, direi a spirale, perché la forma risultante rimane sempre aperta e destinata a durare fintantoché percepiamo di continuare ad avere un reciproco beneficio, altrimenti la costruzione negoziale, che, anche avesse condotto alla stipula di un contratto, varrebbe meno della carta su cui è stilata. Il saggio cinese sembra, per paradosso, che non abbia idee, non ne sostiene alcuna in particolare, si espone alla realtà come una pellicola vergine.

Diversamente da noi occidentali, il negoziatore cinese non è interessato alle categorie del vero-falso, giusto-sbagliato, essere o non essere, ammette tutto nella sua scatola Petri esperienziale o speculativa. Non rifiuta nulla a priori, non è abituato alla negazione, e questa attitudine ha progressivamente permeato tutta la cultura di quel grande Paese. La negazione afferisce alla sola sfera razionale, non esiste nel mondo concreto, non c'è un non-elefante, per cui il processo speculativo, che suggerisce la negazione, va ri-

condotto alla sfera delle esperienze personali, non può esistere in assoluto, meglio non metterlo in campo, non metterlo sul tavolo delle trattative. Comunque mai opporre negazioni nette a un cinese, soprattutto se in presenza di altre persone.

La saggezza cinese non ha mai cercato una verità assoluta, un principio, l'arché. Ci ha provato in alcuni periodi storici, poi ha preferito un'altra direzione speculativa, a differenza della scelta fatta nel nostro mondo Greco-Romano.

La conseguenza è che nel pensiero cinese, quelle che a noi appaiono come evidenti contraddizioni, loro non le considerano parti incompatibili, ma utili, perché offrono la possibilità di alternative. Visto che la verità non esiste non si indaga, piuttosto si prova a crearla caso per caso. Non è caricata di valenze immutabili, eterne o assolute.

La verità sta sospesa in un plasma alimentato e mosso da delicati passaggi in aree a forte contrasto, creato dalla continua rotazione e passaggio all'interno ora dello Yin e quindi dello Yang e viceversa, che ne è luogo di possibile genesi e ricostruzione continua.

La Cina ha evitato, per millenni, di applicare norme rigide. Vi è costretta oggi, per esempio, a seguito dell'entrata nel WTO che ha imposto norme generali valide per tutto il Paese. Noi, invece, siamo abituati a modellizzare il mondo che ci circonda, ci formiamo concetti e procediamo decisi verso lo scopo individuato.

Abituati dalla retorica, procediamo per singoli passaggi, dando per acquisito ogni singolo gradino che riusciamo a salire, per il quale possiamo aver avuto il consenso del cinese. Situazione che può non significare niente e forse dovrà essere pazientemente ripresa fin dalle prime fasi, nel caso in cui non porti all'armonia, sempre ricercata e che costituisce la richiesta essenziale.

Per il negoziatore cinese, cambiare *d'emblée* opinione o linea strategica anche già approvata in molte sue fasi, è considerato normale, lecito, consono. Una sorta di giro ulteriore all'interno del plasma Yin Yang. Noi Occidentali procediamo in modo digitale, step by step e diamo per definito ogni singolo passaggio, compiuto nello sforzo di realizzare il nostro concetto aprioristico che ci ha portato ad agire.

Fino a oggi continua a essere presente, in molti aspetti della società cinese, la coesistenza nel Paese di due grandi sistemi che procedono paralleli: il sistema politico e il sistema giuridico. In caso di conflitto la supremazia è dovuta al sistema politico, cosa che ha consentito lo sviluppo di sistemi giuridici anche sensibilmente diversi da una provincia all'altra.

La saggezza cinese non prevede che vengano attivate preclusioni verso le idee proprie e altrui.

Il mondo percepito da un uomo è una sua rappresentazione, "*nihil est in intellectu quod prius non fuerit in sensu*", il famoso assioma peripatetico, di San Tommaso d'Aquino, che rivaluta l'esperienza empirica pur rimanendo fedele ai presupposti aristotelici per i quali l'intelletto consente di concepire i principi che pur nati nella ragione si dimostrano verissimi. Ci ricorda come l'uomo percepisca il mondo e se ne faccia una rappresentazione mentale attraverso l'esperienza sensoriale. I cinque sensi sono i suoi sensori innestati nel contesto esterno che monitora continuamente, attraverso il filtro del suo personale patrimonio genetico, il filtro creato dalla propria esperienza, cultura, vissuto, educazione e il filtro emotivo che induce riduzione o rafforzamento di taluni segnali in arrivo, ne corregge la distorsione e ne regola il potenziamento.

"*Ognuno vive in un mondo diverso, che risulta differente a seconda della diversità delle menti: in conformità con queste ultime, esso è povero, insulso, piatto, oppure ricco, interessante, significativo. Perfino la diversità che il destino, le circostanze e l'ambiente producono nella vita di ognuno è meno importante della diversità delle menti*"[5].

Opposto alla disponibilità di ascoltare, è il modo deprimente di trattare un collaboratore nel metterlo direttamente di fronte a un fatto compiuto, che lo fa sentire escluso da ogni partecipazione, da ogni scelta, da ogni riconoscimento. Lo oggettivizza, togliendogli ogni minimo potere decisionale.

Come possono sentirsi motivate le persone a raggiungere l'obiettivo, se le loro opinioni non contano?

Prima di decidere sulla testa delle persone, dobbiamo prenderci il tempo per scoprire le scintille di grandezza che incontriamo, e possono essere tante.

È sempre il saper ascoltare che diventa l'elemento di grande importanza nella costruzione della propria leadership.

Un nuovo problema sorge in tempi recenti a seguito dalla globalizzazione, che ha reso estremamente mobili non solo le cose e ma anche le persone. Giriamo il mondo con disinvoltura, i lounges dei frequent travellers sono traboccanti di persone, con record personali di mobilità impressionanti.

Siamo entrati in relazione assidua con altre culture, altri usi e costumi, altre lingue. Dobbiamo sviluppare un'abilità comunicativa interculturale cancellando l'idea che, ciò di cui non si parla, si dà per scontato, che anche in altre culture sia giusto per default.

[5] A. Schopenhauer, *L'arte di essere felici*.

Il *Pidgin-English*, che un po' tutti parliamo come lingua franca, innalza ulteriori difficoltà comunicative; purtroppo non siamo, ancora, e tutti, in grado di parlare inglese come Joyce nell'*Ulisse*. Il *Pidgin-English* è la variante semplificata e contaminata dalle lingue locali, piuttosto tollerante degli errori, che si sviluppa autonomamente in continuità, si arricchisce di contributi di altre culture e accompagna lo sviluppo tecnologico e scientifico.

La lingua scritta necessita di studi laboriosi, la parlata si sviluppa, invece, naturalmente nel contesto sociale. Assistiamo quindi al costante cambiamento di ogni lingua viva.

La lingua franca nel mondo del business in particolare, è l'arte del comunicare più che elegia estetica, insomma un po' meglio dei segnali di fumo!

Sino agli anni Ottanta si assisteva a una strenua lotta in atto per la supremazia linguistica di una lingua sulle altre. Ricordo le tante iniziative francesi e tedesche al riguardo, ma anche quelle italiane e spagnole. Si tentò persino la via del compromesso creativo con l'esperanto.

Ha vinto la lingua inglese per la semplicità della sua grammatica, la versatilità d'uso, facilità d'apprendimento, e perché già lingua di Paesi culturalmente ed economicamente avanzati, guida agli altri.

Promossa dal colonialismo britannico, sostenuta dal grande Paese di riferimento economico e culturale e di costume che sono gli Stati Uniti, ha vinto definitivamente ed è diventata lingua franca globale, con l'avvento del computer e della comunicazione globale.

L'intero paradigma semiotico: lingua, gestualità, oggetti, abiti, posture, setting, distanze, va rivisitato alla luce dell'adattamento alle altre culture.

Il mondo del business ha fatto avvicinare i popoli, le frequentazioni sono intense. Il saper comunicare, ascoltare diventa difficile per la barriera linguistica; spesso tradurre vuol dire tradire, e quindi il nostro impegno deve estendersi al mantenimento della conoscenza delle lingue straniere, alla loro implementazione e, possibilmente, all'aggiunta di nuove. E soprattutto dobbiamo essere coscienti che il passaporto dell'apprendimento linguistico si consegue solo con l'ascolto attento della lingua parlata dai nativi, con le loro articolazioni fonetiche. Frequentare, parlare, ascoltare attentamente e in continuazione; altre scelte di successo non ce ne sono.

Per quanto ci impegniamo, troveremo sempre ostacoli alla perfetta comunicazione, anche per ragioni naturali, come ricordano Walter Passerini e Alfred A. Tomatis (1992):

"*Possiamo imparare a memoria dizionari e grammatiche, ma senza l'ascolto nessuna lingua è davvero dominabile. La ragione consiste nel fatto che ciascun popolo, ciascuna etnia ha una banda preferenziale. Si è scoperto per esempio che i francesi parlano preferibilmente tra gli 800 e i*

1.800 herz. Gli italiani tra i 2.000 e i 4.000 herz, gli inglesi tra 2.000 e 12.000 herz".

Il dialogo va inteso come il mezzo per pensare assieme, condividere il pensiero, non solo per parlare l'uno all'altro. Ci sono delle barriere al dialogo efficace, create per esempio dell'abitudine comune di tendere a frammentare le parti del discorso della persona che sta parlando, non consentendone la ricomposizione nel contesto generale, frammentazioni e precisazioni diventano importanti nel caso si cerchino specificità, o per meglio comprendere taluni aspetti o parti del discorso, ma a patto di ricondurre poi subito il dialogo nell'alveo principale.

Talvolta un interlocutore non ascolta affatto come dovrebbe l'altro, perché la sua mente è impegnata nel preparare la sua risposta o un'aggiunta coerente con il suo pensiero precedentemente espresso. Talvolta la persona cerca nella propria memoria il file adatto da utilizzare in una sorta di play back per continuare un monologo anziché un dialogo, che allora diventa sempre più sterile e lascia le persone con le idee che avevano prima di incontrarsi, altro che pensare assieme.

Sappiamo che esprimere giudizi netti uccide la comunicazione, come l'uccide l'atteggiamento rigido, inflessibile, con cui si voglia far primeggiare la propria idea senza prestare attenzione alle obiezioni dell'altro, che così non viene rispettato e diventa, probabilmente, chiuso e aggressivo.

I talk show che gli Italiani sono obbligati a subire da anni, in particolare quelli a sfondo politico, sono la dimostrazione di tutto quello che un dialogo efficace non è, e non deve essere. Spesso di tratta di una mera esibizione che lascia perplessi partecipanti e ascoltatori. Succede che i partecipanti esprimono la loro opinione e poi agiscono e reagiscono cercando di difenderla, anche quando le opinioni degli altri sarebbero da prendere in considerazione. Le opinioni degli altri sono subito etichettate e archiviate. Pochi riescono a fare quel piccolo passo indietro, a uscire dal blocco mentale e confrontarsi serenamente con gli altri. Non sono dialoghi questi, ma monologhi con aspetti al limite della buona educazione.

Purtroppo gli Italiani, abituati al melodramma, al minuetto, sono portati alla sovrapposizione delle voci, alle interruzioni e agli accavallamenti, e tendono a ridurre l'impatto di quanto gli altri stanno dicendo, con l'intento di prevalenza tonale delle voci in turno di parola.

Dopo un dialogo con gli amici o in situazioni di lavoro, mi piace guardarmi dentro e riflettere su quanto ho acquisito di nuovo, di fresco, anche in termini emozionali oppure se si è trattato di conversazioni sterili, un rimestamento di idee già acquisite, roba archiviata che torna a girare, senza nuovi contributi.

9. Assicurare le risorse necessarie

L'imbarcazione procede veloce e, dopo la sosta a Rovigno per le operazioni doganali e di polizia (*entry*), un'altra mezz'ora di navigazione ci consentirà l'attracco a Brioni. Transitiamo di fronte alla bellissima rocca di Rovino, un fitto abitato di case variopinte, stretti vicoli, graziose piazze, profumi di cucine mediterranee, una piccola città cresciuta attorno alla rocca che si eleva dal mare e che mostra la sommità coronata dalla grande chiesa paleocristiana di Sant'Eufemia.

Il borgo è condizionato nelle relazioni sociali dalla prossemica della sua struttura architettonica, capace di consolidare e trasmettere valori vincolanti per gli abitanti: le case cresciute le une addosso alle altre, gli stretti vicoli di transito, le piccole piazze, che promuovono solidarietà, semplicità, essenzialità di scelte, sempre rispettose di canoni di buon gusto.

Esplicate le formalità doganali e di polizia, riprendiamo la navigazione, e decidiamo di ancorare nelle baie della vicina Isola Rossa, in realtà due isolette collegate da un terrapieno, già sede di un'abbazia benedettina, e approntare il pranzo. Anche questa è una tradizione che manteniamo da anni a ogni transito, condizioni meteo permettendo. Ai figlioli queste baie piacciono molto, perché consentono sicure scorribande con la moto d'acqua o immersioni in una vicina isoletta con una bella, grande caverna sommersa. Il luogo è incantevole: scogli, mare che presenta tonalità da turchese a cobalto, a volte smeraldo in riflesso a dense pinete e tanto sole!

Torniamo a riflettere con *Alberto* sul processo di affidamento efficace del compito e, consideriamo come la richiesta più immediata che la sorgente deve fronteggiare, dopo che ha affidato un compito, ne ha chiarite le finalità e ha ascoltato attentamente suggerimenti e dubbi, è quella di mettere a disposizione le risorse necessarie, possibilmente concordandole.

Vediamo, dunque, il passaggio successivo da compiere per garantirci il successo del processo di affidamento del compito.

Si presume, pertanto, che la persona alla quale stiamo affidando un

compito, sia un membro dell'organizzazione, selezionato dopo un'analisi attenta delle competenze e delle abilità dimostrate. Comunque, in questa fase, sarà opportuno attuare una puntuale verifica, nell'intento di mettere eventualmente in atto potenziamenti delle aree che risultassero carenti.

Quando si chiede a un manager quale sia il principale *asset* della sua azienda, la risposta più frequente è: *le risorse umane*. Risposta che, a nostro avviso, merita di essere meglio precisata, in quanto le persone possono anche essere un costo improduttivo, portatori di problematiche, e tutt'altro che utili alla coesione dell'organizzazione.

La risposta più giusta risulta essere: *il principale asset è quanto e cosa si riesce a ottenere dalle risorse umane*. Che evidentemente, per essere produttive devono operare in un clima appropriato, con addestramento e formazione continua, motivazione, rispetto e compenso adeguato, in un clima di apprendimento istituzionalizzato in azienda.

Mi è parsa interessante l'iniziativa di alcune aziende che hanno saputo formulare e mantenere aggiornato un *bilancio umano*, che fa da pendant al bilancio economico, ritenendo che il capitolato intellettuale dell'impresa debba essere valutato, anche a bilancio.

L'obiettivo che si sono ripromesse di raggiungere non è semplice, perché si tratta, per molti aspetti di valore rilevante, di misurare l'intangibile, tuttavia deve pur esistere un metodo che, anche per approssimazioni ed errori iniziali, consenta la misurazione, e crei le premesse per monitorare i progressi.

Anche l'intangibile è misurabile almeno sul piano qualitativo.

I criteri di valutazione, inizialmente, saranno probabilistici/aleatori. Si tratta di mettere insieme le mele con le pere, pur tuttavia, anche in questo caso, per esempio il numero di calorie fornite o i chilogrammi di frutta disponibili, possono diventare un parametro accettabile.

Lo scopo della valutazione che porta alla formazione del piano di bilancio non è quello di fare una sterile radiografia dell'esistente che, oltretutto, può creare la *Sindrome di Pigmalione*, per cui un cattivo resterà cattivo, e un buono resterà buono a oltranza. Ciascuno attraverso la ripetizione del proprio comportamento che un bel giorno, nei casi negativi, si concluderà con l'etichetta di incapace, di bloccato, inadatto al ruolo.

Nelle *Metamorfosi* di Ovidio si racconta la favola di come Pigmalione, valente scultore, avesse modellato così bene una figura di donna, che chiamava Galatea, da innamorarsene follemente. La sensibile Dea Afrodite, commossa, portò in vita Galatea, generata quindi dal concetto di *donna ideale* che Pigmalione aveva trasferito nel marmo.

La gestione del bilancio umano punterà a mettere con chiarezza in ri-

salto il potenziale di ciascuno, che tanto la persona, quanto l'organizzazione devono impegnarsi a far emergere.

Le persone sono una risorsa strategica essenziale al progresso dell'impresa. Sono le persone che fanno la differenza, se sono trattate in modo differente.

L'energia personale di ciascuno comprende un'energia erogata che è la potenza in atto, ma anche un'energia da erogare che è l'energia potenziale.

L'intelligenza razionale delle persone, quantitativamente logica, si accompagna a un'intelligenza emotiva, che conta molto di più delle emozioni perché le riconosce, le recupera, le incanala, le adopera. Anche questo è un settore d'azione specifico dei responsabili del personale in Azienda, ogni leader deve personalmente farsene carico.

L'Azienda tutta, tutto il suo management, devono riscoprire un modo nuovo di gestire la gente. Modalità che passa attraverso il rispetto, il riconoscimento, l'aiuto e l'adempimento reciproco di norme e regole concordate.

La validità della comunicazione interpersonale e i valori implementati e condivisi costituiranno il vantaggio strategico delle Aziende degli anni futuri. La centralità della persona nell'Azienda deve sollecitare l'attenzione costante di ogni manager.

Sono i leader che riescono a portare le persone all'eccellenza, creando attorno a loro le condizioni necessarie, in grado di condurle allo stato felice della loro piena realizzazione, sotto il profilo umano, professionale, organizzativo, in modo da conseguire gli obiettivi dell'organizzazione in un clima appagante. I leader sono i responsabili, anche in caso di insuccesso. Gli strumenti a loro disposizione sono molti: premio e mancanza di premio che può essere già punizione e il castigo. Interventi che comunque vengono dall'esterno. Più potente invece è la motivazione da far scaturire, coltivare, e che produce una spinta interiore.

Un premio è tale solo se ha valore per chi lo riceve, ecco allora che il piano relazionale, le competenze comunicative, l'esistenza di una metodologia ritornano prepotentemente in campo.

Non è sempre funzionale il banale denaro, pur premio per tutte le stagioni. C'è piuttosto una vasta area di interventi orientati verso la crescita del rispetto, della stima, della buona reputazione, dell'atmosfera serena; la ristrutturazione della semiotica degli spazi aziendali, i valori da affermare, la cultura da rafforzare e riproporre come acquisizione.

Le persone vanno necessariamente giudicate per attivare correttamente il processo di premio-castigo. Il giudizio è difficile da esprimere e potrebbe non essere necessariamente centrato in tutto. C'è bisogno di iniziare un lavoro: l'importante non è arrivare a una votazione assoluta, bensì quello di

analizzare, nella progressione temporale, i successi degli investimenti fatti e i risultati ottenuti.

Nel caso siano previste ulteriori persone da assegnare al collaboratore per l'esecuzione del compito, si avrà cura di presentargliene un esauriente profilo.

Potremo poi passare all'analisi dell'hardware necessario per definire assieme, se prevista, la disponibilità di fondi, di attrezzature e impianti ritenuti necessari all'esecuzione del compito.

Verrà chiarita per bene la posizione che il delegato occuperà nella scala gerarchica per il caso di incarichi importanti e per il tipo di potere che eventualmente ne consegue. Ogni persona vuole sapere con chiarezza da chi dipende, chi è responsabile dell'attivazione del suo meccanismo di premio-castigo, chi è il referente su cui contare in caso di necessità. Auspicabilmente questa persona è lo stesso leader che affida il compito.

In particolare la sorgente si dovrà anche preoccupare di verificare che il collaboratore abbia effettivamente il tempo necessario da dedicare al nuovo compito.

Anzolin, imprenditore conciario veneto, a proposito di opportunità di delocalizzare l'impresa, tematica contemporanea, afferma:

"*L'impresa conciaria non è un'azienda in cui si possono immaginare di separare la parte pensante, la famosa testa, dal braccio. Le due cose, necessariamente, devono stare assieme. L'industria conciaria è poi ancora un'industria che non può essere gestita in modo manageriale. Tutte le aziende conciarie implicano un coinvolgimento diretto dell'imprenditore nella gestione quotidiana dell'azienda. L'imprenditore, normalmente ha in carico l'acquisto del materiale e il pellame viene gestito nella grande maggioranza delle concerie direttamente dal titolare. Così come, generalmente, il titolare ha un occhio estremamente vigile anche per quel che riguarda la produzione. Egli vive quotidianamente l'azienda. Come è possibile allora trasferirla senza incorrere in gravi problemi? Un altro elemento rilevante è la forza del distretto. Se prendiamo un tecnico, che magari è il più bravo in assoluto, e lo mandiamo a lavorare in Cina dove resta per esempio per sei mesi, continua ad applicare tutto quello che ha acquisito fino a quel momento lì, ma perde quello che è accaduto negli ultimi sei mesi, perde un accrescimento quotidiano che qui invece costituisce la sua principale base di formazione*" (Celetti e Novello 2007).

Queste affermazioni mettono in luce come le medie aziende siano spesso organizzate attorno alla figura dominante del loro imprenditore-proprietario che ha raggiunto quella posizione progressivamente, crescendogli dentro, e, l'uomo, si sa, tende a salire fintanto che raggiunge il limite della propria incapacità.

Se nel frattempo l'imprenditore non provvede a organizzarsi per le

nuove sfide, che i mercati in rapida e costante evoluzione continuano a chiedergli, l'azienda è destinata a seguire la sua, purtroppo, naturale involuzione biologica.

Appare subito anche molto forte il legame delle medie imprese con il loro ambiente osmotico. Muoverle, tentare di clonarle, ubicandole altrove, è un'operazione delicata, spesse volte fallita.

I cimiteri del business in Estremo Oriente e Sud America sono pieni di giovani leoni occidentali.

Una risposta alternativa alla riallocazione può venire dalla riorganizzazione, andando oltre le persone, oltre l'imprenditore, per soddisfare, con i minori costi e la maggiore efficacia, le aspettative del mercato, per formare gruppi umani soddisfatti e motivati, in crescita, parti di un sistema neuronale di comunicazione interna ed esterna efficiente. Un'organizzazione snella, che punta a legami di lunga durata per trasferire valore.

Lavoro di leadership, successo che si manifesta come la tipologia organizzativa-relazionale più rilevata di fatto e diffusa nelle medie aziende di successo.

L'organizzazione è una necessità conseguente alla parcellizzazione del lavoro, la relazione tra le persone è il collante che ne mantiene la stabilità dinamica: sembra un ossimoro, ma vuole solo sottolineare il continuo adattamento necessario di cui deve essere capace ogni persona e il gruppo nel suo insieme, nelle relazioni tra le parti e con l'ambiente.

Come una grande orchestra che passa con disinvoltura da un brano musicale a un altro con abilità e spontaneità.

Le relazioni tra le persone sono sostenute dalle norme che l'organizzazione si è data, dalle sue routines, dal clima e dalla cultura aziendale, rafforzate dai ruoli svolti da ciascuno.

Alla base di tutto la "fides" che ancora in epoca romana era "… *un concetto della massima importanza nel sistema dei valori etici romani: è il valore che garantisce il rapporto fra due parti, tanto di rango uguale che disuguale; regola così il matrimonio, l'amicizia, l'alleanza fra stati; e anche il rapporto fra patrono e cliente, fra vincitori e vinti. Esprime, in sostanza, la fiducia reciproca delle due parti*"[1].

Fides, la buona fede che ciascuno di noi pretende e garantisce agli altri, per Cicerone è la base stessa di ogni forma possibile di amicizia.

Gli elementi più rilevanti – nel contesto organizzativo delle medie imprese italiane di successo, che si ritrovano con maggior frequenza – diventano quasi un'icona dell'organizzazione che funziona, e possiamo riassumerli come segue.

[1] Cicerone, *L'amicizia* (*Laelius de amicitia*).

- *C'è una stretta interdipendenza con tutti gli stakeholders dell'azienda.* In particolare i fornitori di input produttivi sono considerati fonte importante di informazione, di progresso tecnologico, sino a diventare co-designer, co-makers. Alcuni imprenditori dichiarano di considerare più importanti le relazioni con i loro fornitori che non con gli stessi clienti! Emergono come importanti anche i fornitori di servizi e di risorse finanziarie. La relazione con le organizzazioni sindacali è ispirata al rispetto reciproco e al riconoscimento convinto dei diritti dei lavoratori. Molte imprese hanno adottato la certificazione etica, la SA 8000.
  Le strutture organizzative sono molto lontane dalla parcellizzazione estrema sostenuta dal Management Scientifico, e tutt'altro che generatrici di operai ottusi di memoria hegeliana: "*Ricerca del massimo profitto o utile (Gewinn), accumulazione in poche mani di ricchezze sproporzionate, dipendenza e ristrettezza degli operai dell'industria, il cui lavoro, inoltre, è sempre più parcellizzato e diviso, e quindi limitato e ottuso*…" (Cesa 1997).
  Quando si parla di organizzazione, in primis campeggiano le figure umane – con le loro fragilità, ma anche con le abilità – l'istituto dei diritti, e le grandi capacità di apprendimento e crescita. Occorre darne loro l'opportunità: le medie imprese vincenti mostrano di avere istituzionalizzato l'apprendimento e l'attenzione alle persone. Naturalmente le organizzazioni, ancorché univoche, originali, sono anche frutto del generale *Zeitgeist* dominante, della visione del mondo offerta dalla contemporaneità, la *Weltanschauung*.
  Ancora una volta risulta potente l'influenza, nell'evoluzione di persone e sistemi organizzativi della società umana che ospita l'impresa, cioè la cultura dominante dell'ambiente. Del resto, come è stato già detto, un segreto del successo durevole dell'impresa, risiede anche nella sua capacità di raccogliere e metabolizzare i segnali, anche deboli, del suo ambiente socio-ecomomico-culturale, per essere capace di continuo rinnovamento, che ne sarà soprattutto coerente.
  Le aziende *best in class,* che ho avuto modo di esaminare, mostrano disponibilità e capacità di lettura, di ascolto, di partecipazione, di attivazione di modalità che favoriscono l'interscambio continuo tra l'organizzazione e il proprio ambiente.
  Nella letteratura di disciplina attuale, si trovano i fondamentali della contemporaneità, che dovranno però essere assoggettati a un costante rinnovamento nel tempo.
  Moltissimi testi – datati solo qualche decennio fa, sui temi dell'economia, del marketing, dell'organizzazione, che di tanto in tanto ripren-

diamo dalla nostra libreria – risultano ingialliti non solo nelle pagine ma consunti anche nel testo, nei concetti esposti, nella pregnanza della loro presentazione, nelle gerarchie concettuali.
Philip Kotler dedica il suo ultimo libro, *Marketing 3.0* (Kotler, Kartajaya e Setiawan 2010): "*Alla prossima generazione di operatori di marketing, che perfezionerà i contributi sociali e ambientali della nostra disciplina*".
La disciplina economica non è un dogma, non può esserlo, è piuttosto una dottrina pragmatica capace di progressivi adattamenti alla *Weltanschauung*, la visione del mondo deve lasciarsi dolcemente modellare dallo *Zeitgeist*, lo spirito dei tempi.
I mercati sono come i bambini, prendono quello che aggrada loro e rifiutano quello che non apprezzano.
Leggiamo, dal libro di Brugnerotto (1995): "*In conclusione: Marx non ha sbagliato le sue analisi o le sue previsioni. Ha forse commesso l'errore imperdonabile di annunciarle al mondo*".
L'autore dell'agile libro, muove dalla considerazione che Marx non ha sbagliato tutto: "*Nelle facoltà di Economia delle più prestigiose Università americane, oggi si studiano i libri di Marx per comprendere le storture insite al sistema capitalistico. E se il Paese-simbolo del capitalismo arriva a fare un'operazione del genere, vuol dire che gli studi del filosofo tedesco non sono infondati, che hanno una validità riconosciuta.*
Tutto questo non fa che aumentare la confusione: se le sue analisi erano giuste, perché mai Marx è stato smentito dalla Storia?
Un'autore francese, Yves Christen, in un libro intitolato Marx e Darwin*, ci offre una spiegazione sulla base del confronto fra la teoria dell'evoluzione naturale e quella dell'evoluzione sociale proposte dai due grandi pensatori. In sostanza, dice Christen, mentre i seguaci di Darwin hanno saputo modificare, via via, i presupposti teorici dello scienziato inglese, adattando il suo pensiero ai nuovi dati che emergevano nella ricerca, i seguaci di Marx sono sempre rimasti arroccati in difesa della dottrina originale, anche quando questo significava rinnegare la realtà dei fatti.*
Marx ed Engels, dice Christen, non erano affatto meno intelligenti di Darwin; il fatto è che 'essi strascinarono i loro successori su una via che li obbligava a sottomettere i fatti (in particolar modo i fatti nuovi, quelli posteriori alla teoria originale) al giudizio del dogma posto aprioristicamente. E questa può essere definita una concezione del mondo chiusa, o meglio impermeabile. All'opposto, Darwin ha dato nascita a un movimento scientifico, anzi a un movimento di idee suscettibili di modificarsi a contatto degli elementi nuovi… E questa può

essere definita una concezione del mondo aperta. Non c'è dunque da meravigliarsi se, circa un secolo dopo la morte dei precursori, i due sistemi facciano sempre più fatica a coincidere'"(Brugnerotto 1995).
Non fanno così le principali religioni, alimentando il sincretismo?
"*Così gli Accordi di Bretton Woods e il sistema economico e monetario che hanno fatto da cornice al miracolo economico post-bellico devono tanto a Marx e alla critica del capitalismo, quanto alla 'mano magica' di Adam Smith. Ma dopo la caduta del Muro di Berlino Marx è stato spazzato via insieme al regime sovietico e al socialismo reale, ed è finito a raccogliere polvere nelle biblioteche. La dinamica relazione che esisteva tra liberismo e marxismo è venuta meno e con lei anche la modernità dell'economia. Ecco spiegato perché questa disciplina in Occidente è diventata monotematica, celebrativa di un modello unico.*
Ma quella orientale no.
Dopo il 1989, solo in Cina si è continuato a studiare il marxismo insieme a tutte le altre teorie economiche. Ebbene, questo lavoro ha portato alla creazione di un modello nuovo, moderno, improntato al più severo pragmatismo. Come la psicoanalisi, anche il capitalismo 'Made in China' usa tutto ciò che funziona (dall'impresa privata al controllo sui capitali) ed è quindi più flessibile e più attuale di quello occidentale. Il modello cinese sa adattare l'economia a cambiamenti epocali e repentini, quali il processo di globalizzazione, e questa flessibilità aiuta la Cina a diventare la superpotenza del villaggio globale e a ridefinire i parametri della modernità" (Napoleoni 2010).
Se qualcuno profetizza qualcosa, ci adoperiamo anche inconsciamente, istintivamente, a cercare di smentirlo.

- Kristian Ghedina ci offre lo spunto per introdurre una seconda caratteristica organizzativa ritrovata nelle analisi condotte di casi aziendali di successo: la *flessibilità della loro formula organizzativa*.
"Quando ti infili gli sci a quattro anni, come tanti altri che vivono dalle mie parti, e ti butti giù da piste sempre più ripide, la paura un po' alla volta se ne va senza nemmeno accorgersi. Tutte queste sfide, queste gare, queste competizioni ti stimolano a pensare, a prevedere, a reagire in tempi infinitesimali agli imprevisti, così a un certo punto ti accorgi che la discesa è diventata una scivolata a 155 km/h ma la paura non c'è più. Certo, rimane tanta tensione, prima, ma la paura si dissolve. Almeno per me" (Zanolli 2006).
L'aspetto che vogliamo qui sottolineare è il grande valore del coraggio di sperimentare, che ritroviamo come una costante in queste aziende:

l'accettazione, da parte di tutti, del concetto di movimento, di necessaria continua evoluzione, di combinazione e ricombinazione dei ruoli. L'azienda Ducati è arrivata ad affacciarsi all'orlo del caos, proprio lui. Il temuto, spesso frainteso, creatore-distruttore, lo Shiva del mondo contemporaneo, il caos, come ultima, per ora, loro organizzazione funzionale:
"'Io preferisco chiamarla creatività gassosa. Pensa all'acqua che bolle, alle particelle che si aggregano e disaggregano generando energia all'interno di un contenitore trasparente. Ecco noi facciamo così' […] segna la fine dell'organizzazione, sostituita dalla community, 'cioè quel contenitore caotico in cui c'è un po' di tutto. L'azienda diventa una tribù' […] 'I nostri ingegneri lavorano secondo processi simultanei anziché sequenziali. Il target è centrale, non finale. Se un elemento è debole non spezza la catena, ma viene energizzato dagli altri'" (Costa e Gubitta 2008).
Caos è parola che ha, nell'accezione comune, un significato negativo, associato a confusione, disordine, mancanza di controllo, niente di buono insomma.
Qui, invece, lo vogliamo riabilitare come area di grande fertilità, che emana essenze estremamente stimolanti per le persone e per le organizzazioni… la laguna veneziana me lo ricorda. Questo confondersi del mare nella terra e della terra dentro al mare, in un abbraccio che si intensifica, si allenta e crea una zona pullulante di vita, dai grandi contenuti di equilibrio formale, di estetica… il caos, come area pericolosa cui affacciarsi con fiducia e forte controllo, perché prodiga di opportunità. È il luogo delle infinite possibilità, mentre esistono poche possibilità di soddisfare lo stato ordinato.
Per ciascuno di noi esiste un solo modo prevalente di mettere ordine alle cose. Il caos è liberatorio.
All'orlo del caos la rigidità di parti strutturali incontra possibilità evolutive nella relazione con parti fluide, apparentemente disordinate, che rimestano il vecchio e il nuovo, dalle quali si lasciano lambire e penetrare, ne filtrano gli elementi energetici, vitali, li gestiscono, li metabolizzano nell'organizzazione, che, così, evolve, s'innova, cresce.
Alla complessità è possibile reagire in modo perdente tentando di opporsi, di annullarla, di arginarla, mentre è più produttivo assorbirla, adeguarla e gestirla sfruttandola convenientemente a favore della propria organizzazione.
Pensare la propria organizzazione o la propria azienda come stabile, in un ambiente stabile, è oggi anacronistico per tutti. Da ricercare è invece l'equilibrio stabile tra l'area liberata, liberatrice del caos e la forma mentis paradigmatica, che ci consentiva, ma solo fino a ieri, di leggere eventi e

prevedere il futuro sulla base di esperienze passate. Questa attitudine ci ha consentito finora di operare, in quanto sosteneva la nostra personale rappresentazione del mondo, conseguentemente ha filtrato per noi o attenuato tutti gli stimoli percepiti, riducendo i nostri rischi, quasi come chi, applicando un protocollo, pensa di sollevarsi da ogni responsabilità.
La prevedibilità e la stabilità sono stati per molto tempo sostenuti dai vecchi paradigmi, non più validi nel turbolento mutevole complesso ambiente attuale, che impone di esercitare abilità evolutive rapide ed efficaci e di vestirsi del necessario nuovo abito mentale capace di esplorare e nutrirsi degli stimoli che assorbe all'orlo del caos.
L'imperativo è quello di avere il coraggio di mettere in dubbio, ed essere poi disposti ad aggiornare le proprie mappe mentali, perché non viviamo più in un mondo dove è sufficiente fare meglio le solite cose. Ci viene chiesto oggi di essere aperti a ogni nuovo stimolo esterno, tanto noi che la nostra organizzazione, ci impone di saper monitorare e dominare nuove alternative, nuove tecnologie, nuove forme organizzative, nuove strategie di marketing, di sviluppare in continuazione qualità estetiche in ogni relazione e modalità che accompagna il nostro coinvolgimento. E che continua a chiederci soprattutto di essere capaci di sognare.
Grandi cose sono nate dai sogni!
Sempre ricordando, che, come dicono i tedeschi: Traüme sind Schäume (i sogni sono schiuma), e vanno trattati con delicatezza, messi al lavoro umilmente, disposti anche a rivederli meglio alla luce della razionalità.
Non affiora, quindi, la paura della sperimentazione, il sentimento di paura viene razionalizzato e vissuto come delizia, non una croce. "Da una parte spinge. Dall'altra blocca. Tira e rallenta. Chiarifica e confonde. È un incontro dal quale non si prescinde se si vuole proseguire sulla strada della soddisfazione e dell'equilibrio" (Zanolli 2006).
"Il coraggio uno non se lo può dare" borbottava tra sé il povero Don Abbondio, ma lui era un perdente, sopraffatto dalla vita.
Le nostre paure devono essere riconosciute e denunciate, come hanno fatto le imprese di successo, e devono venire rimosse intelligentemente. "Quelle relative alla nostra preparazione ad affrontare il nuovo. Quelle relative a mettere in discussione abitudini e stili di vita. Quelle relative a competenze differenti da acquisire e inventare. Quelle relative alla mobilità professionale e alla responsabilità del nostro futuro. Quelle che si riferiscono a una certa polarizzazione dei redditi e ci indicano che, se non poniamo in essere azioni creative, potremmo andare a ingrossare quella parte di popolazione che già si ritrova alle prese con lavori marginali, precari e sottopagati" (Zanolli 2006).

- Altro importante elemento, che caratterizza le imprese di successo, è il loro *marketing concept* dominante, in particolar modo nelle medie imprese, che si esplicita come orientamento al servizio, al mercato, e quindi al singolo cliente con progressiva implementazione delle attività di servizio e spostamento conseguente su fasce di maggior reddito e minore aggressività competitiva. La tendenza ad allontanarsi dalle commodities – poi prodotto – è una ricerca costante e si manifesta in molte proposte operative e strategiche. Si tende a pensare al valore, non al prodotto.
  "Le medie imprese di successo mostrano un deciso orientamento alla soddisfazione del cliente. Quest'ultimo viene considerato come destinatario ma anche come punto di riferimento dell'innovazione dei processi inter e intra-organizzativi dell'impresa. Le leve utilizzate per comprendere a fondo le esigenze specifiche dei clienti sono numerose. Forte attenzione è dedicata a realizzare e trasmettere un offering complesso, ricco di elementi tangibili e intangibili, di valore applicativo adattabile a diversi consumatori e contesti d'uso, il più possibile allineato con la soluzione attesa dal cliente. Alcuni studi hanno evidenziato come nel mercato prevalga un disallineamento tra ciò che il cliente intende per 'soluzione' (rispetto alla quale sviluppa le proprie attese e formula la propria soddisfazione) e ciò che per soluzione intendono le imprese fornitrici (Tuli et al. 2007). In sostanza, il concetto di soluzione del cliente è molto più articolato e si lega strettamente alla natura e alla qualità dei processi di interazione con il fornitore, a partire dalla fase di contatto e prima negoziazione fino all'assistenza continua post-vendita. Nelle medie imprese di successo sembra esserci un considerevole allineamento tra concezione e contenuti dell'offering dell'impresa e la sostanza della soluzione attesa dai clienti. È questo uno dei campi in cui le imprese italiane riescono ad acquisire un vantaggio competitivo non facilmente imitabile" (Varaldo, Dalli, Rescinditi e Tunisini 2009).
  Un imprenditore afferma: "La mia azienda non ha quattro pareti, ha quattro porte!".
  Molti conoscono El Restaurante Siete Puertas di Barcellona. Il nome è derivato dalla struttura architettonica, certo, ma non potevano averlo chiamato Siete Ventanas? E allora, la tendenza conclamata è questa, di apertura, di disponibilità, di umiltà di fondo, un vaso pieno non può recepire più nulla.

- L'ultimo elemento rilevante che emerge dall'analisi delle aziende di

successo è la loro *rete di relazioni con le loro catene di valore*, che risulta essere l'ulteriore elemento critico per il successo e la stabilità. Molte di queste aziende infatti, oltre la metà, servono i mercati attraverso distributori locali e solo faticosamente riescono a transitare a forme dirette di presidio dei mercati, a causa di problemi connessi alle difficoltà organizzative, di controllo, alle risorse umane e finanziarie disponibili, ai problemi culturali e linguistici.
Il risultato è che la vendita, a mezzo intermediari commerciali, riguarda oltre il 30% del fatturato delle medie imprese italiane. Vorremmo mettere in luce anche i vantaggi indiscutibili che questa scelta, ancorché obbligata dalle causalità espresse, porta con sé, come:

– ulteriore apporto di imprenditorialità;
– la formazione di nuovi modelli funzionali di riferimento e completamento;
– superamento della barriera linguistica, rapida conoscenza del mercato, della cultura locale, delle consuetudini di business che sono ispirate a volte da etiche degli affari molto diverse dalle nostre.

Purtroppo viene a mancare la comunicazione diretta con il cliente, con tutti gli aspetti, in questi casi negativi, che essa comporta.
Nel libro *In Cina per Affari,* ho descritto le forme relazionali essenziali per condurre affari nel nuovo pianeta economico, dove opero da vent'anni. Ho cercato di indagare e riferire le consuetudini salienti di quel popolo, l'origine delle stesse, provando a unire al *bon ton* il suggerimento, frutto della personale osservazione. Considero l'approccio culturale, la conoscenza dell'altro, in questo caso così diverso da noi, propedeutico e irrinunciabile passaggio per condurre poi affari con efficacia.
Dico spesso che per me la distanza con la Cina risulta essere più culturale che geografica e appare essenziale, per qualunque uomo di business, che voglia essere efficiente, studiarsi attentamente le loro attitudini, usi e costumi. A volte ignorarli può portare a effetti disastrosi.
Ancora una volta cultura e conoscenza sono chiamate a precedere l'azione. L'eroe moderno, l'imprenditore, Prometeo.
La rete di relazioni esterne, intessute dall'azienda con clienti, fornitori e in generale con chiunque abbia un qualche interesse nell'azienda, nel suo modo di produrre e vendere, è molto curata nelle medie imprese e tende a protendersi nel tempo in linea con la necessità moderna di sviluppare un marketing relazionale (*lifetime long*) in un ambiente saturo di offerte.
Considerando i loro fornitori, si vede come in genere i primi dieci coprano oltre metà del fabbisogno dell'impresa. Pareto, con il suo 80/20,

è senz'altro rispettato. Pertanto i rapporti intrattenuti con i fornitori considerati strategici, da queste imprese, datano da oltre dieci anni. Anche i clienti significativi costituiscono un numero limitato, situazione questa tipica delle medie imprese che operano nel B2B. Meno del 20% dei clienti contano per l'80% del fatturato. Si comprende, quindi, quanta attenzione ripongano le medie imprese nella cura della loro clientela, tra la quale annoverano anche alcuni importanti intermediari commerciali considerati come clienti.

"*Nei comparti business-to-business e high tech, in particolare, la rete di partners consente di stare al passo con i processi innovativi più rilevanti cogliendone anticipatamente il possibile impatto sul proprio business*…" (Varaldo, Dalli, Rescinditi e Tunisini 2009).

Abbiamo cercato di mettere in luce quanto importante sia la scelta e il mantenimento di idonee relazioni con i fornitori strategici, che sono un tramite per acquisire fresche tecnologie e innovazioni, almeno di prodotto, e quanto importante sia il *reclutamento* cioè la scelta del cliente da servire.

Le aziende sono consapevoli dei costi di acquisizione e servizio, desiderose che al mero business economico si accompagni anche un'opportunità di crescita, specchiata, che sarà apprezzata in ogni contatto, in ogni forma relazionale messa in atto con loro, inoltre destinata ad avere importanti effetti sulla dimensione informativa/innovativa dell'azienda. Un po': *dimmi con chi vai e ti dirò chi sei*.

Le relazioni con clienti e fornitori in particolare, ma con ogni stakeholder riversa fermenti culturali all'interno dell'organizzazione, destinati a influire, in qualche modo, nel consolidamento della sua cultura.

Qualcuno, ancor più pragmatico, dice che ognuno ha i clienti che si merita.

Le aziende di successo sono costantemente alla "… *ricerca di una crescente interazione, finalizzata a capire meglio le esigenze del cliente, ad anticiparne i bisogni, ad accedere al suo know-how accrescendo le proprie basi conoscitive con risvolti applicativi nuovi e rinnovati impiegabili nei confronti di altri clienti; ciò per esempio, si riscontra con particolare evidenza nelle imprese che operano nei mercati industriali (Inglass, Cobra, Sorbini) dove le esperienze applicative e innovative con un grande cliente consentono di migliorare anche l'offerta nei confronti di altri grandi clienti*…" (Varaldo, Dalli, Rescinditi e Tunisini 2009).

10. Accordo sul modo di misurare i progressi

L'amico *Stefano,* che ci precede con la sua imbarcazione e incontreremo a Brioni, nei primi anni mi è stato paziente maestro, indispensabile aiuto per affrontare la navigazione in condizioni di sicurezza. Ho soprattutto appreso da lui ad amare e rispettare il mare. Penso che Poseidone prima o poi salirà ammiccante in superficie a congratularsi con lui per come contribuisce a tenere il suo fluido regno azzurro e le creature che lo popolano.

La prima volta che andai per mare fu con una pilotina da escursione diurna, per passare poi allo yacht con cui stiamo navigando. Passare dal comando di una pilotina a uno yacht non è uno scherzo. La tecnologia disponibile a bordo cambia, si espande e si complica, il mare è imprevedibile, le situazioni da affrontare sono tante e diverse e in taluni casi molto impegnative, come quella sera che, incrociando tra Siracusa e Catania, mi sono trovato dentro a un inferno di mare incrociato di forza 6 o 7. Provenivamo da Pantelleria e dovevamo raggiungere il confortevole porto di transito di Siracusa, che però, a causa del mare in tempesta, non aveva ormeggi liberi. Ci siamo dovuti subire un'oretta di forte esperienza tra paurose sbandate e onde che, a volte, si abbattevano fin sul fly.

Ugualmente forte è stata anche l'esperienza vissuta in Grecia, mentre stavamo pigramente ancorati di fronte all'isola di Skorpyos, a pochi metri da riva, con un mare piatto, ed eravamo impegnati nelle abitudini di bordo: letture, conversazione, nuotate, piccole manutenzioni. Una montata improvvisa del vento locale, un Meltemi infuriato, cominciò a far tendere le catene e allungare verso di noi una decina di barche a vela, colte di sorpresa e all'improvvisa deriva, barche che si erano ancorate tutt'attorno a noi e si godevano un tranquillo meriggio. Districarsene senza danni non fu proprio facile, in mezzo a un turbinoso volo di accappatoi e cuscini.

Un'altra volta, dentro al porto di Milna, nell'isola di Brac che fronteggia Spalato, un terribile e improvviso temporale tentava di affastellare tutte

le barche che, fino ad allora, stavano ormeggiate con cura, ma che ora erano impossibilitate ad affrontare una natura irata a tal modo, capace di penetrare con la sua furia nel porto. La grande nave di un celebre stilista, lì presente, ci fece da provvidenziale scudo e consentì, con le manovre di emergenza di tutti, di evitare un possibile disastro.

Insomma siamo tutti bravi con un mare tranquillo e un vento moderato, ma almeno queste sono condizioni di navigazione, che comunque si possono sempre scegliere, non come avviene nel mondo degli affari, dove spesso le cose capitano, avvengono, inattese e violente, e debbono essere gestite con capacità e determinazione.

Ho navigato negli anni, nel corso di varie vacanze estive in particolare lungo le coste della Grecia, e le isole dell'Eptaneso, giù fino all'isola Sapienza, poi le nostre Eolie, le Egadi e Pantelleria. Tutto molto bello, ma lontano per gente che deve essere a portata d'ufficio e così, più frequentemente, rimanevamo a navigare lungo le coste della Croazia e attorno alle sue bellissime isole, scendendo sino alla terra della Regina Elena, il Montenegro, alla scoperta delle splendide baie e insenature, e del migliaio di facili approdi che offre la Dalmazia.

Dall'alto del ponte superiore si gode di una visione ampia, distensiva, di grande rilassamento. Si vede la parte anteriore dell'imbarcazione: una lunga prua che fende il mare con decisione. Essa trasmette un senso di potenza, sostiene l'ego, aumenta la secrezione di serotonina, ci si sente meglio con se stessi e più solari con gli altri.

Alberto ritorna a fare considerazioni sul fatto che, dopo che il compito è stato assegnato, compreso bene e accettato, la persona delegata deve sentirsi libera di agire, e i momenti di controllo per la verifica dei risultati raggiunti devono essere chiariti e concordati subito. Terremo sempre ben presente che quante più saranno le regole e le restrizioni che fissiamo, tanto più le persone si sentiranno debilitate nello svolgimento del compito. Solo un'eventuale situazione di crisi legittimerà, in seguito, e richiederà, da parte della sorgente, un intervento immediato e un comando correttivo.

Rimane sempre valido il principio che un controllo *percepito* come eccessivo, ovvero l'atteggiamento di *guardare sopra alle spalle* insistentemente le persone, debilita gli individui e non lascia lo spazio per la loro desiderata crescita e ogni altra assunzione di responsabilità. Questo atteggiamento è anche un serio ostacolo al raggiungimento dell'auto-organizzazione, auspicata situazione, fertile di risultati.

Dobbiamo anche accettare che non si possa dignitosamente vivere costantemente sotto pressione, che le prestazioni delle persone possano vivere momenti più o meno intensi ed efficaci, non li aspetteremo quindi con an-

sietà, o, come si dice, *al varco,* al primo segno di debolezza o calo di tensione emotiva.

La nostra vita è più importante del lavoro, ed è necessario sviluppare un approccio gioioso a esso, facendo in modo che inevitabili momenti di calo di tensione emotiva o di concentrazione non diventino gli elementi sui quali basare la nostra valutazione oppure quella degli altri nei nostri confronti.

Un'organizzazione efficace è quella che riesce a ottenere risultati straordinari da *persone ordinarie*. Appunto *persone, ordinarie,* che dobbiamo accettare e amare per quello che sono e non per quello che vorremmo che fossero, e aiutarle a crescere attraverso la realizzazione del compito loro assegnato, dopo aver giudicato che ne siano idonee.

Il loro sorriso sarà la riprova che abbiamo creato il necessario clima di fiducia e collaborazione. Il sorriso, del resto, non è solamente il risultato di emozioni favorevoli provate, in corso, ma è anche in grado di suscitarle, meglio se viene opportunamente distribuito anche dal leader.

I cinesi dicono che se non sai sorridere non devi aprire un negozio! Difficile non essere d'accordo. La relazione d'affari prevede il piacere dell'incontro, premessa alla serenità del giudizio. L'esposizione agli stimoli basta a creare delle preferenze.

Quando le persone sorridono, si sentono a loro agio, provano sensazioni di benessere, il loro cervello viene stimolato a pensieri positivi. Il sorriso è una potente valvola di sfogo e un insuperato mezzo di relazione, che influenza gli altri stimolandone le emozioni favorevoli al rapporto.

In aereo, per esempio, abbiamo tutti provato il conforto del sorriso delle assistenti di volo, che è una costante del loro modo di proporsi, che ci distrae dall'ansia ragionevole che possiamo provare per il decollo, o magari dall'amarezza per le persone care appena lasciate. Il sorriso, dunque, è uno strumento di relazione molto contagioso, che influenza con efficacia. *Smile, Think YES,* si insegna loro.

La felicità è uno stato mentale, dedichiamo cinque minuti al giorno a sorridere e diventerà il nostro atteggiamento spontaneo. I bambini sono esperti, per natura, nell'arte di sorridere per assicurarsi le pur dovute cure parentali, il sorriso è il loro primo sistema di comunicare in modo favorevole. Ho notato con piacere come il sorriso sia l'unica attitudine dell'uomo che possiamo riscontrare in qualsivoglia cultura, riduce il nostro stress e quello del gruppo, ci fa relazionare con maggior facilità e ci consente di emergere dalle situazioni di stress con minore difficoltà.

Nello stabilire e mettere in atto i punti di necessario controllo, teniamo quindi sempre presente che l'atteggiamento dovrebbe essere di sostegno

con simpatia, *pensare SI*, e che, invece di dare ordini, conviene utilizzare la grande energia che il gruppo riesce a sviluppare, nel suo processo di autoregolazione.

Il lavoro, nei suoi aspetti fisici e mentali, è per l'uomo un fatto naturale. L'uomo è capace di esercitare il necessario autocontrollo per raggiungere gli obiettivi verso i quali si sente coinvolto, ma gli serve il sostegno della sua intelligenza mossa dalle emozioni per farlo.

Le emozioni, *emovere*, la cui radice mettere in movimento, sempre loro sono le ali che ci consentono di librarci in volo.

L'individuo medio apprende, a certe condizioni, non solo ad accettare, ma anche a ricercare la responsabilità, e questa attitudine non è sempre correlata al solo riflesso economico che può comportare. Esistono, infatti, altri importanti incentivi oltre al denaro.

La partecipazione agli obiettivi aziendali è comunque sempre una funzione delle soddisfazioni che una persona può raggiungere.

11. Compensi adeguati al compito svolto

Gli obiettivi dell'organizzazione sono stati chiariti alle persone coinvolte. Il leader si è mostrato motivato ed emotivamente coinvolgente. E per quanto concerne gli obiettivi delle singole persone? Coincidono con quelli dell'organizzazione? Accertarsene è importante.

Obiettivi e incentivi sono stati fissati dal leader in coerenza con la visione e, soprattutto, con la strategia generale? Hanno tenuto in conto anche quelli delle persone, processo, questo, essenziale, per assicurarne la loro la motivazione verso una prestazione efficace?

Una volta completata la stesura di questi appunti, il computer mi ha informato del fatto che la parola strategia è stata abbondantemente utilizzata nel testo, per cui mi sembra opportuno chiarirne il concetto. Per la grande valenza che attribuisco a questa parola magica, in quanto sono anche un appassionato lettore di Sun Tzu, lo scrittore del polimillenario libro sulla strategia studiato oggi, attentamente, in ogni business school cinese.

Strategia è il processo che l'individuo attiva sulla base dei suoi obiettivi; programma, pianifica, mette al lavoro, modifica, in modo da renderli più efficaci o correggerli. Un processo che può venire modellizzato, riconosciuto e anche riprodotto. Abbiamo già avuto modo di ricordare come sia normale per l'individuo apprendere per imitazione. Impara dai genitori, poi dalle proprie esperienze e da quelle degli altri, osserva e riconosce le strategie di successo di persone e di organizzazioni, ed è cosa buona, intelligente. Se altre persone adottano comportamenti che portano a buoni risultati, perché non cercare di imitarli? Non è questa una base della stessa PNL?

"*Se al mondo esiste qualcuno molto abile nel fare qualcosa, è possibile imparare la strategia della sua capacità e insegnarla a tutti quelli che ne hanno bisogno.*

Il mondo è il territorio di tutti, la mappa del mondo è una costruzione personale, questa mappa non è il territorio intero, ma solo una parte di esso.

Per raggiungere l'eccellenza e il successo occorre superare i limiti della propria percezione della realtà e la PNL estende o esce dai limiti e aumenta le percezioni di ciò che è possibile. […] La strategia è una serie di atteggiamenti e comportamenti logici consequenziali che portano da uno stato a un altro, da un comportamento a un altro, da un apprendimento a un altro, da un movimento a un altro, da un'immagine a un'altra, da una parola a un discorso ecc." (Cuttica 1996).

Nessuna strategia è possibile senza che vi sia una visione, un sogno da realizzare, un obiettivo da raggiungere, quel desiderio intenso di approdare a uno stato diverso. Queste sono quindi aree mentali primarie da coltivare con cura, spesso autogenerate dalla mente, grazie allo sforzo costante, imposto a se stessi, di mantenere e sviluppare il pensiero positivo.

"*Cogito ergo sum*" diceva René Descartes.

Cartesio, che sosteneva la virtù taumaturgica del dubbio, affermava: "*Penso, dunque sono. Di tutto posso dubitare, tranne che di dubitare cioè di pensare*". Penso positivo e divento visionario. Mi costruisco con la potenza della mia mente un sogno, una visione e una missione da partecipare agli altri e che sarà fonte di energia per la sua realizzazione. Il pensiero positivo può far transitare al fascino di vivere in ipnosi.

Le emozioni favorevoli, che induciamo mantenendo un controllo di disciplina mentale positiva, pilotano il nostro inconscio, che è la parte più rilevante e potente del nostro cervello, stimata essere l'80% della potenza celebrale disponibile: le azioni razionali che intraprenderemo avranno il poderoso sostegno del nostro inconscio e diventeremo inarrestabili. Quando sai cosa vuoi ottenere in queste dimensioni di coinvolgimento, gli altri si fanno da parte e ti lasciano passare. E ti ammirano.

Le cose belle che possiamo fare sono frutto di sogni. Non riesco a immaginare una vita senza sogni, neppure vorremmo che il nostro potente collaboratore, l'inconscio, ci lavorasse contro o ci lasciasse soli. Conviene quindi coltivare con intensità i nostri sogni e fare in modo che essi diventino il pensiero dominante così che l'inconscio docile accetti, e sviluppi per noi tutto quanto serve per realizzare la visione.

Nella strategia di leadership, la prima cosa che un leader deve curare con attenzione e gestire è la motivazione delle persone che collaborano con lui. Leadership è un processo che influenza il comportamento dei collaboratori, compito difficile, perché limitato dal sistema motivazionale individuale, al quale non è sempre consentito avere accesso, almeno a tutti i suoi livelli, e dalle regole imposte dal lavoro in gruppo. Il leader saprà, comunque, sviluppare rapporti empatici che potranno condurre alla comprensione dei fattori motivanti ancora presenti, stimolabili nelle persone, in modo da

orientarne il comportamento alle finalità del gruppo di lavoro e alla contemporanea crescita della persona.

Leadership è come un cometa: la sua parte maggiore, più bella, essenziale, è la lunga scia, la sua *ship*.

"*Madre natura ci ha destinati a trarre piacere da un flusso di piccole ma costanti ricompense piacevoli. Come ho già detto non è necessario che le ricompense siano ingenti, ma solo frequenti, un po' qui un po' là* […] *La felicità dipende più dal numero di sensazioni positive che si provano, che gli psicologi definiscono 'effetto positivo', che non dalla loro intensità* […]. *È meglio una grande quantità di notizie abbastanza buone che poche notizie grandiose*" (Taleb 2008).

La natura umana sembra essere così fatta, preferisce ricompense frequenti e irregolari, pertanto il leader ne fa buon conto nell'articolare il piano di ricompense per il compito che assegna, ricompensa che sarà anche dipendente dalle caratteristiche specifiche della persona destinata a riceverle.

Tuttavia, la natura umana presenta un paradosso. Infatti, mentre rivela grandi similitudini tra gli uomini, mette in luce anche le profonde differenze che esistono tra le persone, e quindi tra le differenti personalità, che derivano da caratteristiche biologiche individuali ereditate, come possono essere la fisicità della persona, la sua abilità di imparare, di risolvere i problemi, di comprendere l'ambiente circostante, adattandovisi, interagendo con esso nel modo ritenuto più conveniente.

Arthur Schopenauer "… *fonda la differenza nella sorte dei mortali in ciò che uno è, cioè la personalità nel senso più ampio, comprendente la salute, la forza, la bellezza, il carattere morale, l'ingegno e l'educazione dell'ingegno*"[1], e questo ne fa essere l'elemento principale seguito poi da ciò che uno ha e da ciò che uno rappresenta, cioè la reputazione, il rango e la fama che consistono nell'opinione che gli altri hanno di lui.

La cura attenta a sviluppare la propria personalità è il segreto della felicità: "*la personalità è la felicità più alta*"[2].

Un'altra importante componente si aggiunge all'eredità biologica e cresce in continuazione come l'esperienza personale, maturata nel corso dell'attività lavorativa e tramite le continue percezioni che la sua cultura coglie e filtra dall'ambiente.

Scrive Charles Darwin: "*It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change*".

[1] A. Shopenauer, *L'arte di essere felici*.

[2] J. W. Goethe, *Il divano occidentale-orientale*, "Libro di Suleika".

Entrano così in campo le specifiche attitudini che sono una continua dinamica evoluzione di esperienze negative e positive che determinano e condizionano le aspirazioni per il futuro.

Pertanto le attitudini negative sono l'avversione al rischio ragionevole, l'antagonismo, la diffidenza, la tendenza alla rinuncia, mentre tra le positive brillano l'apertura sociale, lo spirito cooperativo, la capacità di razionalizzare i rischi, accettare la creatività, sviluppare la fiducia e l'empatia.

L'esercizio della leadership prevede, dunque, la delicata capacità di influenzare le attitudini e così il comportamento delle persone, normalmente procede dalla mappatura dell'ambiente culturale del collaboratore, cosa che il leader non può modificare, ma può monitorare attentamente.

Non si può cambiare l'esperienza acquisita da una persona, né la sua dotazione iniziale biologica, le frequentazioni, la famiglia, la religione, le amicizie, la cultura locale.

Dall'analisi del background culturale della persona, sarà poi possibile individuare quali possono essere, per lui, i fattori motivanti. In definitiva si tratta di sapere come l'individuo pensa e reagisce di fronte a certe sollecitazioni, per arrivare a prevedere come la persona agirà o reagirà in determinati contesti in cui si vorrà impegnarla.

Dall'esito di questo processo analitico e decisionale, trova consolidamento la motivazione che porta a un immediato e costante miglioramento delle competenze comportamentali e di quelle distintive.

La prestazione delle persone, dato un certo contesto, è funzione di due fattori: la motivazione e la capacità. Entrambe sono condizioni necessarie, ma non sufficienti per raggiungere i livelli di prestazione desiderati, tanto in termini qualitativi che quantitativi.

Il contesto è dato dalle risorse disponibili, dal clima aziendale, dalle condizioni di lavoro, dalle relazioni con i collaboratori, dalle regole, dalla quantità di informazioni disponibili.

La capacità è considerata, nel mondo del lavoro, come l'insieme delle caratteristiche intellettive della persona e delle sue abilità, mentali, psicomotorie, di utilizzo delle tecnologie disponibili, di relazionarsi con gli altri e con il leader, di controllare i risultati del proprio lavoro.

Per svolgere un compito occorrono capacità specifiche, la cui presenza deve essere preventivamente accertata.

La motivazione, deriva dal fatto che gli individui tendono a compiere azioni che procurano loro piacere, vantaggi, soddisfazioni. L'insieme dei motivi che li spingono ad agire e sono in relazione a diversi obiettivi e interessi, sono guidati da processi appresi cioè cognitivi, ed emotivi.

Il comportamento di un individuo è il risultato di uno stimolo, che vie-

ne trasformato in azione da un insieme unico per ciascun individuo, di fattori ereditari, culturali, ambientali che lo inducono a rispondere allo stimolo in un modo suo peculiare, diverso da persona a persona per intensità di risposta e per la sua qualità e segno.

Un apparecchio usato nel laboratorio chimico, mi suggerisce una chiara immagine del sistema comportamentale: mi riferisco alla serpentina che raffredda e condensa i gas della distillazione. La serpentina è immersa in un liquido refrigerante, i vapori di passaggio nel loro, adeguatamente lungo, percorso si raffreddano e liquefanno… spesso il risultato è un'ottima grappa, piuttosto frequente da queste parti.

Orbene, i vapori in ingresso rappresentano l'input, lo stimolo. Il condensato che ne esce è il risultato dell'azione compiuta. Il liquido refrigerante – che determina e condiziona il cambiamento di stato e che avviluppa solidale tutta la serpentina – è costituito dalla personalità del soggetto, dalle sue esperienze, attitudini, percezioni e aspettative.

Il recipiente esterno è modellato dall'ambiente culturale della persona: educazione scolastica, frequentazioni, parenti, religione, nazionalità.

Il delicato meccanismo della motivazione delle persone è stato svelato da ricercatori attenti, che vi hanno dedicato l'intera vita professionale, e hanno portato alla conoscenza dei bisogni individuali e delle loro gerarchie. È conoscendo le aspirazioni o le frustrazioni dell'uomo che il leader può aiutarlo e portarlo all'automotivazione.

Automotivazione perché le persone non si possono motivare, ma possiamo fornire loro gli elementi utili per portarli a generare, internamente a loro, il processo di motivazione.

Gli esseri viventi sulla terra, uomini, altri animali, vegetali e le tante altre forme biologiche, tutti sono alla spasmodica ricerca di soddisfare i bisogni sentiti, che si impongono come fortissimi, impellenti, spesso sofisticati e più evanescenti, ma che sono sempre in attesa di essere soddisfatti.

Uno studioso che ha posto una pietra miliare sulla conoscenza comportamentale, dedicandovi una vita di studi, è stato Abraham H. Maslow.

Una veloce rispolverata del modello di gerarchia dei bisogni dell'uomo, che lo psicologo newyorkese Maslow ha tratto da una matrice militare americana, da lui realizzata negli anni Quaranta, e che fu oggetto di pubblicazione nel 1954, nel suo libro *Motivation and Personality,* mette in luce gerarchie che un buon leader deve tenere sempre in considerazione, essendo tuttora valide e rappresentative della nostra cultura occidentale.

Differente è la condizione nelle culture asiatiche. L'uomo orientale, infatti, esprime, in altra maniera, la propria gerarchia dei bisogni. Tende o per meglio dire tendeva, visto il rimestamento attuale delle culture, a premette-

re valori sociali a quelli individuali. Il suo *sé* non così è sviluppato. Nella lingua cinese antica mancava addirittura il verbo essere come predicato, l'identità emergeva da giustapposizioni. La mancanza del verbo essere – esisto, io sono – ha inibito lo sviluppo nell'ambito culturale cinese della peculiare nostra filosofia metafisica, che si può considerare ancora scarsamente presente nella cultura cinese.

L'aut aut, la cesura dicotomica tipica del mondo occidentale essere-non essere, manca nella cultura orientale dove lo *Yin* e lo *Yang* sono strettamente connessi: sono la stessa cosa in manifestazioni di modulazione differente.

Ancora, ricordando la cabbalà, come tradizione, tappa storica del misticismo ebraico, rileggiamo:

"*Dato che esso assorbe l'acqua da due parti e le sa distinguere, come chi sugge il dolce e l'amaro, essendo immerso in esse, viene chiamato albero della conoscenza del bene e del male*" (Toaff e Toaff 1988).

Per i cinesi l'individualità si stempera dentro alla collettività.

Io sono non conta, conta il *noi siamo*, e conta, moltissimo, la rappresentazione che io proietto di me stesso, come mi vedono gli altri, come mi considerano le altre persone.

Ciò ci ricorda il verbo latino "*videor*": io sono visto, quindi sembro.

"*L'uomo perfetto è senza io*"[3].

La solidarietà sociale ha permeato profondamente la società cinese e tuttora caratterizza i valori asiatici, pur mostrando segni di cambiamento incalzanti causati dall'irrefrenabile e maestoso sviluppo economico in corso.

In quelle culture il giudizio e la visione che gli altri hanno della mia personalità diventa quella reale, quella che conta, la mia non viene considerata perché molto limitata, mia appunto, e, pertanto, facilmente aberrante e distorta. Si tratta con evidenza del risultato dell'utilizzo fatto per molti decenni dell'istituto del Dang'an, il rigido profilo personale compilato e custodito gelosamente dal Danwei, l'unità di lavoro a cui ciascun cinese veniva associato e che ne riportava il profilo psico-attitudinale, le esperienze lavorative, le attività sociali e ogni altro aspetto indicativo del carattere e delle attitudini. Il resto lo faceva la *sindrome di Pigmalione*!

La cultura cinese evita prescrizioni rigide o definizioni univoche, non si accanisce alla ricerca della verità assoluta, che si presume non esista. Ancor oggi, per esempio, necessitando di avere, da parte degli organi governativi, precisazioni chiarificatrici, estensive per una corretta interpretazione di specifiche norme o disposizioni, queste si ricevono immediatamente dai

[3] Zhuangzi, *Il vero classico della fioritura culturale del sud*, 15.

funzionari interpellati, e in modo oltremodo cortese, con ampie spiegazioni e puntualizzazioni, ma non sono mai in forma scritta e sono sempre da considerare come cortese aiuto alla miglior comprensione e applicazione.

Le cose stanno cambiando anche a quelle latitudini culturali con l'incalzante diffusione del benessere, che vede in Cina già 250 milioni di persone con capacità di spesa paragonabile alla nostra di fascia medio-alta, immersi in una realtà esistenziale che sempre più mostra i caratteri di quella occidentale, o la sta sopravanzando. In pochi anni è verosimile che la Cina diventi la prima potenza economica e militare del pianeta.

Torniamo alla nostra realtà occidentale: la scala di Maslow richiamata, mette in luce l'esistenza di una gerarchia dei bisogni; pone ai vertici i bisogni di autorealizzazione e quindi gli altri due a contenuto sociale, e poi ancora i bisogni di sicurezza e fisiologici.

La realizzazione inizia dalla base, dove devono trovare soddisfazione per primi i bisogni fondamentali della vita, che fanno parte della natura umana, e sono stati oggetto di evoluzione e consolidamento durante migliaia di anni. Solo dopo che i bisogni fisici e psicologici essenziali alla vita sono stati soddisfatti, i nostri desideri ci orientano verso la realizzazione di bisogni di ordine superiore, sino a raggiungere il pieno sviluppo della personalità.

Nel caso che le condizioni, che fino ad allora hanno garantito la soddisfazione dei bisogni primari venissero a mancare, ci troveremo totalmente coinvolti nella loro affannosa ricerca e dimenticheremo, in questa difficile situazione esistenziale, i bisogni di ordine superiore che vengono letteralmente cancellati.

I bisogni fisiologici sono i più potenti di tutti, perché legati alla difesa della vita, come alimentarsi, ripararsi, dormire, difendersi, riprodursi. In tempi moderni coincidono con la garanzia della retribuzione e delle condizioni lavorative di base.

Su questo zoccolo duro si erige il secondo gradino costituito dai bisogni di sicurezza, di ordine, di legalità, di difesa dalle avversità e, in particolare oggi, della sicurezza del lavoro, e della stabilità delle relazioni sociali.

Al terzo gradino, poi, troviamo i bisogni di appartenenza e amore. L'uomo è un animale sociale e sente il bisogno di crearsi una rete relazionale in cui è riconosciuto e apprezzato, e perciò diventano rilevanti la famiglia, gli affetti, la qualità delle relazioni con gli altri.

Nel mondo del lavoro organizzato viene a contare il riconoscimento, la relazione amichevole con i colleghi, la loro approvazione.

Saliamo al quarto gradino dove troviamo i bisogni di stima, intesa tanto

come autostima per sentirsi bene con se stessi, quanto di stima offerta dagli altri, a costituire una buona reputazione e un'immagine di sé positiva, una gradita collocazione sociale, status, indipendenza, prestigio, responsabilità.

Si tratta del livello maggiormente correlato con la condizione di stress.

Al vertice, infine, si colloca il bisogno di autorealizzazione, il bisogno di realizzare tutte le proprie potenzialità, di liberare la propria creatività, di consolidare relazioni umane profonde, di provare il conforto della piena accettazione di sé.

Ogni persona mostra di possedere, in una qualche misura, tutti questi bisogni, tuttavia uno solo emergerà come prevalente in un determinato periodo, a orientare le scelte comportamentali, come ha saputo sostenere e mettere in luce McClelland che, in uno studio successivo, a differenza di Maslow, sostiene come i bisogni non siano statici nel tempo, ma soggetti a evoluzione e variabili nell'intensità, a seconda della storia personale degli individui.

Nel 1970 la piramide di Maslow conosce postuma due importanti integrazioni. Tra i livelli 4 e 5, vengono aggiunti: il livello dei bisogni cognitivi, cioè il desiderio di conoscere, di sapere, e al successivo gradino compare il livello dei bisogni di equilibrio formale, ossia apprezzamento e ricerca della bellezza, cura delle forme, sviluppo di qualità estetiche.



* aggiunte postume

La gerarchia di questi bisogni, secondo Maslow, è destinata a variare nel corso della vita e talvolta si arriva anche al capovolgimento della scala, che, comunque, così com'è nel suo sviluppo naturale, è un'indicazione valida dei bisogni dell'uomo, esperita attraverso l'indagine del ricercatore.

A ulteriore commento possiamo aggiungere come i bisogni di significati-

va autorealizzazione prevedano che la persona goda di ragionevole indipendenza e veda i risultati del proprio lavoro e che la stima nasca, nel mondo del lavoro, come feedback positivo, riconosciuto per le attività compiute.

Il feedback positivo non può mancare, né si può sempre dare per scontata la vittoria, l'impegno, la buona esecuzione. Sarebbe come non premiare un atleta che vince.

Il lavoro deve prevedere la possibilità di progredire, di imparare cose nuove dall'incarico.

Il bisogno di appartenenza e amore sono soddisfatti, in azienda, dai sentimenti che intercorrono tra l'individuo e i suoi colleghi e superiori.

Il bisogno di sicurezza consegue allo sviluppo del sentimento di appartenenza e dal ruolo che, all'interno del gruppo, la persona riesce a occupare e le viene riconosciuto.

I bisogni fisiologici, infine, sono correlati alle condizioni di lavoro, all'adeguatezza dell'organizzazione, alla chiarezza nei rapporti, all'ambiente.

Un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro, infine, si ottiene solo quando i bisogni dell'individuo trovano soddisfazione da fattori che l'organizzazione mette a disposizione, e le persone indirizzano i loro sforzi verso comportamenti che li portano alle ricompense desiderate.

Di fronte a un compito, la persona si chiede quanto potrà incidere, con il suo contributo, sul risultato. Questo diventa il suo target e si chiede adesso che probabilità avrà di essere compensato per il risultato che otterrà e misurerà la valenza della ricompensa, cioè il valore che per lui assume.

Le motivazioni sono, dunque, ravvisabili come bisogni individuali, schemi mentali, spinte interiori, che, in un determinato momento della vita di una persona, orientano il comportamento e inducono a compiere una specifica azione con le sue diverse modulazioni di intensità, impegno, passione, convinzione.

La soddisfazione dei bisogni diventa essenziale valore motivazionale. In carenza di tale soddisfazione le persone iniziano a cercare difetti nell'ambiente, nelle persone. I venditori se la prendono con i prodotti, la qualità o il prezzo, gli impiegati con lo stile di direzione o le scelte di gestione, gli operai con l'organizzazione del lavoro ecc.

Secondo Maslow, i bisogni necessitano di venire soddisfatti nell'ordine gerarchico evidenziato dal suo studio, cosicché, per esempio, risulta difficile motivare un venditore (livello 4) se la persona stesse affrontando problemi di rottura di relazioni in famiglia (livello 3).

Maslow definisce anche i livelli, da 1 a 4, come motivati da deficienza, cioè è quella loro mancanza che diventa un problema e muove all'azione, mentre la loro condizione soddisfatta non è causa di motivazione.

Nel caso di un venditore di beni o servizi, per esempio, il suo grado di soddisfazione, che diventa il contesto motivante, presuppone la possibilità di sviluppare anche in azienda buone relazioni umane, giacché la qualità del rapporto interpersonale è la cosa che più conta nella gestione motivazionale. Subito dopo conterà molto il fatto che l'azienda riesca a creare una situazione ambientale positiva, in particolare nei rapporti fabbrica-venditore.

Nel caso del venditore viene molto sentita anche la necessità che le peculiari qualità della persona siano utilizzate in maniera efficace ed efficiente, che il lavoro continui a essere stimolante, anche perché stimolato, che si favorisca l'eliminazione delle azioni routinarie, ripetitive. Infatti un lavoro percepito come impegnativo, alimenta la sensazione di autorealizzazione.

Anche con esso gli obiettivi devono essere definiti con chiarezza e i sistemi di misurazione delle prestazioni devono essere concordati a monte.

Il venditore sarà particolarmente sensibile al grado di autonomia che riuscirà a garantirsi nello svolgimento del proprio compito, ma anche agli incrementi di guadagno, dato che le possibilità di carriera sono piuttosto limitate nelle vendite, quindi il prestigio nella posizione tende piuttosto a essere misurato dal grado di autonomia raggiunto e dalla possibilità di progresso economico.

Abbiamo ricordato la piramide dei bisogni di Abraham H. Maslow, perché ricorre nella mente e quindi influenza le decisioni dei manager quando vogliano correttamente interpretare i comportamenti delle persone o vogliano aiutarle a sviluppare la propria personalità.

I livelli di motivazione differiscono, dunque, in modo molto evidente tra una persona e l'altra. Qual è la ragione per cui le persone di successo hanno livelli di motivazione così elevati?

La motivazione emerge come il frutto di una strategia mentale. Viviamo situazioni nelle quali ci troviamo fortemente motivati, in maniera naturale, spontanea; altre, invece, in cui vorremmo ottenere dei risultati che ci servono, che desideriamo, ma non siamo stimolati a intraprendere quelle azioni necessarie, o a essere sufficientemente costanti per conseguirli.

La motivazione è una spinta interiore che produce un effetto di allontanamento da quello che ci dispiace: *via da*, oppure un avvicinamento a quello che desideriamo: *andare verso*.

Questa forza è da considerarsi come vettoriale, cioè possiede una direzione, un verso e, soprattutto, un'intensità, e costituisce una strategia mentale, un programma di lavoro.

Non siamo sempre coscienti, consapevoli del metaprogramma che si è

installato dentro di noi, ma lui agisce indisturbato e condiziona fortemente il nostro comportamento, influendo sempre sulle cose che facciamo nella nostra vita.

Succede allora che le persone che sono motivate, tendono ad allontanarsi dalle cose negative, e andare verso il risultato desiderato, verso i loro obiettivi, verso quello che è importante per loro, concentrandovi le necessarie energie.

Anche nello smettere di fumare o di bere o nell'applicare con costanza una dieta o nel praticare un hobby appassionante.

Per avere successo è quindi necessario impegnarsi a fondo per riuscire a costruire la propria vita in base ai propri valori, capire cioè da che cosa ci si vuole allontanare e verso dove si vuole andare, cosa è importante per noi. Questo sarà ciò che va a costituire i nostri valori.

Nell'interagire con un'altra persona, si capisce quanto sia importante comprenderne i valori, che non sono necessariamente comuni, omologati, e possono essere molto diversi dai nostri, o essere organizzati in gerarchie che dobbiamo tenere in considerazione.

Nel libro *Risorse umane. Persone, relazioni e valore* (Costa e Gianecchini 2009) leggiamo il risultato di un'indagine svolta dall'agenzia "Ad interim". Alla domanda "*Cosa ti gratifica di più nel tuo lavoro?*", le risposte di 2852 lavoratori sono state le seguenti: il 30% ha risposto che l'elemento più gratificante è lo stipendio, il 29,3% ritiene di essere più soddisfatto dal contatto con le persone, il 28,5% dal raggiungimento di ruoli di maggior responsabilità e il 9,5% dai complimenti dei propri capi.

I rispondenti sono donne per il 55%, comprese nella fascia di età 20-35 anni.

I valori individuali, dunque, influenzano la motivazione di una persona. Non ha senso cercare di motivare un altro, ha senso trasmetterglieli, condividere con lui valori verso i quali muoversi spinti dal metaprogramma che si viene a creare.

Il successo, tanto professionale che in termini di autorealizzazione, emerge come risultato di specifiche modalità di pensiero, modalità che possono essere apprese da chiunque. La nostra mente ci consente di raggiungere livelli di eccellenza nella nostra vita, ci suscita gli stati d'animo che favoriscono l'ottenimento dell'obiettivo.

Solo gli stati d'animo positivi sono produttivi: dalla negatività dobbiamo fuggire perché ci conduce in senso contrario al nostro obiettivo; la negazione non esiste nel processo neurologico e non sostiene alcun processo costruttivo.

La sorgente evita di attuare le tecniche di micro-management, che fini-

scono per erodere la fiducia delle persone e portano alla creazione di *yes-men,* sempre dipendenti dal leader, magari con deleghe che si rivelano essere, alla fine, molto poco efficaci.

"*Il Maestro disse: 'Hui non mi è di aiuto. Accetta tutte le mie parole'*"[4].

Dureranno poco, perché la tendenza della persona sarà di scrollarsi di dosso la situazione e, con essa, anche chi ne è responsabile. La querula e noiosa Santippe, oramai non serviva neppure più a cucinare per Socrate: e pensare quanti consigli importanti pretendeva di potergli dare!

Le teorie sulla motivazione si sono arricchite, successivamente, dell'importante contributo di Frederick Herzberg, considerato un grande pensatore originale nelle tematiche di management e nelle teorie della motivazione.

Psicologo clinico, professore universitario di Management, ci ha lasciati agli albori del nuovo millennio. Il suo straordinario libro *The Motivation to Work,* pubblicato nel 1959, esprime le teorie cui è giunto circa la motivazione nel posto di lavoro, dopo aver studiato duecento casi tra addetti contabili e ingegneri.

La bontà della metodologia utilizzata e l'accuratezza dello studio svolto, integrato dalle approfondite conoscenze scientifiche di Herzberg, ha portato alla raccolta di dati di livello estremamente sofisticato.

"*Herzberg arriva alla conclusione che gli elementi che generano insoddisfazione sono strettamente legati al contesto, mentre quelli che generano soddisfazione riguardano il contenuto del lavoro. I primi, attivi solo quando sono assenti, vengono definiti fattori igienici; i secondi, la cui assenza non genera insoddisfazione ma la cui presenza origina un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro, sono definiti fattori motivanti*" (Costa e Gubitta 2008).

Nei libri pubblicati in seguito, Herzberg espande la sua teoria dei fattori motivazionali e igienici. Ricordo gli imperdibili: *Work and the Nature of Man* (1966), *The Managerial Choice* (1982) ed *Herzberg on Motivation* (1983).

La teoria di Herzberg è molto rilevante nel comprendere il rapporto moderno tra imprenditore e dipendente, la reciproca comprensione e l'allineamento verso il *contratto psicologico* di cui avremo modo di parlare.

Qual è il contenuto principale della teoria di Herzberg e la sua importanza?

Herzberg, per primo, dimostra che soddisfazione e insoddisfazione nel lavoro non sono generate dagli stessi fattori, e che non sempre, per persone

[4] Confucio, XI, 3.

differenti, si tratta di reazioni uguali provocate dagli stessi fattori; inoltre egli mette in luce come i meccanismi indagati non trovavano piena spiegazione nelle teorie fino ad allora elaborate.

Herzberg riesce a stabilire dunque in modo inequivocabile che i fattori motivanti hanno a che vedere con i fattori relativi al lavoro che la persona sta facendo, mentre i fattori di insoddisfazione sono relativi a fattori che definiscono il contesto in cui il lavoro viene svolto.

L'impegno costante di Herzberg fu quello di portare maggiore umanità e attenzione alle persone nell'ambiente di lavoro. La sua costante preoccupazione è stata di sottolineare l'importanza che le persone si sentano bene nel posto di lavoro, grazie anche alla soddisfazione dei fattori considerati *igienici.*

Egli, inoltre, non desiderava che le sue teorie servissero tanto quale strumento di motivazione per migliorare l'efficienza delle organizzazioni, ciò che puntualmente si verifica con la loro applicazione, ma lo scopo primario, di Herzberg, è sempre stato quello di spiegare come si devono trattare le persone, con lo scopo di conseguire il loro benessere al lavoro.

Le persone ricercano incessantemente di soddisfare i loro *fattori igienici p*erché provano insoddisfazione in loro carenza, pur tuttavia, una volta soddisfatti, cessano la loro valenza motivazionale. Cosicché sforzi organizzativi orientati alla soddisfazione dei *desideri igienici* non portano ai risultati sperati e le persone allora cercano la soddisfazione di altri desideri reali, quali forti motivatori nell'ambiente di lavoro e sono: lo sviluppo delle persone, il miglioramento delle condizioni, il riconoscimento del loro valore, il tipo di lavoro in sé, i livelli di responsabilità.

Nell'ambito dei desideri igienici, Herzberg ha individuato le condizioni di lavoro, lo stipendio, le relazioni con il superiore, il clima aziendale, lo stile di management, la sicurezza, la relazione con i colleghi ecc.

Le teorie sulla motivazione, così rilevanti nella pratica quotidiana nella guida di altre persone, trova un ulteriore sviluppo con David McCalland (1967), lo psicologo americano, professore universitario, che ha dedicato oltre vent'anni della sua vita a investigare i meccanismi della motivazione.

In *The Achieving Society*, pubblicato originariamente nel 1961, individua tre tipi di bisogni motivanti:

- *motivazione per l'affermazione personale*: il successo, è il bisogno di affermarsi attraverso lo sforzo personale, cerca di raggiungere livelli personali di eccellenza mettendosi in aperta competizione con gli altri, ma anche con se stesso attraverso il desiderio di avanzamento nel lavoro, con il raggiungimento di obiettivi importanti e stimolanti.

Questo tipo di persone sono disposte ad assumersi anche grandi rischi. Raggiungere il risultato o lo scopo, è per loro più premiante del ricevere premi o riconoscimenti. I miglioramenti salariali sono visti come prova dell'apprezzamento, non tanto per il loro valore venale. Sicurezza e status non sono i motivatori primari. Il feedback, concreto e quantificato, è molto importante per queste persone, perché monitora e conferma il loro bisogno di successo e di miglioramento delle cose. Si tratta qui della motivazione degli imprenditori, dei manager nel mondo del business, dei venditori. La tentazione dei manager, motivati fortemente dai risultati da raggiungere, sarà di adottare lo stile proposto dalla teoria *X*. Ma possono essere agevolmente orientati alla *Y* vedendone gli immediati benefici, soprattutto se adottata in dosi proporzionali al mantenimento della tendenza *X* per la quale mostrano, comunque, forte propensione;

- *motivazione per conseguire autorità/potere:* uno status riconosciuto dagli altri cioè un bisogno di influenzare, guidare e far prevalere le proprie idee e azioni, per giungere a un maggior prestigio e status superiore. Le persone, motivate prevalentemente da questo desiderio, generalmente si pongono obiettivi che possono fortemente influenzare con il loro sforzo e la loro capacità, così si tratta di obiettivi che saranno sicuramente raggiunti. Lo stile prevedibile dei manager motivati da autorità/potere non potrà che essere conforme alla teoria *X*;
- *motivazione verso l'affiliazione:* è il bisogno di relazioni amichevoli, di essere apprezzato dagli altri e di essere tenuto in considerazione. Sono persone orientate alla formazione di gruppo, attenti agli altri, lo stile sarà quello sostenuto dalla teoria *Y*. Il bisogno di affiliazione viene vissuto come necessità di costituire, mantenere o ripristinare un rapporto personale con altri.

  Le persone, caratterizzate da questo bisogno prevalente, si trovano bene a lavorare all'interno di un gruppo dove arrivano a stabilire rapporti financo di amicizia. Si sentono protetti, sono accettati, riconosciuti. Questi bisogni motivanti, sono presenti in gradi differenti in ogni persona, in ogni lavoratore o manager, è questo miscuglio di bisogni pregnante che finisce per caratterizzare lo stile e il comportamento delle persone.

  Ogni persona ha un *software of the mind*, secondo la metafora di Hofstede (Hofstede, Hofstede e Minkov 2004). La motivazione è dunque una forte pulsione al fare e a fare alcune cose prima o con più impegno di altre. È una forza interiore dell'individuo, difficile anche da definire, ma immediatamente percepibile, quando esiste una forma di energia che si sprigiona dalle persone. È la voglia di fare bene un certo compi-

to, dal quale ci si aspetta un riconoscimento, diverso da persona a persona.

Entusiasmo e positività nell'ambiente di lavoro: dare fiducia e collaborare con gli altri, mette un fuoco dentro, rende eccitati al lavoro, riesce a far considerare le avversità come stimoli che le persone forti accettano e serve loro per raggiungere risultati che non avrebbero pianificato senza le condizioni avverse.

La visita alle Brioni intanto procede attraverso una ricca vegetazione e ampi spazi prativi percorsi da daini, cervi, mufloni, salendo su dolci promontori, attraversando ampi spazi erbosi, costeggiando baie incantevoli per le acque limpide e le candide spiagge ora di sabbia ora di ghiaia, lungo le coste che nell'isola maggiore si estendono per una ventina di chilometri, un luogo magnifico aperto al pubblico solo nel 1983, dopo 40 anni di chiusura totale, mare limitrofo compreso, in quanto residenza di Tito.

Siamo arrivati, nella punta a est, nei pressi dei resti archeologici della villa di Val Catena, costruita su quattro terrazze digradanti sul mare seguendo il pendio naturale del terreno, e così chiamata perché la baia – porto privato di quella che possiamo ricostruire come una splendida villa, probabile dimora di alti funzionari o luogo di villeggiatura della stessa famiglia imperiale – era sbarrata da catene, e le strutture portuali sono oggi immerse in qualche metro d'acqua, ma ancora parzialmente visibili.

In epoca romana, come si nota dai resti archeologici presenti in vari altri siti dell'isola, i romani frequentavano questo piccolo arcipelago e vi costruirono sontuose ville, templi dedicati a Venere, Nettuno e Giove, magazzini per la lavorazione e la conservazione dell'olio d'oliva, del vino e di cereali.

La vicina città di Pola, a quei tempi, era la più potente base navale austroungarica e le Brioni, anche se deserte, paludose, abbandonate soprattutto per la malaria che mieteva molte vittime, erano parte dell'impero.

Nel 1893 Brioni Maggiore entra in possesso del magnate viennese Paolo Kupelweiser. L'isola era stata abbandonata perché paludosa e invasa da zanzare, soprattutto l'anofele portatrice della malaria. Kupelweiser con caparbia determinazione e grande profusione di mezzi, riesce a trasformarla in uno splendido giardino.

All'inizio del 1900 la famiglia Kupelweiser, determinata a trasformare le Brioni nelle isole paradiso che oggi sono, vi chiamarono lo scienziato Robert Koch, il celebre scopritore del bacillo della tubercolosi.

Koch, individuata la responsabilità della malaria nella zanzara anofele, in due anni di assidue ricerche e lavoro, riuscì a debellare completamente la

malaria facendo bonificare stagni e acquitrini. L'isola ospitò quindi un Centro di Studi sostenuto dai governi tedesco e austriaco per studi avanzati, sperimentazioni e training di medici, destinati a operare nel mondo per combattere la malaria.

Scendiamo dal cart e continuiamo a piedi la visita tra le fondazioni della struttura archeologica, e *Stefano* – già completamente coinvolto nel dialogo – orienta la nostra conversazione su un fatto importante: ogni lavoro deve offrire un'opportunità per l'individuo di acquisire, di apprendere, di socializzare e di difendersi. Il leader deve saper circondare tutti di stimoli, rituali, norme più grandi dell'azienda, una veste quasi mitica, talvolta.

Così le persone si attendono di ricevere un compenso che sia coerente con il compito loro assegnato. Esse devono vedere con chiarezza il legame tra lo sforzo che compiono e il compenso che ottengono, e, se quello che ricevono corrisponde effettivamente al loro attuale bisogno, oltre a essere stato proporzionato all'impegno.

Questo delicato aspetto mette in luce il ruolo strategico e delicato del responsabile delle risorse umane, che mantiene un monitoraggio costante delle esigenze espresse e latenti nella singola persona, da ricondurre nell'alveo della cultura dell'organizzazione e delle possibilità, da soddisfare per quanto possibile.

Il modo di percepire l'adeguatezza del compenso non è certamente uguale per tutti gli individui, e la tendenza diffusa, che possiamo notare nei collaboratori, è verso la sopravvalutazione delle proprie capacità, dei propri meriti e, quindi, di maggiori aspettative per quanto concerne il compenso che loro considerano equo.

Qui subentra, ancora una volta, il leader, con la sua capacità di guida, la conoscenza delle tecniche di valutazione e la serenità di giudizio, che gli consentiranno di orientare la persona verso un'analisi più obiettiva. Dopodiché sarà disposto ad assecondarne le attese, da rimodulare assieme. Ho incontrato spesso persone contente del loro lavoro, ma quando si parla di compensi, la tendenza generale, almeno nella mia esperienza, è quella di considerarsi non del tutto soddisfatti, e certamente meritevoli di maggiori guadagni. Lo si sente dire anche dagli imprenditori.

Il carisma del leader non deve essere usato per smorzare o tacitare legittime aspettative di un coerente compenso per il compito assegnato, quando ben svolto, compenso che deve venire invece subito concordato, non in termini di promessa, ma di patto.

Allora che premi erogheremo? Denaro, questo essenziale trasformatore faustiano? Troppo facile e spesso non necessario, può diventare inefficace, come a volte sono le provvigioni sulle vendite, che diventano alla lunga un

mero diritto, non prevedendo le necessarie dosi di incertezza che muove all'azione ancor più delle acquisizioni, anche perdendo di capacità motivazionale. L'azienda che lo eroga viene vista come pagatrice di un debito, niente di più. Premi fissi per tutti o variabili? Variabili per cortesia, in qualità, valore e temporalità, e soprattutto frequenti o non sono premi. Diventano un'altra cosa: un fringe benefit istituzionalizzato.

Giorgio Nardone, psicologo e psicoterapeuta, ricorda come: "*Anche lo stimolo più eccitante ripetuto nel tempo riduce i suoi effetti in virtù della nostra capacità di adattamento che piano piano smorza gli entusiasmi*".

Certo capire quale sia il premio giusto per una specifica azione e persona è un lavoro supplementare e una materia delicata, cui dedicare attenzione, ma i risultati positivi che genera sono tali da giustificare ampiamente l'impegno.

Nella mia vita professionale mi è capitato, alcune volte, di veder rifiutare, da parte di collaboratori, incentivi in denaro, che erano subordinati quando addirittura non considerati rispetto ad altri tipi di proposte motivazionali.

In quale senso il denaro è un motivatore?

Quando abbiamo parlato della motivazione, ci siamo soffermati sulle fondamentali teorie di Maslow, Herzberg e McClelland che chiariscono bene il concetto – ripreso anche nei quattro *drive* (Lawrence e Nohria 2002) e ci riferiamo al complesso problema del primo bisogno dell'uomo che è quello di acquisire, acquisire per risolvere i problemi esistenziali, suoi e dei suoi cari di cui abbia responsabilità. Il che può significare, ai nostri giorni, godere di stipendio adeguato e lavoro garantito nella dimensione temporale. Questo incide e soddisfa anche un altro bisogno, quello di sicurezza.

Il livello di stipendio è anche una forma di riconoscimento che incide sull'auto-realizzazione di sé, l'autostima. La quale, a sua volta, costituisce un potente elemento di soddisfazione destinato, secondo McClelland, ad attivarsi in modo devastante quando viene a mancare.

Per esperienza mi sento di dire che non è un fattore di insoddisfazione nel breve periodo, ma lo diventa, e in modo irreversibile, nel lungo periodo.

Grande attenzione va riposta, dunque, anche nei confronti delle acque apparentemente calme, tranquille, che vanno opportunamente rimestate, di tanto in tanto, con prudenza, per capire bene se si tratta di calma apparente. L'azienda deve contenere i costi, ma anche il costo di una sostituzione deve venire considerato attentamente, per le difficoltà di reclutamento, d'addestramento, d'integrazione, e per non esporre, involontariamente, buone risorse formate a disposizione di concorrenti.

Il livello retributivo viene visto da Herzberg come l'elemento che più

di altri definisce la bontà di un impiego, ed è principalmente un fattore di insoddisfazione, agisce quando è assente, inadeguato, insufficiente, mentre, purtroppo, non agisce come fattore motivante quando è, e viene considerato adeguato!

Comunque questo straordinario motivatore – benché sia di grande importanza per molte persone e costituisca il fattore primario di soddisfazione nella valutazione di un impiego – nella mia esperienza, lasciando a parte quello che le persone strumentalmente tendono a dire (che diamine! il denaro non basta mai e serve a tutti), per la maggior parte degli individui il denaro non è l'attivatore di motivazione principale, se ne rilevano altri di peso maggiore.

Basta osservare gli annunci di ricerca del personale, dove, accanto alla garanzia di stipendio adeguato alla posizione, e nel rispetto di contratti collettivi, vengono prospettate generosamente condizioni motivanti aggiuntive, e, a volte, risolutive per la decisione di accettare un diverso impiego.

Una mansione stimolante, la possibilità di venire apprezzato per il proprio contributo lavorativo, le occasioni di carriera, sono un aspetto rilevante perché incide per oltre il 40% nei casi di abbandono. La variabilità del lavoro e la sede, sono gli altri classici motivatori di Herzberg, purtroppo attivi solo quando mancano.

Il leader è molto sensibile verso queste tematiche e deve agire nel reale interesse dell'azienda, tenendo le redini tese ma non tirate e, soprattutto, preoccupandosi che sia sempre alto l'entusiasmo e la motivazione per il lavoro che assegna al suo gruppo.

"*Nel mondo degli affari l'entusiasmo verso il proprio lavoro dà vita a quella cultura imprenditoriale che genera poi il piacere di lavorare e che funziona da calamita nei confronti degli altri. Anche alla clientela piace avere a che fare con persone che amano il proprio lavoro e non c'è dubbio che le aziende prosperano quando tutti lavorano per scelta, con passione ed energia. È un'energia che non ha prezzo e che non si può comprare*" (O'Connor 2000).

Le persone reagiscono in modi molto diversi allo stesso stimolo e la variabilità è legata al bisogno più sentito in quel momento, un bisogno che deve essere interpretato e soddisfatto.

Il sistema premiante – di cui la retribuzione nelle sue varie forme costituisce la parte preponderante, costituita da stipendio, incentivi, premi, assicurazioni, previdenza integrativa – può poggiare anche sulla crescita professionale e umana, la possibilità di carriera, la felicità di svolgere un compito gradito, di essere circondato da apprezzamento di compagni e manager, garanzia di sicurezza.

Della retribuzione bisogna quindi valutare, oltre al livello, il suo divenire, la dimensione temporale, insomma la sua dinamica, oltre che la struttura stessa.

Nel proporre variazioni di parametri, il leader avrà necessità di farsi assistere da esperti di risorse umane, quando possibile, e, in ogni caso, di applicare criteri di giustizia, equità e prudenza. La nave deve essere in condizione di affrontare anche il mare grosso e situazioni diverse dalle correnti, senza pesi eccessivi che indurrebbero a dolorosi tagli. Una crescita più lenta, ma costante, e in condizioni di sicurezza, è da preferire.

Le aziende devono erogare ai collaboratori parte della ricchezza creata, non soldi dei fornitori di beni e servizi, e devono, soprattutto, creare le condizioni per uno sviluppo a lungo termine.

Il rapporto di lavoro è asimmetrico tra imprenditore e dipendente, a causa dello scudo fiscale che crea aspettative differenti tra i due: l'impresa esborsa molto più del netto percepito dal lavoratore, e si aspetta, quindi, una produttività correlata all'alto costo, mentre le aspettative del dipendente si rapportano alla retribuzione netta, ai suoi bisogni economici, e all'impegno richiesto dal lavoro. Si può innescare il meccanismo mio-tuo, la predazione o meno, e la questione dei diritti e dei doveri.

La comunicazione, intesa come deve essere, cioè quale disponibilità a mettere in comune intelligenza e cuore per capirsi veramente, può risolvere anche queste problematiche. Dove non c'è comunicazione c'è lotta, dove c'è lotta c'è predazione.

Le persone sono ragionevoli, capiscono i problemi di tutte le parti in gioco e non sono sempre o fondamentalmente premiate da criteri meramente economici. Il leader dispone di molte possibilità non banalmente monetarie di sostegno e presta grande attenzione alla serenità nel lavoro delle persone, monitora e domina l'emergere alternativo dei quattro drive essenziali che muovono l'uomo e che cerca di comprendere, nella loro gerarchia attuale, e così impegnarsi nel creare le condizioni per consentire la loro soddisfazione.

Nel frattempo abbiamo ripreso la navigazione e siamo ora al centro del Quarnero che, con il suo arcipelago di 4 isole maggiori e 13 minori, costituisce uno straordinario habitat paesaggistico, etnico, con una straordinaria dolcezza di clima, caratterizzato da insediamenti umani che, nelle varie epoche, hanno lasciato tracce di grazia, equilibrio, semplicità funzionale: alloro, mirto, ginepro, cornioli. Isole abitate fin dalla preistoria, con glorioso passato in epoca romana, soprattutto a Ossero, sull'isola di Cherso Lussino. Vi sono, inoltre, ville rustiche romane un po' dappertutto, con oleandri, melograni, rosmarino, ginestra, bosso, lecci, arbusti minori, fiori di

ogni tipo. E villaggi di pescatori, baie accoglienti, verdi insenature tra aspre rocce ma coperte da una ricca vegetazione, sparse tra l'Istria e la Dalmazia, un insieme di acque e terre insulari.

L'idea è di ormeggiare a Lussino, una delle quattro grandi isole, quella più a sud, ricca di coltivazioni di fave seminate tra viti, fichi, pruni e ginepri.

Estese macchie di pini marittimi, di un verde luminoso, vivido, ma rade abbastanza per consentire di intravedere i tronchi che hanno saputo resistere, ora alla furia del mare, ora alle intemperie, e si sono piegati in molteplici forme ricche di fascino, profumo delicato di resina che si mescola a quello della liquirizia dell'elicriso, al timo, al finocchietto, alla salvia, l'esuberanza di una natura intatta.

Nei confronti della Sardegna, paragone che ogni italiano tende a fare ogni volta che si trova di fronte a un mare pulito, acque cristalline, tavolozza di colori, le coste Dalmate presentano qui una limitata fascia di nuda roccia, a contatto con l'acqua, sulla quale si impone subito il trionfo della colorazione delle pinete sovrastanti, che, appena un metro o poco più sopra, viene subito colonizzata dall'audace, robusta flora, soprattutto dagli irriducibili pini marittimi, ed esplode poi in pinete lussureggianti, mentre in Sardegna, sugli scogli, si elevano rocce affascinanti spesso dalle forme bizzarre e zoomorfe.

12. Feedback, mantenere il controllo del processo

La capacità di controllo è essenziale in un buon manager, perché esiste una precisa necessità di mantenere monitorato il processo delegato e i comportamenti delle persone coinvolte. Sono le persone stesse che lo desiderano, richiedono di essere valutate e apprezzate per quello che fanno, giudicate e guidate eventualmente, orientate a correggersi, non di essere lasciate sole. *Questo è il tuo compito e vai*. No, non è questo lo spirito della collaborazione attesa, e frequentemente non produce frutti.

"*In tutti gli sport, sia individuali che di squadra, i risultati vengono subito comunicati al giocatore e costituiscono una giusta base per operare confronti* […] *Le valutazioni a lungo termine devono essere effettuate con molta imparzialità, ma quelle a breve termine, quotidiane, di cui stiamo parlando, dovrebbero essere fonte di incoraggiamento e di buon umore*" (Kondo 1992).

Dare per scontati i successi delle persone, ignorarli come routinari, è un potente motivo di demotivazione a continuare bene e a migliorare.

"*… il lavoro ha una ricompensa intrinseca, al di là di ogni ulteriore gratificazione che si possa offrire. Vale a dire che rendere il posto di lavoro divertente, stimolante e gradevole vale assai più di un qualsiasi programma di incentivi*" (O'Connor 2000).

Le persone che hanno accettato un compito da noi, vogliono sapere se stanno andando bene, se sono apprezzate per quello che fanno e necessitano del conforto di un giudizio.

La sorgente non si esimerà dal lodare le persone nel modo appropriato, allo scopo di sostenerne le azioni positive, e di offrire loro aiuto per il superamento delle carenze. Assegnare un compito non significa sfidare una persona a compierlo, assumendo magari anche, in tal caso, il distruttivo atteggiamento di giudice, ma significa, invece, che il leader riesce a farsi aiutare a svolgere un compito delegando spazi di autonomia, sempre pronto al sostegno emotivo e concreto delle persone che coinvolge.

Tutti noi abbiamo bisogno di essere riconosciuti per quello che facciamo, abbiamo bisogno di sapere quanto la nostra attività viene apprezzata.

Le persone cui abbiamo affidato un compito, anche se lo svolgono in modo eccellente e autonomo, richiedono che la sorgente continui a considerarle come persone sotto costante apprendimento e l'insegnamento richiede livelli alti di attenzione e ridondanza di comunicazione, altra cosa che lasciare le persone abbandonate.

Le persone forniscono prestazioni migliori quando hanno degli obiettivi chiari e il feedback positivo aiuta a mantenere o correggere la rotta.

Se il compito è stato assegnato con spirito partecipativo, anziché impositivo, la sua accettazione è stata garantita, così come l'accettazione di interventi di sostegno, proprio nello spirito di conseguire assieme i risultati migliori, attesi e promessi.

In epoca moderna le persone sono informate, desiderano esserlo sempre. Sono per esempio abituate a seguire la rotta degli aerei o delle navi che li trasportano, dai loro monitor ascoltano tutte le informazioni rilevanti relative al loro viaggio, spesso aggiungono i loro sistemi di controllo (Google Map, TomTom ecc.). Sanno in ogni istante dove si trovano con tutte le informazioni correlate: velocità, temperature, orari, condizioni meteo e tante altre che confortano, rendono partecipi e danno sicurezza, consentono di prepararsi.

"*Estote parati*", la raccomandazione dei nostri avi.

Ho avuto modo di sperimentare come ignorare i successi demotivi e dare il buono per scontato impoverisca la volontà.

Un buon processo di feedback deve prevedere che la minima deviazione dalle condizioni previste sia puntualmente segnalata e giustificata. Ne risulta un senso di appartenenza e serenità. Perché allora privare le nostre organizzazioni di un processo così ripagante, atteso e necessario?

Per poter attivare i processi di miglioramento oppure quelli correttivi, i risultati attuali realizzati dalle persone o dalle organizzazioni devono essere sottoposti a uno screening programmato, e condiviso con le persone che si accorderanno a priori sulle modalità di misurare i progressi.

Nel mondo del lavoro è diffusa la convinzione che le persone piuttosto che fare quello che viene loro detto, tendano a fare quello che sono controllate a fare. Affermazione che profuma di teoria *X*, d'accordo, ma: perché non potrebbe essere proprio così? Alla persona è stato affidato un compito, lo ha compreso e accettato, è stata dotata di mezzi adeguati, c'è stato accordo sui criteri di misurazione dei progressi. A questo punto si impone l'attività di feedback, a sostegno o correzione dei comportamenti. Viene anche definito in che modo si svolge il controllo, e quando, così diventa una vittoria di tappa o motivo di attenta considerazione.

Si alza la palla sotto rete al collaboratore, il controllo si riferirà al livello della prestazione correlata alle aspettative assegnate a quel ruolo o funzione, una diversa valutazione sarà relativa alle competenze singole, o di gruppo.

I criteri di misurazione devono essere concordati e basarsi su parametri non su giudizi, e occorre, comunque, dominare bene i processi critici di valutazione. Ci si può riferire ai vari livelli di raggiungimento dell'obiettivo, al rispetto dei tempi, alle performance relative alla qualità o quantità prodotta, ai livelli di sicurezza raggiunti, al clima aziendale rilevato, al miglioramento delle competenze, correlato ai singoli compiti, che ogni gruppo o ciascun individuo è chiamato a svolgere. Il processo di controllo si pone la finalità di ottimizzare le prestazioni, risolvere i problemi, far crescere le competenze delle persone in un clima di comunicazione aperta, con la preoccupazione di promuovere anche lo sviluppo della persona.

Il feedback in quest'ottica, viene visto oltre che come necessario *punto nave*, anche come parte del processo di valorizzazione delle persone, perché ne mette in luce l'effettivo contributo, ne misura il valore in termini di comportamento e rispondenza al ruolo. Lo spirito dovrebbe essere quello di fornire, al lavoratore, informazioni precise per aiutarlo a svolgere bene, come atteso, il suo lavoro.

Il feedback porta al miglioramento dei risultati perché la sua ragion d'essere primaria non è la misurazione di un fenomeno fine a se stesso, ma si tratta di una rilevazione da utilizzare come informazione che porta al risultato pianificato.

Nel caso di insuccesso, in particolare, i leader non danno colpe, le colpe se le prendono.

Compiere cose straordinarie, in un gruppo di lavoro, può costituire un impegno notevole, e il leader deve riconoscere questi contributi individuali, per un atto di attesa giustizia e per mantenere alimentata tanto la motivazione che la determinazione, come anche deve puntualmente premiare il gruppo che ottiene i risultati pianificati.

Si assiste così alla presenza, nelle organizzazioni, di attitudini a promuovere attività di feedback autogenerato, e in questo eccelle il *Sistema Qualità,* che prevede, per ogni attività, indicatori di efficacia. In tal modo si generano onde energetiche potenti e funzionali, motivanti anche, e soprattutto, se i risultati previsti autonomamente, per qualche ragione, da identificare subito, non fossero raggiunti.

Le persone sono buone, amano il lavoro, vogliono imparare, desiderano l'approvazione degli altri, si sentono meglio con se stesse se ottengono i risultati che si propongono. Il feedback autogenerato individualmente deve essere controllato dal leader, è potente, ma può anche diventare discorsivo,

perché, a differenza di quello generato dal leader, lascia aperte possibilità di isolamento, di perdita di contatto con gli altri, con l'obiettivo, con la soddisfazione da condividere, la solidale appartenenza al gruppo.

Il più motivante dei fattori nell'ambiente di lavoro è il *riconoscimento* (*recognition*), atteso da parte dei capi e dai colleghi.

L'amico *Stefano* aggiunge, poi, che le prestazioni attese dalle persone sono legate ai ruoli attribuiti, alle competenze coerenti con l'impegno assunto, e alle aspettative dell'organizzazione, e anche, con vero spirito renano, calibrate sulla singola persona, ma sempre coincidenti con le finalità dell'organizzazione e il suo equilibrio.

Le organizzazioni umane, le aziende, sono organismi che abbisognano di uno sviluppo omogeneo e il troppo, da qualche parte, storpia, il poco non basta.

Intendo dire che lo sviluppo deve essere armonico tra tutte le funzioni, o potranno affiorare problemi molto presto. Funzione riequilibratrice che, anche questa, spetta al leader e che viene attuata grazie al costante *dialogo* di feedback.

Le persone che hanno accettano un compito da noi, sentono la necessità del conforto di un giudizio. Quindi il leader si organizza per riuscire a ottenere le informazioni necessarie a esprimerlo compiutamente.

Le organizzazioni moderne e le aziende sono sistemi a rete. Lo scambio costante delle informazioni consente alle persone di sapere se il loro lavoro va bene, o deve essere cambiato, modificato, migliorato. In mancanza di feedback l'operatore può sentirsi perso, disorientato, peggio se è troppo autoreferente, può creare veri danni all'insieme, decidendo lui cosa va bene, ecco quindi quanto le informazioni raccolte con metodo, dal leader, siano essenziali per orientare gli sforzi delle persone.

La sorgente non si esimerà dal lodare le persone nel modo appropriato allo scopo di sostenerne le azioni positive, come di offrire loro aiuto per il superamento delle carenze. Assegnare un compito significa che il leader riesce a farsi aiutare a svolgere un lavoro, delegando spazi di autonomia, sempre pronto al sostegno emotivo e concreto delle persone che coinvolge.

La capacità di elaborare e fornire un giudizio critico, e quindi di prendere decisioni conseguenti, è uno dei compiti più importanti di un leader.

Un atteggiamento che il leader evita, con cura, è quello di essere sempre pronti alle critiche, ma parchi di elogi, quando invece, tanto il premio come il castigo, vanno somministrati con la stessa prudenza.

Le persone si aspettano anche che vi sia contiguità tra i tempi di somministrazione del premio o del richiamo e l'azione che lo ha immediatamente prima causato. L'ultimo accadimento deve essere la causa dell'intervento, ed è anche per questa ragione che un feedback regolare è ne-

cessario, per evitare che, in presenza di prestazioni oscillanti tra valenze, magari positive o negative, finiscano tutte in un consuntivo che così viene a mancare della sua forza motivazionale, di sostegno o correzione.

Il feedback non dovrebbe limitarsi a un freddo rapportino, magari inoltrato via e-mail, bensì essere un importante momento di condivisione e di decisione. Nell'occasione i dati raccolti con cura, vengono trasformati in informazione, i rapporti personali si consolidano, l'impegno diventa ancor più solidale, i rumori, i disturbi della comunicazione e dei rapporti si dissolvono.

Come dare un feedback in modo efficace è il problema che adesso solleva l'amico *Alberto*, stimolando ulteriormente la nostra conversazione.

Ci troviamo d'accordo sul fatto che lo scopo principale del feedback sia quello di rafforzare comportamenti favorevoli al progetto o di correggerli, in modo da ottenere il risultato voluto.

La cosa essenziale, a garantire l'efficacia di un feedback, è la prontezza di riscontro. C'è la legge di contiguità, richiamata prima, da rispettare, contiguità temporale: quando sono coinvolti aspetti correlati al mondo interiore delle persone. L'efficacia dell'intervento è legato al fatto che a un'azione corrisponda un'immediata reazione.

Serve a poco premiare un collaboratore che abbia ottenuto mesi prima dei risultati positivi, quando magari, nel frattempo, si fosse comportato in modo redarguibile, anche in modo non a nostra conoscenza. Così facendo rischiamo di premiare la sua devianza, o almeno lui può interpretare così la situazione. Quando una persona, che ha commesso un'infrazione, si presentasse per le scuse convinte, sarebbe un errore reagire rimettendo al centro dell'attenzione e delle emozioni da suscitare l'incidente di percorso, anziché enfatizzare l'apprezzabile espressione di pentimento, che invece va valorizzata acquistando così una valenza positiva nel rapporto interpersonale e con l'organizzazione che lo riammette a pieno titolo, senza ruggini, rancori, paure da lasciar covare, e che è, soprattutto, la premessa per migliori, future prestazioni.

La tecnica efficace di feedback, prevede che il manager che lo gestisce, si preoccupi di creare un'atmosfera serena e favorevole al dialogo, per rafforzare la relazione di fiducia con il suo collaboratore, e può farlo, ottenendo anche di mettere a posto le cose sul piano relazionale. Cominciando a esaminare e congratularsi per i risultati positivi ottenuti e, sempre in un clima di grande positività e spirito collaborativi, procedere poi a esaminare le parti che richiedono una correzione o un rafforzamento, ma sempre mantenendo quel clima di positività che è stato creato.

È quel clima che farà sentire le persone a proprio agio, al sicuro.

Qui le attitudini, referenti alla teoria *Y*, devono prevalere sugli assiomi della teoria *X*.

Non si deve parlare di insuccessi passati o lasciarsi andare a reprimende o si rischia che l'esito motivazionale e informativo del breefing venga compromesso.

La forza del pensiero positivo lavorerà per noi, ci farà ottenere il migliore risultato dal nostro colloquio. Non avremo pertanto evocato sentimenti negativi o immagini frustranti, ricordando inutilmente passati errori o insuccessi. In tal modo avremo così caricato di energia il nostro collaboratore e, data la legge dell'influenzamento reciproco dell'atto comunicativo, ci sentiremo meglio anche noi e meglio preparati per cogliere i successi che ci attendono.

La sindrome di Pigmalione, la *self-fulfilling prophecy*, continua a essere un grande modificatore del comportamento degli uomini e a produrre risultati a volte superiori alle aspettative più rosee. Io l'ho sperimentato su me stesso. Sono sempre stato accompagnato da persone che mi hanno additato, spinto, tirato, aspettato sulla strada della crescita personale e sociale. Tutto ciò che siamo, alla fine, lo dobbiamo agli altri. I miei "altri" sono stati amici selezionati e sinceri, buone frequentazioni e tanti libri, naturalmente la società italiana che mi ha accolto e fornito cultura, assistenza, opportunità.

Riferendomi ai libri, mi piace riportare un paragrafo tratto da un libro che considero eccellente per la formazione individuale:

"*Umberto Eco appartiene a un raro genere di studiosi enciclopedici, perspicaci e per niente noiosi: Possiede un'ampia biblioteca personale (di tremila volumi) e classifica i visitatori di tale biblioteca in due categorie: coloro che reagiscono dicendo: 'Caspita, professor Eco, che biblioteca! Li ha letti tutti questi libri?' e una piccola minoranza che capisce che una biblioteca personale non è un'appendice del proprio Io, ma uno strumento di ricerca. I libri non letti sono molto più preziosi di quelli letti. Una biblioteca dovrebbe contenere tutti i libri su argomenti sconosciuti che i nostri mezzi finanziari, le rate del mutuo e le difficoltà del mercato immobiliare ci consentono di acquistare. Via via che avanziamo nell'età accumuliamo più conoscenze e più libri, e i libri non letti che ci guardano minacciosi dagli scaffali sono sempre più numerosi. Anzi, più si conosce e più si allungano gli scaffali dei libri non letti. Chiamiamo l'insieme di tali libri 'antibiblioteca'*" (Taleb 2008).

Come non ricordare il grande amore del Petrarca per la lettura: "*Ho letto Virgilio, Orazio, Boezio, Cicerone non una volta, ma mille; meditati e studiati con infinita cura. Li ho inghiottiti da giovane per ruminarli da vecchio*"[1].

Egli era sempre spinto dalla curiosità di conoscere: "*Multa videndi ardor ac studium*". Di qui l'amore per i viaggi, frugando nelle varie Bibliote-

[1] Petrarca, *Lettera al Boccaccio*, 1359.

che europee alla ricerca dei classici. La sua leadership, culturale, umana e politica, fu riconosciuta per tutta l'Europa.

La conoscenza è un pilastro della vita. Si può essere leader grazie a quello per cui si è stati riconosciuti di sapere.

Manteniamo dunque viva e alimentata la nostra curiosità intellettuale. Anche Blaise Pascal ci ricorda: "*Travaillons donc à bien penser, voilà le principe de la morale*".

Nel 1690 Pierre Daniel Huet scrisse il "*trattato filosofico sulla debolezza dello spirito umano, un testo notevole che infrange i dogmi e mette in dubbio la percezione umana*… […]". Huet, che superò i novant'anni, si faceva seguire da un servitore con un libro in mano e se lo faceva leggere ad alta voce durante i pasti e le pause, in modo da non perdere tempo. Era considerato l'uomo più colto del suo tempo: "*Permettetemi di insistere sul fatto che per me l'erudizione è importante, esprime una genuina curiosità intellettuale, si accompagna a una mente aperta e al desiderio di sondare idee altrui*" (Taleb 2008).

Ma è bello e interessante tener conto di quanto riportiamo a proposito dell'importanza della lettura:

Leggere

I libri sono pieni delle parole dei saggi, degli esempi degli antichi, dei costumi delle leggi, della religione. Vivono, discorrono, parlano con noi, ci insegnano, ci ammaestrano, ci consolano, ci fanno presenti ponendole sotto gli occhi cose remotissime dalla nostra memoria. Tanto grande è la loro dignità, la loro maestà, e infine la loro santità, che se non ci fossero i libri, noi saremmo tutti rozzi e ignoranti, senza alcun ricordo del passato, senza alcun esempio; non avremmo conoscenza alcuna delle cose umane e divine; la stessa urna che accoglie i corpi cancellerebbe anche la memoria degli uomini[2].

[2] Testo tratto dalla lettera che il 31 maggio 1468 il Cardinal Bessarione indirizza al doge Cristoforo Moro per offrire in dono a Venezia la sua biblioteca di 482 volumi greci e 264 latini.

Stiamo passeggiando, accompagnati dalle mogli che camminano assieme, più avanti a noi tre, impegnate nella loro conversazione, lungo la passeggiata che costeggia tutta l'isola, snodandosi a picco sul mare tra pini rigogliosi che profumano di resina e proiettano fresche zone d'ombra in un pomeriggio ventilato, ma sotto un sole reso forte dall'atmosfera tersa conseguente alla breve pioggia della notte. Ci spingiamo fino al porticciolo di Rovenska, un luogo di indicibile bellezza, di semplicità disarmante, genuino, rassicurante.

Vi sono lì un paio di ristoranti che consentono di cenare sul molo con i tavoli quasi a contatto del mare. Rovenska, in epoca asburgica, era il porticciolo favorito della Casa Reale. Dopo cena abbiamo ripreso la nostra passeggiata che attraversando il grazioso villaggio di Lussin Grande, con la sua piccola villa di Sissi, un villaggio sorto attorno al suo porticciolo, assolutamente romantico, ci ha riportato a Lussin Piccolo, nostro luogo di ormeggio che in realtà, a dispetto del nome, è la città più grande dell'isola. Il percorso si snoda a contornare piccole, verdi, incantevoli baie con i magici riverberi del tramonto sul mare che Lussino sa offrire.

Da Lussino si dipanano una trentina di percorsi, prevalentemente in riva al mare, ma anche attraverso l'affascinante interno, i famosi *Sentieri di Lussino*, più volte percorsi e sempre con grande appagamento.

L'indomani abbiamo ripreso la navigazione in un mare ancora piatto, senza vento, diretti alle isole Incoronate, *kornati*, per i locali.

Sono isole disposte a corona attorno all'isola principale, che ne dà il nome e di cui ne costituiscono l'esteso diadema rendendolo uno dei più belli al mondo: un paradiso per i naviganti, velisti in particolare.

Le isole che abbiamo costeggiato e visitato scendendo verso le Incoronate, sono caratterizzate dal verde intenso di una vegetazione mediterranea, esuberante.

Per contrasto le Incoronate sono isole brulle, bruciate dal sale, che i venti di Bora e Scirocco vi riversano sollevando masse d'acqua, soffiando impetuosi da nord e da sud, rendendo la terra brulla e arida, ma altamente suggestiva. Queste isole, capaci di evocare atmosfere surreali, sono praticamente deserte, l'unica traccia dell'uomo e delle sue trascorse attività sono i caratteristici lunghi muri a secco, di sassi bianchi, che in linee diritte tagliano le isole qui e là.

Vi sono pochi villaggi di pescatori, oggi orientati anche al fugace turismo estivo, e qualche piccolo caratteristico insediamento di ristoratori che vi arrivano d'estate dalla vicina isola di Murter. L'arcipelago delle Incoronate è situato al centro del mare Adriatico, in terra Dalmata e si sgrana per 15 miglia a sud di Zara, fino all'isola di Murter.

Sono ben un centinaio le isole, isolette e scogli, un arcipelago che appartiene più alla dimensione onirica che a quella reale. Costeggiandole ci si sente realmente immersi in un lungo sogno, miglia nautiche di percorso paradisiaco. Sulle isole deserte resiste qualche raro arbusto solitario di euphorbia e di centaurea tra l'ocra aranciato dell'erba disseccata, un luogo metafisico.

Le aree del *Parco Nazionale Kornati,* autorizzate per l'ancoraggio e il pernottamento, sono più che sufficienti a ospitare i dipartisti che scelgono la pace e la purezza disarmante di queste terre dove impera l'aridità, ma in un contesto di vita marina esuberante e di vivide atmosfere. La luce delle Incoronate rimane impressa nell'animo del visitatore, come i suoi silenzi, e la maestosità delle visioni che consente fino all'infinito.

Negli anni abbiamo apprezzato il pernottamento in alcune baie che poi abbiamo abbandonato perché vi sono aumentate le presenze, o sono state attrezzate per un turismo più esteso, accogliente.

Ricordo Levrnaka, Kravljacica, Vrulje, naturalmente la marina ACI di Piskera, Lavsa, nel nostro vagabondare tra isole e baie. Nell'estremità sud dell'arcipelago, a Zakan abbiamo sostato per la notte e per la ristorazione tante felicissime volte, ma oggi abbiamo deciso di ormeggiare a Opat, una piccola baia tranquilla, aperta a sud e dove, dalla sommità delle colline che la circondano, si gode di una vista mozzafiato su un mare blu cobalto e turchese, che declina tutta la tavolozza dei colori più belli e dove l'unica struttura permanente è il piccolo molo del ristorante dell'isoletta, unica mondanità possibile a parte i comfort dell'imbarcazione. Grandi dentici, orate, branzini, aragoste, spigole sono presenti nei pescosissimi fondali.

Le isole della fascia più esposta al mare, fortemente erose nel corso di milioni di anni di opposizione alla forza dei venti del mare, si presentano oggi come ripide scogliere che si elevano in audaci pareti verticali, che arrivano a misurare anche 80 metri di altezza e sono oggi, per coraggiosi appassionati, palestre di free climbing.

Poco a sud di Zakan, finite le Incoronate, c'è il punto più profondo dell'Adriatico, circa 130 metri.

13. Rispettare le persone, evitare le amicizie

Il rispetto genera rispetto e crea la necessaria armonia.

"*Rispetta non solo chi ti rispetta, ma anche chi non lo fa. Il rispetto accresce il rispetto, crea un'essenziale armonia*"[1].

"*Quando il rispetto manca alla gente, seguono difficoltà*"[2].

Il rapporto interpersonale, lo stile di direzione oggi accettato e atteso, efficace, è quello virtuoso nelle relazioni interpersonali. Il Capo manipolativo, assolutista, il gorilla che si percuote il petto, è oggi solo una striscia di comicità.

La complessità dei compiti da svolgere, la pandemia dei sistemi in atto, la diffusione delle evolute tecnologie informatiche, che porta a connessioni interpersonali rapide e frequenti, mette gli individui quasi in *onda* e richiede che le persone entrino in sintonia di sentimenti, che le ragioni di ansia, ostilità, incomprensione, siano evitate o mitigate, risolte.

"*… la globalizzazione è il colpo di grazia che viene inferto al paradigma fordista, ormai in declino. Nel villaggio globale in effetti, l'idea di 'controllo totale' – della tecnologia, della domanda, della concorrenza, della produzione ecc. – che era tipica dell'organizzazione fordista, diventa semplicemente improponibile, accostando tra loro le mille varietà che coesistono nel mondo, si innesca infatti un processo altamente indeterminato, dove dominano i colpi di scena, gli eventi creativi, gli effetti imprevisti, i processi autocumulativi e una buona dose di casualità*" (Rullani in Ohmae 1998).

Al leader spetta il compito di convincere le persone che stanno tutte lavorando per un obiettivo comune, e quali comportamenti possono renderle più soddisfatte nel loro lavoro, dove le diversità stesse, con questo spirito, possono essere viste come contributo, arricchimento di

[1] Tao, 49.

[2] Tao, 72.

modi e contenuti, qualcosa da apprezzare, non una fonte di contrasto o diffidenza.

Per il leader andare perfettamente d'accordo con l'altra persona è molto soddisfacente, tuttavia, non sempre necessaria. L'importante è che tra la sorgente e la persona, cui viene affidato un compito, si stabiliscano relazioni di totale rispetto e comprensione reciproca e che vengano realizzate tutte le condizioni previste dalla *mappa del tesoro*.

In un'atmosfera di rispetto, si vive meglio e si produce di più, inoltre il grado di rispetto con cui viene circondata una persona si percepisce anche con modalità inconsce, per cui questo sentimento deve esistere, essere sincero e coltivato interiormente, dovrebbe diventare empatia.

L'empatia merita di essere chiarita perché è un'attitudine, un sentimento diverso dal sorriso di circostanza, frivolo, anche se sempre piacevole.

Empatia l'intendiamo qui come una modalità di vivere il rapporto con gli altri, che *va verso*, conduce all'unione e all'identificazione, pur con i dovuti distinguo. Si tratta di compiere un'esperienza emotiva, per quanto possibile condivisa, che porta alla compassione, all'unione, a mettere due mondi in relazione, non a confronto bensì a intreccio, in un rapporto di scambio.

In definitiva possiamo considerare l'empatia come la sincera e quasi spontanea capacità di entrare in profondo contatto con la fertilità dell'animo di un'altra persona, con le sue motivazioni, emozioni e valori, una via d'accesso alla vita vissuta di un'altra persona, che potrebbe anche diventare un indice esponenziale della propria, comunque un possibile arricchimento spirituale.

"*Questo è il miracolo e il paradosso dell'empatia: faccio esperienza interiore di un'esperienza che non è la mia, vivo un sentimento che non è il mio* […] *In realtà empatia non vuol dire gioire, soffrire insieme all'altra, all'altro, e nemmeno avere un'esatta nozione delle ragioni e delle cause del sentire altrui. Empatia vuol dire allargare la propria esperienza, renderla capace di accogliere il dolore, la gioia altrui, mantenendo la distinzione tra me e l'altro, l'altra*" (Boella 2006).

Empatia, quindi, che consente di mantenere il necessario distacco con la realtà esperienziale con cui si viene a contatto, distacco, mancanza di immedesimazione, il che consente meglio di leggere, in filigrana, l'animo degli altri.

Il leader sa stringere validi rapporti umani, ama e rispetta le persone, sta bene con loro, ma evita le amicizie. L'amicizia porta alla confusione dei ruoli, a un'immedesimazione senza i necessari limiti.

Nel rapporto empatico che si cerca di stabilire, non possiamo mettere in

conto alcuna certezza nei risultati che otterremo, ma rimane, in ogni caso, il tipo di attitudine, di approccio che più ripaga chi lo coltiva e che produce i migliori risultati possibili per ogni specifica situazione.

"*Chi non onora gli altri, non ne sarà onorato*"[3].

[3] Lao Tse, VI sec. a. C.

14. Meritare fiducia, non pretenderla

La fiducia è l'essenza della leadership.

"*Se non diamo fiducia agli altri, non otterremo fiducia*"[1].

"*Analizzare gli altri, è conoscenza, conoscere se stessi è saggezza*"[2].

Il leader che è onesto, riservato nelle confidenze, sincero, prevedibile, capace e che si sforza di adottare sempre criteri obiettivi, di equità e di giustizia, diventa affidabile. La fiducia, questo prezioso credito, gli viene riconosciuto e il suo ruolo è consacrato.

Integrità genera credito. Ulpiano, uno dei padri del diritto romano, nel 200 a.C. scriveva: "*Pacta sunt servanda*". Rispettare i patti stipulati in comune accordo "*cosa c'è di più consono all'umana fiducia?*" si chiedeva, giustamente.

"*Imperare sibi, maximum imperium est*", dominare se stessi è il massimo dominio, dicevano i romani.

Mentre dirigere gli altri richiede abilità, dominare se stessi richiede forza interiore, si viene apprezzati per i propri valori e i comportamenti che ne conseguono, non per le posizioni di potere.

Il leader che sa guidare senza dominare e con moderazione, rendendosi pienamente conto del fatto che:

"*È difficile guidare, quando cerchiamo di essere troppo intelligenti. Troppa intelligenza compromette l'armonia del gruppo*"[3].

La sorgente riesce a sostenere le persone, non si arrende mai alle difficoltà, cosciente che, quanto fa la differenza tra le abilità professionali e il dilettantismo, risiede nel modo di affrontare e risolvere i problemi. La modalità riveste un ruolo determinante, in proposito mi permetto di consigliare caldamente *Execution. The Discipline of Getting Things Done* (Bossidy e Charan 2009).

[1] Tao, 17.

[2] Tao, 33.

[3] Tao, 65.

Non è importante nutrire o meno sentimenti di ansia o di paura di fronte a imprevisti: importa solo la qualità della nostra risposta a essi. Possiamo arrivare sino al piegarci a terra, come fanno gli alberi sotto il peso della neve, ma solo temporaneamente, come strategia, e subito pronti a risollevarci appena le condizioni lo consentiranno.

Decisa nel voler fare le cose, la persona dotata di leadership evita di mostrare segni di debolezza o confusione e mantiene il controllo interiore, è autocentrata, non è immediatamente reattiva, ma capace di mantenere il controllo emozionale delle crisi che inevitabilmente si presentano.

Nella leadership, la fiducia si genera dal basso, viene dal nostro *ship*, da quelli che credono in noi, ci seguono, sostengono la nostra credenzialità e affermano il riconoscimento della nostra leadership: percuotersi il petto con i pugni e alzare la voce serve solo ad animare scialbe storielle aziendali.

Penso sia utile al lettore riepilogare le capacità più importanti che deve possedere chi voglia esercitare una leadership efficace, doti che non sempre si possiedono, con completezza e nella giusta misura, ma che, con l'impegno quotidiano, possono diventare lo zaino che contiene il nostro bastone da Maresciallo: come diceva Napoleone, pronto a premiare sul campo i suoi soldati eroici.

Sappiamo migliorare i nostri handicap a golf, le prestazioni al tennis, il nostro modo di dominare e assecondare il cavallo; continuiamo dunque a lavorare anche su noi stessi, perché la leadership esiste solo se viene riconosciuta dagli altri. Non si può pretendere di averla, si deve costruire, rimodellare e adattare, operando all'orlo del caos che ferve di vita.

Stefano, appena ormeggiata, con la solita maestria, la sua stupenda imbarcazione in baia, cime a terra come sempre preferisce fare, mi facilita l'accosto con la mia barca che si ormeggia dolcemente alla sua fiancata, in un mare piatto, tranquillo, come spesso capita in Adriatico. Ci riuniamo a poppa per l'aperitivo e per consentirgli di parteciparmi di alcune riflessioni che aveva avuto modo di fare tra sé e sé durante la navigazione.

Introduce così la stimolante tematica del contratto psicologico, che costituisce un rilevante aspetto – reale anche se non scritto – che caratterizza, oggigiorno, le relazioni nell'ambiente di lavoro. Il dibattito relativo a questa tematica fu iniziato con contributi di diversi studiosi, quali Schein e Argyris negli anni Sessanta, e continua tuttora con approfondimenti che tendono a chiarirne sempre più gli aspetti teorici e pratici che lo caratterizzano. Il contratto psicologico, nella sua più chiara espressione, si riferisce alla relazione che si stabilisce tra imprenditore e dipendente, ma siccome le relazioni sono organizzate per processi o

funzioni, possiamo dire che si tratta del rapporto che si crea tra manager o leader e collaboratore, ed è relativo alle reciproche aspettative basate sulla relazione causa-effetto determinata dagli input messi in gioco reciprocamente, risultati compresi.

Risulta importante che la dinamica del contratto psicologico venga vista non solo dal punto di vista del dipendente, caso che è più frequente, ma anche da quello della sorgente.

Per il dipendente la questione tende a risolversi nel confronto tra il trattamento globale, *percepito* come erogato dall'organizzazione e dal leader che la rappresenta e che riflette scopi e attitudini dell'imprenditore, correlato a quanto pensa sia il suo contributo al lavoro.

Siamo, come si vede, nell'ambito di delicate valutazioni personali, piuttosto che in presenza di situazioni oggettive.

In assenza di una chiara leadership non può svilupparsi il circolo virtuoso del contratto psicologico con i collaboratori per riuscire nel compito di fornire dati oggettivi ai dipendenti circa la loro situazione.

Il circolo virtuoso porta alla fiducia, all'apertura, alla tolleranza. La chiarezza dei fatti sostituisce le assunzioni erronee e le percezioni distorte.

Nelle organizzazioni è più importante elevarsi dal livello personale di apprezzamento del contratto psicologico a quello collettivo, situazione di un intero gruppo di lavoro, sulla quale focalizzare l'azione del leader che non potrà disperdere energie in rivoli senza fine, e complessi, come quelli che nascerebbero dal confronto con i singoli.

Confronto, quest'ultimo, che naturalmente è pur necessario in molti casi specifici.

Si tratta, in definitiva, di riuscire a mettersi d'accordo con il gruppo di lavoro e, in taluni casi, con le singole persone, sulle precise e trasparenti mutue aspettative. Per questo abbiamo affidato il compito, ne abbiamo chiarito le finalità, abbiamo reso disponibili i mezzi necessari, fissato il compenso e garantito il feedback positivo e l'aiuto quando necessario.

Per il collaboratore il contratto psicologico rappresenta fondamentalmente i diritti, gli impegni e i riconoscimenti che ritiene gli siano dovuti, in cambio della prestazione lavorativa, da erogare in condizioni di sicurezza e in modo appropriato, e della sua fedeltà all'impresa.

Sono mutue aspettative, percezioni e obbligazioni informali, non scritte che esistono tra dipendente e imprenditore o chi lo rappresenta. Un contratto destinato a regolare la dinamica della relazione, qualcosa di più profondo e fertile del contratto formale che regola le prestazioni delle parti in

termini generali e tende a inquadrare nelle linee generali diritti, doveri e responsabilità reciproche.

Il contratto psicologico riguarda invece fattori intangibili, non misurabili con i criteri convenzionali. La complessità, che è propria di questo contratto, dipende dal fatto che le aspettative sono frutto di percezioni, e modificabili dalla qualità e dall'intensità degli eventi comunicativi. Il leader sa ascoltare, ed è capace di chiarire; questa capacità regola la dinamica delle reciproche attese. Non fa promesse, risolve.

La letteratura di disciplina, per definire il contratto psicologico, utilizza anche la metafora dell'iceberg perché, per il 90% è sott'acqua, nascosto, basato su percezioni, non scritto, appunto come il nome chiarisce: psicologico, un frutto della mente soggetta all'influsso delle emozioni, alla specificità individuale.

Per il leader è l'opportunità di esplorare per capire e spiegare meglio quali sono le aspettative reciproche, e raggiungere, su di esse, un accordo per compiere progressi nella ricerca di una necessaria trasparenza e chiarezza di relazione.

La base razionale su cui si incentra il contratto psicologico è di natura filosofica, estetica, si affretta ad aggiungere *Stefano*, non tanto un sistema, un processo o un mezzo da implementare come se iniettasse cultura organizzativa nella propria realtà.

Non si tratta di una formula, un protocollo, quanto piuttosto di un corpo di significati profondi, di natura mutevole e in relazione dinamica, dove entrano prepotentemente anche i mutevoli fattori esogeni portati dal mercato del lavoro, che può spostare gli equilibri maggiormente verso una direzione piuttosto che un'altra.

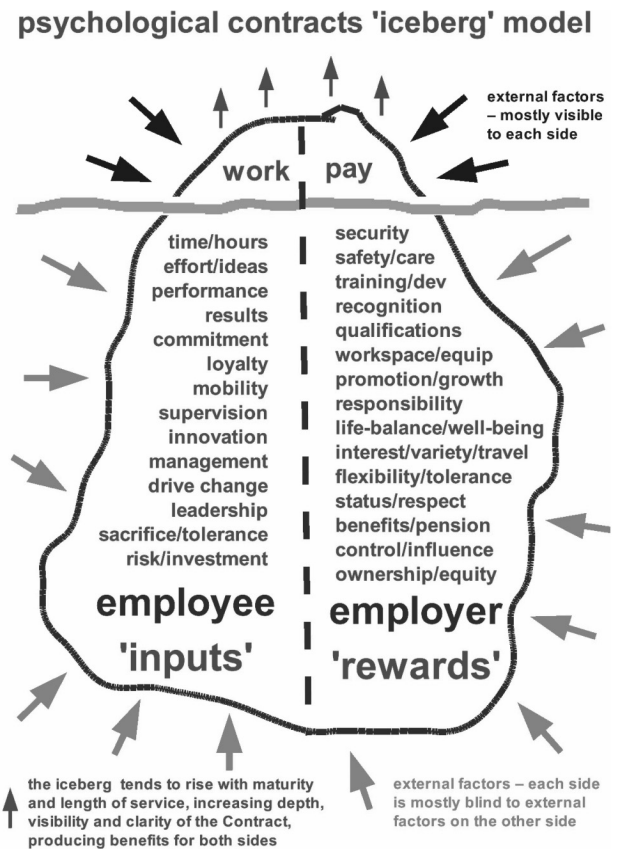
Il diagramma, che interpreta bene la struttura di questo importante iceberg, è pubblicato nel sito *www.businessballs.com* e lo proponiamo nella fig. 1, per comodità del lettore.

Il sito citato consente importanti approfondimenti di molte tematiche, oltre questa specifica da noi presa in esame.

Il patto psicologico mette in gioco un ampio spettro di valori umani e attitudini, come il rispetto, la fiducia, l'empatia, l'onestà, l'equità.

Risulterà molto difficile raggiungere un contratto psicologico efficace per le due parti, in presenza di sensazioni e percezioni della realtà non esplicitate, non confrontate, non fatte emergere, ma lasciate coccolare ben nascoste nell'intimo delle persone, quando non affiorano nelle voci di corridoio.

La comunicazione efficace, basata sullo scambio di sentimenti di fiducia e apertura verso la comprensione reale cioè reciproca, ancora una volta sarà la valida arma a disposizione del leader.



Fonte: Businessballs.com, 2010, www.businessballs.com/psychological-contracts-theory.htm

Il suo pensiero positivo, la disponibilità a riconoscere generosamente i meriti, la preoccupazione di far sentire bene le persone, fino a renderle felici al lavoro, perché no?, indurrà i collaboratori a disporsi più favorevolmente nei confronti dell'impiego, rispetto alle altre persone con cui collaborano e del loro leader. Come le persone vengono trattate nel lavoro, influenza moltissimo lo sviluppo di necessarie attitudini, e sentimenti favorevoli, che, in un processo di retroazione, influenza la loro visione interiore, la rappresentazione mentale dello specifico lavoro, del leader o imprenditore e la percezione di loro stessi, e del valore della loro prestazione.

La percezione è l'insieme delle sensazioni, della memoria, dell'esperienza passata. Si organizza nella nostra mente come precisa figura o sfondo: ha sempre un significato per la persona, sempre, ed è una cosa sua, strettamente individuale.

Ancora una volta ricordiamoci che un grande insostituibile aiuto ci viene dal mettere in atto un'efficace comunicazione. Del resto non si può non comunicare, dato che comunichiamo anche con l'assenza, con il silenzio e, dove non c'è comunicazione, l'abbiamo visto, c'è predazione, da entrambe le parti.

Il leader sa bene che la comunicazione deve essere reiterata, continua, instancabile, perché prevede la ridondanza che non è bizantinismo, orpello barocco, ma modalità di trasmissione che deve essere usata, e il leader sa anche bene che il messaggio che ha in realtà trasmesso e di cui è responsabile, è il messaggio come viene percepito dall'altra persona.

Non è produttivo dare per scontato che le persone siano informate: bisogna controllare, importante è avere fiducia nelle loro capacità di comprensione e l'interesse ad apprendere.

Siamo ben lontani dal mantenere atteggiamenti di chiusura, di segretezza, sostenuti da paure o negligenza. Come possiamo pensare di ottenere fiducia se non siamo disposti a concederne? E chiedere poi obiettività di giudizio, espresso o meno, a persone che sono solo parzialmente informate?

La modernità, con le sue straordinarie dirompenti tecnologie, reclama trasparenza. Lo abbiamo fatto con cura assegnando il compito, precisandone le finalità e creando la situazione di empatia, cioè mettendo in atto quei processi che sono utili alla comprensione delle posizioni e dei sentimenti delle persone. Nell'ambito del contratto psicologico l'empatia supera la sfera individuale, diventa stile, clima, metodo di lavoro che promuove il benessere e la felicità delle persone, e che i leader vivono come missione, cultura e ponendosi sul livello da raggiungere precise aspettative.

La capacità del leader di sviluppare qualità estetiche in tutte le sue attività e relazioni entra qui in gioco pesantemente e ne decreta il successo o il fallimento. Dove non si riesce a creare empatia, risulta arduo ottenere fiducia e conseguente cooperazione.

Se le cose tra persone non sono chiare sul piano relazionale, non possiamo illuderci che possano essere condivisi i contenuti, e ogni venditore lo sa bene. Deve saperlo bene anche il leader che ha l'impegno di proporre la sua visione, i suoi programmi, i suoi valori perché vengano condivisi.

Le persone vanno sostenute, nutrite da un clima di positività, di entusiasmo, felici al lavoro, in modo che siano flessibili e disponibili. La natura umana tende a farci vedere le cose in una prospettiva gradevole quando osserviamo il mondo in stato di soddisfazione, mentre, al contrario, se delusi o insoddisfatti, tendiamo a vedere il tutto nei peggiori

aspetti negativi, sicuri che, se le cose possono andare male, potrebbero solo peggiorare.

Abbiamo visto come l'infelicità, la tendenza ipocondriaca delle persone, dipenda, purtroppo, per il 75% da fattori genetici. Noi dobbiamo preoccuparci, da leader, di riportare le cose, per quanto possibile, in equilibrio, e aggiungere, alla soddisfazione di vedere il nostro lavoro procedere al meglio, la possibilità di dare un contemporaneo prezioso contributo di solidarietà, di alta valenza umana.

Disteso in cabina, lascio vagare libera la mente, stimolato dal dinamico caleidoscopio di luci proiettate sul soffitto dai riverberi del sole sulle acque, sprazzi di luce che riescono a penetrare attraverso i grandi oblò. Si ode qualche verso di gabbiano e il delicato, affievolito stridere, alternato a silenzi, delle cime ora affaticate in tensione, ora a riposo, in un gioco scambiato con la catena che per il richiamo dell'ancora, si tende o si rilassa, sotto l'azione delle brezze.

Ahh! Questo *Nautilus,* ma il richiamo del *Bateau ivre* di Rimbaud? "*Il gesto profondo di Jules Verne è dunque, incontestabilmente, l'appropriazione. L'immagine dell'imbarcazione, così importante nella mitologia di Verne, non la contraddice affatto, anzi: l'imbarcazione può essere certo il simbolo della partenza; è, più profondamente, cifra della chiusura. Il gusto della nave è sempre gioia di chiudersi perfettamente, di tenere sotto mano il massimo numero di oggetti, di disporre di uno spazio assolutamente finito: amare le navi è, prima di tutto, amare una casa superlativa, perché irrimediabilmente chiusa, e per nulla le grandi partenze per l'ignoto: la nave è un fatto d'abitazione prima di essere un mezzo di trasporto*"[4].

Saranno proprio gli argomenti delle lunghe conversazioni intrattenute con gli amici che ci hanno consentito di uscire "*da una psicanalisi della caverna a una vera poetica dell'esplorazione*"[5].

Sto considerando quale possa essere il programma migliore e la rotta conseguente della giornata appena iniziata. Sentirò con disponibilità anche il parere degli altri compagni di viaggio, ma poi la decisione sarà mia e sarà comunicata con fermezza. Il comandante, per ogni situazione che dovrà affrontare, avrà piena responsabilità. Lui ne risponde e deve farsene carico, non potrà trincerarsi dietro il detto o il non detto, o il detto altrui. Le conseguenze prime di qualsivoglia scelta, ricadono sul leader, che le deve accettare.

La decisione viene presa con favore: con le imbarcazioni che muovono,

[4] R. Barthes, *Miti d'oggi*.

[5] R. Barthes, *Miti d'oggi*.

motori al minino, penetriamo a fondo nell'entroterra Dalmata, percorrendo il lungo fiordo che, da Spalato, sale lungo il profondo estuario dell'impetuoso fiume Krka raggiungendo Skradin, la Scardina dei veneziani, nel cuore dello splendido parco nazionale Krka. Lì abbiamo potuto ormeggiare in acque dolci, nel piccolo suggestivo porto fluviale, praticamente all'interno di una folta pineta i cui rami lambivano il flybridge.

Il marinaio, che ci ha aiutato all'ormeggio, ci ha proposto alcuni vassoi della prelibatezza allevata in quella zona, si tratta di piccole e gustosissime ostriche.

Naturalmente abbiamo accolto l'invito e, mentre le gustavamo, abbiamo ripreso la nostra conversazione sulla necessità, da parte del leader, di essere pronto nel prendere le decisioni di sua competenza e di questo abbiamo poi avuto modo di parlare a lungo, passeggiando ai bordi delle spettacolari e suggestive grandi cascate create dalla Krka che, ricca di acque freschissime e limpide, scende in una dolina carsica, da una vasto altipiano attraverso un largo canyon costruitosi in milioni di anni, e scorre verso il mare incanalata da lastre di travertino e superando numerose terrazze di tufo, offre con le sue cascate uno scenario di grande suggestione che ricorda l'altro grande parco naturale croato, Plitvice.

15. Prendere le decisioni di competenza

Il leader è informato, capace, esempio agli altri.

"*Experto credite*"[1].

"*La vita è un viaggio, se non tracciamo la nostra rotta, qualcun altro lo farà per noi*".

Le decisioni, di squisita competenza del leader, devono essere prese da lui, con determinazione e assunzione di responsabilità. In carenza di capacità decisionale, le altre persone tenderanno a guidarci. Sembra che, oltre l'80% dell'attività del cervello umano, sia impiegata nel formulare giudizi di ogni tipo, anche sulle persone, e il giudizio inevitabile, che verrà formulato sul leader, sarà basato su quello che concretamente fa per gli altri, non tanto su quello che egli dichiara.

L'attitudine del leader è di assumere immediatamente il controllo di ogni situazione: o controlliamo la situazione o sarà la situazione a controllare noi.

"*Un leader ha bisogno di determinazione. Non vuol dire denti digrignanti, labbro superiore teso e vene della fronte ingrossate; tutta fatica sprecata.*

Quello che ci vuole è la pazienza e la concentrazione di un samurai: calmo, concentrato, disposto a girare attorno all'avversario finché non sia il momento di colpire; o rilassato ed equilibrato come un gatto […] *Vincere è una fede, un atteggiamento mentale. I perdenti, invece, tendono a partire dall'idea che probabilmente non ce la faranno* […] *i leader si comportano come se fossero certi che gli obiettivi saranno raggiunti*" (O'Connor 2000).

Il necessario bagaglio di un leader è anche la competenza aggiunta alle abilità personali, in modo da essere un'efficace guida per gli altri con il suo esempio e – *faire et en faisant se faire* – crescere dentro al proprio sogno partecipato.

[1] Virgilio.

Il leader riesce ad avere una credibilità tale da essere considerato un mentore dagli altri, una persona di cui potersi fidare, mai un'antagonista con cui confrontarsi!

La comunicazione è una condivisione di informazioni o di esperienze tra individui. In origine aveva legami religiosi.

Scegliamo i nostri amici tra persone che ci fanno sentire bene con noi stessi. Alle persone piacciono le persone che sono come loro.

Il leader si relaziona bene con gli altri solo quando è riuscito a stabilire il rapporto di fiducia, che è una cosa seria, non si realizza tanto facilmente, e poggia su molte valutazioni che i collaboratori fanno prima di concederla, e che – oltre ai valori condivisi di cui abbiano già avuto modo di parlare – prevede anche la competenza e la responsabilità esercitata in prima persona.

Vale il "*Chi mi ama, mi segua!*", piuttosto dell'"*Armiamoci e partite!*".

Il leader sarà seguito solo se gli altri avranno fiducia in lui, se ne percepiscono la forza. Infatti, la fiducia malriposta, può costare molto cara.

"*Io credo che se siamo affidabili avremo un rapporto, ma non è detto che da questo scaturisca necessariamente fiducia, in quanto il rapporto si stabilisce in funzione di un momento e di uno scopo preciso. La fiducia trascende relazione e scopo. Và nel profondo, perché attraversa tutti i livelli neurologici e resiste anche nel tempo. Il rapporto si costruisce sul breve termine, la fiducia invece sul lungo. Se abbiamo fiducia in qualcuno, continueremo ad averla, che sia presente o meno*" (O'Connor 2000).

Che bel sentimento la fiducia, quanto rasserena il provarla! Essa conforta, assicura, rende agevole arrivare a mete ambiziose, che sembrano più vicine e meno difficili da raggiungere.

Quando si crea un ambiente in cui regna la fiducia, viene irradiata energia che alimenta il fuoco interiore delle altre persone. Concedere fiducia quindi, sempre, a piene mani e controllare perché viene concessa solo fino a prova contraria, che del resto è imprevedibile essendo eventualmente una sorpresa che esce dal monitoraggio.

Per far nascere e alimentare la fiducia che gli altri ripongono in lui, il leader alimenta e dimostra quella che lui ripone negli altri. La fiducia concessa, genera fiducia di ritorno, deve essere reciproca e così ripaga entrambi.

Il leader non cerca scuse, non cerca colpe negli altri. Le colpe se le assume intanto in prima persona, è lui che ha la visione più chiara e la vista d'insieme, lui attua le deleghe e controlla. Le colpe, in prima battuta, sono apprezzabilmente sue, poi, con serenità le approfondisce anche per evitarne la ripetizione. Nei casi in cui risulti facile trovare delle scuse, si perde il

senso di responsabilità verso il lavoro. Le scuse servono per non assumersi responsabilità quando le cose non funzionano, che al contrario è il momento dell'assunzione di comando, di reazione, di correzione di rotta per raggiungere la meta.

I leader devono essere in grado di fare di più, o meglio, dei loro collaboratori, anche se hanno delegato, in ossequio al sano principio manageriale, che tutto quello che gli altri possono fare come te, o addirittura meglio di te, deve essere delegato.

"*Never do anything that someone else can do for you, as well or better*"[2].

A quel punto il leader evita di interferire, ma è pronto a offrire il suo competente aiuto nei casi di difficoltà, per favorire la crescita del suo *ship,* ogni qualvolta ne sorga la necessità e sa prendere saldamente il timone nel caso si profili una tempesta, anche se è riuscito a generare un'organizzazione capace di auto-regolazione. Non rimane in cabina, sale sul ponte e affronta la rischiosa situazione in prima persona mettendo a disposizione le proprie qualità umane che è riuscito a sviluppare con l'esercizio di un impegno continuo.

Non occorre essere bravi come Paul Cajard: basta esserci, sul ponte, al momento atteso e con determinazione competente.

Il futuro appartiene a chi riesce a immaginarlo e a desiderarlo intensamente, anche superando le tempeste.

Il leader, capace di esercitare leadership, di circondarsi di persone che condividono il suo sogno, con una visione che muove all'azione – quale missione di un nuovo atto volitivo –, è genesi di lavoro di cui l'uomo ha bisogno, che continuamente cerca, svolge e ne viene ripagato. Esso, a volte, non sempre piacevole, richiede ricerche alternative, per offrire la soddisfazione ai bisogni sentiti dall'uomo.

A volte il lavoro può non essere sufficientemente piacevole e richiedere ricerche alternative, ed è giusto sia così, perché il lavoro può offrire la soddisfazione a molti dei bisogni sentiti dall'uomo.

La nostra crocierina, nel mare Damata, *lepo y plavo*, ci ha affascinato con le sue proposte estetiche sostenute da una natura incontaminata e ci ha soprattutto consentito di approfondire queste stimolanti tematiche relative alla leadership, nelle tante occasioni di conversazione che un sereno periodo feriale può offrire.

Il viaggio si è concluso l'indomani con il felice ritorno a Lignano e gli

[2] Raymond C. Johnson, *The Achievers*.

appunti presi, nel corso delle conversazioni, sono diventati così il corpo di questa pubblicazione.

Adesso, se ancora non lo abbiamo fatto, accingiamoci a cogliere la nostra rosa, senza paura, come ci ricordano gli amici tedeschi:

"*Soll man keine Rose pflücken,*
Weil der Dorn uns stechen kann?".

"*Dobbiamo rinunciare a cogliere una rosa*
per timore che la sua spina ci ferisca?"

Coglila, e porgila, molte persone la stanno aspettando e la meritano.

Ringraziamenti

Molte persone sono coautori diretti o indiretti di questo libro.

A loro quindi va il ringraziamento per le idee trasmesse nel corso di incontri conviviali, lunghe passeggiate, felici escursioni e per l'incoraggiamento ricevuto per portare a termine l'opera.

Un grazie particolare a chi ha riordinato il testo e reso nella veste attuale.

Bibliografia

Alexander Hamilton Institute (1984), *Executive Leadership Program*, USA, Modern Business Reports.

Amidon S. (2005), *Il capitale umano*, Milano, Mondadori.

Amietta P. L., Magnani S. (1998), *Dal gesto al pensiero, Il linguaggio del corpo alle frontiere della mente*, Milano, FrancoAngeli.

Ancona L., Armengaud, *et al*. (1984), *La psicologia della società moderna*, Milano, Claire (ed. or. *Pshychologie Sociale*).

Anderson M. (2010), *The Leadership Book*, London, Pearson.

Angelucci A. (1993), *Frasi celebri, dalla Bibbia a Mike Bongiorno*, Milano, Mondadori.

Argyle M. (1988), *Bodily Communication*, II ed., Padstow, TJI Digital.

Bakhtin M. M. (2010), *Speech Genres & Other Late Essays*, USA, University of Texas Press.

Balboni P. E. (1999), *Parole comuni culture diverse, Guida alla comunicazione interculturale*, Venezia, Marsilio.

Baldini M. (2003), *Popper e Benetton. Epistemologia per gli imprenditori e gli economisti*, Roma, Armando.

Bandler R. (1986), *Usare il cervello per cambiare*, Roma, Ubaldini.

Barham K., Oates D. (1991), *The International Manager*, London, The Economist Books.

Barnhart R. J. (1988), *The Barnhart Dictionary of Etymology*, Bronx, Wilson.

Barthes R. (1974), *Miti d'oggi*, Torino, Einaudi.

Barthes R. (1999), *Variazioni sulla scrittura seguite da Il piacere del testo*, Torino, Einaudi.

Bateson G. (2000), *Steps to an Ecology of Mind*, Chicago, The University of Chicago Press.

Benjamin W. (1995), *Angelus Novus. Saggi e frammenti*, Torino, Einaudi.

Bertelé U., Mariotti S. (1991), *Impresa e competizione dinamica, Complessità economica, efficienza d'impresa e cambiamento industriale*, I ed. Milano, Etas.

Bettetini G. (1993), *Semiotica della comunicazione d'impresa*, Milano, Fabbri-Etas.

Birkenbihl V. F. (2005), *Signale des Körpers*, Ulm, Ebner & Spiegel.

Bittel L. R. (1984), *Leadership. The Key to Management Success*, USA, Alexander Hamilton Institute.
Blanchard K., Johnson S. (1983), *The One Minute Manager*, USA, Sperling & Kupfer.
Bodei R. (2005), *Una scintilla di fuoco. Invito alla filosofia*, Bologna, Zanichelli.
Boella L. (2006), *Sentire l'altro. Conoscere e praticare l'empatia*, Milano, Raffaello Cortina.
Bonferroni M. (2007), *La nuova comunicazione di marketing. Creativa, relazionale, fidelizzante*, Milano, Tecniche Nuove.
Booher D. (1991), *Executive's Portfolio of Model Speeches for all Occasions*, USA, Prentice Hall.
Bordignon M., Mantovani P. (2009), *L'evoluzione dell'impresa e lo sviluppo di un sistema-territorio eccellente, Collaborazione, tecnologia e visione globale: il Nordest verso il 2059*, I ed., Venezia, Marsilio.
Bossidy L., Charan R. (2004), *Confronting Reality. Doing What Matters to Get Things Right*, USA, Crown.
Bossidy L., Charan R. (2009), *Execution. The Discipline of Getting Things Done*, USA, Crown.
Brugnerotto S. (1995), *Scritti sparsi. Dieci piccoli saggi sulla filosofia, l'arte e la scienza*, Vicenza, Egida.
Brunello F. (1991), *Storia del cuoio e dell'arte conciaria*, I ed., Vicenza, Fenice.
Brunetti G., Rullani E. (2006), *Change. Il Paese, l'impresa, le persone*, I ed., Milano, EGEA.
Cabral L. (2002), *Economia industriale*, I ed., Roma, Carocci (rist. 2004).
Cadbury A. (2008), *Leadership e corporate governance*, Milano, Il Sole 24 Ore.
Cafferata R. (2009), *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*, Bologna, Il Mulino.
Cafferata R., Genco P. (1997), *Competitività, informazioni e internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Bologna, Il Mulino.
Caprioglio V. (2006), *Il linguaggio del corpo*, Milano, Riza.
Carofiglio G. (2010), *La manomissione delle parole*, Milano, Rizzoli.
Celetti D., Novello E. (2007), *Raccontare l'impresa*, I ed., Padova, CLEUP.
Centro Europeo di Evoluzione Economica (2003), *Le Pmi che cambiano l'Italia, Storia, valori e peso economico nel panorama produttivo delle Pmi italiane. Competenze e testimonianze d'azienda*, Milano, Cedec Italia.
Cesa C. (1997), *Hegel. Fenomenologia, logica, filosofia della natura, morale, politica, estetica, religione, storia*, I ed., Roma-Bari, Laterza.
Cetrangolo U. (1993), *Management, frattali e pensees. Strategia nella prassi*, Milano, Il Sole 24 Ore.
Charan R. (2001), *What the CEO Wants you to Know*, USA, Crown.
Charan R. (2008), *La grammatica del manager*, Milano, Il Sole 24 Ore.
Collins J., Porras J. I. (1994), *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, USA, HarperCollins.

Costa G., Gianecchini M. (2009), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, II ed., Milano, McGraw Hill.
Costa G., Gubitta P. (2008), *Organizzazione Aziendale, Mercati, gerarchie e convenzioni*, II ed., Milano, Publishing Group Italia.
Cuttica L. (1996), *L'avventura del comunicare, Le strategie della programmazione neurolinguistica*, Milano, Xenia.
D'Ambra M. (2000), *Le nuove tecniche di comunicazione*, Milano, DVE.
De Toni A. F., Pomello L. (2005), *Prede o ragni, Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Novara, De Agostini.
Dilts R. B., Bonissone G. (2005), *Skills for the future. Leadership, creatività e pensiero innovativo*, Milano, Guerini e Associati.
Dombroski R. S. (1984), *L'esistenza ubbidiente. Letterati italiani sotto il fascismo – Esperienze*, Napoli, Guida.
Drucker P. F. (1978), *Manuale di management. Compiti, responsabilità, metodi*, I ed. it., Milano, Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Etas (rist. 1991).
Duranti F. (2009), *Manuale di conversazione – né rissa né noia*, Roma, Fazi.
Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Milano, FrancoAngeli.
Fagerberg J., Mowery D. C., Nelson R. R. (2007), *Innovazione, imprese, industrie, economie*, I ed. it., Roma, Carocci.
Fiorani E. (1998), *Grammatica della comunicazione*, Milano, Lupetti.
Fitz-Enz J., Phillips J. J. (1999), *A New Vision for Human Resources*, Crisp Management Library.
Fodella G. (1993), *Fattore Orgware. La sfida economica dell'Est-Asia*, I ed., Garzanti.
Gagliardi G. (2004), *Sun Tzu's The Art of War Plus The Art of Management*, Seattle, Clearbridge.
Gagliardi G. (2005), *Sun Tzu's The Art of War Plus Strategy for Sales Managers*, Seattle, Clearbridge.
Galgano A. (2005), *Toyota. Perché l'industria italiana non progredisce*, Milano, Guerini e Associati.
Gallucci F., Poponessi P. (2008), *Il marketing dei luoghi e delle emozioni*, I ed., Milano, EGEA.
Gambetta D. (1989), *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione*, Torino, Einaudi.
Gandolfi G. (2003), *Il processo di selezione*, Milano, FrancoAngeli.
Gandolfi V. (2006), *Il governo delle imprese, economia e management*, II ed., Parma, Nova.
Giampaoli A. (2008), *Per un'armonia dell'economia*, V ed., Urbino, Terre di Confine.
Goleman D. (1998), *Vital Lies Simple Truths, The Psychology of Self-deception*, UK, Clays.
Graziosi A. (2010), *L'università per tutti. Riforme e crisi del sistema universitario italiano*, Bologna, Il Mulino.

Griffin J. (2005), *How to Say it Best*, USA, Prentice Hall.
Griffin J. (2008), *How to Say it at Work*, USA, Prentice Hall (I ed. 1998).
Guerci C. M. (1998), *Alle origini del successo. I campioni della media impresa industriale italiana*, I ed., Milano, Il Sole 24 Ore.
Harvard Business School Press (1998), *Harvard Business Review on Leadership*, USA, Harvard Business School Publishing.
Hayek F. A. (1988), *Conoscenza, mercato, pianificazione*, Bologna, Il Mulino.
Hayek F. A. (1988), *Nuovi studi di filosofia, politica, economia e storia delle idee*, Roma, Armando.
Hersey P., Blanchard K. (1984), *Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e guida degli uomini*, Milano, Sperling & Kupfer.
Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2004), *Cultures and Organizations: Software for the Mind*, USA, McGraw-Hill.
HSM (2010), *7 Lezioni chiave per dominare il mercato*, DVD 4 "Strategia & Profittabilità", DVD Master Series, Management TV.
James M. (1986), *Il capo OK*, Milano, Rizzoli.
Jullien F. (1998), *Trattato dell'efficacia*, Torino, Einaudi.
Kauffmann S. (2001), *A casa nell'universo. Le leggi del caos e della complessità*, Roma, Editori Riuniti.
Kets de Vries M. F. R. (1998), *Vita e morte del manager rampante*, Milano, Il Sole 24 Ore.
Kim W. C., Mauborgne R. (2005), *Strategia Oceano Blu. Vincere senza competere*, Milano, Rizzoli.
Kirzner I. M. (1997), *Concorrenza e imprenditorialità*, Messina, Rubbettino.
Klein G. (2006), *Intelligenza intuitiva. Il vero segreto dei manager e degli imprenditori di successo*, Milano, Guerini e Associati.
Kondo Y. (1992), *La motivazione. Una chiave per il management*, Milano, Itaca.
Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente, all'anima*, I ed., Milano, Il Sole 24 Ore.
Lasch C. (1992), *Il paradiso in terra. Il progresso e la sua critica*, Milano, Feltrinelli.
Lavacca C., Tos R., Carpentieri C., Natale C. (1994), *Che cos'è l'activity based management. Il controllo di gestione per la qualità*, Milano, Il Sole 24 Ore.
Lawrence P. R., Nohria N. (2002), *Driven. How Human Nature Shapes our Choices*, USA, Jossey-Bass.
LeDoux J. (1998), *Il cervello emotivo. Alle origini delle emozioni*, Milano, Baldini & Castoldi.
Leibfried K. H. J., McNair C. J. (1995), *Benchmarking. Tecniche di confronto per essere i migliori*, I ed., Milano, Il Sole 24 Ore-Pirola.
Mackenzie D. D. (1989), *How to be a Good Judge of Character*, London, Kogan Page.
Magrino F. (1984), *I nuovi imprenditori. Venti storie di aziende innovative*, Milano, Il Sole 24 Ore.
Majello C. (1993), *L'arte di comunicare*, Milano, FrancoAngeli.

Maxwell J. C. (2001), *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*, USA, Nelson.
McClelland D. C. (1967), *The Achieving Society*, New York, Free Press (ed. or. 1961).
Morin E. (2002), *Il metodo. L'identità umana*, Milano, Raffaello Cortina.
Napoleoni L. (2010), *Maonomics. L'amara medicina cinese contro gli scandali della nostra economia*, Milano, Rizzoli.
O'Connor J. (2000), *Il libro del leader. Guidare e coinvolgere con la PNL*, Salerno, Ecomind.
Ohmae K. (1991), *Il mondo senza confini, Lezioni di management nella nuova logica del mercato globale*, Milano, Il Sole 24 Ore.
Ohmae K. (1996), *La fine dello Stato-nazione. L'emergere delle economie regionali*, Milano, Baldini & Castoldi.
Ohmae K. (1998), *Il senso della globalizzazione*, Milano, Rizzoli.
Ohmae K. (2005), *Il prossimo scenario globale. Sfide e opportunità di un mondo senza confini*, Milano, Rizzoli.
Ouchi G. W. (1981), *Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge*, USA, Addison-Wesley.
Paltrinieri M., Redazione dei Giganti (1977), *Francesco Petrarca*, Milano, Mondadori.
Passerini W., Tomatis A. A. (1992), *Management dell'ascolto*, Milano, FrancoAngeli.
Peale N. V. (1991), *You Can if you Think you Can*, Finland, Werner S. O.
Pease A. (2003), *Body Language. How to Read Others' Thoughts by Their Gestures*, USA, Pease International.
Pease A., Pease B. (2011), *The Definitive Book of Body Language*, Australia, Pease International.
Piattelli Palmarini M. (1995), *L'arte di persuadere. Come impararla, come esercitarla, come difendersene*, Milano, Mondadori.
Pine II B. J., Gilmore J. H. (2000), *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*, I ed. it., Milano, Etas (rist. 2005).
Pisi G. (1998), *Spaghetti marketing, on the road*, Vicenza, Egida.
Pisi G. (2005), *In Cina per affari*, II ed., Vicenza, Editrice Veneta.
Pisi G. (2010), *Tesi di Laurea*.
Porter M. E. (2004), *Il vantaggio competitivo*, Torino, Einaudi.
Poundstone W. (2010), *Priceless. The Hidden Psychology of Value*, UK, Oneworld.
Prévélakis G. (1997), *I Balcani*, Bologna, Il Mulino.
Ries A., Trout J. (1988), *Positioning. La conquista della posizione vincente*, Milano, McGraw-Hill.
Rifkin J. (2002), *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, nuova ed., Milano, Mondadori (rist. 2009).
Robbins S. P. (2003), *The Truth About Managing People*, USA, Prentice Hall.
Scheele P. R. (2004), *Photoreading. Lettura fotografica*, Salerno, NLP Italy.
Sciarelli S., Vona R. (2000), *L'impresa commerciale*, Milano, McGraw-Hill.

Scollon R., Wong Scollon S. (2001), *Intercultural Communication*, II ed., USA, Blackwell Publishing.
Simon H., Elvetico G. (2001), *Campioni nascosti. Come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo*, Torino, Sperling & Kupfer.
Sini C. (1979), *I filosofi e le opere. L'età moderna*, Milano, Principato.
Spence G. (1995), *How to Argue and Win Every Time*, UK, Pan.
Talbott J. R. (2009), *Obamanomics. Dalla crisi dell'alta finanza all'economia dal basso*, I ed. it., Milano, EGEA.
Taleb P. N. (2008), *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*, Milano, Il Saggiatore.
Taleb P. N. (2010), *Robustezza e fragilità. Che fare? Il cigno nero tre anni dopo*, Milano, Il Saggiatore.
Tapscott D., Williams A. D. (2010), *Wikinomics 2.0. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Milano, Rizzoli.
The Boston Consulting Group (Tiha von Ghyczy, Bolko von Oetinger, Christopher Bassford) (2008), *La strategia di von Clausewitz riletta a uso dei Manager*, I ed. it., Lodi, Etas.
Toaff A., Toaff E. (1988), *Il libro dello splendore*, Pordenone, Studio Tesi.
Toastmasters International, Kantola Productions (1994), *Be Prepared to Lead. Applied Leadership Skills for Business Managers*, Study Guide.
Treacy M., Wiersema F. (1995), *The Discipline of Market Leaders*, USA, Addison-Wesley.
Ulrich D., Smallwood N., Sweetman K. (2009), *Codice Leadership, 5 regole per dirigere*, Milano, Rizzoli.
Van Fleet J. K. (1983), *25 Steps to Power and Mastery Over People*, USA, Parker.
Varaldo R., Dalli D., Rescinditi R., Tunisini A. (2009), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, FrancoAngeli.
Watson G. H. (1995), *Il benchmarking. Come migliorare i processi e la competitività aziendale adattando e adottando le pratiche delle imprese leader*, Milano, FrancoAngeli.
Wierzbicka A. (2003), *Cross-Cultural Pragmatics. The Semantics of Human Interaction*, II ed., Berlin, Gerike.
Wilk R. R. (1997), *Economie e culture, Introduzione all'antropologia economica*, Milano, Bruno Mondadori.
Zanolli S. (2006), *Paura a parte. Riflessioni e suggerimenti sul lavoro, la vita e la paura in un mondo precario*, Milano, FrancoAngeli.

Altre fonti

Bairoch P., Voce "Industria", in *Enciclopedia Einaudi*.
Baudelaire C., "Voyage".
Blanc A., *Géographie des Balkans*.
Campanile A., *87 Tragedie in due battute*, Milano, Rizzoli, 2008.
Cicerone, *L'amicizia* (*Laelius de amicitia*).
Collins J., "Building Companies to Last", www.jimcollins.com.

Confucio, *Dialoghi.*
Dante, *La Divina Commedia*, Canto X.
FAO – Food and Agricolture Organization, www.fao.org.
Fenice SpA, Valdagno, Vicenza, www.fenice.com.
Gagliardi G., www.scienceofstrategy.com, Science of Strategy Institute Clearbridge Publishing.
George Bernard Shaw.
Goethe J. W., *Il divano occidentale-orientale*, "Libro di Suleika".
Hegel G. W. F., *Fenomenologia dello spirito*.
Hemingway E., *Di là dal fiume e tra gli alberi*.
Herzberg F., *Work and the Nature of Man* (1966); *The Managerial Choice: To be Efficient and to be Human* (1982); *Herzberg on Motivation* (1983); *The Motivation to Work* (1959).
ICE – Istituto Nazionale per il Commercio Estero.
Ingalls L., filastrocca "Vie della saggezza", in *Little Town on the Prairie*.
ISTAT – Registro statistico delle imprese attive, noi-italia.istat.it.
Johnson R. C., *The Achievers*.
Lao Tse, VI sec. a.C.
Lettera del 31 maggio 1468 del Cardinal Bessarione al doge Cristoforo Moro "Leggere".
Martineau P.
Nardone G., psicologo.
Omero, *Iliade*.
Petrarca F., "Lettera al Boccaccio", 1359.
Poesia "Lentamente muore" di Medeiros M., brasiliana di Porto Alegre, Pubblicitaria e Cronista per Zero Hora.
Rivista "Appunti. Vita della Valle dell'Agno", Cediv – Centro Editoriale Valdagnese.
Rivista "La conceria", www.laconceria.it.
Rivista "Time", Time Warner Publishing, www.timeeurope.com.
Rivista "Vendere di più", Dinamiche Commerciali, redazione@venderedipiu.it.
Sartre J. P., *L'Etre et le Néant*, 1943.
Schopenhauer A., *L'arte di essere felici, esposta in 50 massime*.
UNIC – Unione Nazionale Industria Conciaria, "Relazione del Presidente", 26 giugno 2009.
www.businessballs.com.
Zhuangzi, Il vero classico della fioritura culturale del sud.