

---

# Più Leadership Meno Padroni

---

Da un grande potere derivano grandi responsabilità



33050 Precenicco (UD) – Via Brian, 76

Tel. +39 339 3354287

Mail: [direzione@loriscomisso.it](mailto:direzione@loriscomisso.it)

Web: [www.loriscomisso.it](http://www.loriscomisso.it) – [www.sipuocambiare.it](http://www.sipuocambiare.it)

## Tavola dei Contenuti

Introduzione.....	3
Section 1: Questione di Cultura.....	3
Section 2: AAA... Cercasi Leader.....	5
Capitolo 1: La corruzione.....	8
Section 1: Potere & Corruzione .....	8
Section 2: Leadership cosa sei?.....	11
Capitolo 2: E tu che tipo di leader sei? .....	16
Section 1: Gli stili di leadership .....	16
Section 2: Leadership 3.0 .....	17
Section 3: Intelligenza Emotiva.....	19
Section 4: Un Leader 3.0 punta sulla Comunicazione.....	22
Capitolo 3: Un discorso: Come i grandi leader ispirano all'azione.....	24

## Introduzione

### Section 1: Questione di Cultura

#### **Nel 2015 ci sarà la ripresa!!!**

È il settimo anno di fila che i mezzi di comunicazione iniziano il gennaio di turno con questo proclamo, quasi a tentar di esorcizzare altri dodici mesi a tinte economico-finanziarie in chiaro scuro; più scuro che chiaro.

Non è intenzione trattare in questo report altri dati o altre considerazioni rispetto al Grande Drago, chiamato “Crisi”, che sputa fuoco.

Un martello in sé, preso singolarmente come oggetto, non è né giusto né sbagliato; è la mano di chi lo utilizza che lo fa diventare uno strumento giusto o sbagliato. Un martello, infatti, può essere utilizzato in modo “giusto” per mettere in mostra un quadro appendendolo a una splendida parete, oppure in modo “sbagliato” per uccidere qualcuno. Ma chi può decidere cosa è giusto o cosa è sbagliato?

D'altronde le mani che utilizzano piccoli o grandi poteri sono le nostre. Tutti noi prima o dopo, impugniamo una responsabilità che prende la forma di un ipotetico martello. La domanda è: cosa decidiamo di fare con quel martello? Ecco il perché del sottotitolo “Da un grande potere derivano grandi responsabilità”, una frase presa in prestito dal mondo della fantasia, dall'Uomo Ragno, che nell'infanzia di molti bambini, anche la mia, era il supereroe che salvava le persone indifese dal male. E Spider Man era sempre al posto giusto nel momento giusto, non quando gli conveniva.



Per avere potere non occorre essere in ruoli di potere, ma basta essere nel proprio ruolo di titolare, di collaboratore, di amico o di genitore. Nel nostro piccolo, ogni giorno, siamo assunti in vari ruoli e in ognuno di essi ci viene assegnato un “potere”. E anche comunicare una piccola frase o mettere in atto un piccolo gesto, se ci pensi, è avere in mano un potere. Quello che decidiamo di fare con quel potere crea un effetto domino su di noi e su chi ci circonda. Con una parola o con un’azione puoi far star male qualcuno o puoi farlo star bene.

Ma, entriamo nel mondo del business. Un business malato di potere (speriamo non sia malato terminale...), il potere dei soldi. Tutte le aziende riducono la loro forza lavoro e tutte le spese ad essa collegate come la formazione, per poi continuare con i tagli nella ricerca e nella pubblicità. Questo accade per migliorare i propri guadagni che nei fatti, invece di aumentare, diminuiscono. Spesso la sorte di milioni di lavoratori viene decisa da occulti speculatori finanziari (non hanno mai un nome né un cognome, perché si parla sempre di “Borsa”, che a me fa spesso pensare al mercato del pesce) che giocano con cinismo nella roulette delle borse internazionali. Negli USA, per assurdo, si vedono le azioni di aziende che salgono se riducono il numero dei propri collaboratori. C’è qualcosa che non mi torna. E a te?

A fronte di tutti i cambiamenti che stanno prendendo piede in ogni “azienda” sociale, è possibile creare modelli di leadership moderni? Modelli utili alla crescita e al miglioramento? Ma cosa sta realmente accadendo oggi nelle varie società? Queste sono alcune delle domande che questo report sulla Leadership vuole provare a rispondere.



Avram Noam Chomsky, linguista, filosofo, teorico della comunicazione e anarchico statunitense, ci ricorda che «negli ultimi dieci anni, l'1% della popolazione (la fascia dei super-ricchi) è diventato ancora più ricco, il successivo 10% (la fascia dei ricchi e basta) ha perso capitale e man mano che si scende nella scala sociale, aumenta l'impoverimento. Il potere e i soldi si sono accumulati in modo impressionante negli ultimi trent'anni, a scapito della maggioranza della popolazione. Ma storicamente questo genere di tendenza non ha vita lunga. Credo che la gente riuscirà a organizzarsi e a opporsi a questo sistema».

Per fare un esempio: la Nike dà a Michael Jordan ogni anno, per farci sognare di diventare come lui con le sue scarpe firmate, 20 milioni di dollari. Un lavoratore indonesiano per portare a casa la stessa cifra, lui che le scarpe le fa, dovrebbe lavorare 23.000 anni. Altro che reincarnazione!

E ancora... sono partito da Oltreoceano per giungere nel nostro "Bel Paese" e fare un'istantanea. Il penultimo censimento dice che in Italia, grosso modo, ad oggi presenta ancora 1.200.000 analfabeti, 6.000.000 di persone che non hanno raggiunto la quinta elementare e 17.000.000 di persone che hanno soltanto la quinta elementare. In poche parole 24.000.000 di persone (matematica alla mano, sfioriamo la metà della popolazione...) che hanno una formazione scolastica che va dalla quinta elementare in giù. Senza considerare la costante "fuga di cervelli" dall'Italia verso le opportunità fornite all'estero e l'arrivo in Italia di popoli stranieri nelle cui fila, è verosimile pensare di trovare molti più analfabeti piuttosto che "cervelli". L'Italia ha questi numeri, quell'Italia che si trova ad affrontare sfide crescenti e deve confrontarsi con concorrenti che hanno strumenti molto potenti, in uno scenario nel quale la conoscenza costituirà il bene più prezioso. Prendi Obama e mettilo vicino a uno dei "nostri" ed è spontaneo toccarsi come si faceva una volta al passaggio di un gatto nero nella strada, sperando che Dio ce la mandi buona.

## Section 2: AAA... cercasi Leader

Un giorno un imprenditore, durante un mio evento gratuito, mi disse: «Siamo tutti improvvisati e cerchiamo di fare del nostro meglio», e giusto per essere coerente con se stesso non si è mai presentato a nessun corso. Manca la cultura della cultura. Una cultura va coltivata e curata perché diventa il futuro di ognuno di noi. E nella nostra cultura, ora come ora, mancano merito e talento a scapito di tornaconto e sete di potere. Ognuno di noi, chi più e chi meno, è artefice di questa cultura, o nella percezione che diamo all'esterno di sottocultura.

Nello specifico, credo che ci troviamo di fronte a una crisi di Leadership a livello mondiale e questo accade proprio in un momento in cui avremo bisogno di persone con spiccate doti di leadership. Perché quando le cose vanno bene, vanno

bene da sole, ma è quando scoppia un incendio che si vede se c'è leadership oppure no. Anche i tacchini volano con il vento a favore... ma poi se cessa il vento sbatti le ali e fai solo aria senza prendere il volo verso nessun altro luogo; e allora comprendi che, forse, non era vera leadership.

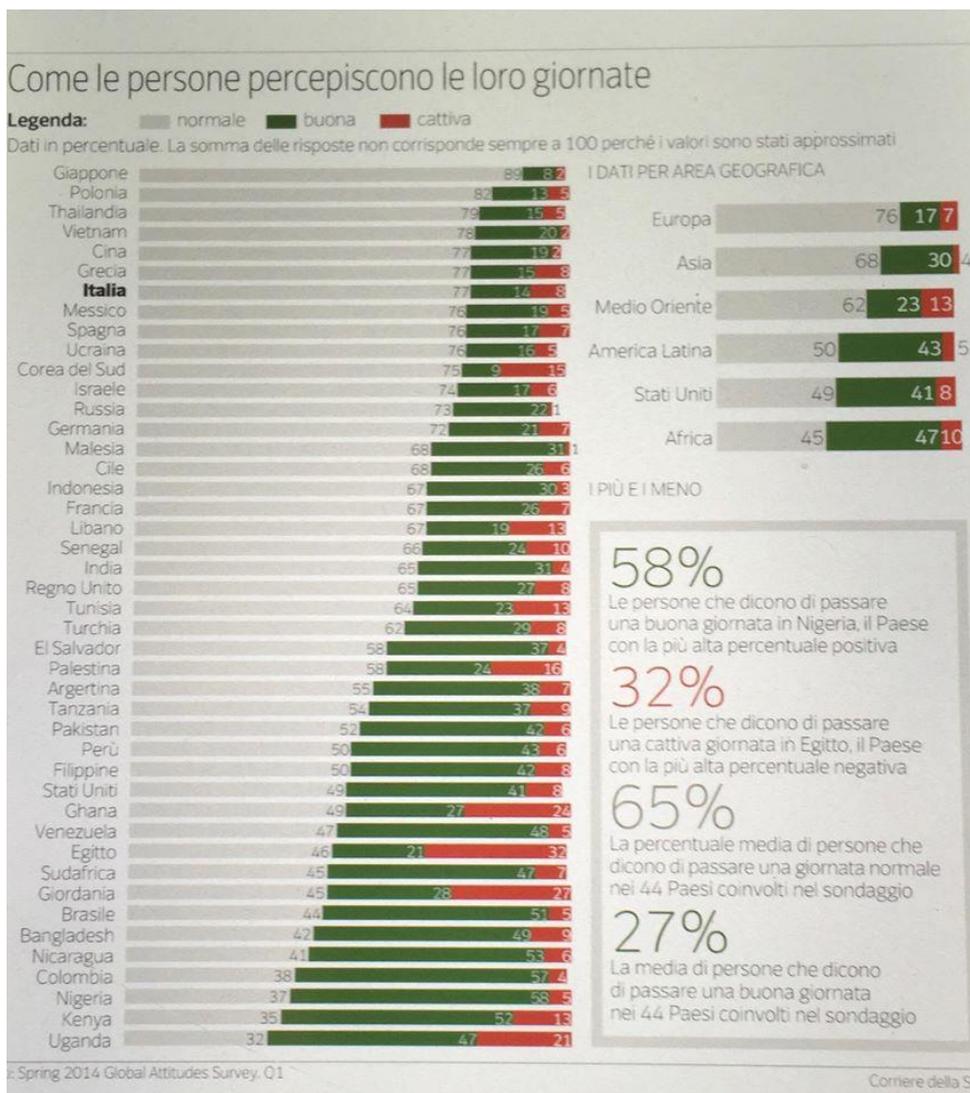
La parola “leadership” compare nella lingua inglese solo intorno al 1800, ma solo un centinaio di anni dopo, i sociologi hanno preso in considerazione lo studio della leadership. Oggi, migliaia di studi ci consentono di descrivere in modo preciso cosa è necessario per poter essere una persona che esprime la propria leadership. Perché essere leader non vuol dire avere potere, vuol dire diventare padrone di se stesso. Vuol dire prendersi cura del bene più prezioso che ognuno di noi ha: la propria testa, la propria intelligenza. Perché quello non te lo insegna nessuno; sei da solo. Vuol dire essere autorevole e non autoritario. Vuol dire Nelson Mandela, Madre Teresa di Calcutta, Steve Jobs, Enzo Ferrari, Ferruccio Lamborghini, ecc. Vuol dire lasciare il segno dove cammini. Vuol dire creare un tuo piccolo mondo a cui gli altri desiderano partecipare.



Uno degli obiettivi di questo report è di far uscire gli spunti essenziali per essere dei leader e non per avere potere. È arrivato il momento che queste informazioni siano accessibili a tutte le persone che si trovano in una posizione di leadership: nei ruoli direttivi dello Stato, nelle aziende, nelle scuole, nelle famiglie. Almeno, se proprio non vogliamo impegnarci ad applicarle (per tutte le scuse che ci si può dare da “non ho tempo” a “non sono capace”), ognuno avrà a disposizione un criterio per giudicare sia se stesso come leader, sia gli altri quando si propongono di diventare dei leader. La consapevolezza è fondamentale. Se ti accorgi delle cose puoi gestirle, ma se non ti accorgi sono loro che gestiscono te e non te ne rendi conto nemmeno.

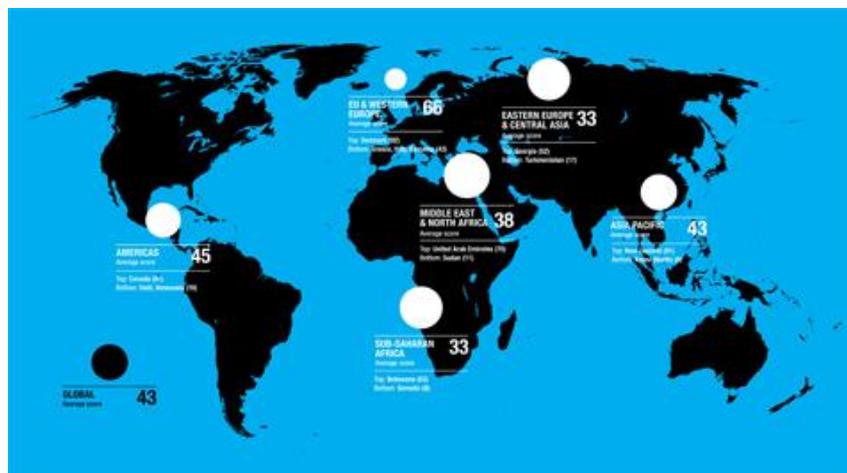
Oggi, a differenza di secoli passati, tante persone vivono gran parte del proprio tempo in gruppo. Pare che tutti i gruppi abbiano bisogno di un leader, nel bene e nel male (Hitler nel suo delirio di onnipotenza era un leader...). Ma i leader possono costruire o distruggere un gruppo con i loro atteggiamenti e con inevitabile influenza sulle prestazioni fino ad arrivare a condizionare il grado di soddisfazione dei membri alla partecipazione del gruppo stesso. Sì, perché ai giorni nostri, “potere” sempre di più coincide con uno dei mali sociali del nostro secolo (lo era anche negli altri secoli ma senza i mezzi di informazione si veniva a sapere di meno e ognuno viveva sulla propria pelle il proprio secolo e sembrava sempre tutto più reale): la corruzione.

Concludo questo capitolo, prima di addentrarmi nell’argomento della corruzione, inserendo un grafico estrapolato dal Corriere della Sera che mette in evidenza “Come le persone percepiscono le loro giornate”, il che ci conferma ancora una volta la mancanza di leadership di coloro che dovrebbero cambiare le sorti del benessere e non del ben-avere.



## Capitolo 1: La Corruzione

### Section 1: Potere e Corruzione

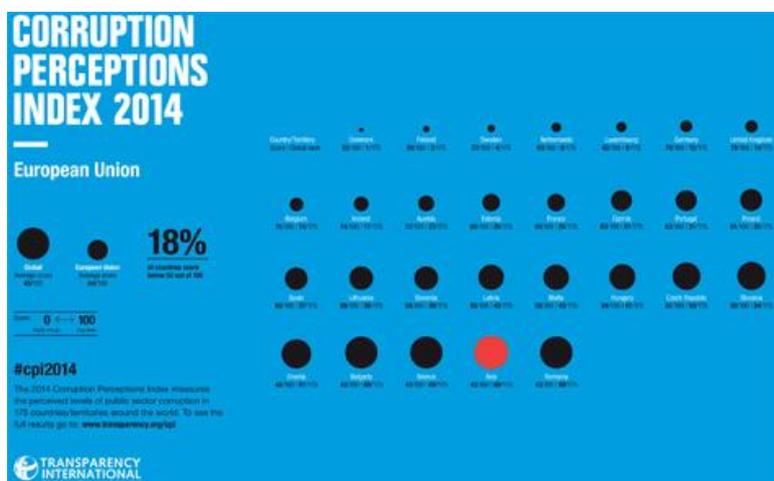


Ho voluto, nel vero senso della parola, fare un'istantanea senza tanti giri di parole. Prima di osservare il grafico ti invito a provare a rivolgere a chiunque questa provocazione: «Se ci fosse per te un posto fisso a € 2.000,00 al mese nette e ti raccomanda Pinco Pallo, cosa faresti?». Io lo sto sperimentando e per ora il 99% delle persone mi rispondono che accetterebbero e non gli freggerebbe nulla della raccomandazione e dei giudizi degli altri. Ecco, questa è l'attuale temperatura della leadership, l'attuale stato della nostra mentalità. Se qualcuno pensa ad accomodarci al meglio ci va più che bene e gettiamo alle ortiche qualsiasi tipo di responsabilità individuale.

In Italia come corruzione siamo messi “bene”, siamo stabili, mentre sono in peggioramento Cina e Francia. Rovesciando la classifica, abbiamo ottime opportunità di vincere il campionato. Ma c'è un però: in questi giorni (sto scrivendo ad inizio gennaio 2015) sono stati montati, ancora una volta, due scandali di portata milionaria: la mafia romana (Mafia Capitale) e l'assenteismo dei vigili urbani a Roma (pari al 83,7% nella notte di San Silvestro). Siamo all'ultimo posto in Europa e chissà come questi due avvenimenti avrebbero cambiato le sorti di questi dati, perché in essi non sono compresi. Quando pensi di aver toccato il fondo come corruzione, diciamo le cose come stanno, c'è ancora un sottofondo da raschiare. Questo è uno dei motivi principali per i quali, in Italia, la situazione dell'indice della corruzione resta grave pesando nei risultati dell'economia, pregiudicando la buona riuscita dei servizi e impoverendo ancora di più il tessuto imprenditoriale e sociale. Pubblico e privato, nessuno escluso.

I dati sono inesorabili, osservalo pure con i tuoi occhi. Perché a dirlo è l'Indice di Percezione della Corruzione (CPI) 2014 presentato da Transparency International a Roma. Ancora 69° posto per l'Italia nel mondo: nessun cambiamento, con 43 punti su 100, il nostro Paese è affiancato da Romania, Grecia e Bulgaria che stanno facendo progressi. Peggiorano invece Cina (36) e Turchia (75) insieme con la sorpresa Francia (69). Sempre in testa il "solito" gruppetto con Danimarca, Nuova Zelanda e Finlandia, ma con l'Europa che rimane il continente meno corrotto del mondo. Mal comune mezzo gaudio? No grazie, perché vorrebbe dire adattarsi al meno.

Il nostro Paese non è ancora riuscito a intraprendere la strada giusta per il suo riscatto etico. Non possiamo restare fermi a guardare ancora per molto, anzi la sveglia è suonata già da tempo. Mentre invece altri Paesi fanno progressi. E la leadership dove è finita?



La posizione dell'Italia nel confronto europeo (in rosso).

Secondo i dati del Barometro Globale della Corruzione 2014 (senza lo scandalo di Roma), solo il 56% degli italiani è disposto a segnalare un episodio di corruzione, rispetto alla media globale del 69%. I motivi che spingono a rimanere in silenzio sono soprattutto la paura, la sfiducia e la triste convinzione che nulla può cambiare. O ancor peggio per i favori ricevuti direttamente!

**AAA leader cercasi...** per riprendere quanto esposto nell'introduzione. A questo punto è significativo mettere un annuncio sul giornale, ricevere CV di potenziali candidati leader e fare una selezione, capire cosa ci sta dietro a tutto ciò. Perché non è solo questione di corruzione. Ci sono altri fattori che incidono sulla ricerca esasperata di persone di "valore". Ce ne basterebbe uno, uno Spider Man anche senza i super poteri...



Ecco l'altra sfida. Manager che si tengono stretti sedie e superstipendi (ma, senza le adeguate capacità...), gap generazionale e fuga dei talenti tra i motivi per cui le aziende rischiano un vuoto di potere. Il problema coinvolgerà, nel giro di tre anni, il 57% delle aziende Top Employers secondo la ricerca di CRF Institute. Nel mondo manager, executive e personale qualificato rappresentano delle specie in via d'estinzione, minacciate da molteplici fattori. Risultato? Nel giro di tre anni le aziende potrebbero dover fare i conti con una mancanza di leadership di livello globale. È questo il monito lanciato da CRF Institute. Dalla ricerca svolta su oltre 650 aziende Top Employers è emerso che il problema della penuria di leadership coinvolge in media il 57% delle realtà a livello mondiale, con picchi dell'88% in Cina, del 54% in Brasile e del 53% in Europa. Nel nostro continente le criticità maggiori riguardano Germania (44%) e Svizzera (42%) a livello manageriale, mentre il Belgio (85%) è il Paese più in difficoltà a livello di professionisti.

Motivi? Gli stessi in tutto il mondo: voglia di far carriera, ma anche desiderio di un migliore trattamento economico, location aziendale, condizioni di lavoro e conciliazione vita professionale e privata, nonché adeguati riconoscimenti per il lavoro svolto. Insomma, ancora una volta si sceglie la via più facile rispetto a quella più giusta. Ancora una volta per la maggiore è una questione di soldi e posizioni! E la professionalità? Ma chi se ne frega, dilettanti allo sbaraglio stile Corrida vanno bene lo stesso, con il conseguente impoverimento di cultura aziendale e di capacità di migliorare condizioni economiche e sociali.

## Section 2: Leadership cosa sei?

È una persona che ha imparato a credere in se stessa e sa motivare gli altri, si pone obiettivi ambiziosi, è un buon coach, guida con l'esempio e ha un forte senso di responsabilità.



Ma è tutto qua? Come può e deve essere, davvero, un leader oggi?

Tutti riconoscono l'importanza della leadership, soprattutto in campo imprenditoriale. Ricerche e letteratura sull'argomento non mancano, per non parlare delle somme investite ogni anno dalle aziende (straniere, perché in Italia i dati sono desolanti) per il suo sviluppo (secondo l'American Society of Training and Development le sole imprese statunitensi spendono in media il 24-30% del budget per la formazione dei dipendenti proprio per lavorare sulla leadership, ossia oltre 40 miliardi di dollari ogni 12 mesi; infatti, gli USA hanno sconfitto il Drago "Crisi"). Ma quando si tenta di darne una definizione, difficilmente i pareri coincidono. Eppure, come abbiamo visto, non si tratta di una scienza in continua evoluzione, bensì di un concetto millenario (dal 1800 e ancor prima; se pensiamo alla nostra cultura Gesù fu un grande leader, il migliore se si pensa cosa è diventata la Chiesa nel mondo) che stiamo scoprendo sempre di più. Cos'è dunque la leadership? E poi, leader si nasce o si diventa?

I grandi leader che hanno cambiato il mondo hanno una caratteristica: non sono nati leader, lo sono diventati. Diventare leader vuol dire prendere in considerazione

un mosaico costituito da tanti piccoli pezzettini messi uno vicino all'altro, che chiama in causa capacità innate e acquisite, ma anche un forte richiamo all'etica e al senso di responsabilità.

Il concetto di leadership riassume in sé la capacità di qualcuno di mettere insieme un gruppo di persone (con idee diverse) intorno a un'idea, facendo sì che questa diventi il loro scopo principale, per poi gestire questo gruppo in modo coerente, con valori etici condivisi. Perché tutto questo sia possibile credo che, fondamentalmente, si debba essere degli ottimi comunicatori; intendo dire persone che sappiano comunicare, ma anche ascoltare. Non intendo dire parlare, parlare e ancora parlare, ma saper dire la cosa giusta al momento giusto. Perché la cosa giusta detta al momento sbagliato, diventa sbagliata. E poi si devono avere tenacia e convinzione per superare i momenti critici con determinazione. Leader che si abbattono alla prima difficoltà perdono immediatamente la caratteristica di leader. Anzi, devono saper motivare gli altri anche nei momenti più difficili.

Bisogna avere un approccio etico alle cose, quindi non solo avere un'ottima reputazione, ma seguire comportamenti al di sopra di ogni sospetto, laddove "Etica", in poche parole, vuole dire "fare agli altri ciò che vorresti fosse fatto a te".

E la reputazione si costruisce con la trasparenza. Per la serie, in qualità di imprenditore non puoi non pagare i dipendenti perché non hai liquidità e arrivare al lavoro sulla tua Porche lucida sperando che gli altri capiscano; e se non capiscono è colpa loro che non capiscono. A buon intenditor poche parole. Tutto questo nasce, secondo me, da una predisposizione naturale, che può essere migliorata per alcuni aspetti, ma non si può creare. O ce l'hai o non ce l'hai. Viviamo la società come i nostri genitori ci hanno insegnato e noi, abbiamo interpretato quegli insegnamenti della piccola società "famiglia", imparando a vivere.



La leadership è importantissima, perché consente a chi ce l'ha di farsi aiutare. Perché da soli, di certo, non si combina niente. Nemmeno un eremita senza un buon rapporto, una buona relazione con la natura riuscirebbe a restare in vita. Per questo, coinvolgere gli altri a percorrere delle strade insieme, è una qualità indispensabile per gli imprenditori. Il problema è che una persona non può decidere di essere un leader, sono gli altri a decretare se qualcuno lo è e merita questo ruolo. Perché lo facciano è necessario avere una vision, un obiettivo in cui credere fermamente, solo così altre persone potranno condividere questo obiettivo e contribuire a perseguirlo. La leadership è una conseguenza di ciò che sei e di ciò che sogni, non una causa. Non è il fine, ma se vogliamo, il mezzo.

Infatti, tutte le parole che in inglese finiscono in “ship” sono processi in movimento a divenire. Non serve a nulla essere bravi oratori e fare dei corsi se non si ha un progetto, una missione forte. Quante volte gli imprenditori vengono ai corsi senza capire perché fanno quello che fanno? Dopo oltre 15 anni di esperienza nel mondo della formazione ne so qualcosa. Gli imprenditori devono trasmettere un senso di missione, che però deve essere “responsabile”, che vuol dire mettersi al servizio della causa comune. Come disse Churchill: «Il più grande sbaglio che un leader possa fare è dare alla gente delle false speranze, che poi si sciolgono come palle di neve». Un vero leader sente una profonda responsabilità su di sé. Ecco, per riassumere, direi che la leadership è la conseguenza di una visione responsabile.



Ed ancora, rispetto a quanto sopra esposto, la leadership può semplicemente essere definita come “guidare verso il raggiungimento di un obiettivo”. La vera leadership è più complessa, e non consiste solo nel guidare con autorevolezza, ma nel farsi seguire dalla propria squadra, che è contenta, fiduciosa e motivata nel farlo. Il vero leader è quello capace di motivare ogni persona affinché possa dare il meglio e raggiungere, attraverso la squadra, un risultato maggiore della somma delle singole parti. Creare quindi un team che si sente capace di sfidare lo status quo e di fare “cose grandi, in grande e da grandi”. Come ha fatto la Apple, guidata da Steve

Jobs, che ha sfidato lo status quo delle persone. La trasparenza, il rispetto verso i singoli e il gruppo, così come l'equità, sono caratteristiche fondamentali di una leadership forte e in grado di fare squadra: non c'è leader senza squadra! Ed in questo su Steve Jobs si possono dire tante cose fino al punto (leggere la biografia di Isaacson mi ha chiarito questo aspetto) di affermare che era maleducato e scorbutico, ma assolutamente equo. Non le mandava a dire a nessuno; quello che doveva dire lo diceva, che avesse di fronte il Presidente degli Stati Uniti oppure l'ultimo dei servitori.

Sicuramente se guardiamo ai grandi leader della storia, possiamo riconoscere in loro caratteristiche innate che li hanno portati a differenziarsi. Questo però non esclude che leader si possa comunque diventare, possedendo delle caratteristiche di base che vanno amplificate e quindi padroneggiate. Ad esempio se parliamo di competenze da sviluppare, un leader è un grande "problem solver". Se sei un imprenditore, sicuramente sai che spesso le frustrazioni superano le soddisfazioni. Ogni giorno ti alzi per risolvere problemi. Molto spesso gli imprenditori si fanno scappare la frase "Chi me l'ha fatto fare!!!". E questo lo esprimono perché la montagna del leader ha una salita ripida e piena di ostacoli da superare. Poi nella realtà questi ostacoli prendono la forma di mercati instabili, collaboratori complicati, fornitori difficili, clienti "che non sono più quelli di una volta".



Per essere un leader bisogna iniziare dalla credibilità: individuare i problemi e correggerli subito, mostrarsi aperti e avere il coraggio di non nascondersi dietro le difficoltà e le sfide di un mercato instabile. Altro aspetto che distingue una leadership forte è la consapevolezza che le persone sono il capitale più significativo di un'azienda. Consapevolezza che si concretizza in ascolto attivo, interesse per i successi e il benessere personale dei singoli, nel non tirarsi indietro, nell'essere un esempio coerente e perciò credibile. Ti ricordo che la parola è ben-essere e non ben-avere. E poi un leader non guarda solo al breve termine, seppur importante, ma ha una visione da condividere con gli altri e cui gli altri possano credere. Infine, come espresso in precedenza, la comunicazione a tutto tondo è indispensabile per

poter fare da aggregatore di consensi verso le proprie idee e scelte. Ancora una volta nasce spontanea la stessa domanda che mi sento fare da più parti: leader si nasce o si diventa? Sì, perché leggendo queste righe si può avere la percezione che per diventare leader uno deve avere dei superpoteri, stile Batman. A questo punto, faccio un passo avanti e posso affermare che sia un connubio delle due cose, nascere e diventare. C'è una predisposizione che però è influenzata dall'ambiente in cui si cresce, gli stimoli che si ricevono, la curiosità e la voglia di conoscere e anche dalla fatica che talvolta bisogna sostenere per essere un leader credibile.

Essere leader, oltre a queste due cose, è un mix di altre caratteristiche. Richiede lungimiranza, capacità decisionale, rapidità e lucidità nell'affrontare le questioni e nel pianificare le strategie. La leadership è una caratteristica che viene riconosciuta dall'esterno, non intrinseca come invece tutti gli elementi che, combinati assieme, contribuiscono a crearla. Insomma, un leader forte lo è solo nel momento in cui le qualità che lo rendono il migliore (o uno dei migliori) nel suo settore, sono palesi. E non intendo migliore rispetto ad altri. A quel punto credibilità, autorevolezza e, in alcuni casi, anche autorità, fanno il resto. Un leader forte non è però quello che confonde autorità con autoritarismo; tra le qualità che trasformano una persona in un leader c'è di certo anche quella di saper riconoscere in maniera oggettiva meriti e capacità, errori e punti deboli. Ad esempio sa chiedere "Scusa" e sa ammettere i propri errori. È in grado di tracciare una strategia di crescita e di creare consenso attorno ad essa.

Secondo me, inoltre, un ingrediente per la ricetta della vera leadership, è la fiducia, ossia che le persone abbiano fiducia in qualcuno e arrivino a identificarsi in molte delle sue scelte. Ovviamente questa fiducia va meritata con esempio e risultati. Un vero leader si riconosce da questo fatto: è capace di proporre a coloro che gli sono legati anche sacrifici, situazioni che apparentemente non portano vantaggi immediati, perché garantisce con la sua persona (grazie alla fiducia su cui può contare) che questo porterà comunque un vantaggio collettivo e individuale nel lungo periodo. La figura del leader è proprio quella di chi riesce ad ottenere un tale scambio tra presente e futuro. Direi quindi che la leadership si può conquistare, ma deve esserci alle spalle una personalità integra. Il carisma è solo un veicolo: se dietro non c'è una persona retta, capace di creare reale benessere a sé e agli altri, la leadership non solo non serve a nulla, ma è distruttiva. Ricordiamoci che l'equazione è Dare=Prendere e non Prendere=Dare.

## Capitolo 2: E tu, che tipo di leader sei?

Un'indagine sulla leadership fatta su 300 dirigenti di aziende venete dal Competency Center dell'Università Ca' Foscari di Venezia, rovescia lo stereotipo dell'autoritario "*paròn*" (ed io vivo nel Triveneto e ho ben presente quanto questa figura sia amata dagli imprenditori indigeni): gli stili di leadership più utilizzati dai manager intervistati, sono nell'ordine: quello affiliativo (media 5,85), democratico (5,8), coach (5,62), visionario (5,55), autoritario (5,52) e battistrada (5,35).

I padroni sono in via di estinzione (e, per favore, non salvateli!!!). Prevalgono dunque stili che coinvolgono e che hanno la capacità di fare squadra su quelli più "antichi" e "accentratori" (autoritario e battistrada). L'età conta poco nelle scelte gestionali, mentre fa differenza la gerarchia: i top manager prevalgono per stile visionario, coach, ma anche autoritario; i middle manager per quello affiliativo. Le donne invece sono più coach e meno autoritarie.

### Section 1: Gli stili di leadership

- **Visionario:** identifica una direzione da seguire definendo scopi, obiettivi e ideali, ma lascia autonomia nella definizione dei comportamenti da adottare. Ispira gli altri spiegando la sua visione, crea entusiasmo.
- **Coach:** dialoga costantemente con i membri del suo team, ascoltandoli, guidandoli, dando consigli. Assegna compiti impegnativi, ma tollera gli errori.
- **Affiliativo:** crea affiatamento, sviluppa legami tra i membri del team, stimola la condivisione di idee e sentimenti. Motiva le persone senza indicare una direzione da seguire, ma consolidando l'armonia del gruppo.
- **Democratico:** coinvolge tutti, sia nella fase di raccolta di idee, sia nella fase di determinazione congiunta degli obiettivi. Raccoglie opinioni, feedback e ascolta gli altri per arrivare a un consenso da parte di tutti.
- **Battistrada:** definisce obiettivi impegnativi e stimolanti pretendendo impegno e risultati eccellenti. Dà per scontato di essere capito e a volte interviene nel lavoro dei collaboratori sostituendosi a loro.
- **Autoritario:** esercita autorità e controllo ferreo su ogni minimo dettaglio, fornisce direttive chiare e richiede obbedienza. Spesso non valorizza le idee degli altri.

## Section 2: Leadership 3.0



Cosa accadrà in futuro sul concetto di leadership? Con i presupposti sopra esposti passeremo da un modello verticistico a un'organizzazione integrata. Per guidare un team, un leader deve imparare sempre più da figure di riferimento già esistenti come direttori d'orchestra, registi e allenatori sportivi. E da questo punto di vista, per quel che riguarda la mia esperienza, mi sento privilegiato, per aver intrapreso in passato, sia la carriera di musicista che di calciatore, ed aver visto da vicino alcuni di questi ruoli.

Che un valido capo non debba porsi come “padre padrone” nei confronti dei suoi collaboratori, ma soprattutto come comandante, sia pure temuto ma per questo, infine, amato e rispettato (lo scrisse chiaramente Niccolò Machiavelli nel suo *Principe* del 1513. E se, dopo circa sei secoli, quel trattato di dottrina politica viene ancora citato in corsi e testi sulla leadership, è perché contiene in sé certi principi universali sulla guida di un'organizzazione) credo che ormai l'abbiamo capito. Avere determinazione nelle decisioni, dare un esempio chiaro e coerente, selezionare i giusti collaboratori, saper sfruttare e valorizzare il fattore umano, sono alcuni dei pilastri imprescindibili su cui deve basare la guida un buon leader e su cui un leader 3.0 dovrà impostare il proprio pilota automatico.

Abbiamo visto che, nelle fondamenta della leadership, risulta importante la capacità di motivare costantemente il proprio team con tutti gli strumenti a disposizione, da percorsi formativi a strategie di team building, fino all'uso interno dei social network. Anche i social, come il martello, non sono né giusti né sbagliati, ma dipende dalla mano che li utilizza. Lo comunico perché troppo spesso, nelle organizzazioni, si toglie l'utilizzo dei social ai collaboratori per non far perdere tempo al lavoro, dimenticandosi che così facendo stiamo togliendo il giocattolo ai bambini e dimenticandoci il progresso e l'evoluzione dell'azienda. È cosa buona e giusta usare i social network in un'azienda 3.0 ed è altrettanta cosa buona e giusta creare una cultura dell'utilizzo dei social. Quest'ultima fase è compito del leader. In fin dei conti un buon leader per il futuro è come un bravo allenatore sportivo (mi vengono in mente come figure di riferimento Mourinho o lo stesso Conte, allenatore della nazionale italiana). Deve saper individuare talenti, metterli nei ruoli giusti e far sì che questi interagiscano tra di loro nel modo migliore possibile. Ma è lui che detta le linee guida. Spetta a un leader dare l'esempio, delegare e controllare.

Bisogna dare a tutti la possibilità di esprimere le proprie capacità, facendo successivamente una verifica per esaltare i punti di successo ed esaminare ciò che non ha funzionato perché non accada in seguito (e basta con le riunioni “scassapalle” che non servono a niente!). È fondamentale motivare le risorse perché queste possano dare quel qualcosa di aggiuntivo senza cui il lavoro si ridurrebbe a un’attività senza stimoli. L’io persona non può essere diverso dall’io professionista. Quando ci sono sacrificio, impegno, dedizione, principi di cui è permeata l’azienda, anche se un individuo non ha una grande esperienza in un certo settore, forse impiegherà più tempo per arrivare agli obiettivi, ma li raggiungerà comunque. D’altronde il compito di un allenatore di calcio, come di un capo azienda, è quello di ottenere i risultati attesi utilizzando al meglio le risorse umane a sua disposizione. Questo avviene attraverso una giusta motivazione di tutti i componenti del gruppo, tenendo conto dei diversi talenti, delle diverse aspirazioni.

Un leader 3.0 deve studiare e aggiornarsi per tutta la vita, costruire in modo costante e migliorativo le proprie competenze. Abbiamo detto che leadership è un processo che ha un inizio, ma è in continuo divenire. Corretto? È come studiare uno strumento, ad esempio il pianoforte. Tu sai che inizi, ma se vuoi migliorare e suonare sempre meglio, hai anche un’altra certezza: che studierai e farai esperienza per tutta la vita. A questo punto la domanda nasce spontanea: che cosa devi iniziare a studiare per diventare un leader? Preferibilmente discipline economiche o giuridiche (ma c’è anche chi si è dato all’arte, o alla fisica). Ecco a te la mappa dell’istruzione universitaria dei potenti del mondo.

La mappa degli studi universitari dei leader



Questo singolare planisfero considera il più alto grado di studi raggiunto dai premier delle varie nazioni e colora i loro paesi di conseguenza: spiccano il rosa delle Scienze Economiche e il giallo della Giurisprudenza (i colori dei triangoli indicano invece il tipo di istruzione della più alta carica dello stato, come re e regine o presidenti della Repubblica). Il primo ministro inglese David Cameron e Tony Abbott, premier australiano, hanno studiato Scienze Politiche, Filosofia ed Economia ad Oxford: studi interdisciplinari che fanno guadagnare ai loro paesi l'ambito colore grigio. Hanno optato per l'Economia (in tutte le sue specializzazioni) i presidenti di Brasile (Wilma Rouseff), Messico (Peña Nieto) Cile (Sebastián Piñera); Stephen Harper, primo ministro del Canada, Li Keqiang, primo ministro cinese, Fredrik Reinfeld, premier svedese, e Abdullah Gül, presidente della Turchia. Mentre hanno preferito studiare Giurisprudenza, Barack Obama, Putin e Cristina Kirchner (presidente dell'Argentina). Enrico Letta ha conseguito una Laurea in Scienze Politiche all'Università di Pisa (era il 1994) così come il primo ministro polacco Donald Tusk. I più controcorrente? Disanayaka Jayaratne, primo ministro dello Sri Lanka, che ha scelto di studiare Arte; Nuri al-Maliki (premier iracheno) che ha scelto Lingua Araba e la cancelliera tedesca Angela Merkel, laureata in Fisica.

### Section 3: Intelligenza Emotiva

Un Leader 3.0 per avere più successo non fa solo scorpacciata di teorie e medaglie al merito. Soprattutto, ha imparato ad usare l'intelligenza emotiva. Fino a pochi anni fa bastava sapere la teoria (e il sapere ti garantiva il sapere), mentre ora non basta più, bisogna saper fare e ancor di più saper essere. Ecco cos'è l'Intelligenza Emotiva: è la capacità di leggere le nostre emozioni e quelle di chi ci circonda. A differenza del quoziente di intelligenza (il famoso QI, che calcolavi con i test a crocette sotto l'ombrellone), che resta pressoché invariato per tutta la vita, la IE può essere coltivata e rafforzata. Ecco perché è importante farlo. L'Intelligenza Emotiva è una qualità che permette di navigare i mari dell'esistenza con più successo e meno stress. Significa avere in mano il timone della propria nave. «Perché è la capacità di comprendere, gestire ed esprimere in modo efficace i propri sentimenti e interpretare quelli delle altre persone», sintetizza Preston Ni, docente del dipartimento di Scienze della Comunicazione di Foothill College, nella Silicon Valley, autore, trainer e coach per aziende come eBay, Microsoft e Visa (giusto per citare alcune aziende che stanno facendo la storia del business nel mondo). Sono passati quasi vent'anni da quando Daniel Goleman, psicologo, scrittore e giornalista scientifico per il New York Times, ha divulgato il concetto nel saggio "Emotional Intelligence". Da allora il tema continua a tenere banco perché questo tipo di intelligenza è considerata una chiave determinante per una migliore e più ricca qualità della vita. Secondo una ricerca di Canergie Institute of Technology, per esempio, l'85% del successo economico di una persona è legato a caratteristiche che non hanno a che fare con la sua preparazione accademica,

quanto piuttosto con capacità relazionali. Da dove nascono, dunque, queste facoltà? «L'Intelligenza Emotiva è un mix di predisposizione naturale e di educazione che si riceve dalla famiglia», risponde Ni.

Ecco cinque vantaggi pratici per allenare e sviluppare l'Intelligenza Emotiva:

1. **Riduzione dell'ansia.** L'ansia è il risultato di una condizione di insicurezza. Sintonizzarsi sui propri sentimenti, dunque, permette di sviluppare una maggiore consapevolezza di sé e avere più controllo sulla situazione che si sta vivendo. «Identificare e valutare le proprie emozioni, infatti, è il modo più efficace per poterle gestire. Inoltre, assumersi la responsabilità del proprio modo di sentire, è una strategia che ci evita di diventare preda di emozioni negative», fa notare Ni. A questo proposito, per esempio, uno studio della Yale University conferma che entrare in contatto con le proprie emozioni, permette di prendere decisioni migliori nei momenti di difficoltà, cosa che, a sua volta, riduce il rischio di trovarsi in una spirale di situazioni ansiogene.
2. **Miglioramento dell'autostima.** L'intelligenza emotiva è legata a doppio filo all'autostima. «È difficile, infatti, sentirsi bene con se stessi, quando non ci si conosce. Quando accresciamo la nostra Intelligenza Emotiva, invece, contribuiamo anche a una positiva valutazione del nostro io», prosegue Ni. Essere onesti con se stessi, infatti, permette di considerare obiettivamente i propri punti di forza, le qualità, ma anche i lati deboli e le strategie per migliorarli. L'intelligenza emotiva, inoltre, è considerata un forte determinante dell'autostima anche per un'altra ragione: le competenze del vivere sociale, che si traducono nell'essere accettati dai pari, dall'avere relazioni stabili e soddisfacenti, hanno un effetto diretto sulla percezione di sé. Cosa amplificata nell'epoca dei social network.
3. **Gestione delle emozioni negative.** L'Intelligenza Emotiva ci aiuta a non essere preda delle nostre emozioni. «È importante notare che lo stress può impattare in maniera negativa sulla propria Intelligenza Emotiva perché nei momenti di difficoltà, le persone tendono a chiudersi in se stesse. Per questa ragione bisognerebbe impegnarsi per sviluppare tecniche e strategie che aiutino a ridurre il sovraccarico emotivo in situazioni critiche», aggiunge l'esperto. Inoltre, soprattutto nell'ambiente professionale, permettere alla propria rabbia di avere uno sfogo, può essere altamente controproducente. «Per gestire le proprie emozioni negative, il vecchio consiglio di fare un profondo respiro e di contare fino a dieci è uno fra i migliori che si possono dare perché aiuta a sintonizzarsi su una modalità meno reattiva», osserva Ni. Se la rabbia non passa, meglio rimandare la conversazione, e lo stesso vale se la persona adirata è il nostro interlocutore. Per non farsi trovare impreparati da queste situazioni, bisognerebbe giocare d'anticipo: «Per esempio, se so

che certi problemi emergono durante una riunione di lavoro, posso mettere per iscritto le criticità che immagino di dover incontrare e quale sia la risposta più adatta per affrontarle», consiglia l'esperto.

4. **Desiderio di costruire relazioni con altre persone.** Riconoscere le emozioni delle altre persone è un esercizio altrettanto importante per migliorare la propria intelligenza emotiva. Non da ultimo, è anche un modo per semplificare l'esistenza, soprattutto nel caso di un conflitto. «Quando ci si scontra, le persone si mettono sulla difensiva. Validarle, ovvero dimostrare che le si comprende, è una forma di comunicazione che aiuta ad abbattere le barriere. Si può provare con frasi del tipo: “So che sei molto arrabbiato in questo momento, puoi spiegarmi come ti senti, cosa possiamo fare in proposito?”», suggerisce Ni. Una volta sperimentata questa modalità comunicativa verrà naturale metterla in atto quando necessario e questo migliorerà la predisposizione, l'apertura e l'empatia verso le altre persone.
5. **Capacità di rialzarsi dai momenti difficili.** Infine, l'Intelligenza Emotiva ha a che fare anche con la capacità di rimettersi in piedi, con la possibilità di trasformare esperienze e situazioni negative in una palestra di vita. «Quando lavoro con gli imprenditori della Silicon Valley, noto che sono caratterizzati da una grandissima forma di resistenza mentale. Ovvero: non si arrendono mai, per ogni situazione difficile che incontrano, cercano sempre punti di vista alternativi», spiega Ni. Questo approccio ai problemi abbatte le probabilità di sentirsi sconfitti da una situazione. Come ci si allena a questo modo di pensare? «L'importante è porsi le domande giuste. Chiedersi: cosa posso imparare da questa esperienza? Oppure: in che modo questa può essere un'opportunità? Sono modi per sviluppare un atteggiamento “elastico” nei confronti degli avvenimenti che ci succedono», conclude l'esperto.



## Section 4: Un leader 3.0 punta sulla Comunicazione

In questa fase voglio essere molto pragmatico. È bene non sfogarsi sui dipendenti, non criticarne l'operato, non pretendere lo stesso impegno da tutti e soprattutto non dire mai: «Non ce la faremo». Stress, carichi di lavoro e tensioni: il lavoro a volte sembra una lotta, ma non ci si deve mai perdere d'animo. E soprattutto non si deve mai perdere la pazienza pronunciando una di quelle frasi che possono rompere il rapporto di fiducia tra manager e collaboratori. «Avere un ruolo di responsabilità professionale è una sfida allo stesso tempo impegnativa e insidiosa», afferma Sofia Cortesi, Financial Director Hays Italia, «bisogna essere in grado di sapersi destreggiare tra deadline fiscali e di reporting, creditori, meeting, senza dimenticare la gestione dei fornitori e il rapporto con colleghi, dipendenti e superiori. Nelle giornate più difficili può capitare di perdere un po' di autocontrollo e lasciarsi andare a rabbia e frustrazione. Tuttavia, quando si ricoprono posizioni di rilievo, pronunciare frasi inappropriate può minare la performance aziendale. E, cosa ben peggiore, compromettere la leadership di chi le pronuncia».

Ecco a te le 7 frasi che un manager non deve mai dire.

1. **Non voglio sentire lamentele.** Un vero capo deve saper captare i malumori del proprio team e dare il giusto valore a critiche e commenti negativi. Anche di fronte a problemi, che di fatto non potranno essere risolti, lasciare che un collaboratore si sfoghi, è utile perché permette di instaurare un rapporto fondato sull'ascolto e sulla comunicazione.

2. **Fai come ti dico altrimenti...** Le minacce sono dannose e gli imperativi inutili. Non servono né a rafforzare la lealtà del proprio team, né a migliorarne le prestazioni. «I capi più saggi – commenta Cortesi – cercano di ispirare e di insegnare, evitando di spaventare attraverso un costante clima di terrore.

3. **Ho fatto io il lavoro al posto tuo ieri sera. E tu, dov'eri?** Fare pressioni sulla presenza in ufficio è un modo sicuro per creare frustrazione e malumore. Un manager che lavora sette giorni a settimana non può pretendere che i suoi dipendenti facciano altrettanto.

4. **Non ce la faremo mai!** In ufficio deadline fa spesso rima con ansia! È in questi momenti che un capo deve mostrare sangue freddo anche se la scadenza per la consegna di un progetto si fa sempre più serrata. Complice la tensione, è facile lasciarsi prendere dallo sconforto. Tuttavia, un capo deve evitare di riversare ansia e frustrazione sul suo team, incoraggiando sempre i propri dipendenti a dare il massimo, organizzandosi per rispettare le scadenze.

5. **Tra tutti, sei sempre il migliore** Guai ad elogiare sempre gli stessi, confinando gli altri nell'oblio, soprattutto in riunioni plenarie o di fronte ad altri.

6. **È tutta colpa tua!** Oneri e onori, vittorie e fallimenti. In ufficio si condivide (quasi) tutto. Non è giusto far pesare sul singolo collaboratore un insuccesso lavorativo. Bisogna parlarne con calma cercando di capire come evitare che una situazione del genere si ripeta in futuro. E poi il leader sei tu... quindi il leader è sempre il responsabile del proprio gruppo di lavoro. Dovresti autollicenziarti...

7. **Sei il peggiore con cui mi sia mai capitato di lavorare!** Rabbia, insulti, frecciate feriscono un dipendente.



## Capitolo 3: Come i grandi leader ispirano all'azione

*Qui sotto la trascrizione della conferenza di Simon Sinek per il canale tematico TED.*

Come si spiega quando le cose non vanno come vorremmo?

O meglio, come si spiega quando gli altri sono in grado di fare cose che sembrano sfidare qualsiasi presupposto?

Per esempio: perché Apple è così innovativa? Anno dopo anno, dopo anno, dopo anno, sono sempre più innovativi della concorrenza. E in fondo, sono pur sempre un'azienda di computer. Sono proprio come tutti gli altri. Hanno lo stesso accesso agli stessi talenti, le stesse agenzie, gli stessi consulenti, gli stessi media.

Allora com'è che sembrano avere qualcosa di diverso?

Com'è possibile che Martin Luther King ha guidato il movimento dei diritti civili? Non era l'unico uomo che ha sofferto nell'America pre-diritti civili. e non era certo l'unico grande oratore del momento. Perché lui?

E come mai i fratelli Wright hanno compreso il volo totalmente controllato dall'uomo, quando c'erano sicuramente altri gruppi più qualificati, più finanziati, e non sono riusciti a creare il volo controllato dall'uomo, e i fratelli Wright li hanno battuti? C'è qualcos'altro in gioco.

Circa tre anni e mezzo fa ho fatto una scoperta, e questa scoperta ha profondamente cambiato la mia visione di come gira il mondo. Ed ha anche profondamente cambiato il modo in cui mi interfaccio con esso. Ho scoperto – c'è un modello – che tutti i grandi leader che danno ispirazione e organizzazioni nel mondo, che siano Apple, o Martin Luther King o i fratelli Wright, tutti quanti pensano, agiscono e comunicano nello stesso modo. Ed è esattamente l'opposto di chiunque altro. Tutto ciò che ho fatto è codificarlo. Ed è probabilmente l'idea più semplice del mondo. La chiamo “il cerchio d'oro”.

**Perché? Come? Cosa?** Questa piccola idea spiega perché alcune organizzazioni e alcuni leader sono capaci di ispirare mentre altri non ci riescono. Lasciami definire i termini molto rapidamente. Ogni singola persona, ogni singola organizzazione sul pianeta sa quello che fa, al 100 per cento. Alcuni sanno come lo fanno, sia che la chiami proposta di valore differenziata o processo proprietario o Unique Selling Proposition (argomentazione esclusiva di vendita). Ma veramente poche persone o organizzazioni sanno perché fanno quello che fanno. E con "perché" non intendo "per fare profitto". Questo è il risultato. È sempre un risultato. Con "perché" intendo: qual è lo scopo? Qual è il motivo? In cosa credete? Perché l'organizzazione esiste? Perché vi alzate la mattina? E perché dovrebbe importare a qualcuno? Bene, come risultato, il modo in cui pensiamo, il modo in cui agiamo, il modo in cui comunichiamo è dall'esterno verso l'interno. È ovvio. Andiamo dalle cose più chiare alle cose più sfuocate. Ma i leader ispiratori e le organizzazioni

ispiratrici, qualunque sia la loro dimensione, o il settore, pensano, agiscono e comunicano dall'interno verso l'esterno.

Lasciami fare un esempio. Uso Apple perché è facile da capire e ci arrivano tutti. Se Apple fosse come chiunque altro, un messaggio di marketing da loro potrebbe essere di questo tipo: «Facciamo computer fantastici. Sono ben progettati, semplici da usare e intuitivi. Ne volete comprare uno?» Nooooo. E questo è come comunica la maggior parte di noi. Questo è come viene fatto quasi tutto il marketing. Così si fa la maggior parte delle vendite. E in questo modo comunica la maggior parte di noi nei rapporti interpersonali. Diciamo quello che facciamo, diciamo quanto siamo diversi o quanto siamo migliori e ci aspettiamo un qualche comportamento, un acquisto, un voto, qualcosa del genere. Ecco il nostro nuovo studio legale. Abbiamo i migliori avvocati e i clienti più grandi. Siamo sempre efficaci con i nostri clienti che fanno affari con noi. Ecco la nostra nuova macchina. Bassi consumi. Sedili in pelle. Comprate la nostra macchina. Ma non ispira.

Ecco come comunica Apple. «Tutto ciò che facciamo, lo facciamo perché crediamo nelle sfide dello status quo. Crediamo nel pensiero diverso. Sfidiamo lo status quo facendo prodotti ben progettati, semplici da usare e intuitivi. E quindi facciamo computer fantastici. Ne volete comprare uno?» Completamente diverso, vero? Sei pronto ad acquistare un computer da me. Tutto ciò che ho fatto è capovolgere l'ordine delle informazioni. Questo ci prova che la gente non compra quello che si fa; la gente compra il motivo per cui lo si fa.

Questo spiega perché ognuno di noi è assolutamente a suo agio nel comprare un computer Apple. Ma siamo anche perfettamente a nostro agio nel comprare un lettore MP3 della Apple, o un telefono Apple, o un DVR Apple. Ma come dicevo prima, Apple è solo un'azienda di computer. Niente li distingue in termini di struttura dagli altri concorrenti. I loro concorrenti sono tutti ugualmente qualificati per fare tutti questi prodotti. Di fatto, hanno provato. Qualche anno fa, Gateway ha lanciato una TV a schermo piatto. Sono assolutamente qualificati per fare TV a schermo piatto. Hanno fatto schermi piatti per anni. Nessuno l'ha comprato. Dell ha lanciato lettori MP3 e palmari, fanno prodotti di grande qualità e sono in grado di fare prodotti molto ben progettati, ma nessuno li ha comprati. Di fatto, parlandone adesso, non riusciamo neanche a immaginare di comprare un lettore MP3 della Dell. Perché comprare un lettore MP3 da un'azienda di computer? Ma lo facciamo tutti i giorni. La gente non compra quello che si fa; compra il motivo per cui lo si fa. L'obiettivo non è fare affari con chiunque abbia bisogno di ciò che si ha. L'obiettivo è fare affari con gente che crede in ciò in cui si crede. Questa è la parte più bella.

Niente di tutto ciò che sto dicendo è una mia opinione. Affonda le radici in principi di biologia. Non psicologia, biologia. Se guardiamo una sezione di un

cervello umano, visto dall'alto, vedremo che è diviso in tre componenti principali che collimano perfettamente con il cerchio d'oro. Il nostro cervello più recente, il cervello di un Homo Sapiens, il nostro neocortex, corrisponde al livello "cosa". Il neocortex è responsabile di tutti i nostri pensieri razionali ed analitici e del nostro linguaggio. Le due sezioni intermedie fanno il nostro sistema limbico. E il nostro sistema limbico è responsabile di tutti i nostri sentimenti, come la fede e la lealtà. È anche responsabile del comportamento umano, del processo decisionale, e non ha capacità di linguaggio.

In altre parole, quando comunichiamo dall'esterno verso l'interno, la gente può capire una vasta serie di informazioni complicate come caratteristiche, benefici, fatti e numeri. Solo, non guida il comportamento. Quando riusciamo a comunicare dall'interno verso l'esterno, parliamo direttamente alla parte del cervello che controlla il comportamento, e quindi permettiamo alle persone di razionalizzarlo con le cose tangibili che diciamo e facciamo. Da qui provengono le decisioni di istinto. Sai, a volte a uno puoi dare tutti i fatti e i numeri, e lui dice, «so cosa dicono tutti quei fatti e i dettagli, ma sento che non è così». Perché si usa quel verbo, 'sento' che non è così? Perché la parte del cervello che controlla il processo decisionale, non controlla il linguaggio. E il massimo che riusciamo a dire è: «Non lo so, sento che non è giusto». O qualche volta si dice che la decisione viene dal cuore, o dall'anima. Beh, mi dispiace rovinarti il momento, queste non sono parti del corpo che controllano il comportamento. Tutto accade nel sistema limbico, la parte del cervello che controlla il processo decisionale e non il linguaggio.

Ma se non sai perché fai quel che fai, allora come puoi portare la gente a votare per te, o a comprare qualcosa da te, o ancora più importante, a essere leali e volere essere parte di quello che fai? Ancora una volta, l'obiettivo non è vendere a gente che ha bisogno di ciò che hai; l'obiettivo è vendere a gente che crede in quello che fai. L'obiettivo non è solo assumere persone che hanno bisogno di un lavoro; è assumere gente che crede in ciò che credi tu. Dico sempre che, se assumi qualcuno solo perché sa fare un lavoro, lavorerà per i tuoi soldi, ma se assumi persone che credono in ciò che credi tu, lavoreranno per te con sangue, sudore e lacrime. E da nessun'altra parte esiste un esempio migliore dei fratelli Wright.

Molta gente non conosce Samuel Pierpont Langley. E tornando indietro, all'inizio del ventesimo secolo, la ricerca sul volo controllato dall'uomo era come internet dei nostri giorni. Tutti tentavano. E Samuel Pierpont Langley aveva ciò che pensiamo essere, la ricetta per il successo. Intendo dire, anche adesso, chiedi alla gente, «perché il nostro prodotto o la nostra azienda ha fallito?», e la gente ti dà sempre la stessa combinazione delle stesse tre cose, sotto-capitalizzata, persone sbagliate, cattive condizioni di mercato. Sono sempre le stesse tre cose, andiamo un po' più a fondo.

Samuel Pierpont Langley aveva ottenuto 50.000 dollari dal dipartimento della Guerra per lavorare su queste macchine volanti. I soldi non erano un problema. Aveva una cattedra ad Harvard e lavorava allo Smithsonian e aveva ottime relazioni. Conosceva tutte le grandi menti del suo periodo. Ha assunto le migliori menti che i soldi potessero comprare. E le condizioni di mercato erano fantastiche. Il New York Times lo ha seguito ovunque. Tutti facevano il tifo per Langley. Allora perché non hai mai sentito parlare di lui?

Qualche chilometro più in là a Dayton, Ohio, Orville e Wilbur Wright, non avevano niente di ciò che consideriamo la ricetta per il successo. Non avevano soldi. Pagavano i loro sogni con il ricavato del loro negozio di biciclette. Non una persona del gruppo dei fratelli Wright aveva un'educazione universitaria, neanche Orville o Wilbur. E il New York Times non li ha mai seguiti da nessuna parte. La differenza era che, Orville e Wilbur erano guidati da una causa, da un obiettivo, da una convinzione. Credevano che se potevano scoprire questa macchina volante, avrebbero cambiato il mondo. Samuel Pierpont Langley era diverso. Voleva diventare ricco e famoso. Era alla ricerca del risultato. Cercava la ricchezza. E sotto sotto, guarda cos'è successo: le persone che credevano nel sogno dei fratelli Wright, hanno lavorato con loro con sangue, sudore e lacrime. Gli altri hanno solo lavorato per l'assegno di fine mese. E raccontano storie di come ogni volta che i fratelli Wright uscivano in volo, dovevano prendere cinque set di parti di ricambio, perché questo era il numero di volte che si sarebbero schiantati prima di tornare per cena.

E finalmente, il 17 Dicembre 1903, i fratelli Wright sono decollati, e nessuno era là per testimoniare. L'abbiamo scoperto qualche giorno dopo. E ulteriore prova che Langley era motivato dalla cosa sbagliata: il giorno che i fratelli Wright sono decollati ha abbandonato. Avrebbe potuto dire: «È una scoperta fantastica ragazzi, e la migliorerò basandomi sulla vostra tecnologia», ma non lo fece. Doveva arrivare per primo, non è diventato ricco, non è diventato famoso, quindi ha abbandonato.

La gente non compra quello che fai; compra il motivo per cui lo fai. E se parli di ciò in cui credi, attrarrai coloro che credono in ciò in cui credi tu. Ma perché è importante attrarre coloro che credono in ciò che credi? Una cosa che si chiama legge della diffusione dell'innovazione. E se non conosci la legge, sicuramente conosci la terminologia. Il primo 2,5 per cento della popolazione è la nostra quota di innovatori. Il successivo 13 per cento della popolazione sono gli utilizzatori precoci. Il successivo 34 per cento è la prima maggioranza, la maggioranza ritardataria e i lenti. L'unica ragione per cui la gente compra i telefoni a toni è perché non si possono più comprare i telefoni a disco.

Ci posizioniamo tutti in vari punti e in tempi diversi su questa scala, ma ciò che la legge della diffusione dell'innovazione ci dice è che se vogliamo il successo di massa o l'accettazione di massa di un'idea non la si può ottenere finché non si

raggiunge questo punto di svolta tra il 15 e il 18 per cento di penetrazione del mercato. Dopodiché il sistema si capovolge. Mi piace chiedere alle aziende: «Quanti convergono sui vostri nuovi business?»

E a loro piace dire: «Oh, sono circa il 10 per cento», con orgoglio. Beh, possiamo tutti "inciampare" nel 10 per cento dei clienti. Abbiamo tutti circa il 10 per cento che semplicemente "ci sta". È così che li descriviamo, giusto? È semplicemente come quella sensazione istintiva, "Oh, ci stanno e basta" Il problema è: come fare a trovare quelli che semplicemente ci stanno e cominciare a fare affari con loro e non con quelli che non ci stanno? Perciò è questa piccola differenza che deve essere colmata, come la chiama Jeffrey Moore, "attraversare l'abisso" perché, la prima maggioranza non proverà qualcosa, finché qualcun altro non l'ha provata prima. E queste persone, gli innovatori e gli utilizzatori precoci, se la sentono di prendere queste decisioni d'impulso. Si sentono più a loro agio nel prendere queste decisioni d'istinto guidate da ciò in cui credono nel mondo e non solo in quale prodotto è disponibile.

Queste sono le persone che hanno passato sei ore in fila per comprare un iPhone il giorno del lancio, quando avrebbero potuto semplicemente entrare in un negozio la settimana successiva e comprarne uno dallo scaffale. Queste sono le persone degli schermi piatti da 40.000 dollari quando sono usciti i primi modelli, nonostante la tecnologia fosse poco sviluppata. E, comunque, non lo hanno fatto per la tecnologia. Lo hanno fatto per loro stessi. Perché volevano essere i primi. La gente non compra ciò che fai; compra il motivo per cui lo fai. E ciò che fai semplicemente testimonia ciò in cui credi. Di fatto, la gente fa le cose che testimoniano ciò in cui credono. Il motivo per cui quella persona ha comprato l'iPhone nelle prime sei ore, stando in fila per ore, è ciò in cui crede nel mondo, e quanto voleva che gli altri lo sapessero. Era il primo. La gente non compra ciò che fai; compra il motivo per cui lo fai.

Lasciami fare un esempio celebre, un fallimento famoso e un successo famoso sulla legge di diffusione dell'innovazione. Primo: il fallimento più noto. È un esempio di pubblicità. Come abbiamo detto prima, la ricetta per il successo sono i soldi e le persone giuste e le condizioni di mercato giuste. Giusto. In queste condizioni dovresti avere successo. Guarda TiVo (registratore video digitale su disco fisso): all'epoca in cui è stato lanciato, circa otto o nove anni fa, fino ad oggi, è l'unico prodotto di alta qualità sul mercato, non ci sono dubbi. Era estremamente ben finanziato. Le condizioni di mercato erano fantastiche. Usiamo TiVo come se fosse l'unico. Registro roba sul mio TiVo ogni giorno.

Ma TiVo ha fatto un errore commerciale. Non sono mai riusciti a guadagnare niente. E quando è stata fatta un'OPA, il valore delle azioni era di circa 30 o 40 dollari, poi sono crollate, e non sono mai state scambiate sopra i 10 dollari. Di fatto, credo che non siano mai state scambiate sopra i sei dollari, eccetto per un

paio di picchi. Perché quando TiVo ha lanciato il suo prodotto, ci ha detto tutto ciò che aveva. Hanno detto: «Abbiamo un prodotto che mette in pausa la TV in diretta, evita le pubblicità, fa tornare indietro la TV in diretta e memorizza le vostre abitudini televisive senza neanche chiedervelo». E la maggioranza più cinica ha detto: «Non ci crediamo. Non ne abbiamo bisogno. Non ci piace. Ci spaventa». Cosa sarebbe successo se avessero detto, «Se sei il tipo di persona a cui piace avere controllo totale di ogni aspetto della vita, abbiamo un prodotto per te. Mette in pausa la TV in diretta, evita le pubblicità, memorizza le tue abitudini televisive, ecc...». La gente non compra ciò che fai; compra il motivo per cui lo fai. E ciò che fai serve semplicemente come prova di ciò in cui credi.

Ora, lasciami fare un esempio di successo della legge sulla diffusione dell'innovazione. Nell'estate del 1963, 250.000 persone si sono presentate al centro commerciale a Washington per ascoltare Martin Luther King. Non avevano inviato nessun invito, e non c'era nessun sito per controllare la data. Come hanno fatto? Martin Luther King non era l'unico grande oratore in America. Non era l'unico uomo in America a soffrire in un'America pre-diritti civili. In realtà, alcune delle sue idee non erano così buone. Ma aveva il dono. Non andava in giro a dire alla gente cosa doveva essere cambiato in America. Andava in giro a raccontare alla gente ciò in cui credeva. «Io credo. Io credo. Io credo», diceva alla gente. E la gente che credeva in ciò in cui credeva lui ha raccolto la sua causa, e l'ha fatta propria. Alcune di queste persone hanno creato strutture per portare fuori la sua parola ad altre persone. E guarda un po', 250.000 persone si sono presentate il giorno giusto, al momento giusto, per sentirlo parlare.

Quanti si sono presentati per lui? Nessuno. Si sono presentati per loro stessi. È ciò in cui credevano dell'America che li ha portati a viaggiare su un autobus per otto ore, stare sotto il sole di Washington in pieno agosto. È ciò in cui credevano, non c'entrava niente il bianco contro il nero. Il 25 per cento del pubblico era bianco. Martin Luther King credeva che ci fossero due tipi di leggi nel mondo, quelle fatte dalle alte autorità e quelle fatte dagli uomini. E solo quando tutte le leggi fatte dagli uomini saranno coerenti con le leggi fatte dalle autorità, allora vivremo in un mondo giusto. È successo che il Movimento per i Diritti Civili era lo strumento perfetto per aiutarlo a fare prendere vita alla sua causa. L'abbiamo seguito, non per lui, ma per noi stessi. E comunque, ha fatto il discorso "Ho un sogno", non il discorso "Ho un piano".

Ascolta ora i politici con i loro piani a 12 punti comprensibilissimi. Non ispirano nessuno. Perché ci sono i leader e ci sono quelli che guidano. I leader detengono una posizione di potere o autorità. Ma coloro che guidano ci ispirano. Che siano individui o organizzazioni, seguiamo coloro che ci guidano, non perché dobbiamo, ma perché vogliamo. Seguiamo coloro che guidano, non per loro, ma per noi

stessi. E sono coloro che cominciano con "perché" che hanno la capacità di ispirare la gente intorno a loro o trovare altri che li ispirino.

**Grazie mille!**

**Anche tu vuoi guidare e ispirare clienti  
e collaboratori?**

**Per ringraziarti di aver letto questo white paper, ti  
regalo 30 minuti di coaching gratuito**



**Richiedi la tua sessione gratuita**