

Roberto Giangregorio

# I 5 SENSI DEL LEADER

*“La leadership utile  
per vincere ogni crisi con un sorriso”*





## Il Senso del Dovere - ETTORE

### Ettore

*“Principe troiano, uomo di cuore, compassionevole e valoroso. Considerato l’eroe per eccellenza; pur non essendo assistito dagli dei, combatteva con fierezza avversari temibili, con un esercito devoto e il suo essere semplicemente uomo.”*

## CAPITOLO 1 – IL SENSO DEL DOVERE

### OBIETTIVO

Dopo la lettura di questo capitolo sarai in grado di:

- riconoscere che le aspettative di sicurezza nascono da meccanismi di confusione che vanno ad appannare valori come la determinazione personale e la ricerca della propria crescita
- orientare le persone verso un’evoluzione personale e professionale che le motivi stabilmente.
- sviluppare autodisciplina nel rispetto coerente dei tuoi valori in virtù della tua utilità verso gli altri e della missione che ti contraddistingue.

## Leadership o management?

*“L’illogicità fa aumentare il numero di errori che non dipendono mai da qualcosa ma sempre da qualcuno”*

*C’è un fenomeno patricloare dlela mnete uamna ceb pemrtete di coumiincare anche se i messaggi non snoo perfetti, ad esempio l’oridne delle lettere all’intreno di uan praola nno è improtatne, cioè ceb improta è al pirma e l’utliam letetra. Il retso nno improta motlo in qulal oridne sai, si lggee connuque sezna prbloema. Questo vale ahcne per al coumnciaiozne e per il raggiugnmetno dgeli oibeittvi.*

So cosa stai pensando. Che forse non so scrivere. Non preoccuparti, più avanti ne avrai la certezza!

Ma in questo caso voglio semplicemente portare la tua attenzione sul tema che tratteremo in questo libro: **come puoi sviluppare la tua leadership per migliorare i tuoi risultati personali e quelli dei tuoi uomini in un ambiente caotico che sembra spingerti quotidianamente a rimettere tutto, o quasi, in discussione.**

Il bizzarro esperimento delle prime righe ha l’obiettivo di lasciarti sperimentare la potenza della tua mente. Qualsiasi computer moderno avrebbe chiesto: “In che lingua è scritto il testo?”

L’esempio dimostra che se tu sai cosa vuoi, con il talento e l’impegno riesci a portare a termine il tuo obiettivo anche nel caos. Questo è ciò che succede normalmente nelle aziende in cui le persone capaci hanno chiarezza sul “cosa” devono ottenere più che sul “come” ottenerlo. Quando invece si crea confusione sul piano del “perché fare”, il coinvolgimento, l’identità e il grado di felicità ne risentono e la nostra mente ha maggiori difficoltà nel mettere a fuoco le motivazioni.

Ora, per poter proseguire nella lettura, collegati a internet e scarica un convertitore cinese-italiano. Ovviamente scherzo. Nonostante il mio modo di scrivere confuso sei riuscito a leggere e comprendere il testo. Il fenomeno mentale che ti permette di leggere un testo confuso si chiama “pareidolia” che è: la proprietà della mente di mettere ordine al caos. È una particolarità fondamentale per l’evoluzione dell’uomo, perché definiti pochi punti fermi, anche un incompetente può raggiun-

gere un obiettivo. È una parte basilare del talento, ma fidarsi eccessivamente di questa capacità sviluppa un senso di superficialità in chi non approfondisce e standardizza i metodi; in momenti di crisi, dove il caos aumenta in maniera esponenziale, si evidenziano infatti tutti i limiti dell'improvvisazione. Eventi simili sono frequenti nell'organizzazione delle nostre aziende. Perciò sappiamo che il disordine delle informazioni non impedisce la crescita degli individui più abili, perché puntano a migliorarsi come felicità personale. I collaboratori bravi sembrano cavarsela anche nel disordine, condizione che, invece, si rivela per gli altri un ostacolo insuperabile nel raggiungere le prestazioni attese, perché la confusione parte dalle idee e quindi il caos operativo diventa un ostacolo insormontabile senza motivazioni personali forti.

## Meglio il caos che il nulla

La pareidolia è un fenomeno che agisce in diverse forme. È la tendenza istintiva e automatica a trovare forme familiari nel disordine, oltre che nelle parole, immagini e anche nei suoni. Altri classici esempi sono la visione di animali o volti umani nelle nuvole, la visione di un volto nella luna oppure l'associazione di immagini alle costellazioni. Questa tendenza sembra sia stata favorita dall'evoluzione perché ci consente di individuare situazioni di pericolo anche in presenza di pochi indizi, ad esempio riuscendo a scorgere un predatore mimetizzato, oppure a intuire come ottenere un risultato senza averne le competenze.

La pareidolia, consente spesso di dare una spiegazione razionale a fenomeni sconosciuti e quindi a far procedere l'evoluzione nonostante l'incompetenza e il caos. Riguardo il tema che stiamo sviluppando, a me interessa porre l'accento su un aspetto devastante per la produttività in tempi di crisi, cioè esaminare come le persone confuse dai propri alibi, distorcono la loro motivazione e mentendo a se stesse, giustificano la loro improduttività. Infatti, un collaboratore spinto dal bisogno crede di essere motivato, ma in realtà non è felice di lavorare. Per questi collaboratori che hanno serie difficoltà nel perseguire gli obiettivi ri-

cevuti da te, una facile scorciatoia è il recriminare e l'addossare ogni responsabilità alla tua azienda. Ti è capitato di sentirti dire da un tuo uomo, che come leader non hai fatto abbastanza, non l'hai capito, non gli hai dato le giuste informazioni? La collaborazione, in questi casi, scade nel pettegolezzo creando *gruppi informali*<sup>1</sup>, una sorta di un'antiazienda all'interno della stessa impresa. Il gruppo cosiddetto informale opera mosso dal criticismo, ovvero dall'intento di sminuire il valore e le virtù delle persone. Solo questo indicatore ti dovrebbe mettere in allarme: chi critica con l'intento di sminuire denuncia in realtà un disaccordo riguardo i valori del gruppo. Crede in qualcos'altro. Per questo motivo chi aderisce ad un gruppo informale rappresenta un pericolo per la qualità del clima interno se non, addirittura, per la sopravvivenza dell'azienda. Su questo piano le ricerche "Mayo studies" svolte dallo psicologo dell'industria Mayo<sup>2</sup> in uno stabilimento di Hawthorne che produceva apparecchiature elettriche negli anni '20/30, si sono rivelate illuminanti. Egli aveva scoperto l'esistenza dei gruppi informali ovvero di connessioni personali tra lavoratori che si trovavano al di sotto della struttura formale dell'organizzazione; si tratta di gruppi con i propri leader e standard di comportamento spesso non allineati a quelli dell'organizzazione formale. Questi operai stabilivano il proprio ritmo di lavoro indipendentemente dalle volontà manageriali e si controllavano vicendevolmente in modo da conformarsi al ritmo informale e controllare l'ambiente di lavoro<sup>3</sup>. Ad esempio, durante l'osservazione della produttività da parte del gruppo dei ricercatori di Mayo, gli operai, autonomamente, cambiarono i ritmi della produttività, senza nessuna apparente sollecitazione esterna. Al di là del caso specifico di Hawthorne,

---

<sup>1</sup> Gruppo informale: sottogruppo interno ad una comunità che coltiva finalità diverse da quelle collettive.

<sup>2</sup> Mayo: è il fondatore del Human Relations Movement movimento che tende a privilegiare le motivazioni psicologiche dei lavoratori. Gli studi sulla motivazione del lavoro si basano sul desiderio di autoaffermazione personale che anima ogni individuo. Quindi più la partecipazione è attiva, più un lavoratore è felice, e più un lavoratore è felice, migliore diventa l'accettazione dell'autorità. Mayo ha migliorato gli studi che fece Taylor sulla produzione nel lavoro.

<sup>3</sup> Si tratta di un approccio che ha avuto molta influenza sulla scuola delle "Human relations" e ha sottolineato l'importanza di conquistare la fiducia degli operai ai fini di incrementare la produzione.

L'analisi dei gruppi informali ha portato alla scoperta dell'importanza dello scambio tra le persone in relazione al loro piacere di svolgere il proprio lavoro. In particolare è emerso che quanto più i collaboratori si interfacciano tra loro tanto più si piaceranno reciprocamente e quanto più si interesseranno tanto più interagiranno; grazie a questa reciprocità, i sentimenti, i valori e le azioni di queste persone diventeranno più simili e, interagendo, costruiranno un terreno di norme, credenze e modi di agire comuni (ad esempio, si pensi al controllo dell'intensità del lavoro da parte degli operai).

INTERAZIONE → ATTRAZIONE POSITIVA → APPROVAZIONE SOCIALE DEL GRUPPO → CONFORMISMO

D'altra parte, l'interazione è facilitata dal fatto che il contatto crescente fa sì che le persone creino una cultura comune, cosa che a sua volta fa crescere il desiderio di assomigliarsi, come se tutti trovassero nell'adattamento al gruppo, protezione. Come leader non puoi quindi sottovalutare la genesi<sup>4</sup> della cultura aziendale; devi porre molta attenzione nell'educare e poi nel far rispettare da tutti, innanzitutto il valore del "chi siamo", cioè esaltare **"il significato del perché siamo importanti?"** e poi del "cosa realizziamo" insieme, con disciplina. Diversamente si presenteranno i limiti di sviluppo di un'azienda in cui manca la leadership. È la situazione in cui i valori positivi coerenti con la meta aziendale, vengono sostituiti dal gruppo informale o antileader, con valori negativi come l'antagonismo, o disvalori come l'invidia, con conseguenti comportamenti distruttivi. Non fare strani scongiuri, il modo per costruire un gruppo destinato a durare esiste; è mantenere la disciplina nell'etica aziendale senza accettare incrinature.

Ad esempio; comunemente, il "pettecolo" definisce "crumiro" chi lavora duro e "opportunist" chi collabora; questo scatena un blocco alla comunicazione e alla relativa collaborazione su base completamente irrazionale. Il gruppo informale punta a svalutare le persone attaccandole nella sfera vitale dell'"essere" con lo scopo di emergere in azienda come

---

<sup>4</sup> Genesi: creazione, formazione *di un fenomeno*

giudice del bene e del male ed imporre il proprio codice scalzando quello ufficiale.

Le persone corrette, in etica, utilizzano invece la critica costruttiva come elemento di comunicazione: vedono le cose fatte bene e valorizzano la persona. Non mettono mai in discussione il “Chi siamo”, ma attraverso la correzione del “fare” puntano a migliorare il “cosa realizziamo”.

Se questo è vero, appare chiaro come la presenza di antileader generi le emergenze di cui spesso sei costretto a fare le spese; le persone sembrano uscir di senno rendendosi responsabili di atteggiamenti e azioni illogiche, che fanno lievitare il numero di errori e, di conseguenza, i costi.

Se io, ad esempio, scrivessi tutto il libro come le prime cinque righe, alla fine quale sarebbe l'effetto su di te? Dopo qualche pagina andresti nel pallone rispetto a ciò che stai leggendo e quindi demorderesti, perdendo interesse per quello che ho scritto. La stessa cosa succede a un collaboratore quando inaugura entusiasticamente un'operatività salvo poi, dopo qualche mese, perdere gran parte dell'entusiasmo per continuare.

Un errore comune che anche tu potresti commettere per rilanciare l'ottimismo è l'incentivazione, cioè il meccanismo che lega gli sforzi ai premi. Non è del tutto sbagliato, in parte funziona, ma la felicità è un'altra cosa. Cerco di spiegarmi meglio; cosa penseresti di me se, tutte le volte che perdi di interesse per il libro, ti telefonassi e ti dicessi “ti regalo venti euro se leggi altre cinque pagine”? Due o trecento euro non si rifiutano mai, ma dopo un po', quando il premio non ti appaga più, giungeresti all'inevitabile conclusione: “Invece di pagare i tuoi lettori non sarebbe meglio che imparassi a scrivere meglio?”. E avresti ragione. Nel caso, il mio numero è 059.33.08.33...orario di ufficio si intende! Torno serio.

Quanti collaboratori profumatamente pagati ti vengono in mente che continuano a lavorare senza convinzione e a cui serve un aumento periodico per tirare avanti?

La leadership vera non accetta la mediocrità sulla felicità; entra piuttosto nel merito dei valori che uniscono le persone al gruppo, punta diritto a difendere il valore del “chi siamo”, come fanno i grandi comandanti quando motivano i propri uomini prima di una battaglia, così da

mantenere alto il senso di appartenenza. L'energia psichica è in grado di portare un ordine eccellente nei contenuti che rappresentano le motivazioni della tua organizzazione e permette di avere un gruppo coeso che parli la stessa lingua e creda nello stesso progetto, prima sul piano motivazionale poi sul piano operativo.

Se sei in presenza di questo fenomeno assisti ad un evento eccezionale: il coinvolgimento nel progetto aziendale del tuo esercito!

Se come leader ambisci a costruire un'azienda che duri nel tempo non incentivare mai gli svogliati o i fannulloni, le persone giuste lavorano per principio e credono nei valori del gruppo, non lavorano per il mero stipendio. Da leader capace sostieni le persone giuste, fidelizzale a un progetto che le metta in gioco<sup>5</sup> per perseguire una meta mai raggiunta prima, attraverso le azioni e, soprattutto, il rispetto dei valori.

## La felicità, una questione di percezione

Ti sei mai chiesto, perché le persone si rivolgono al lavoro per risolvere l'insicurezza? La soddisfazione dei bisogni sembra la risposta più immediata. Un risultato economico stabile con il massimo del tempo libero a disposizione, sembra anestetizzare una sensazione d'incertezza più efficacemente di qualsiasi altro stimolo.

La realtà dei primi anni duemila dimostra però il contrario. Quante volte hai scosso la testa nell'apprendere delle battaglie politiche sulle 35 ore? Non avevi visto giusto? Le imprese europee che avevano accettato di ridurre l'orario di lavoro settimanale hanno poi ricontrattato l'aumento degli orari. In Germania Opel, Daimler, Siemens e Bosch hanno già riportato l'orario di lavoro da 38 ore a 47 senza aumenti di stipendio, in accordo con quegli stessi lavoratori in lotta. Questa retromarcia è dovuta alla perdita di competitività delle aziende europee rispetto alla crescita delle aziende americane e alla concorrenza dei paesi emergenti, ma anche al fatto che, senza lavoro, le persone si sentono depresse. E

---

<sup>5</sup> Mettersi in gioco: raggiungere gli obiettivi per superare i propri limiti

non solo per ragioni strettamente economiche.

Il primo ministro francese Jean Pierre Raffarin ha affermato che “l’orario corto ha ucciso la crescita dal 2000 in poi”. Quindi, se questo è vero, è acquisito che la sperimentazione dell’orario di lavoro ridotto non ha soddisfatto i due criteri per cui era stato introdotto.

Il primo: le aziende con orari ridotti avrebbero assunto più personale. Come a dire “lavorare meno per lavorare tutti”. Con il senno di poi impariamo che vi è una relazione quasi inesistente tra orario di lavoro e cambiamento degli indici di disoccupazione.

Il secondo; la nostra società ha raggiunto livelli di ricchezza e produttività talmente elevati da consentire alle persone di disporre di maggior tempo libero. Bugia. Questo principio contrasta fortemente con le vere spinte personali di ognuno di noi; cioè gli stimoli che ci spronano ad esprimere noi stessi non appena risolti i problemi di sopravvivenza.

Più avanti vedremo che le persone davvero realizzate sono quelle che hanno saputo trasformare la propria passione in un lavoro. Inoltre la ricchezza della nostra società, a solo pochi anni di distanza, si sta rivelando tutt’altro che consolidata, per cui le aziende moderne devono sviluppare un modello lavorativo nuovo e più efficace per i prossimi anni. Altro che gratta e vinci! È vero che al “Bar dello Sport” non si contano più le battute sulla soluzione dei problemi personali attraverso una vittoria plurimilionaria alla lotteria. E’ risaputo che quel genere di vincitore non vede l’ora di tornare al lavoro sventagliando la schedina vincente per creare il primo disaccordo esplicito nel suo nuovo ruolo di ricco e mandare finalmente a funghi il proprio responsabile. In un certo senso frequentare in questo modo il “bar dello sport” costa fatica. Parafrasando Pavese, anche “*non lavorare stanca*”. Che forse allora, per esprimersi come un leader, anche al bar, bisogna impegnarsi, lavorare duro e stare concentrati per essere i più simpatici e ammirati? Non so, vedrò di chiedere al mio amico Mario detto anche “Natostanco”.

Per dare però una risposta seria agli interrogativi sul genere di insicurezza su cui stiamo indagando, dobbiamo identificarne la natura. L’insicurezza è un valore negativo che prende il posto dei valori positivi disciplinati da te leader. Se viene a mancare questa azione da parte tua,

le persone spesso diventano terreno di conquista della paura. Tutte le aziende hanno una cultura, alcune anche la disciplina, poche possiedono una cultura disciplinata. Se hai personale disciplinato, non ti serve la gerarchia. Se hai un pensiero disciplinato, non occorre la burocrazia. Se hai un'azione disciplinata, molti controlli diventano superflui.

Quando unisci una cultura della disciplina all'etica imprenditoriale, ottieni la magica alchimia della performance d'eccellenza, perché non esistono fronti contrapposti, ma un unico obiettivo; soddisfare l'interlocutore in maniera sempre più stupefacente. Questo è il primo valido indizio a supporto della tesi che qui sostengo, secondo cui, relativamente alla completezza dell'apparato sensorio della leadership, quello del dovere è il primo senso che devi sviluppare se intendi dare coerenza alle tue idee e a quelle di chi interagisce con te.

## Una rivoluzione delle coscienze

Il tuo *Senso del Dovere* trasforma nelle persone che ti circondano, l'impegno per un lavoro in *vocazione*, grazie alla sensazione di essere impegnati in una causa con un "*Significato*" superiore a quella di chiunque altro. Lo puoi osservare, empiricamente, nelle persone che, convinte dell'utilità del proprio lavoro, aumentano spontaneamente il tempo dedicato alla loro attività; questo è vero soprattutto per le persone più istruite o per i liberi professionisti che hanno elaborato motivazionalmente l'operatività, ma comunque è vero per chi ha voglia di crescere e apprendere. Di base le persone motivate ad apprendere sono spontaneamente più felici di chi lavora sotto pressione dall'impegno. Uno studio condotto da Donald Hebb<sup>6</sup> nel 1930 ci può aiutare a comprendere meglio il rapporto tra voglia di crescere e felicità.

A seicento studenti tra i sei e i quindici anni venne detto che non avrebbero più dovuto fare alcun compito, se si fossero comportati male in classe. La loro punizione sarebbe stata di andare fuori a giocare. Vice-

---

<sup>6</sup> Donald Hebb: Studioso originale e unico nel panorama della psicologia del '900, fu un precursore di molte teorie e scoperte successive, e uno dei primi scienziati ad approfondire gli algoritmi di apprendimento da cui il nome *apprendimento hebbiano*.

versa chi si sarebbe comportato bene come ricompensa avrebbe dovuto fare più compiti. Secondo lo studio di Hebb i ragazzi entro due giorni iniziarono a preferire il *privilegio* di lavorare per crescere, al non lavorare. Hebb per primo ha dimostrato che la felicità personale di migliorarsi è un forte elemento motivazionale che spinge ad impegnarsi.

Quando percepisci che la tua competenza è richiesta, anche tu sei stimolato ad impegnarti per scambiare il tuo valore con gli altri. Al contrario, se nessuno richiede la tua professionalità hai un calo delle motivazioni come spesso accade ai lavoratori meno qualificati; la via di fuga a questa frustrazione è la pretesa di diminuire l'orario lavorativo e ciò si dimostra, al pari di un incentivo economico, un palliativo inefficace sul piano motivazionale.

Perciò il *Senso del Dovere* è la porta d'accesso per la felicità dei tuoi collaboratori. Tu che sei un leader moderno, devi porre al centro delle politiche aziendali il principio del miglioramento personale, con una condotta che non accetta compromessi sul codice morale aziendale.

Da oggi, e sempre di più domani, avranno la meglio le aziende capaci di crescere puntando su uomini ispirati dal *Senso del dovere* nel fare con maggiore passione e creatività tutto il possibile per la soddisfazione del cliente. Un normale ciclo economico, nei periodi antecedenti a questa crisi, durava dai due ai tre anni, con intervalli di recessione inferiori ai sei mesi. Il rallentamento attuale ha prodotto dei cicli economici che durano al massimo sei mesi, seguiti da due o tre anni di crescita nulla se non addirittura di recessione. Perciò l'ottica produttiva deve assolutamente cambiare, se non rivoluzionarsi e l'atteggiamento di chi collabora con te deve allinearsi al tuo, se volete progredire a lungo.

In questo scenario la tua leadership non è un optional, ma la competenza che assorbirà la maggior parte delle tue energie, anche perché ogni nuova crisi avrà forme inedite e dimensioni sempre più globali ed enormi. Credere nei valori, invece, genera in te una visione che ti ispira e sostiene nelle decisioni anche in momenti di difficoltà. Il tuo lavoro non è solo strumento di sopravvivenza, ma uno sforzo che vede partecipare il tuo gruppo per salvare il maggior numero di persone possibile dall'emarginazione sociale; nel volere questo, tu leader, non sei un alie-

no, ma semplicemente un uomo con una sensibilità tale da spingerlo a svolgere il proprio ruolo con un valore aggiunto, degno di un eroe.

In questo scenario, la tua azienda può essere la vera protagonista di un cambio culturale della società, che farà cardine sul miglioramento dei tuoi collaboratori. Di fatto, dopo il periodo della quantità, in cui bastava produrre per vendere, e dopo l'era della qualità, incentrata sul miglioramento delle tecniche di produzione, oggi la tua azienda dovrà affrontare l'epoca dell'intelligenza; focalizzata nel produrre uomini più intelligenti e abili nel creare prodotti complessi.

Soddisfare il cliente con servizi perfetti non è più sufficiente. Lo sviluppo delle tue risorse umane è l'unica via strategica per superare i limiti esterni del sistema produttivo occidentale.

Che tu sia il capo o l'ultimo degli operai, la tua leadership è indispensabile nel percorrere l'unica strategia sostenibile; imparare, conoscere e apprendere di continuo.

## La felicità e la logica

*“Il lavoro duro rende le persone sane  
o meglio, le persone sane lavorano duro”*

Come puoi motivare i collaboratori sugli obiettivi del lavoro?

Secondo Abraham Maslow<sup>7</sup>, la motivazione funziona come la logica dei bisogni. In linea di principio, se continui a mettere il collaboratore nella condizione di soddisfare i propri bisogni, questi rimane motivato. E' ragionevole, ma a mio parere appoggia sul preconcetto che l'intelligenza non abbia controllo sull'istinto e questo è da dimostrare. Ci sono molti modi di concepire il rapporto della mente con l'istinto e non è questa la sede per una dissertazione neuro scientifica, ma certamente, in relazione al nostro tema, possiamo dire, ad esempio, che chi non ha

---

<sup>7</sup> Abraham Harold Maslow (Brooklyn, 1 aprile 1908 – California, 8 giugno 1970) psicologo statunitense. Insegnò all'università Brandeis, a Waltham. Nel 1954 pubblicò “Motivazione e personalità”, in cui espose la teoria di una gerarchia di motivazioni che muove dalle più basse (originate da bisogni primari - fisiologici) a quelle più alte (volte alla piena realizzazione del proprio potenziale umano - autorealizzazione).

il mutuo da pagare **deve avere almeno le stesse possibilità di essere felice** di chi ce l'ha, in virtù di un ordine di valori in cui crede e che stimolano il suo *Senso del Dover*e rispetto ai propri incarichi. In ogni caso ai fini della felicità, le domande fondamentali da porsi, sono: *a chi sono utile? Perché sono utile?* E ancora: *se io non ci fossi cambierebbe qualcosa?* L'intima ricerca del mio valore, probabilmente nascosto nel labirintico sistema di alibi e valori confusi con i bisogni, deve continuare finché non riuscirò a rispondere SI all'ultima domanda. Se la mia assenza non implica un variazione significativa nel contesto in cui lavoro allora devo continuare la ricerca del mio valore da esportare, altrimenti il mio posto di lavoro o in maniera più estesa la mia azienda, è in pericolo di estinzione.

Per darti un punto fermo; lo stato di bisogno non è una condizione stabile e soprattutto muta a causa della competizione con l'ambiente; in sintesi i bisogni sono mutevoli per le influenze esterne. Perciò lo stragemma che punta al solo bisogno per ottenere la felicità è fallimentare. Esamina con me il bisogno di base. Noterai che è semplicemente uno *scopo contaminato dall'aspettativa di un risultato*. E', per chiarire, un traguardo che viene confuso con un principio e perciò è un *disvalore*<sup>8</sup> di cui puoi perdere facilmente il controllo. Impostare quindi la tua felicità e quella del personale sull'aspettativa di un futuro di successo è un controsenso perché la persona che opera in base ai bisogni tende a rimanere insicura anche se raggiunge alcuni traguardi; questo perché la sua felicità è fuori controllo da ciò in cui crede intimamente. Ti può sembrare articolato, ma il punto è esprimere con consapevolezza i propri valori con autodisciplina, e ancora, trovare la felicità prescindendo dai bisogni. Lo scopo è una spinta intima perenne che, se inserita in uno sforzo di gruppo, manifesta il tuo vero valore<sup>9</sup>. Il bisogno invece è un traino esterno in grado di appagarti solo dal punto di vista materiale e per giunta solo temporaneamente. Non valorizza la tua natura di uomo alla continua ricerca del miglioramento.

Un altro aspetto da chiarire è che la felicità è una decisione profonda e

---

<sup>8</sup> Disvalore: risultato confuso con un valore umano, interpretato come tale.

<sup>9</sup> Valore: virtù, qualità umana.

intima da perseguire con abnegazione tutta la vita e, a differenza dei bisogni, soggetti alle influenze ambientali, è per definizione immutabile.

La felicità è il tuo valore trasmesso agli altri, qualcosa di unico e profondamente intrinseco, ciò che dà ossigeno alla tua esistenza. Ecco come il tuo *Senso del Dovere* diventa fondamentale, ispiratore di una cultura (disciplina dei valori) che ti aiuta a non subire la spinta inconsapevole dei bisogni, ma punta a farsì che tu “*riconosca il tuo valore per fare la differenza*”.

Mettiti alla prova. Se il tuo vicino cambia l'auto due volte l'anno potresti sentirti a disagio con la tua automobile “datata”? Con qualche sacrificio in più saresti in grado di cambiarla anche tu. Ma è il senso di inferiorità stimolato a dovere che ti spinge ad agire? Vuoi davvero elevarlo a livello di scopo personale? Qui serve chiarezza. Lo psicologo Philip Brickman ha analizzato i livelli di felicità delle persone che hanno vinto alla lotteria grosse somme. Nel giro di un mese, i vincitori ritornavano al loro livello di tono emotivo precedente alla vincita. Chi era infelice prima della vincita ritornava depresso e chi era ottimista restava tale e quale. In maniera analoga è sorprendente come le vittime di incidenti, diventate paraplegiche, dopo solo un anno recuperano il loro buon umore se prima della malasorte erano degli ottimisti.

Molti non amano il proprio lavoro, spesso non vi scorgono la possibilità concreta di un *miglioramento personale*. Di fatto chi è animato dal bisogno fine a se stesso non riesce a leggere questa opportunità. La possibilità di trovare un senso compiuto e di valore alla nostra vita è in gran parte riconducibile al “Significato” che riconosce al proprio lavoro. Non è un caso che quando si vuole richiamare un esempio di saggezza legato all'esperienza, ci si rifà alla vita contadina. Non ho alcun ricordo di contadini annoiati o in preda a stress o sintomi depressivi e sicuramente il loro era ed è ancora un lavoro “tosto”. **Possiamo quindi dire davvero che il lavoro duro rende le persone sane o meglio, che le persone sane lavorano duro.** Queste ultime non hanno bisogno d'incentivi per lavorare duro; magari servono per trattenerli, non certo per migliorarne le prestazioni.

Il piacere di svolgere il proprio lavoro dipende dalla scelta del suo

significato. Dalla ricerca di Wrzesniewski e Dutton su due gruppi di addetti alle pulizie degli ospedali emersero dati interessanti. Un gruppo vedeva la propria attività come un semplice lavoro per sopravvivere, l'altro trovava l'attività piena di significato.

Gli ausiliari del secondo gruppo ritenevano utile il proprio lavoro per la salute dei malati e collegavano la responsabilità del loro impegno all'aumento di probabilità di guarigione dei degenti. Questa motivazione così forte spingeva questi collaboratori addirittura a stringere relazioni con i malati assumendosi la responsabilità di farli star meglio. Dall'analisi del clima aziendale queste figure erano più ottimiste di quelle primo gruppo, anche perché non ritenevano che la loro attività, fosse esclusivamente rimuovere della spazzatura, ma credevano di dover contribuire al benessere dei degenti e al buon funzionamento dell'ospedale. La ricerca dell'eccellenza, per una persona sana, è un valore personale, fa parte del suo Senso del dovere che non ha bisogno di ricevere input dall'esterno per essere attivato. Basta allora, dare inutili incentivi a scansafatiche e perditempo.

## L'approvazione sociale

*“Il principio dell'approvazione sociale funziona se sostenuto dalla cultura del gruppo”*

Quale è la forza principale della tua leadership? Sovvertire i codici stan-  
tati per rinnovare le regole, senza temere le critiche. Devi mirare a nuovi  
contesti culturali e attivare meccanismi psicologici estremamente ispiran-  
ti per il gruppo che decide di aggregarsi.

Come leader, ogni tua azione in questa direzione si fonda sul *Senso Del Dovere* che tu per primo devi sentire in modo profondo e inalienabile.

Il limite di quest'approccio emerge se il carico di tale impegno ricade solo sulle tue spalle e le persone ti seguiranno solo per le opportunità che generi. Ma se riesci a creare una cultura aziendale che fortifichi anche nei tuoi collaboratori il *Senso Del Dovere*, il progetto può espandersi affinché anche altri provino lo stesso sentimento, grazie alle conferme che puoi dare

loro e soprattutto al “*Significato*” che ognuno scopre in se stesso.

Sei tu, come loro leader che stabilisci cosa è giusto e cosa è sbagliato per quel gruppo, generando con comportamenti coerenti, approvazione. Nello specifico, facendo in modo che i valori negativi che esulano dai codici del gruppo, creino biasimo. L’integrità di questi codici col tempo generano una disciplina culturale che stimola il gruppo stesso a durare nel tempo non tanto per il tipo di attività, ma per il credo diffuso di agire per una giusta causa grazie al fenomeno dell’approvazione sociale<sup>10</sup>. La forza della leadership risiede nel tuo carisma<sup>11</sup>, nell’autorevolezza con cui coinvolgi le persone nei valori positivi.

Ricordati che le tue conferme e il tuo ascendente sono certo degli attivatori, ma solo l’approvazione sociale diffusa, fortifica il senso di appartenenza.

## La relazione tra successo e prospettive

*“Un leader non è un interprete ma un autore di visioni originali”*

Quante volte hai disegnato procedure, manuali e check list per poi giungere alla conclusione che il “lavoro vero” da fare sugli uomini è diverso? Se questa esperienza ti è nota forse ti sei anche interrogato su possibili errori commessi nel “programma organizzativo”.

La risposta a questo problema è che la leadership è più potente dell’organizzazione formale. A volte il tuo bisogno di sicurezza ti spinge ad aumentare il controllo, mentre la soluzione va nella direzione opposta; aumentare l’attenzione e il coinvolgimento delle persone. La rete di relazioni tra te e gli uomini dell’organizzazione, ha un impatto significativo sulle prestazioni aziendali. Questo è un tema da trattare nelle vesti di leader. Un cambiamento parte dalle idee e poi, si manifesta in parte, nei processi.

---

<sup>10</sup> Approvazione sociale: ricevere consenso o biasimo all’interno di un contesto culturale e sociale definito

<sup>11</sup> Carisma: s.m, ascendente o influenza su altri (autorità, saggezza, conoscenza, prestigio, fascino).

## CASE HISTORY

*Un leader rivoluzionario, disponibile al cambiamento, è Sergio Marchionne, amministratore delegato della FIAT. Il 26 luglio 2004, quando a Balocco, presentò gli obiettivi del gruppo alla Comunità Europea, lo presero per matto. Invece grazie ad una grande flessibilità di risposta alle esigenze dei clienti, sembra aver vinto. In un'intervista del 15 ottobre 2007 afferma: "Se viene meno la soddisfazione del cliente il metodo non vale un tubo. Ai miei collaboratori, al gruppo di ragazzi che sta rilanciando la Fiat, raccomando sempre di non seguire linee prevedibili, perché al traguardo della prevedibilità arriveranno prevedibilmente anche i concorrenti. E magari arriveranno prima di noi. Non possiamo mai dire: le cose vanno bene. Semmai: le cose non vanno male. Dobbiamo essere paranoici. Di qui al 2010 il percorso è difficilissimo. Siamo dei sopravvissuti e l'onore dei sopravvissuti è sopravvivere. Nel giugno di tre anni fa, mi sono trovato un'azienda quasi fallita e una montagna di debiti da scalare. Ho cercato di organizzare il caos. Ho visitato la "baracca", i settori, le fabbriche. Ho scelto un gruppo di leader e ho cercato con loro di ribaltare gli obiettivi per il 2007. Allora non pensavo di poter arrivare al livello dei migliori concorrenti, mi sarei accontentato della metà classifica. Nessuno ci credeva, pensavano che avessi fumato qualcosa di strano. Oggi posso dire che non mi ha mai sfiorato la tentazione di rinunciare, piuttosto il pensiero che forse non avrei dovuto accettare. La Fiat ha sempre avuto una parte importante in tutto ciò che è accaduto in Italia. Alla fine di luglio avevo un'idea molto chiara della situazione. Dovevamo risanare industrialmente l'azienda o non ci sarebbe più stata la Fiat. Non avevamo più giochetti da fare, nessuna carta da mettere sul tavolo. Dovevamo fare in modo che la gente tornasse a fidarsi di noi e a comprare le nostre macchine".*

Questa storia ti illustra che quando credi nelle tue idee e agisci con coraggio le difficoltà svaniscono e si trasformano in obiettivi. Se hai uno scopo molto chiaro riesci a comprendere che il successo non è definitivo, il fallimento non è fatale, ciò che conta è la fiducia nei valori e la tua voglia di metterti in gioco per migliorarti. Nessu-

na leader è nato dal nulla. Lavorando duro con uno scopo<sup>12</sup> preciso, giorno dopo giorno, la tua visione delle cose prenderà il posto della tua insicurezza.

## Prigionieri dell'insicurezza

*“Conoscere il proprio lavoro serve a conoscere meglio se stessi”*

Che ricordo hai della tua formazione scolastica? Personalmente credo che gli anni sui banchi di scuola non mi abbiano preparato a ciò che mi attendeva davvero nel mondo lavorativo. Il “trauma” che segna il passaggio dal mondo delle esperienze adolescenziali<sup>13</sup> all’ingresso nella vita adulta è un pericolo reale. Quante persone conosci, dai venti ai trent’anni, con le idee già chiare sul proprio futuro? Non bisogna stupirsi dei collaboratori che non appaiono proprio all’altezza della realizzazione delle proprie illusioni o la cui professionalità non è ancora adeguata alle competenze necessarie per ottenere il successo sperato. Anche chi esce dall’università spesso commette l’errore di credere di dover ricevere dal mondo del lavoro il tributo ai propri successi scolastici, imparando presto, invece, che la realtà è ben diversa.

La condizione di “adolescente” può durare fino alla pensione; ma tu leader, grazie alla tua guida forte, puoi fare molto per far maturare gli “adolescenti” del tuo team.

### CASE HISTORY

*Un eccellente leader e imprenditore, che ha saputo interpretare queste dinamiche, è senza dubbio Adriano Olivetti. Un grande, capace di portare la piccola azienda di famiglia a competere alla pari con i giganti del mercato mondiale della sua epoca. Sicuramente una figura scomoda e considerata da molti ingombrante sia come concorrente industriale che come*

<sup>12</sup> Scopo : utilità fondamentale, finalità.

<sup>13</sup> Adolescenza è spiegare i fenomeni riferendosi a percezioni altrui, tipicamente acquisita dall’esempio genitoriale o del gruppo amicale. Maturità è allora spiegare i fenomeni riferendosi al proprio punto di vista con sicurezza.

*portatore di un modello sociale per certi versi "rivoluzionario".*

*Quello di Adriano Olivetti era un sogno industriale che certamente mirava al successo e al profitto, ma anche a un progetto sociale che implicava una nuova relazione tra imprenditore ed operaio, oltre che ad un nuovo rapporto tra fabbrica e città. Olivetti ha perseguito un sogno industriale che, partendo da Ivrea, una valle di confine senza risorse ed esclusa dal progresso economico del dopo guerra, ha saputo in poco più di un decennio, grazie al suo genio, trasformare la zona del canavese in un centro di ricchezza, modernità, benessere e soprattutto di cultura, al punto di essere soprannominata l'Atene degli anni cinquanta.*

*Qual è l'aspirazione da cui è partito questo spirito innovatore? Olivetti fu spinto da valori che i detrattori chiamarono utopie e provò a dare una risposta alla seguente domanda: il fine dell'impresa è unicamente il profitto?*

*La sua risposta fu che il profitto doveva essere reinvestito per il benessere della comunità; un pensiero straordinario tenuto conto che ha cinquanta anni!*

*Così come all'avanguardia era il suo stile di assunzione dei collaboratori.*

*Olivetti non selezionava i candidati con metodi innovativi e particolari che gli consentivano di studiarne la personalità. Cercava di coinvolgere gli ottimisti e per individuarne le qualità coerenti osservava il modo di camminare. Non puntava a professionalità tecniche ma prediligeva persone con una cultura umanistica, tanto più che a un neolaureato in storia medioevale fu affidata la direzione di una grossa filiale. Certo, un'azienda ha bisogno di competenze per essere concorrenziale e forse solo il pensiero di inserire degli umanisti nel tuo team ti fa venire voglia di attaccarti alla bottiglia di whisky e cedere alla disperazione. Comprendo i tuoi dubbi ma ti rispondo che Olivetti guardava all'atteggiamento e alla cultura personale come alla base su cui costruire una professionalità eccellente. In più, nella sua azienda, ogni persona, dopo l'assunzione, iniziava un percorso di apprendimento continuo. Riuscì ad ottenere tassi di produttività e di eccellenza ancora oggi ineguagliati nella maggioranza delle aziende moderne, grazie alla felicità personale che i singoli imparavano lavorando. Questo li faceva sentire veramente parte dell'azienda. La capacità di far identificare gli uomini con l'impresa produsse numeri incredibili: la produttività crebbe del 500% in meno di un decennio, le vendite aumentarono del 1300%,*

*i profitti andarono alle stelle e l'immagine aziendale crebbe di pari passo, tanto che la mitica macchina da scrivere "lettera 22" fu eletta il primo tra i migliori cento prodotti degli ultimi cento anni. Tutto ciò è stato reso possibile grazie al contributo di un gruppo eccezionale di persone, ma ancor prima è stata la leadership di Adriano Olivetti e la sua ferma convinzione che il miglioramento culturale delle persone potesse incidere sulle prestazioni.*

Il caso Olivetti è illuminante per la sua vocazione nel migliorare le persone sia sul piano professionale che umano. Perciò il beneficio di rendere un collaboratore sempre più competente e consapevole della propria utilità, frutta anche in termini di prestazioni.

## Questione di punti di vista

*"Il compito principale di un uomo è dare origine a se stesso"*

Un incompetente vede la difficoltà in ogni opportunità; tu leader ravvedi l'opportunità in ogni problema. Per fortuna non mancano persone che affrontano l'età adulta e il mondo del lavoro con il piede giusto. Possiamo dire che ci sono due grandi partiti al mondo: quello che genera difficoltà e quello che produce soluzioni. I tuoi uomini da che parte stanno? Quanto sarebbe potente renderli consapevoli del loro coraggio nel trasformare in realtà le proprie mete. E' da leader credere e far confidare nelle proprie illusioni; è la voglia di conoscere e aiutare gli altri che spinge il leader a emergere in un settore piuttosto che in un altro.

## CASE HISTORY

*Muhammad Yunus, premio Nobel per la Pace 2006, è un professore di economia da sempre animato dalla voglia di aiutare gli altri, perciò insegna ai suoi allievi come crescere e migliorare le condizioni sociali ed economiche del Bangladesh. Yunus lanciò un programma di micro-credito: la Grameen Bank. Questa prestava denaro alle donne dei villaggi per permettere loro di acquistare una mucca. Vendendo il latte avrebbero ripa-*

*gato il debito. Oggi l'iniziativa ha 1.138 filiali, 12.801 dipendenti e 2.3 milioni di utenti in 39.172 villaggi, per un totale di 33 milioni di prestiti su base mensile. Il 94% va sempre alle donne in quanto, spiega lo stesso Yunus, «non vedrete mai una madre di famiglia chiedere soldi e spenderli in alcolici». Yunus vive tuttora in Bangladesh, in un piccolo appartamento. Una volta spiegò che durante la carestia che colpì il Bangladesh negli anni Settanta si era reso conto sempre di più, con un profondo senso di delusione, che la gente moriva mentre lui e altri docenti di economia della Chittagong University se ne stavano in cattedra credendo di aiutare la popolazione, insegnando eleganti teorie economiche “laddove, in realtà, la fame che ci circondava dimostrava che non sapevamo nulla. Ciò che insegnavamo non apportava alcun beneficio”.*

*Il Senso del Dovero stava spingendo Yunus verso una delle più importanti rivoluzioni pacifiche di tutti i tempi: l'idea di creare la Grameen Bank. In definitiva, è stato il suo desiderio di essere utile a guidarlo verso il suo compito.*

*Le grandi banche risero alla sua proposta di spezzare il ciclo della povertà della popolazione del Bangladesh attraverso un nuovo approccio al credito, ovvero il microprestito, che rappresentasse un'alternativa all'usura. Allora, egli prestò il denaro che aveva in tasca in quel momento, l'equivalente di 14 sterline, circa 25 dollari, a un gruppo di contadini perché potessero acquistare i materiali di cui avevano bisogno per avviare piccoli commerci: tutti restituirono il denaro, con gli interessi. La sua nuova idea, il microprestito, ebbe successo e con il tempo si trasformò in una banca da 2,5 miliardi di sterline (quasi 5 miliardi di dollari al cambio attuale). La Grameen Bank, appartiene a tutt'oggi ai propri clienti e si stima abbia contribuito a fare uscire dalla povertà centinaia di migliaia di persone e che continui a fare profitti.*

*Con l'espandersi del volume delle sue attività, divenne chiaro che le grandi banche si sbagliavano completamente per quanto riguardava il principale segmento della clientela di Yunus, ovvero le donne delle zone rurali. La percentuale di debitori insolventi di Grameen è molto piccola rispetto a quella dei prestiti bancari tradizionali. A riprova che l'onestà della persona non è direttamente proporzionale alla ricchezza, quanto*

*piuttosto alla chiarezza rispetto alle proprie idee. E' mia convinzione che alle persone capiti, talvolta, di andare in confusione e perdere di autostima e fiducia in se stessi scivolando nella disonestà e questo accade tanto a un ricco quanto a un povero perché è un problema di educazione e disciplina, non di portafoglio.*

*Un collaboratore non è fedele se guadagna tanto, lo è se mantiene in etica i propri valori.*

*Tornando a Yunus, la sua opera ha contribuito a ispirare ed estendere le pratiche del capitalismo alle popolazioni mondiali più bisognose con l'erogazione di prestiti sul modello della Grameen, un'attività che produce sostanziosi profitti. E aiuta a far uscire le popolazioni dal circolo vizioso della povertà.*

Sono molto diffidente nei riguardi della scuola di pensiero che considera “il leader come il grande e solitario eroe, unico artefice della storia”. Per questo mi piace il personaggio di Ettore. Mi conquista chi ci fa vedere il mondo sotto una nuova luce, mostrando che possiamo fare cose che apparentemente sembrano impossibili e introduce iniziative capaci di provocare grandi cambiamenti. Quel qualcuno, secondo me, ha tutte le caratteristiche del leader.

Secondo questa prospettiva, i collaboratori necessitano del tuo aiuto nel formarsi così che possano aiutarti a loro volta a conseguire grandi successi. Ti senti come Yunus? Quando investi la tua attenzione in un collaboratore stai facendo un microprestito per trasformare la sua insicurezza in autostima, il suo disinteresse in abnegazione e più in generale lo stai aiutando ad affrancarsi dalla povertà dei disvalori.

## **A caccia di denaro**

*“Il leader ha la responsabilità di educare i collaboratori nel distinguere i valori umani dai disvalori”*

Nella nostra società, è tipico crescere uniformandosi alla collettività; il bisogno di procacciarsi denaro può prevalere sulla ricerca di realizzazione personale e questo ci appiattisce come persone (rileggi la defini-

zione di conformismo che ho dato precedentemente). Un collaboratore produttivo può vendersi all'asta al migliore offerente salvo poi accorgersi che detesta ciò che sta facendo pur giudicando di proprio gusto il ricco assegno mensile. Prima o poi, insomma, l'effimera ricerca di denaro lascia insoddisfatti perché non è un valore ma una esigenza sollecitata dall'ambiente che spinge alla ricerca di una sicurezza materiale assolutamente impossibile da ottenere se non sul piano della continua evoluzione umana e personale, realizzabile anche attraverso il lavoro.

Come leader hai la responsabilità di educare i collaboratori nel distinguere i valori umani dai disvalori. Questa cultura ti consentirà di fare ai loro occhi la differenza rispetto ai 100 euro in più al mese che può offrire un tuo concorrente. Prova a pensare a quante persone conosci avvezze a seguire un simile modello di miopia professionale e, che per questo, cambiano lavoro ogni volta si presenti loro la prospettiva di un salario leggermente più alto e a quegli imprenditori che riducono tutta la felicità del personale al guadagno.

A questo proposito mi viene in mente invece un esempio differente tra i miei clienti imprenditori; quello di Alfeo. Quest'ultimo è un importante produttore di vino che esporta per l'80% all'estero. La sua vicenda è emblematica. Dopo anni di dirigenza in importanti aziende, in qualità di enologo, fu quasi costretto a mettersi in proprio e, come dice lui: *"iniziai a fare l'imprenditore con il coraggio della paura"*. Per aprire l'azienda fu costretto, con grande sacrificio, a garantire i primi finanziamenti con l'unica cosa che poteva ipotecare per dieci anni, casa sua. Con pochi mezzi e senza terreni a disposizione fondò l'azienda con un'idea geniale, cioè fare una consulenza globale ai viticoltori. Si trattava di seguire il processo di coltivazione dalla vite fino alla commercializzazione del vino, fornendo loro tutta la cultura necessaria per produrre le uve giuste da vendere nelle più diverse parti del mondo.

Per spiegare questo scopo ai propri uomini, Alfeo usava dire: *"Noi dobbiamo esportare l'intelligenza e la cultura italiana ai viticoltori e ai consumatori nel mondo"*. Con questa idea è cresciuto e dopo dieci anni ha comprato la sua prima tenuta in Piemonte per iniziare a vinificare in proprio. Quando gli chiedo: *"Come hai fatto?"* Alfeo mi ha risposto:

*“È stato facilissimo, ero abituato e non ho provato nessun dolore. Era appena scaduta l’ipoteca sulla casa e la banca ne ha subito riaccesa un’altra”.* L’aspetto interessante è che, prima di comprare in Italia, gli era stato offerto in Australia un territorio enorme ad un prezzo stracciato. Offerta da lui declinata in favore del Piemonte. Quando gli ho chiesto: *“Perché hai investito il triplo in Italia quando potevi avere molto di più a molto meno?”* la sua risposta è stata ancora una volta semplice e coerente: *“Io sono italiano, esporto un prodotto italiano e devo investire a casa mia”.* Di sicuro Alfeo sa fare i suoi conti senza, tuttavia, diventare uno speculatore; e anche in periodi di recessione sta crescendo a doppia cifra grazie ai valori che oggi sono portati avanti da una squadra di collaboratori perfettamente allineati alla sua idea iniziale.

Oggi sta facendo i preventivi per comprare le canne da pesca. Sta per lasciare la gestione dell’azienda ai suoi uomini con la certezza che i suoi valori rimarranno lì per sempre.

Anche se apparentemente il successo sembra un buon *“Significato”* in cui credere, in realtà inaridisce chi non coltiva l’etica personale. Qual è il vantaggio di saper coltivare il *“significato”* in azienda? Credere nei valori e rispettare i principi fondamentali col tempo rafforza la nostra capacità di rinnovamento.

Coltiva il tuo *Senso del Dover*e, quindi, per dare vita a una cultura che saprà presentare con chiarezza la tua utilità, trovando i giusti proseliti. Sì a uomini che con te coltivano l’etica aziendale come il valore più importante. No a quei collaboratori che ti chiedono la sicurezza di un reddito come punto principale per lavorare con te, aspettativa che in realtà sottende un approccio al lavoro devastante in termini di coinvolgimento nei valori aziendali. A queste persone prova a domandare: *“Stai cercando un sussidio, palliativo alla paghetta di papà, o vuoi guadagnarti il tuo reddito?”.* La risposta corretta è la seconda. Diversamente hai di fronte un adolescente, anche se di mezz’età! Se tu hai esattamente chiari i tuoi scopi non ti succederà di scivolare sul terreno vischioso dei compromessi e quindi difficilmente confonderai il denaro, cioè il mezzo, con il fine, cioè la felicità a migliorarsi di ogni essere umano sano di mente. Certo, situazioni e individui ti costringeranno, a volte, a

essere, oltre che leader, anche un po' psicologo. Ma se invece cominci a sentirti uno psichiatra, fermati; hai un problema. Forse la tua azienda si sta trasformando in una clinica. Meglio allora spostare torni e scrivanie e sostituirli con lettini!

## Differenza tra etica e morale

*“L’etica regola le scelte per la miglior soluzione possibile ai problemi tra le persone e l’ambiente in generale.”*

Se per l’azienda il fine ultimo è lo sviluppo duraturo, per te leader è il progresso umano. La vera misura del successo del fine aziendale si misura con la capacità di far crescere le persone che ti circondano, con l’ambizione di ottenere una generazione di uomini migliori. L’utilità sociale che il tuo sistema azienda deve stimolare è contribuire a forgiare un modello di società sempre migliore. Per cui la tua statura morale deve andare oltre le logiche puramente speculative e sapersi sostenere di fronte a eventuali insuccessi. Nelle aree della vita in cui non riscuotiamo quanto voluto, i nostri scopi sono generalmente contaminati da pregiudizi, sensi d’inferiorità e giustificazioni che ci ostacolano, disperdendoci in azioni sbagliate.

Se sperimentiamo esperienze che ci fanno superare queste idee limitanti, il successo e l’eccellenza si manifesteranno anche laddove di solito inciampiamo. Perciò, volendo ottenere grandi risultati nella gestione dei tuoi collaboratori, non puoi sottrarti al dovere di guardare ad alcune delle tue idee più radicate e cambiarle, per sviluppare un ambiente permeato di scopi utili. Vediamoli insieme.

Entra con me nel “deposito” degli scopi. La loro principale fonte è l’etica. “Il primo passo nell’evoluzione dell’etica è un senso di solidarietà con altri esseri umani” (Albert Schweitzer, Premio Nobel per la pace 1952).

L’etica è il termine che deriva dal greco *ethos*, ossia “condotta”, “carattere”, “consuetudine”. E’, inoltre, la branca della filosofia che studia i fondamenti di ciò che viene codificato come buono, giusto, corretto in contrapposizione a ciò che è male o è sbagliato. Oltre a ciò, può anche

essere definita come la ricerca di uno o più criteri che consentano all'individuo di gestire adeguatamente la propria libertà nel rispetto degli altri. Ognuno di noi è legato al rispetto dell'etica in quanto intrinseca e innata all'individuo stesso e per questo in grado di spingere "a priori" al rispetto di regole morali universali. Personalmente assegno all'etica un posto privilegiato all'interno dei valori umani, vedendola come principio a sé stante; il massimo livello di utilità oltre che un piano d'appoggio stabile. E ancora, è ciò che può regolare le nostre scelte per la miglior soluzione possibile dei problemi, tra le persone e l'ambiente. E la morale? E' la scala valori che riguarda le scelte personali di ognuno di noi, i principi, le regole secondo cui decidiamo di agire. Il codice di buona condotta include l'adesione al codice etico ed è formulato per servire come unità di misura comune, al fine di regolare il comportamento dell'individuo nei gruppi.

Un esempio. Se io in veste d'insegnante di una scuola elementare mantenessi un atteggiamento contributivo verso gli altri ma, anche se maschio, indossassi minigonna e tacchi a spillo, sarei sicuramente in etica, violando però un codice di comportamento, morale appunto.

Per convenzione, il codice morale, può diversificarsi in base al concetto di approvazione sociale di un contesto e tempo specifico. L'etica, rappresenta invece l'idea originaria, l'archetipo, il valore innato e inviolabile per definizione.

La morale e i suoi codici, regolano la convivenza delle persone in gruppi sociali, uniti in base a usi e costumi che ne definiscono l'identità. La scala valori di riferimento fa però la differenza. Perché dico questo? Guardiamo la famiglia; è portatrice di valori importanti che servono a preservare la sopravvivenza delle società. Ma anche la mafia asserisce di avere un suo codice di sopravvivenza e al suo interno quasi nessuno è disposto a tradirlo!

Come puoi osservare, se ci incastriamo nell'ambito dei codici morali "terreni" e "utilitaristici" non ne saltiamo fuori. Ogni azione, per quanto inumana, può essere giustificata nel nome della salvaguardia e della sopravvivenza del gruppo di appartenenza.

Il codice etico è, altresì, un punto di riferimento superiore che per-

mette di leggere in maniera trascendentale, ciò che è retto da ciò che è fallace. Si può anche definire come la ricerca di una gestione adeguata della libertà, in cui l'individualismo viene equilibrato da una visione più umana e ampia. Cerco di esprimere il principio etico con la seguente frase: *“fai agli altri un po' di più di quello che desideri per te”*. Stabilito questo principio come immutabile e fondamentale, per tutti e in ogni luogo, qualunque cosa è molto più semplice da leggere e applicare.

## L'utilità del singolo

*“L'esempio di ognuno di noi è utile  
a ricordarci come si può essere migliori insieme”*

Ti sei mai domandato a cosa servono gli eroi?

La rivista americana *Time* ha dedicato una copertina ed ampio spazio interno ai 60 eroi di questi anni; alcuni hanno costruito la loro reputazione battagliando contro la repressione ed il pregiudizio, altri hanno investito le proprie energie nella produzione di grandi opere d'arte. Sono presenti anche uomini e donne che hanno reso il nostro mondo più stimolante: attori, musicisti, esploratori, imprenditori, sportivi. Essere eroi significa assumersi dei rischi con le proprie idee, con le proprie consuetudini, talvolta con la vita stessa. Qualche eroe è morto prematuramente, altri hanno vissuto alla grande fino alla fine. Tutti hanno cambiato in meglio il nostro mondo.

Cinque personalità italiane hanno avuto l'onore di essere citate in questo elenco di eroi del nostro tempo. Nella categoria *Leader & Rivoluzionari* compaiono, come una sola figura, i giudici Giovanni Falcone e Paolo Borsellino e l'occhiello del profilo a loro dedicato recita: *“Assassinati dai signori della Mafia nel 1992, questi inquirenti siciliani hanno dedicato la loro vita a combattere il potere della Mafia”*. I giudici antimafia sono in compagnia di personalità come Nelson Mandela, Alexander Solgenitsin, Imre Nagy e Lech Walesa.

Nella categoria *Business & Cultura* compare Enzo Ferrari. Di lui si scrive: *“Enzo Ferrari ha insegnato a tutti la differenza tra uomo d'affari*

*ed imprenditore con una visione*". Invece la motivazione che introduce il profilo di Sophia Loren è *"Una bellezza eterna che ha onorato gli schermi cinematografici per più di cinquant'anni. Alcuni attori sanno come si recita; molte donne riescono a rimanere belle; tutti gli italiani ricordano il loro paese d'origine: Sophia Loren fa tutto questo senza nessuno sforzo"*.

Nella categoria *Illuminati & Esploratori* compare Reinhold Messner: *"Il più grande scalatore del mondo andato oltre i limiti della resistenza umana"*, la cui peculiare grandezza, secondo il profilo di Time *"ha radici in una forma di puro egoismo. Il suo rapporto con i luoghi più inospitali del mondo è stato sempre guidato dalla necessità di misurarsi con la sua forza, le sue capacità e, in special modo, la sua forza di volontà"*. Abbiamo bisogno di eroi per ricordarci l'etica, per superare i limiti dell'interesse personale e non lasciarci andare in una parabola di decadenza. Alcuni di noi potrebbero obiettare di non avere l'ambizione di questi personaggi, è vero, però l'esempio di ognuno di loro è utile a ricordarci come si può essere migliori insieme. L'etica è un principio universale ma scegliere di essere etici è un fatto del tutto personale.

## Affinare l'intuito

*"Il processo di crescita passa attraverso la comprensione dell'etica, la coerenza e l'autonomia di pensiero"*

Trovo molto interessanti le cene di classe con i vecchi compagni di scuola. Vi trovo numerosi spunti di riflessione che mi illuminano su come ognuno di noi si è evoluto, a distanza di dieci o vent'anni.

Faccio un passo indietro e mi rendo conto che abbiamo seguito strade diverse.

Abbiamo quasi tutti una professione consolidata e alcuni hanno raggiunto traguardi importanti. Altri ancora hanno fatto della loro quotidianità familiare il punto di arrivo di una vita ai loro occhi straordinaria.

Rivedo l'ex primo della classe o il figlio dell'uomo di affari di successo e mi rendo conto che, nonostante la vita abbia riservato loro opportu-

nità superiori alla media, non sempre hanno raccolto nel loro percorso professionale i risultati più significativi.

Secondo te perché? Per me una risposta è che il successo scolastico si ottiene sviluppando un'intelligenza mnemonica quasi superficiale; non è richiesto pensiero sistemico, cioè la capacità di realizzare nuove strategie in autonomia, cogliendo le relazioni causali tra elementi eterogenei. Paradossalmente sembra quasi che chi non emerge a scuola, ovvero rimane nella media, il classico figlio molto intelligente che non sempre si applica, per intenderci, se nel mondo del lavoro incontra un leader che punta sulla sua crescita, ottiene successi più rilevanti di quelli del primo della classe. E' probabile che ciò accada perché la scuola forma menti tecnicamente preparate ma a volte le appiattisce in uno stato normativo e normale. A scuola basta attenersi alle regole e tutto funziona meglio. Ci avevi mai pensato?

Ciò detto, l'istruzione è una conquista enorme per qualsiasi società; crea le basi intellettuali per affrontare la vita lavorativa ma è in azienda che le persone evolvono, soprattutto se affiancate da leader che li stimolano a rischiare, mostrandosi sicuri e decisi nel trovare novità utili alle persone. Di certo hai sperimentato che il tuo successo nella vita lavorativa ha regole diverse da quelle scolastiche e chi non le intuisce rischia di rimanere al palo mescolato nella massa. La tua autonomia di pensiero scaturisce dalla scoperta di un tuo scopo e dal coraggio di assumerti rischi calcolati per affermarlo. La percezione della tua meta sviluppa il Senso del Dovero di chi lavora con te. Paradossalmente, le porte del successo lavorativo si spalancano quando il cordone ombelicale che tiene ancorati a ciò che è certo, viene reciso e comincia il viaggio verso uno scopo nobile ambizioso, dall'avvio di solito incerto.

La conquista dell'autonomia di pensiero passa però attraverso la comprensione dell'etica, indispensabile per mantenere lucidità sui principi, anche sul campo di battaglia della libera concorrenza di mercato, il luogo della guerra "del tutti contro tutti".

## Un ambiente sano con persone sane

*“Le persone demotivate hanno un problema che in parte va risolto anche nel mondo del lavoro”*

Cosa ti motiva? Quale la principale motivazione di un tuo collaboratore? E' qualcosa di razionale, tutt'altro che istintivo.

Le persone equilibrate chiedono, attraverso il proprio lavoro, di poter crescere, cioè migliorare la propria ragione.

In un certo senso si è motivati per default, senza bisogno di additivi. Per questo la felicità non appartiene all'imprevedibilità, ma è la ricerca personale della propria utilità a se stessi e all'ambiente.

All'inizio della mia carriera ero un sostenitore della felicità esogena, cioè giudicavo fondamentale il pieno apprezzamento al lavoro svolto come fattore motivazionale. Oggi ho completato il mio punto di vista su questo tema. Pur ritenendo importante l'attenzione ai collaboratori, sostengo che non ci sia contrapposizione tra la felicità endogena ed esogena nello sviluppo della professionalità. Sono due fronti da gestire simultaneamente per rafforzarne l'autostima, sia dall'esterno che dall'interno. Limitare l'operato a un solo fronte comporterebbe un indebolimento dell'altro, con conseguenze che vedremo insieme più avanti. Per produrre un ambiente sano e dei collaboratori felici è necessario che loro stessi riconoscano il valore che fa far loro la differenza. Infatti, Loehr e Schwartz, suggeriscono di educare le persone a ricordarsi il valore che ritengono più importante per sé, con un rituale ripetuto più volte al giorno, perché hanno constatato che entro qualche settimana il livello di felicità di questi soggetti migliora notevolmente.

Immagino tu stia obiettando che il tuo lavoro è produrre e che hai aperto un'impresa e non un centro di assistenza sociale. Posso essere d'accordo, ma devi sempre considerare che i tuoi collaboratori demotivati hanno un problema che in parte va risolto anche nel mondo del lavoro, grazie a un clima motivazionale interno che li aiuti a raggiungere livelli di felicità sempre migliori.

Condividere e sviluppare un progetto che formi persone creative e

non imprevedibili è un obiettivo necessario e se, nonostante i tuoi sforzi, emergono tensioni inspiegabili con collaboratori in disaccordo, hai di fronte persone illogiche che incappano in frequenti cortocircuiti cerebrali e si confondono sui propri valori; affrontale per non inquinare un ambiente sano e, in ultima analisi, allontanale.

## L'alchimia della felicità

*“E’ fondamentale elaborare le idee dei tuoi uomini,  
prima ancora che le loro azioni”*

Come hai visto in precedenza, quando gestisci i tuoi uomini facendo leva sulla spinta del bisogno, puoi osservare un comportamento influenzato dal riconoscimento che ricevono. La soddisfazione di questo bisogno di stima produce in loro sensazioni di fiducia in se stessi: prestigio, potere, controllo.

Ciò sviluppa in loro un senso di utilità e la capacità di influenzare in qualche misura il proprio ambiente.

La soluzione ad alcuni dei problemi sociali che oggi ci affliggono consta nel sostenere l'autostima delle persone rendendole consapevoli dei propri valori e obiettivi. Di conseguenza, il miglioramento della loro consapevolezza è una competenza che serve per sostenere in maniera moderna la loro felicità.

Avrai notato che la maggior parte degli individui tende ad essere parzialmente soddisfatta e parzialmente insoddisfatta. Capita spesso di incontrare collaboratori capaci di fare ma non sempre con la giusta volontà. Esistono anche casi contrari, in cui i collaboratori sono incapaci ma pieni di volontà. La felicità delle persone, come ti sarà capitato mille volte di osservare, fa la differenza.

Per cui cosa è meglio? Un collaboratore capace e demotivato o uno incapace e molto motivato? Meglio uno capace e motivato, ovvio, ma questo avviene in presenza di una gestione corretta.

Se dovessimo mettere per iscritto, la “ricetta” della felicità, necessariamente sarebbero da inserire alcuni ingredienti fondamentali: motivi

personali, scopi, bisogni, stimoli.

Usati troppe volte erroneamente (e troppo spesso) come sinonimi, sono elementi diversi l'uno dall'altro, anche se complementari. Le principali differenze tra i tre fattori motivazionali sono:

**lo scopo** è un fine interno, un elemento che distingue l'uomo da qualsiasi altro essere vivente; è aspirazione a qualcosa di superiore ed è la risposta al "chi sono".

**il bisogno** è la paura di non sopravvivere; ci accomuna all'animale ed è più vicino all'esigenza di avere.

**Lo stimolo** è l'esigenza di ricevere il giusto riconoscimento dall'ambiente ed è ciò che ci mette in relazione con gli altri mantenendo in vita i rapporti.

La grande differenza tra i tre fattori sta nel fatto che lo scopo riguarda un punto di vista interno per comunicare i propri valori e utilità agli altri mentre i bisogni e gli stimoli sono, come abbiamo visto, esogeni, cioè emergenti come insoddisfazioni provocate dall'influenza dell'ambiente.

Il leader mantiene lucidità nell'interpretazione corretta dei propri scopi. L'alchimia tra i tre fattori (scopo-bisogno-stimolo) pone in rilievo sempre lo scopo, relegando i bisogni a un ruolo di mezzo e mai di fine o di valore.

## Essere per avere

*“Il tuo successo dipende  
da chi hai stabilito di essere”*

Il fatto di aver stabilito una tua prospettiva, probabilmente all'inizio non si noterà nemmeno. Solo con il passare del tempo la tua scelta diverrà evidente, perché la stabilità dei tuoi valori si noterà soprattutto nei momenti di difficoltà. Funziona così anche con le nostre vite.

Winston Churchill disse: *“è come se avessi vissuto tutta la mia vita per prepararmi ad affrontare le sfide della seconda guerra mondiale”*.

Mentre i grandi leader della terra si stavano piegando alla forza militare del nazionalsocialismo di Adolf Hitler, il grande statista si trovò

da solo a prendere le decisioni che hanno cambiato le sorti di tutto il pianeta e seppe scegliere correttamente, trovando la forza nella propria statura morale.

*“Potevano scegliere fra il disonore e la guerra. Hanno scelto il disonore e avranno la guerra”.*

*(W. Churchill - Accordi di Monaco di Baviera del 29-30 settembre 1938).*

Certo, Churchill ha dovuto combattere un nemico del calibro di Hitler; noi invece al massimo abbiamo qualche collaboratore frustrato o la suocera linguacciuta con cui fare i conti senza che questo ci consegni alla storia. Ma del resto, ognuno ha il nemico che si merita!

Ad ogni modo, ciascuno di noi ha una meta elevata da raggiungere ed è molto importante riconoscere il proprio compito. Gli scopi sono i veri artefici del tuo destino. In che modo influenzano i tuoi risultati? Ipotizziamo che tu voglia ottenere dei risultati migliori come venditore. Da che cosa dipendono i risultati che ottieni nel trattare con i tuoi clienti? Se hai uno scopo chiaro e diverso da tutti gli altri sentirai il dovere di illuminare il tuo cliente con intelligenza, dimostrando coraggio e desiderio sincero di aiutarlo, influenzando la tua crescita professionale. Se ci credi, niente può distoglierti dallo scopo di aiutare il tuo cliente e i risultati che ottieni, sono in gran parte spinti dalla tua determinazione. Se ti dimostri un leader efficace con uno scopo chiaro, le tue azioni sprigionano credibilità e convinzione. Non hai bisogno di inamidarti il sorriso perché ti sarà spontaneo riversare utilità agli altri. Anche la modulazione del tono della tua voce diventerà naturale; non ci sarà bisogno di recitare.

La consapevolezza del tuo scopo ti rende originale.

## La giusta direzione

*“La scoperta dei propri scopi è la decisione autodeterminata di una prospettiva stabile che dia coerenza ai comportamenti nel lungo periodo.”*

La mente umana è un meccanismo infallibile. Funziona in modo fantastico e affascinante. E' affidabile. Non sbaglia mai. È consequenziale.

Il suo unico limite è che se lo scopo contiene un errore, l'effetto si moltiplica nelle azioni e nei risultati.

Ma cosa significa errore? Lontano dal vero.

Se lo scopo contiene una bugia, come quella che ci porta a confondere il denaro (risultato) con lo scopo stesso (idee), nel lungo periodo i danni irreparabili e le cause che li hanno generati rimangono ignote. Se desideri ottenere risultati migliori non puoi che incentrare la tua attenzione sul contenuto delle tue idee e rileggere onestamente i valori che le ispirano. Cerca di comprendere più a fondo l'etica che le anima piuttosto che limitarti a soddisfare continuamente i tuoi bisogni primari e lasciarti guidare dal tuo egoismo.

Più lo scopo è utile, maggiori sono le persone da aiutare e le cose da fare. Se non stai vivendo tutto ciò, cambia prospettiva; aggiorna le idee e non solo le azioni. E questo vale a cascata su tutti coloro che ti circondano e che dipendono da te. Un agente immobiliare non vende solo case, ma aiuta i clienti a realizzare il sogno di una vita. Una commessa di profumeria non vende cosmetici, ma favorisce l'autostima delle persone facendole sentire più attraenti.

Un individuo è realizzato se ha la capacità di creare il proprio destino in funzione di uno scopo utile anche agli altri. Questa è un'affermazione sull'essenza dei valori da rispettare più che sul comportamento da tenere, cosa che avverrà di conseguenza. La scoperta dei tuoi scopi è la decisione autodeterminata di una prospettiva stabile che dia coerenza ai tuoi comportamenti nel lungo periodo.

Da adulti, sarai d'accordo con me, talvolta seguiamo modelli infantili, o meglio confusi, perché ci concentriamo sul risultato cercando tutto e subito anche se il prezzo è più alto del previsto. Può darsi che lo facciamo anche se i risultati si rivelano controproducenti o addirittura dolorosi ma siamo sempre noi a decidere se vogliamo abbassarci e adeguarci alle pressioni dell'ambiente o ignorarle per mantenere un nostro codice d'onore. Niente e nessuno può costringerci. Le circostanze della nostra vita possono certo esercitare forti pressioni su di noi e spingerci a trovare una via breve per affermarci, però chi sceglie di essere utile senza compromessi nel lungo periodo è destinato a farcela, perché non cambia mai l'idea di

base che lo motiva: aiutare gli altri dimostrandosi una persona etica che rispetta i valori.

Vale la pena di soffermarsi sul significato del termine pressione. Leggiamolo come energia contraria, contro-intenzione. Esempio. Se la mia intenzione è aiutarti com'è possibile che tu mi sia ostile? Se ti capita di ravvisare ostilità nei tuoi confronti da parte dell'ambiente è probabile che, involontariamente, tu stia cercando di tirare acqua al tuo mulino piuttosto che costruire un accordo con gli altri per vincere insieme. Rammenti la vicenda dell'automobilista che, percorrendo l'autostrada contromano, accende la radio e sente: "*c'è un matto che va contromano in autostrada...*" e lui, impegnato a schivarli, esclama "*un matto? Ma saranno almeno duemila!?*". Il mio consiglio?

Fai inversione a "u" e mettiti sulla strada giusta!

La forza della tua azienda non è sperare nella dipartita della concorrenza ma nella tua capacità di costruire qualcosa di utile; ciò che produce la tua etica, il tuo senso del dovere, è la missione che definisce l'utilità aziendale stessa.