



Fred Kofman

BUSINESS CONSAPEVOLE



Come creare ricchezza
attraverso i valori

EDIZIONI IL PUNTO D'INCONTRO

Fred Kofman

BUSINESS CONSAPEVOLE

Come creare ricchezza attraverso i valori

Indice

Prefazione	7
Introduzione	13
Prologo	16
Ringraziamenti	26
1. Business consapevole	29
<i>Consapevolezza</i>	31
<i>Dipendenti consapevoli</i>	34
<i>Dirigenti consapevoli</i>	36
<i>Leadership consapevole</i>	38
<i>Le tre dimensioni del business</i>	40
<i>Essere, fare, avere e divenire</i>	43
<i>Cultura consapevole</i>	46
<i>Attitudini inconsapevoli</i>	49
<i>Interazioni inconsapevoli</i>	53
<i>Reazioni inconsce</i>	57
<i>Un invito al business consapevole</i>	59
2. Responsabilità incondizionata	61
<i>Respons-abilità</i>	63
<i>Perché la penna cade?</i>	65
<i>La vittima e il giocatore</i>	66
<i>Essere una vittima è bello</i>	70
<i>Il giocatore: la libertà incondizionata</i>	76
<i>Il prezzo del potere: rispondere delle proprie azioni</i>	82
<i>Da vittima a giocatore</i>	85
<i>La cultura della responsabilità</i>	88
<i>Al il giocatore</i>	91
<i>E a proposito di John?</i>	93
3. Integrità assoluta	98
<i>Il fine giustifica i mezzi?</i>	102
<i>Integrità assoluta</i>	104
<i>L'esperimento dei cioccolatini</i>	108
<i>E il successo?</i>	111
<i>Pensate in grande</i>	113
<i>Perché desideri ciò che desideri?</i>	116
<i>Vincere nella vita reale</i>	118
<i>Dentro o fuori?</i>	121
<i>Gli ostacoli generano energia</i>	124
<i>Le esperienze che ci insegnano veramente</i>	127
<i>Zack e William riveduti e corretti</i>	130
4. Umiltà ontologica	135
<i>Come riuscire a vedere le cose dal punto di vista altrui</i>	138
<i>Ciò che vedi è ciò che percepisci (e non ciò che è)</i>	140
<i>Analizziamo i modelli mentali</i>	143
<i>Io sono ok, tu sei ok</i>	149
<i>Io sono ok... e tu no!</i>	151
<i>Chi vuol essere un controllore?</i>	155
<i>Come i controllori difendono sé stessi</i>	157
<i>Parliamone</i>	159
<i>Un po' di autoironia</i>	161
<i>Torniamo ora al problema tra Mark e Sally</i>	162
<i>Opinioni tossiche</i>	164
<i>Opinioni utili</i>	167
<i>Edward e Christina riveduti e corretti</i>	169

5. Comunicare in modo autentico	172
<i>Conversazioni difficili</i>	175
<i>Semplifichiamo le cose</i>	178
<i>Confrontiamo quello che pensiamo con ciò che diciamo</i>	180
<i>Le risposte di Sharon</i>	182
<i>La vostra discarica privata</i>	184
<i>Depurare i rifiuti tossici</i>	187
<i>Incontriamoci in cucina</i>	192
<i>Dire la verità</i>	193
<i>Promuovere la verità negli altri</i>	197
<i>Autodifesa verbale</i>	202
6. Negoziare in modo costruttivo	210
<i>Alcuni tipici approcci ai conflitti</i>	212
<i>Perché i conflitti degenerano?</i>	216
<i>Esaminiamo le basi di un conflitto</i>	218
<i>Conflitti personali</i>	220
<i>Conflitti interpersonali</i>	223
<i>Conflitti operativi</i>	227
<i>Esaminiamo gli aspetti personali di ogni conflitto</i>	229
<i>Che cosa vogliamo veramente?</i>	235
<i>Consenso operativo</i>	237
<i>Bruce e Larry riveduti e corretti</i>	243
<i>Come risolvere i conflitti quando si ha a che fare con un bullo</i>	245
7. Coordinazione impeccabile	249
<i>Interazioni umane</i>	253
<i>Il coraggio di chiedere</i>	254
<i>Risposte</i>	258
<i>Come mantenere fede ai propri impegni in modo impeccabile</i>	261
<i>Come esprimere le proprie lamentele in modo produttivo</i>	268
<i>Come scusarsi in modo produttivo</i>	272
<i>Quanto costa riparare a un inadempimento</i>	274
<i>Introdurre una cultura basata sulla responsabilità</i>	277
<i>Come lodare in modo impeccabile</i>	278
8. La padronanza delle emozioni	283
<i>Chi ha paura del gattone cattivo?</i>	285
<i>Anche la ragione ha un cuore</i>	287
<i>Il potere del rilassamento profondo</i>	288
<i>Verso il controllo emotivo</i>	291
<i>Vedere una cosa per un'altra</i>	301
<i>Perdonare</i>	305
<i>Come gestire le emozioni altrui</i>	307
9. Entrare nel mercato con mani pronte ad aiutare	316
<i>Il vero scopo del business</i>	319
<i>Il lavoro come pratica per la realizzazione di sé</i>	323
<i>L'anima del business</i>	325
<i>All you need is love (Tutto ciò di cui hai bisogno è amore)</i>	326
<i>Dall'avidità al servizio degli altri</i>	328
<i>Una meravigliosa carriera, una vita meravigliosa</i>	330
<i>Il mondo degli affari è un campo da gioco</i>	334
<i>Una prova spirituale</i>	335
<i>Elementare ma non facile</i>	338
Epilogo	340

CAPITOLO I

Business consapevole

Cogito ergo sum.

— CARTESIO

L'autentica grandezza non è frutto del caso, ma di scelte consapevoli.

— JIM COLLINS

“Io amo le molecole”, spiega Marcus. “Basta applicare una certa quantità di calore e una certa quantità di pressione, e sai esattamente cosa accadrà. All’inizio della mia carriera ho fatto un lavoro notevole con le molecole, ma ora ho a che fare con la gente. Le persone sono imprevedibili. Tu puoi applicare una certa quantità di calore e una certa quantità di pressione, e non sai mai cosa ne verrà fuori”. Marcus, ricercatore ad alto livello in una compagnia petrolifera, ha due lauree. Straordinario dal punto di vista intellettuale, si è rivelato un disastro come manager. La sua eccellenza in campo tecnico ha fatto di lui un dirigente, mettendo in risalto la sua incompetenza nei rapporti umani. Il problema è che Marcus pretende di trattare le persone allo stesso modo in cui tratta le molecole, e questo non può funzionare. A differenza delle molecole, le persone sono dotate di un’individualità.

Manager come Marcus sono inevitabilmente destinati a inciampare e cadere ogni volta che tentano la scalata alle più alte posizioni di un’azienda, perché non sono in grado di compiere la transizione

dalle pure conoscenze tecniche alla capacità di comando e di direzione di altri esseri umani. Paradossalmente, le qualità che ne hanno determinato il successo a livello tecnico li fanno fallire a livello dirigenziale.

Il successo negli affari richiede la capacità di saper trattare con le persone, che sono esseri *consapevoli*. Questo libro vuole presentare i principi di base e le capacità necessarie per trattare con le persone, onorando allo stesso tempo la loro natura più autentica. Tutto ciò è utile per chiunque, ma fondamentale per coloro che rivestono posizioni dirigenziali.

Il segreto del comando è esercitare tale facoltà in maniera consapevole. Nel suo libro *Good to Great (O meglio o niente*, Mondadori 2007), Jim Collins esamina ciò che trasforma un'azienda da normale a straordinaria. Egli conclude che il fattore più importante che ne determina la grandezza sono i suoi dirigenti, che devono possedere un paradossale miscuglio di umiltà personale e volontà professionale. Tali leader, i quali vengono chiamati da Collins "livello cinque", canalizzano la loro ambizione personale al di sopra degli scopi individuali e verso il più alto obiettivo di creare un'azienda di successo. "Tutte le aziende esaminate, capaci di fare il salto da buone a grandi", dice Collins, "al momento della trasformazione hanno leader di livello cinque in tutte le posizioni chiave, incluso l'amministratore delegato".

In ogni caso, Collins non è in grado di dare risposta alla domanda fondamentale: come sviluppare una leadership di quinto livello?

"Mi piacerebbe poter compilare una lista dei passi da seguire per diventare leader di livello cinque, ma non sono riuscito a raccogliere dati sufficienti per elaborarla", ammette. Tale sviluppo interiore rimane quindi una sorta di "scatola nera".

In questo libro è racchiuso il mio sforzo di aprire la scatola nera di una grande leadership; la chiave è la serie di atteggiamenti e abitudini che ho battezzato "business consapevole".

Vivere in modo cosciente è uno stato che implica l'essere mentalmente attivi invece di passivi. È l'abilità di guardare al mondo attraverso una visione sempre nuova, è l'intelligenza che gioisce di se stessa. Vivere in modo consapevole è cercare di essere consci di qualunque cosa susciti il nostro interesse, azioni, valori, scopi e obiettivi. È la volontà di confrontarsi con i

fatti, piacevoli o spiacevoli. È il desiderio di scoprire i nostri errori e correggerli... è tale ricerca che continua a espandere la nostra consapevolezza e la nostra comprensione, sia del mondo intorno a noi sia nel nostro universo interiore.

— NATHANIEL BRANDEN

Consapevolezza

La consapevolezza è l'abilità di sperimentare la realtà, di essere coscienti del mondo interiore come di quello esteriore. Essa ci rende capaci di adattarci al nostro ambiente e di agire per migliorare le nostre vite. Tutti gli esseri viventi sono consapevoli, ma gli esseri umani lo sono in modo unico. A differenza delle piante e degli animali, noi possiamo pensare e agire al di là della spinta degli istinti e del condizionamento mentale. Possiamo essere autonomi (parola che deriva dal greco *autonomos* e significa "autodisciplinarsi"). Ma tale autonomia è una semplice possibilità, non qualcosa di garantito, e passa attraverso una scelta cosciente.

Essere consapevoli significa essere vigili, presenti. Vivere in modo consapevole vuol dire essere aperti a percepire il mondo attorno a noi e dentro di noi, a valutare in maniera appropriata le circostanze e a decidere come rispondere a esse in maniera da onorare i nostri bisogni, i nostri valori e i nostri obiettivi. Mancanza di consapevolezza significa vivere immersi in un sonno costante, pesantemente condizionati dagli istinti e dalle abitudini.

Vi è mai capitato di guidare in autostrada in modo automatico perché impegnati in una conversazione o in un sogno a occhi aperti, e poi accorgervi improvvisamente di aver passato l'uscita? Non eravate del tutto inconsapevoli, ma la vostra vigilanza in quel momento era molto scarsa. I vostri occhi erano aperti, ma non vedevate veramente.

Questo non è il modo migliore di guidare, e tantomeno di vivere. Diventando maggiormente consapevoli, possiamo percepire meglio ciò che ci circonda, capire di più le situazioni che incontriamo, ricordare ciò che è veramente importante per noi, e vedere più possibilità di azione rispetto alle situazioni della nostra vita.

La consapevolezza ci rende in grado di affrontare le circostanze e di perseguire i nostri obiettivi senza tradire i nostri valori.

Ma quando la nostra consapevolezza si offusca, siamo dominati da istinti e abitudini che possono anche rivelarsi controproducenti; allora perseguiamo obiettivi che sono nocivi per la nostra salute e la nostra felicità, agiamo in modi che più tardi rimpiangeremo e produciamo risultati dannosi per noi stessi e per coloro che ci sono cari.

Una caratteristica unica della consapevolezza umana è la coscienza di sé. Noi non solo siamo in grado di percepire il mondo esteriore, ma anche di testimoniare quello interiore. Possiamo porci questioni come: “Perché sto pensando questo?”, “Quali sono le ragioni che mi spingono a queste conclusioni?”, “Sto forse permettendo ai miei desideri di offuscare la mia capacità di giudizio?”.

La coscienza di noi stessi ci mette in condizione di considerare la vita nei suoi aspetti più profondi. Possiamo chiederci: “Chi sono io?”, “Qual è la mia missione nella vita?”, “Quali sono i valori che dovrei seguire?”, “Come dovrei vivere?”, “In questo momento il mio comportamento è coerente con i valori e gli scopi che perseguo?”, “Sono veramente felice?”.

Inoltre, non solo sperimentiamo la consapevolezza di noi stessi, ma possiamo anche riconoscerla negli altri. Sto parlando di qualcosa di più sottile che percepire le persone da una prospettiva esterna. Noi sappiamo che al di là del comportamento esteriore degli altri c'è una coscienza che sceglie consapevolmente le proprie azioni basandosi su ragionamenti precisi. Possiamo quindi chiederci: “Cosa ha portato quella persona a pensare ciò che sta pensando? Quali dati possiede per arrivare a quelle conclusioni? Qual è la cosa più importante per lei? Cosa desidera realmente?”.

La consapevolezza dell'interiorità di chi ci circonda ci mette in grado di scoprire le motivazioni più profonde negli altri, ponendoci domande come: “Qual è la cosa più importante nella vita di chi mi sta davanti? Quali sono le sue speranze e i suoi sogni? Quali i valori che ne guidano il comportamento? Cosa la renderebbe felice?”.

Un'altra caratteristica unica della coscienza umana è la capacità di astrazione.

Noi siamo in grado di trascendere le nostre esperienze concrete attraverso l'abilità intellettuale di comprendere, ragionare e giudicare. L'intelletto diviene capace di organizzare le informazioni che riceviamo dai sensi in modo da capire e dominare situazioni complesse. Non possiamo essere in grado di guardare ogni albero, ma possiamo gettare uno sguardo d'insieme sull'intera foresta.

A mano a mano che la nostra capacità cognitiva si sviluppa, operiamo a livelli sempre più alti di astrazione, dall'esperienza immediata ai simboli e ai concetti, e a livello più alto ci interroghiamo sulla natura di concetti universali quali la verità, la bellezza e il bene.

Il ragionamento astratto ci rende capaci di trascendere le circostanze immediate e di considerare l'esistenza umana con domande come: "Cos'è la natura umana? Quali sono gli imperativi morali che derivano da tale natura? Cosa significa condurre una buona vita? Qual è la via che conduce all'autentica felicità?".

Se si vuole vivere una vita veramente consapevole ci si deve occupare costantemente di tali interrogativi ed è necessario fare lo stesso se si vuole lavorare in modo altrettanto consapevole. Gli affari sono una parte essenziale delle nostre vite e condurli in maniera consapevole è un aspetto essenziale del vivere in modo cosciente. Dobbiamo allora considerare le domande fondamentali riguardo all'esistenza umana e alla realtà, e lasciare che tutto ciò ci faccia da guida nelle nostre scelte economiche.

Un affare condotto in maniera consapevole promuove infatti lo sviluppo in tutti i suoi partecipanti; essi sono incoraggiati a esaminare l'esistenza con un ragionamento di rigore scientifico e a riflettere sul loro ruolo con una morale egualmente rigorosa. Sono inoltre invitati a contemplare la loro vera natura e a trovare la strada per una vita virtuosa, piena di significato e felice. Inoltre, viene domandato loro anche di considerare i propri colleghi come delle persone in carne e ossa, anziché delle semplici "risorse umane", e di servire i propri clienti, offrendo loro prodotti e servizi che ne incoraggino la crescita e il benessere.

Una trattativa economica condotta in modo consapevole promuove la pace e la felicità in tutti gli individui, il rispetto della solidarietà nella comunità e il conseguimento degli scopi in un'azienda. Molti di noi riconoscono che le aziende hanno bisogno di impiegati con un livello di specializzazione tecnica sempre più alto, data la sempre maggiore informatizzazione dell'economia. Io credo che sia molto più importante, anche se assai meno riconosciuto, che le aziende trovino dipendenti con un alto livello di consapevolezza. Senza dipendenti consapevoli nessuna azienda può raggiungere la grandezza e, probabilmente, nemmeno sopravvivere nel mercato.

Ricordate quante aziende sono fallite a causa dell'arroganza dei loro manager? Quante sono implose per la perdita di interesse dei

loro dipendenti? Quanti milioni di dollari sono stati sprecati da manager che agivano in modi poco etici? Quanti amministratori hanno preferito la gratificazione immediata dei dividendi trimestrali rispetto a scelte che avrebbero potuto portare un profitto a lungo termine?

I dipendenti consapevoli sono la risorsa più importante dell'organizzazione di un'azienda e i dipendenti privi di consapevolezza sono il suo più pericoloso punto debole.

Dipendenti consapevoli

Ho individuato sette diverse qualità che distinguono i dipendenti consapevoli da quelli inconsapevoli.

Le prime tre sono attributi del carattere: responsabilità incondizionata, integrità assoluta e umiltà ontologica.

Le successive sono abilità impersonali: la capacità di comunicare in maniera veritiera, l'abilità di costruire relazioni produttive e l'impeccabilità nella coordinazione delle azioni proprie e altrui.

La settima qualità costituisce la base necessaria su cui operano le precedenti sei: la padronanza delle proprie emozioni.

Tali qualità sembrano semplici ma, credetemi, sono piuttosto difficili da mettere in pratica.

Apparendo così naturali, spesso e volentieri mettono a dura prova la nostra visione di noi stessi, degli altri e del mondo in generale.

Questo è il motivo per cui molti dicono di conoscerle già, ma pochi sono in grado di metterle davvero in pratica perché, come ho detto poc'anzi, esse appaiono di semplice buon senso, eppure non sono affatto pratica comune.

Gli autentici dipendenti consapevoli sono coloro che prendono in mano la loro vita; non scendono a compromessi barattando i valori umani con il successo materiale, sono sempre sinceri e pretendono altrettanta onestà dagli altri. Sono propensi a cercare soluzioni creative qualora si verificano disaccordi e assolutamente determinati a rispettare gli impegni presi. Inoltre sono in contatto con le loro emozioni e sanno esprimerle in maniera produttiva.

Coloro che lavorano in modo inconsapevole agiscono in modo opposto: danno la colpa agli altri per ogni problema, perseguono l'immediata gratificazione a dispetto di ogni codice etico e pretendono di avere sempre ragione. Spesso nascondono informazioni uti-

li, occultando i conflitti sotto il tappeto, e intraprendono qualsiasi rapporto con l'intento di schiacciare la controparte, vista sempre come nemica. Inoltre si aspettano di ottenere ciò che vogliono senza nemmeno chiedere, fanno promesse che poi non riescono a mantenere e non rispettano gli impegni presi, reprimono le loro emozioni oppure le fanno esplodere in modo irrazionale.

Ovviamente, i dipendenti davvero produttivi devono essere necessariamente dotati della conoscenza e dell'abilità tecnica per poter svolgere il loro lavoro; se non siete ingegneri, non sarete certo le persone più adatte per costruire un ponte.

Ma la produttività deve sposarsi anche con la capacità di stabilire relazioni umane; se siete degli ottimi ingegneri ma non sapete comunicare con i vostri soci, negoziare con la controparte e coordinare i vostri dipendenti, siete decisamente le persone meno adatte per dirigere un'impresa edile.

È naturale che un dipendente consapevole senta di aver bisogno di un manager altrettanto consapevole per poter impiegare la propria energia in modo produttivo. Se i dipendenti, non importa quanto consapevoli, non si sentono riconosciuti, supportati e incoraggiati dai loro superiori, non renderanno al massimo del loro potenziale.

Solo un leader davvero consapevole è in grado di creare l'ambiente più adatto per far sì che i propri dipendenti sboccino sia professionalmente sia come esseri umani.

Egli metterà i propri collaboratori in grado di apportare il massimo contributo all'azienda. Nulla è più vitale per il rendimento dell'azienda di una capacità direzionale esercitata in maniera consapevole. Non importa in che campo operi la vostra impresa, ricordate che l'unico modo per rimanere competitivi e generare dei profitti nel lungo termine sta nell'attrarre, sviluppare e legare a sé dipendenti di talento.

L'ampiezza della visione e la solidità della strategia dei dirigenti di livello più alto non sono sufficienti, perché sono i manager di tutti i livelli che determinano l'ambiente quotidiano per i loro dipendenti, e solo manager consapevoli possono promuovere il coinvolgimento dei loro impiegati.

Sfortunatamente, la consapevolezza a livello manageriale è ancora merce molto rara. Warren Bennis e Bert Nanus hanno condotto un'inchiesta approfondita dalla quale è risultato che solo un dipendente su quattro lavora sviluppando tutte le sue potenzialità. Molti dipendenti

intervistati dichiarano di lavorare solo il necessario per non venir licenziati e tre su quattro dicono che potrebbero rendere di più.

La buona notizia è che c'è un gran margine di miglioramento; se tutte le aziende potessero recuperare l'energia persa in questo modo, la loro performance avrebbe un'impennata.

Dovrebbe essere lampante che se i dirigenti vedono i lavoratori non come preziosi individui la cui unicità rappresenta un valore assoluto, ma semplici strumenti che possono essere eliminati quando non servono più, allora gli stessi dipendenti considereranno l'azienda semplicemente come una macchina che produce stipendi, senza nessun altro significato. In tali condizioni è difficile lavorare bene, per non parlare di amare il proprio lavoro.

— MIHALY CSIKSZENTMIHALYI

Dirigenti consapevoli

In *Prima di tutto, infrangere ogni schema*, Marcus Buckingham e Curt Coffman riportano i risultati di una ricerca di vent'anni sull'efficienza organizzativa, promossa dalla Gallup. Questa ricerca era imperniata su una domanda molto semplice: "Cosa si aspettano i dipendenti di talento dal loro posto di lavoro?".

Dopo aver intervistato milioni di individui provenienti da una vasta gamma di aziende di diversi paesi, i ricercatori sono giunti a questa conclusione: "I dipendenti di talento hanno bisogno di grandi manager. Un dipendente dotato può desiderare di lavorare in un'azienda grazie all'ispirazione offerta dal suo leader carismatico, al riconoscimento economico particolarmente generoso e alla validità dei suoi corsi di aggiornamento professionale. Ma la produttività del dipendente e quanto a lungo egli si tratterrà nell'azienda stessa è determinato dalla relazione che egli avrà con il suo immediato superiore".

Ciò ha condotto i ricercatori alla domanda successiva: "In che modo i manager delle più grandi aziende a livello mondiale individuano, motivano e legano a sé i migliori dipendenti?".

La ricerca condotta ha interessato più di quattrocento aziende, intervistando circa ottantamila dirigenti di alto e medio livello, catalogati in base a parametri soggettivi come le vendite, il profitto, la

soddisfazione dei clienti e il ricambio del personale. Tutto ciò ha dato origine alla più approfondita ricerca empirica mai condotta su questo tema.

I ricercatori hanno scoperto che i migliori manager sono in grado di creare un posto di lavoro nel quale gli impiegati rispondono enfaticamente “sì” quando vengono loro poste queste domande:

1. So esattamente cosa ci si aspetta da me al lavoro?
2. Sono stato dotato dell'equipaggiamento e dei materiali necessari per svolgere il mio lavoro al meglio?
3. Durante il lavoro ho sempre l'opportunità di fare del mio meglio ogni giorno?
4. Negli ultimi sette giorni ho ricevuto un ringraziamento o un riconoscimento per il buon lavoro svolto?
5. Mi sembra che il mio diretto superiore, o altre persone al lavoro, siano interessate a me come persona?
6. Al lavoro c'è qualcuno che mi incoraggia nel mio sviluppo professionale?
7. Mi sembra che le mie opinioni contino per gli altri?
8. La *mission* dell'azienda è tale da far sentire il mio lavoro importante?
9. I miei colleghi sono impegnati nel lavoro in modo impeccabile?
10. Ho degli amici sul posto di lavoro?
11. Negli ultimi sei mesi sono stati riconosciuti i miei progressi in campo professionale?
12. Nell'ultimo anno mi sono state presentate delle opportunità sul lavoro per imparare e crescere professionalmente?

Tali risultati non riguardano semplicemente i lavoratori e i loro immediati supervisor, ma determinano la buona riuscita dell'azienda in generale. La responsabilità primaria dei migliori manager sta nel popolare la loro azienda di ciò che io ho definito “dipendenti consapevoli”.

I dirigenti a livello più alto non devono solo stabilire lo scopo e la politica dell'azienda, ma anche creare un ambiente che attragga, trattenga e sviluppi i migliori dipendenti, e per attrarre dipendenti consapevoli i dirigenti devono esercitare la loro leadership in maniera conscia.

Il capo peggiore è colui che viene disprezzato dalla gente, mentre un buon leader può essere addirittura venerato dalle persone. Ma il migliore è colui che fa sì che la gente dica: "Siamo stati noi a fare ciò".

— LAO TZU, *TAO TE CHING*

Leadership consapevole

La leadership, o capacità di comando, è una dote grazie alla quale una persona stabilisce un obiettivo per le altre e le motiva a raggiungerlo con efficienza e totale impegno. Una corretta leadership trasforma le potenzialità individuali in una prestazione collettiva vera e propria. Il vero lavoro di un leader consiste nello sviluppare e mantenere alta la produttività dei suoi dipendenti e la sua efficacia viene dimostrata dal rendimento di tutta la squadra. Chiunque si trovi a dirigere altre persone deve assumersi quella responsabilità che è propria di ogni leadership.

Ma l'autorità formale non è sufficiente per suscitare il necessario entusiasmo in coloro che vengono diretti; una parte essenziale del lavoro del dirigente sarà quindi rivolta a ottenere la piena collaborazione dei propri sottoposti, facendo sì che essi si impegnino in maniera personale.

Una grande leadership risulta pertanto come condizione necessaria per la corretta gestione dei propri dipendenti.

Solo una squadra diretta in maniera appropriata è in grado di operare in sintonia, poiché ognuno dei suoi membri considera l'obiettivo come proprio. I grandi manager (che sono contemporaneamente anche grandi leader) guadagnano sempre la fiducia e il rispetto dei loro subordinati, perché senza tale fiducia e rispetto i dipendenti raramente farebbero più del minimo indispensabile nel perseguimento dell'obiettivo assegnato loro.

Chiedersi se un buon manager debba essere anche un buon leader è come chiedersi se qualcuno che gioca a calcio debba saper prendere a calci una palla. Prendere a calci una palla è l'essenza del gioco del calcio e diventa ridicolo allora dire che qualcuno è un buon giocatore di calcio ma non è bravo a prendere a calci una palla, oppure che abbiamo troppi giocatori di calcio ma poche persone che sappiano prendere a calci una palla in maniera appropriata.

Allo stesso modo, la capacità di comando è una qualità indispensabile per qualunque manager. Capacità di comando, di direzione e di guida sono esattamente i modi in cui il manager svolge le sue funzioni.

Come può allora un dirigente guadagnare il rispetto e la fiducia dei propri subordinati? Innanzitutto deve dimostrare di avere le conoscenze tecniche e la competenza necessaria per il proprio lavoro. Bisogna notare che in questo contesto ho usato la parola “dimostrare” non a caso; infatti il leader non solo deve possedere tale conoscenza, ma deve anche convincere i propri subordinati che egli è in grado di svolgere al meglio le funzioni che gli vengono affidate.

Infatti, ogni manager non deve mostrare di essere in grado di svolgere il lavoro dei suoi subordinati, ma di poter svolgere il *proprio* lavoro. In altre parole, deve provare di poter assolvere le proprie funzioni, come per esempio selezionare le persone più adatte per unirsi alla squadra, assegnare loro obiettivi appropriati, fornire loro i mezzi necessari per svolgere al meglio il proprio lavoro in modo da cooperare nel raggiungimento dell’obiettivo della squadra, e così via.

In secondo luogo, il manager deve esercitare la propria leadership in maniera consapevole. Scendendo nel dettaglio, egli deve esercitare la propria capacità di comando sulla base delle sette qualità che costituiscono il business consapevole che ho descritto nel capitolo precedente.

Un grande manager gestisce i propri dipendenti attraverso la responsabilità incondizionata, la totale integrità, l’umiltà ontologica, un’autentica capacità di comunicare, l’abilità a instaurare rapporti costruttivi, la capacità di coordinare i propri sottoposti in maniera impeccabile e la padronanza delle proprie emozioni.

Inoltre egli promuove, e allo stesso tempo esige, che i suoi dipendenti mettano in atto essi stessi tali qualità.

Il vero manager pretende un comportamento consapevole non solo da se stesso, ma anche da ognuno dei suoi dipendenti; e pretende allo stesso modo che ogni suo dipendente promuova negli altri un comportamento consapevole. Tutto ciò crea una cultura in cui ognuno incoraggia e sostiene tutti gli altri nel lavorare con la giusta attitudine.