

*Integrità - Carisma - Puntare all'obiettivo*  
*Competenza - Buonsenso - Idee*  
*Puntare alla soluzione - Generosità*  
*Relazioni - Entusiasmo*

All'età di 19 anni Frank Devlyn ha preso in mano l'attività di famiglia e l'ha fatta diventare la più grande compagnia di ottica al dettaglio di tutta l'America Latina, con più di 400 negozi. Nel corso di questo successo negli affari ha sviluppato un grande senso di servizio alla comunità, attraverso il suo Rotary Club locale. La dedizione al servizio di Frank lo ha condotto su un sentiero che avrebbe incluso il diventare il presidente del Rotary International. In questo libro, il quarto, Frank racconta i 10 tratti distintivi della leadership, che può essere applicata a qualsiasi settore della vostra vita.

# Frank Talk IV

la

# LEADERSHIP

**Dieci tratti distintivi dei Leader Eccellenti**

**FRANK J. DEVLYN**

Presidente del Rotary International 2000-2001

e

**DAVID C. FORWARD**

Autore di best seller e oratore

# **Frank Talk IV**

**La**

# **LEADERSHIP**

**Dieci Tratti Distintivi dei Leader Eccellenti**

**Frank J. Devlyn**

**Presidente del Rotary International 2000-2001  
Chairman 2005-2006 The Rotary Foundation Trustees**

**e**

**David C. Forward**

**Autore di best seller e oratore**

**Tradotto da  
Bruno Ghigi**

**Major Donor TRF**

**eBook digitalizzato da Rotary eClub 2050  
A.R. 2014-2015**

# FRANK TALK IV

## LA LEADERSHIP

Copyright © 2008 di Frank Devlyn, David C. Forward e  
ReachForward Publishing Group.

**La versione in italiano è stata regolarmente  
autorizzata da Frank Devlyn.  
Eventuali utili derivanti dalla sua diffusione  
dovranno essere donati alla Rotary Foundation  
per il progetto della cecità evitabile**

Tutti i diritti riservati. Nessuna parte di questo libro può essere usata o riprodotta in qualsiasi maniera senza un'autorizzazione scritta, con l'eccezione di brevi stralci virgolettati, inseriti in importanti articoli o riviste, citando gli autori.

Per informazioni rivolgersi a:

Reach Forward Publishing  
14 West Lake Ave.  
Medford, NJ 08055-3429 USA  
Tel. 001-856-988-1738

Oppure, in italiano:  
**[bruno@ghigi.com](mailto:bruno@ghigi.com)**

Questo libro non è una pubblicazione ufficiale del Rotary International

Per ulteriori informazioni consultare:

[www.ReachForward.com](http://www.ReachForward.com)  
[www.FrankTalkBooks.com](http://www.FrankTalkBooks.com)

## Cosa dicono di *Frank Talk IV - La Leadership*

“*Frank Talk IV - La Leadership* è un importante messaggio del Past Presidente R.I. Frank Devlyn su un argomento vicino e caro al cuore di tutti i Rotariani. Lui e David Forward hanno riunito gli sforzi per creare un libro molto leggibile e di buon intrattenimento per i leader di oggi e per tutti quelli che diventeranno i leader di domani”.

- **D.K. Lee, Presidente del R.I. 2008-09**

“*Frank Talk IV - La Leadership* è veramente un eccellente manuale su come acquisire capacità di leadership. Dovrebbe essere letto non solo dai Rotariani, ma da tutti quelli che sono interessati a sviluppare capacità per aiutare sè stessi e gli altri a raggiungere nella vita i propri obiettivi, di diventare veri leader e migliori esseri umani”.

- **Prof. Dr. Michael Nobel, Presidente del Nobel Charity Trust;  
Professore in visita del Tokyo Institute of Technology, Japan National University.**

“Le capacità di leadership sono importanti per ogni Rotariano, ogni uomo d'affari, ogni professionista, uomo o donna. Una buona leadership è richiesta in ogni settore della nostra vita e spetta ad ognuno di noi fare in modo di esercitare questa leadership nel nostro club, nella nostra comunità e nel mondo. Frank Devlyn, con l'aiuto di David Forward ha creato *Frank Talk IV - La Leadership*, come strumento destinato a nutrire e sviluppare queste capacità”.

- **John Kenny, Presidente R.I. 2009-10**

“Frank Devlyn ha dedicato una bella fetta della sua vita come leader e ambasciatore del Rotary. Ad entrambi i ruoli ha portato l'ambizione di servire e guidare gli altri al servizio. Le sue idee sulla leadership sono ben spiegate in questo libro”.

- **Jeffrey Davidson, Ambasciatore in Messico (1998-2002)  
Presidente, Institute of the Americas**

“Il Rotary International è stato un modello di comunità globale. Tutti i movimenti cittadini hanno bisogno di leadership e Frank Devlyn brilla ancora nei ruoli di leadership e di responsabilità, settori che conosce molto bene”.

- **Onorevole Timothy E. Wirth, Presidente Fondazione ONU e del Better World Fund**

“Frank Devlyn è un leader. Quando parla Frank, la gente ascolta, perchè il suo messaggio induce sempre a prendere l'iniziativa per servire gli altri. Il Rotary gira tutto intorno alla leadership, una delle caratteristiche descritte in questo libro. Se pensavate che Frank vi dicesse cosa fare ogni volta che lo avete incontrato, lo avreste evitato; la magia è che incoraggia ed induce gli altri a fare del loro meglio. Queste sono le qualità dei leader efficienti sia nel mondo del lavoro che nel settore del volontariato e so che tutti noi trarremo vantaggio dalla lezione descritta in questo libro”.

- **Malcolm S. Morris, Presidente, Stewart Title Company**

“Frank Devlyn, come uomo di successo negli affari e nel campo umanitario, ha dimostrato evidenti qualità di leadership che ci ispirano e ci motivano. La sua straordinaria capacità di comunicazione ed esperienza non solo rendono il suo libro *Frank Talk IV - La Leadership* gradevole da leggere, ma ci insegnano anche una valida lezione sulla leadership”.

- **Ken D. Tuck, Past President, American Academy of Ophthalmology**

“Frank Devlyn, sia nel Rotary che nella vita, è ben descritto nella seguente affermazione di Theodore Roosevelt: ‘Molto meglio osare cose grandi, vincere con gloriosi trionfi, anche se mescolati a fallimenti, che arrancare con quegli spiriti poveri che non gioiscono molto, nè soffrono molto, perchè vivono nella grande penombra che non conosce nè vittorie nè sconfitte’”.

**- Kennet E. Behring, Fondatore della The Weelchair (sedie a rotelle) Foundation**

“Frank Devlyn ha scritto un libro sulla leadership, che è anche una vera esplorazione di come lavoriamo fra di noi. Usa esempi di vita reale per mettere in luce le caratteristiche che aiutano a motivare gli altri. Non solo cosa dobbiamo fare per essere buoni leader, ma anche il perchè e il come farlo. La vasta esperienza di Frank e la sua interazione con gente e organizzazioni di tutto il mondo intorno a lui, la sua comprensione della natura umana e il suo desiderio di migliorare il mondo intorno a lui, brillano leggendo queste pagine. Io posso solo raccomandarlo fortemente come una lettura di intrattenimento che costringe a pensare”.

**- Dumbar Hoskins, MD, Vicepresidente esecutivo, della American Academy of Ophthalmology**

“Questo libro è una piacevole variazione dal tipico testo che parla di affari, al libro che aiuta. Il racconto di Frank Devlyn cattura i lettori, mentre domande e rivelazioni che provocano riflessioni li rendono capaci di incrementare il proprio successo, la crescita personale e la comprensione della differenza fra leadership e management”.

**- Jim Gibbons, Presidente e A.D. Goodwill Industries International**

“Frank Devlyn, bellissimo *cheerleader* (sostenitore) del Rotary, continua ad offrire esempi dei benefici che derivano dall’essere Rotariani. Con questa nuova pubblicazione sulla Leadership, lui e David Forward si sono messi di nuovo insieme per lasciare il segno. Sperimentare il Rotary offre ad ogni socio eccezionali opportunità di crescita, raramente disponibili in qualsiasi organizzazione. Come presidente del Institute for Leadership, uno dei corsi del Rotary di maggior successo per la crescita della leadership realizzato per tutti i Rotariani, raccomando pienamente questo libro brillante e puntuale. Fate tesoro di un’altra opportunità di arricchire la vostra vita grazie all’appartenenza al Rotary”.

**- Irving J. “Sonny” Brown, Past Vice Presidente del RI e  
Presidente del Comitato per lo Sviluppo della Leadership nel Rotary 2007-09**

“Il Past Presidente del R.I. Frank Devlyn e David Forward hanno dato un grande contributo al Rotary con la pubblicazione di *Frank Talk IV - La Leadership*. Enfatizzare l’importanza dello sviluppo della leadership per il futuro del Rotary e le molte opportunità che il Rotary offre ai suoi soci per una educazione di qualità alla leadership, è uno dei più importanti risultati che mettono uno di fronte all’altro il Rotary e le organizzazioni di volontariato al giorno d’oggi. Nessuna organizzazione offre, alle comunità d’affari o professionali del mondo, tali vantaggi per incrementare la capacità di leadership dei propri leader, come lo fa il Rotary International. Il Rotary Leadership Institute (RLI) è molto orgoglioso di garantire per questa grande opera e di raccomandarla a tutti i Rotariani e agli altri leader negli affari e professionisti”.

**- David Linett, Past Director del R.I.,  
Presidente Internazionale del Rotary Leadership Institute**

## DEDICA

Dedico questo libro a mia madre e a mio padre che, entrambi, ognuno a suo modo, mi hanno aiutato a trovare e coltivare quelle prime qualità di leadership che ho acquisito nei miei primi anni di vita. Essi hanno fatto in modo che avessi un'ottima educazione e, successivamente, con un continuo incoraggiamento e aiuto, che imparassi una leadership reale quando ho iniziato a lavorare nell'attività di famiglia.

**- Frank**

Anche io dedico il libro ai miei genitori che, fin dall'infanzia, mi hanno insegnato la differenza fra il bene e il male e la gioia del servire i bisognosi .

**- David C. Forward**

# Riconoscimenti

Gli autori vogliono ringraziare i molti amici e familiari che li hanno incoraggiati a scrivere a quattro mani questo quarto libro. Una menzione speciale va al Past Director del Rotary International David Linett, al Past Vice Presidente del Rotary International Irwing J. “Sonny” Brown, e ai suoi co-fondatori *dell’ Istituto per la Leadership* John Colman e Mike Adkins.

Come al solito, il Rotariano Jim Weeman di Tulsa, Oklahoma, ha fatto un meraviglioso lavoro con il disegno della copertina e l’impaginazione del libro. Ringraziamo Jim e Barbara per la loro abituale pazienza, professionalità e grande spirito di servizio.

Siamo entrambi grati ai numerosi leader che abbiamo incontrato nel Rotary, presso club, distretti, zone e a livello internazionale. La vita è stata senza dubbio una continua esperienza di apprendimento e molti degli esempi di questo libro sono stati appresi nell’interazione con veri leader che abbiamo incontrato nel Rotary, negli affari, nella Chiesa e nel governo. Li ringraziamo per essere stati di esempio ad entrambi.

**- Frank e David**

# Indice

Informazioni su Frank Devlyn .....	8
Informazioni su David C. Forward .....	10
Prefazione .....	12
Introduzione .....	13
Di nuovo insieme .....	17
Una questione di carattere .....	29
Il carisma .....	41
Comunicare per avere successo .....	49
La competenza inconscia .....	61
Parole di buonsenso .....	73
Punta al premio .....	81
Leadership al servizio degli altri .....	95
Pensare positivo .....	103
... Portami soluzioni .....	109
Il leader con una visione .....	117
Conclusione .....	125
Appendice: il test per valutare la tua leadership .....	130



# Informazioni su Frank Devlyn

Nel mondo del Rotary, Frank Devlyn è conosciuto come uno degli oratori più gettonati, continuamente richiesto per conferenze ed eventi rotariani in tutto il mondo.

Il suo *background* spiega il motivo per cui sia considerato da moltissimi un leader di notevole successo. Cresciuto sul confine fra il Messico e gli Stati Uniti, Frank si definisce orgogliosamente come biculturale.

*‘Da ragazzino e studente, ho passato ogni giorno della mia vita in entrambi i paesi’, dice. “Casa mia era a Juarez, Chihuahua, in Messico, da dove veniva la famiglia di mia madre ed io andavo a scuola a El Paso, in Texas. Ero immerso in ugual misura in entrambe le culture ogni giorno della mia vita’.*

Il padre di Frank, Frank Devlyn Senior, un veterano della prima guerra mondiale, di origine irlandese, veniva da una piccola città vicino a Chicago, in Illinois. Frank Senior era un optometrista, così come la madre di Frank, Nelva. Dopo il matrimonio essi si trasferirono nella cittadina di Nelva, Juarez, nel nord del Messico, la più grande città di confine del paese e aprirono un piccolo negozio di occhiali. Frank crebbe nell’attività di famiglia e lavorò ogni giorno nel negozio dopo essere andato a scuola. All’età di 9 anni montò il suo primo paio di occhiali. Quando Frank arrivò ai 22 anni, suo padre morì. Ma a quell’epoca i Devlyn avevano aperto il loro settimo negozio di ottica. Allora Frank dovette prendere in mano l’attività di famiglia, con l’aiuto della madre e dei due fratelli più piccoli. Fra alti e bassi, la catena di negozi di ottica continuò ad espandersi. Oggi il Gruppo Ottico Devlyn ha più di 700 negozi ed è la più grande catena al dettaglio di ottica dell’America Latina, con filiali in Messico, Guatemala, El Salvador, Honduras e Repubblica Dominicana. Inoltre la compagnia vende all’ingrosso, distribuisce e produce una varietà di prodotti ottici e oftalmici in tutta l’America Latina.

A testimonianza del suo status di leader rispettato e riconosciuto in tutto il mondo, Frank fa parte del consiglio d’amministrazione di numerosi gruppi e istituzioni nazionali e internazionali. Spesso gli viene

chiesto di servire in organismi pubblici e non è inusuale vedere Frank consultato dai media, dal Governo messicano o da organizzazioni che rappresentano imprese private e gruppi filantropici che chiedono suoi consigli.

Quando aveva 29 anni è entrato nel Rotary Club di Anáhuac a Città del Messico, aperto da sole tre settimane. *‘Dubito che all’epoca il club più grande della città avrebbe ammesso un uomo d’affari della mia età’*. Ha servito come terzo presidente del club. Frank descrive la sua appartenenza al Rotary come *‘un punto di svolta della mia vita’* e ha portato al Rotary la stessa energia, determinazione e preveggenza che sono stati punti fissi della sua carriera professionale.

Nel suo anno di presidenza nel 2000-01 il suo piano per il Rotary era molto ambizioso. Per aiutare i Rotariani a raggiungere i suoi obiettivi e dare un significato e vita al suo motto *“Create la consapevolezza e passate all’azione”*, Frank nominò 20 task force. Ognuna focalizzata sul lavoro che i Rotary Club di tutto il mondo stavano già facendo, dice lui. In realtà, molte di queste task force erano i precursori di quello che oggi sono i Rotarian Action Groups (Gruppi d’Azione Rotariana).

Frank e Gloria Rita, sua moglie da 42 anni, hanno 3 figlie e 9 nipoti. Gloria Rita è stata partner di Frank, nel Rotary come nella vita, condividendo le sue funzioni nel Rotary a tutti i livelli. Per questo motivo, è stata nominata socio onorario dal club di Frank, cioè il Rotary Club Anáhuac di Città del Messico.

Frank è anche l’autore dei libri della serie best-seller *Frank Talk*, insieme al co-autore David C. Forward.

# Informazioni su David C. Forward

David C. Forward è nato ed è stato educato in Inghilterra, ed è poi emigrato negli Stati Uniti nel 1972. E' un agente immobiliare di successo nel sud del New Jersey e un oratore molto richiesto in tutto il mondo, nei congressi rotariani e nei SIPE. E' stato chiamato due volte ad introdurre un Congresso Internazionale del Rotary. David è stato intervistato frequentemente dai media nazionali e internazionali, compresa la ABC TV e la BBC.

David è uno scrittore prolifico ed ha scritto 10 libri, fra cui:

- *Heroes After Hours (Eroi del tempo libero)*: Straordinari esempi di volontariato.
- *Sales SuperStar: Vendite strepitose* (un trattato sulle vendite).
- *The Essential Guide to the Short-Term Mission Trip*: una guida di viaggio per missioni di breve termine.
- *DUH! Lezioni per la motivazione dei dipendenti che ogni leader degli affari dovrebbe conoscere*.
- *Miracles Among Us (Miracoli in mezzo a noi)*: La storia di una missione dell'associazione ICAF fra i bambini orfani in Romania.

Insieme al Presidente del Rotary International Frank J. Devlyn, David è co-autore di Frank Talk, Frank Talk II e di Frank Talk sulla Rotary Foundation, e questi sono diventati i libri più venduti della storia rotariana, con più di 200.000 libri distribuiti in 10 lingue. Nel 2004 il Rotary ha pubblicato "*Un Secolo di Servizio: la storia del Rotary International*", scritto da David dopo averne fatto le ricerche.

Rotariano fin dal 1978, ha servito in molte posizioni di leadership di club e distretti ed ora è socio onorario del Club di San Francisco. David Forward è un Major Donor della Rotary Foundation (donazioni superiori a 10.000\$) ed è stato insignito della Citation for Meritorious Services (Citazione per servizi meritevoli) per il suo lavoro come presidente della commissione distrettuale Polio Plus. Oltre al suo lavoro di volontario nel Rotary, David è un pastore della sua Chiesa ed è presidente volontario della International Children's Aid Foundation, un'organizzazione che assiste bambini orfani in Romania. Nel 2005 i 1,3 milioni di soci della

Associazione Nazionale degli Agenti Immobiliari, per il suo lavoro di volontariato hanno nominato David vincitore del “Premio di Buon Vicinato”. David è socio ordinario del Rotary e-Club One (il primo Rotary Club del mondo che si riunisce sul web via teleconferenza).

# Prefazione

di

**Cliff Dochterman**

**Presidente del Rotary International, 1992-93**

Le librerie sono piene di volumi sulla “leadership”. Ci sono leader che guidano truppe militari, impiegati negli affari, squadre di atletica, seguaci religiosi, partiti politici e gruppi d’azione. Virtualmente tutti gli aderenti hanno un qualche interesse finanziario o un impegno personale per seguire il leader. Tuttavia questa quarta pubblicazione della serie “*Frank Talk*” ha un approccio nuovo e diverso: la leadership in una *organizzazione di volontariato*.

Seguendo lo stile dei suoi scritti precedenti, Frank ha condotto una conversazione fra amici rotariani sui vari stili, capacità e caratteristiche, di un leader nel volontariato. Uno che guida gli altri con personali: convinzione, motivazione, visione, incoraggiamento, rispetto ed influenza carismatica. Tuttavia l’enfasi principale riguarda l’esperienza di leadership in un Rotary club; i messaggi e le tecniche possono essere facilmente portati nella carriera quotidiana e nelle relazioni personali di un individuo.

Sono frequenti i riferimenti alla differenza che passa fra capacità di *management* (gestione) e capacità di *leadership* (guida) in un leader del volontariato. Il lettore sarà colpito dai praticissimi suggerimenti per emulare le caratteristiche di eccezionali leader di successo.

Per Frank i, 10 principali tratti distintivi di un leader di successo possono essere un valido elenco per il neofita che inizia la scalata alla leadership, o per il dirigente che lo ha fatto nell’ufficio della sua azienda. Questo testo è utile per tutte le persone che desiderano aumentare le loro attuali capacità, o che stanno per entrare in una posizione di comando.

# Introduzione

Alcuni anni fa, mentre viaggiava in treno, l'allora Presidente del Rotary International Frank Devlyn incontrò tre estranei: Sue, Bob e Duncan. Chiacchierarono un po' e quando appresero della sua posizione, fecero l'inevitabile domanda: "Cos'è il Rotary?". Il promotore e ambasciatore errante del Rotary (Frank) li invitò a considerare l'opportunità di diventare Rotariani, ma essi invocarono le obiezioni, che avevano spesso udito da altri, sul fatto che il Rotary è un club di vecchi ragazzi; dissero che non avevano tempo da dedicare alle riunioni e dichiararono scetticismo sul fatto che una sola persona possa fare la differenza. Alla fine del viaggio erano diventati amici e tutti e tre finirono per entrare in un Rotary club della loro città. Nei pochi anni successivi i quattro Rotariani si sono incontrati altre due volte e la loro amicizia si fece profonda quando si scambiarono domande e suggerimenti su come dare forza ai loro Rotary club e divennero più interessati alla Rotary Foundation.

Ora, si incontrano nuovamente partecipando al Congresso Internazionale. E' un momento emozionante, perchè ciascuno di loro sta intraprendendo un diverso percorso di comando. La leadership è una qualità che la maggior parte di noi desidera avere; una capacità che apprezziamo molto in quelli che l'hanno. Se stiamo realizzando qualcosa di molto utile nella vita, dall'allenare un gruppo di giovani al motivare un gruppo di lavoro, presiedere un Rotary club, progredire nella nostra carriera, o intraprendere un progetto di volontariato, abbiamo bisogno di avere reali capacità di leadership, cioè di guida.

Il Rotary fornisce un eccellente forum per lo sviluppo della leadership. Considerate una giovane donna che entra nel Rotary club della sua città. Vede che quelli che contano nella comunità sono un gruppo unito che trascende i titoli, il sesso e l'età e realizza importanti progetti di servizio. La giovane Rotariana, presto si aggrega ad una commissione e osserva come i leader esperti condividono la loro visione e programmano e realizzano varie attività. Osserva come i dirigenti del club e del distretto comunicano fra di loro, ispirano e dirigono tutti i loro gruppi di volontariato; così, gradualmente progredisce essa stessa nella scala delle posizioni di

comando. Le capacità che ha imparato, la nostra leader Rotariana le trasferisce nel suo luogo di lavoro, dove usa le stesse capacità di comando che ha acquisito per avanzare nella gerarchia manageriale. In breve, l'appartenenza al Rotary può sviluppare nuovi leader e i leader che appartengono al Rotary completano il cerchio trasferendo le loro capacità ai loro amici Rotariani.

Negli ultimi anni, numerosi Rotariani pieni di intuito hanno dato inizio ai loro programmi di addestramento nella capacità di comando. Il Past Vice Presidente del Rotary International Irving J. "Sonny" Brown ha riunito quattro Rotariani, past presidenti di club e professionisti di addestramento alla leadership, per organizzare un *Institute per la Leadership*. Questo organizza seminari di due giorni di addestramento interattivo e offre a tutti i Rotariani un evento che aiuta tutti i partecipanti a conoscere le proprie capacità di comando e come "essere dei leader". Il programma è stato condiviso con *Peace Fellows* (gli amici della pace) alla *The University of North Carolina & Duke University* e alla *University of California* a Berkeley e al *Rotary Institute* delle zone 25 e 26. Viene fornito anche alle altre organizzazioni come un servizio alla comunità e, così facendo, migliora l'immagine del Rotary nella comunità e apre la possibilità di adesione di nuovi futuri Rotariani. Il programma è stato condiviso da diversi distretti degli USA.

Uno dei corsi più apprezzati è il "*Rotary Leadership Institute*", fondato dal Past Director del Rotary International David Linett nel lontano 1992. '*Ho sempre constatato che i club deboli hanno una leadership (guida) scarsa e che i club forti hanno una leadership eccellente*', dice oggi Dave. '*Così abbiamo dato inizio al programma per addestrare potenziali leader nei club. Oggi le nostre succursali della RLI hanno fornito corsi di addestramento sulla leadership, di 3 giorni non consecutivi, in più di 155 distretti in tutto il mondo. I seminari e i corsi enfatizzano sia la conoscenza del Rotary che le capacità di comando per le organizzazioni di volontariato*'.

John Maxwell, che è uno dei guru della leadership, ha detto che se vuoi davvero vedere se un dipendente ha capacità di leadership, lo devi mandare nella comunità a guidare dei volontari. Ed è da qui che noi iniziamo il nostro lavoro. C'è una crisi mondiale di leadership e

mantenere l'eccellenza nella leadership del Rotary è reso ancor più difficile a causa della rotazione in ogni incarico, ogni anno, in tutto il mondo. Il Rotary ha bisogno *ogni anno* di più di 33.000 nuovi presidenti di club, 33.000 segretari e consigli direttivi, e più di 530 nuovi governatori di distretto”.

Linett mette in evidenza i risultati di uno studio informale che continua a fare sui migliori e sui peggiori leader. Chiede frequentemente ai Rotariani di pensare agli ultimi cinque presidenti dei loro club. Gli chiede di elencare i migliori e i peggiori leader e gli chiede *‘Perchè erano così?’*. I commenti più ricorrenti nel descrivere i peggiori presidenti includono lamentele tipo: *‘Ha fatto solo il minimo indispensabile’*, *‘Mancanza di visione’*, *‘Nessun obiettivo’*, *‘Disorganizzato’* e *‘Poco amichevole’*. I leader risultati i migliori sono stati definiti: *‘Creativo’*, *‘Disponibile a prendersi dei rischi per lanciare un progetto’*, *‘Nel club coinvolge tutti’*, *‘Entusiasta’*, *‘Completa le cose’* e *‘Elogia i soci’*.

Ognuno di questi giudizi sui migliori e sui peggiori leader di Rotary club vale anche per supervisori, manager e capi del settore pubblico e del privato. Ne consegue che uno, che è valutato sia dai volontari che dai suoi dipendenti come affidabile, visionario, persona organizzata, è uno che tutti vogliono seguire e per cui vale la pena combattere per realizzare gli obiettivi. In tempi in cui sembra che a malapena non passi un solo mese senza che un politico rispettato o il capo di un'azienda sia incolpato di corruzione, non è mai stato tanto grande il bisogno di veri leader, impegnati per l'onestà.

La leadership è uno dei *benefit* chiave dell'appartenenza al Rotary; così insegnarla e instillarla è una importante responsabilità per i leader dei club e dei distretti. Mette insieme persone di diverse estrazioni e professioni e insegna loro come interagire in un ambiente di impegno personale e di responsabilità. Così i giovani apprendono nel Rotary le capacità che li possono aiutare ad avanzare nella loro carriera, mentre molti che entrano nel Rotary più tardi nella vita, portano una valida esperienza da cui traggono beneficio sia il Rotary che i Rotariani.

Ma cos'è la leadership? Leader è sinonimo di *“manager”*, *“capo”* o *“supervisore”*? Warren Bennis, l'autore più venduto, largamente considerato il pioniere di studi sulla leadership e presidente fondatore



del *Leadership Institute* presso la *University of Southern California* dice: *‘I leader sono persone che fanno le cose giuste e i manager sono persone che fanno le cose bene. I leader sono interessati alla direzione, alla visione, ai risultati, agli obiettivi, agli scopi e all’efficacia delle cose giuste: I manager sono interessati all’efficienza, al come, alla quotidianità, al fare bene le cose nel tempo più breve’*. Bennis riepiloga così:

*‘Il manager amministra; il leader innova,  
Il manager mantiene; il leader sviluppa,  
Il manager si impegna sul controllo; il leader ispira fiducia’*.

Questo non per suggerire che l’appartenenza al Rotary dà vantaggio solo alla gente interessata alla gestione. Ma le capacità necessarie per essere veri leader sono conoscenze di vita che aiuteranno ognuno ad essere un miglior comunicatore, miglior membro di un gruppo, miglior dipendente, miglior pianificatore del proprio business e del proprio viaggio personale attraverso la vita.

# CAPITOLO 1

## Di nuovo insieme

*“La gente ti deve seguire, altrimenti non sei un leader”*

- Gen. Dwight D. Eisenhower

“Leadership?”. Bob alzò gli occhi verso il cielo. “Nei miei primi tre anni da Rotariano non avreste mai usato le parole *leadership* e *Rotary* nella stessa frase. La maggior parte dei soci del mio club erano dei *lemming*: sapete, quei piccoli roditori che seguono ciecamente il lemming che li precede fino al precipizio. Volevano andare avanti facendo le stesse cose che avevano sempre fatto prima; e questo sarebbe il meno; che il cielo aiuti chiunque se ne uscisse fuori con idee nuove. Così nel club eleggevano solo dirigenti che pensassero allo stesso modo in cui agivano loro, cioè mantenendo lo status quo”.

“Questa è stata la tua esperienza, Bob. Ma, onestamente, non penso che sia il modo in cui si comportano *tutti* i Rotary Club”, dissi.

Bob alzò le sue mani come in difesa. “Sono d’accordo con te; è questo il motivo per cui ho lasciato quel club. Il mio nuovo club è completamente diverso. Sto terminando il mio anno di presidenza e questi soci sono davvero mentalmente aperti, progressisti e supporter sia delle mie idee che della mia squadra”.

“Ciao ragazzi!”.

Guardammo tutti verso la porta. Era Sue, esibendo uno smagliante sorriso, con le braccia allargate per dare un abbraccio a tutti noi. “Mi spiace di essere in ritardo”, proruppe. “Ero in anticipo ma poi, mentre attraversavo il salone, sono corsa incontro ad un amico, Governatore Eletto come me. E’ nigeriano e indossa il suo coloratissimo abito tribale. Siamo collaborando in un progetto APIM, così avevamo un sacco di cose da dirci. Prima di rendermene conto erano passati 20 minuti”.

Era bello stare di nuovo con Sue, Bob e Duncan. Diversi anni fa ci siamo incontrati per caso in un viaggio sul treno quando ero Presidente del Rotary International. Inizialmente avevano espresso scetticismo sul mio invito a partecipare al Rotary ma, appena ne ho spiegato la storia, il meraviglioso lavoro che fanno i Rotariani, e l’amicizia di cui godiamo, alla fine tutti e tre sono entrati in un Rotary Club della loro comunità. Dopo quel viaggio in treno ci eravamo incontrati altre due volte e siamo rimasti in contatto fra di noi via e-mail per scambiarci idee. Oggi ci incontriamo per la quarta volta. E’ stato, credo, il classico esempio di come le persone si incontrano come estranei, ma diventano amici grazie al Rotary. Non c’è stato miglior esempio di questo, della storia che ci aveva appena raccontato Sue. Di come lei ed un uomo proveniente dalla Nigeria si erano incontrati per un incarico del Rotary e stavano ora sperimentando la forza del volontariato dei loro club, che sono agli opposti punti della terra, per il bene dell’umanità.

Eravamo qua, nel giorno di apertura del Congresso Internazionale del Rotary; un evento annuale che raduna più di 20.000 Rotariani e ospiti da più di 150 paesi e regioni geografiche.

Come ci fummo tutti seduti mi indirizzai a Sue. “Bene, questo deve essere eccitante per te, eh? Sei al Congresso Internazionale, a meno di un mese dall’inizio del tuo periodo come governatore di un distretto”.

“Oh, Frank. Non so proprio come mi sento adesso”, ammise. “Naturalmente sono eccitata ed onorata. Ma sono anche terrorizzata”.

“Terrorizzata! Di cosa?” chiesi.

“Di fallire”, disse. “Nel mio distretto ho 54 club e 3.200 Rotariani. Questo significa 3.200 diverse personalità. 3.200 diversi tipi di priorità, 3.200 cervelli, che potrebbero pensare: *‘Perchè dovrei fare questo? Non abbiamo mai fatto così prima’*.”.

“Leadership!”. Era stato Duncan a profferire questa secca risposta.

“Scusami?” chiese lei.

“Leadership” rispose dolcemente. “Sue, tu stai diventando governatore, il comandante della nave, il capo del gruppo. Il motivo per cui la gente risponderà alle tue chiamate all’azione, per fare le cose che *tu* vuoi che siano fatte, per supportare le attività cui *tu* hai dato la priorità, dipende direttamente dalla *tua* capacità di guida. La stessa regola si applica a tutti i club, distretti o uffici del Rotary International e, per questo argomento, a qualsiasi ruolo di guida al di fuori del Rotary”.

Il gruppo stette in silenzio per alcuni momenti, dopo che la saggezza di quanto detto da Duncan li aveva colpiti. Poi continuò. “Guardate, ho passato 43 anni in una preminente compagnia chimica. Ho iniziato come apprendista e sono andato in pensione come vice presidente anziano. Lungo la strada ho lavorato per un sacco di capi e, alla fine, penso si possa dire che ero diventato anche io uno di loro. Ma di una cosa sono sicuro: c’è una grande differenza fra essere un capo ed essere un leader. Un capo usa la sua autorità per dare ordini in giro; un leader usa la sua ispirazione e persuasione. Un capo ti dice cosa devi fare, un leader definisce il risultato finale e ti dà forza perchè tu prenda in mano la situazione per raggiungere quell’obbiettivo. Il capo usa una comunicazione ad una sola via, da lui a te; il leader incoraggia una comunicazione a due vie; attualmente poi addirittura a tre vie: dall’alto al basso, dal basso all’alto e poi fra i membri del gruppo. I subordinati – ed uso questo termine con cautela perchè, naturalmente, nel settore del volontariato, dei Rotariani non possono essere tuoi subordinati – i subordinati, dicevo,

seguono gli ordini del capo perchè *lo devono fare*. Pensate ad un ufficiale militare che ordina ai suoi subordinati di fare qualcosa. Il soldato di basso livello, la truppa, è *meglio* se fa quello che gli viene detto, oppure avrà dei grossi problemi. Ma la gente segue un leader perchè *vole farelo*. Sue, tu non hai il potere di un ufficiale militare o del capo di un'azienda. Così hai bisogno di usare la tua personalità, la tua capacità di motivare, la tua abilità di *vendere* le tue idee e stimolare entusiasmo per ottenere che questi leader di club e i Rotariani di base vogliano seguirti”.

“Posso aggiungere qualcosa?” intervenne Bob. “Sono d'accordo con Duncan. Mi hai fatto ripensare ad una volta quando ai tempi del liceo lavoravo in un negozio di ciambelle. Avevamo un capo davvero spaventoso. Veniva ogni giorno nel negozio e non credo che conoscesse neppure i nostri nomi. Abbaiva ordini e strillava contro di noi. Eravamo solo ragazzi, così eravamo terrorizzati da lui. Finchè era lì facevamo tutto quello che ci diceva di fare. Qual è l'espressione? ... *‘Quando diceva salta gli rispondevamo quanto in alto?’*. Ma dopo le 6 se ne andava al negozio successivo e, appena era uscito, tornavamo a fare quello che volevamo. Ripensandoci, non sono proprio orgoglioso del mio modo di agire, ma eravamo ragazzini. Non ci importava, perchè al capo non importava di noi. Non ha mai condiviso con noi la sua visione del lavoro; non avevamo idea perchè fosse importante fare le cose che ci aveva ordinato di fare, perchè non si era mai preso la briga di coniugare le sue istruzioni con il valore di un obiettivo. Praticamente non eravamo stati addestrati e ci colpiva che trattasse tutti i suoi dipendenti come se fossero immondizia. Così, finchè era presente, facevamo le cose a modo suo, ma appena il gatto se ne era andato i topi ricominciavano a ballare”.

“Così vi sento entrambi suggerire che devo evitare di usare le capacità di comando di Attila l'Unno”, disse Sue. “Penso che ci sarei arrivata anche da sola. Ma la domanda non è *‘Cosa non dovrei fare?’* quanto *‘Cosa dovrei fare?’*. Quali sono le capacità di guida di cui ho bisogno per avere successo nel Rotary o meglio per avere successo al giorno d'oggi nel contesto personale, professionale o negli affari?”.

“Questa è una domanda interessante”, aggiunse Bob. “Sono stato appena promosso nel mio lavoro. Pensate che ci sia una correlazione fra l'appartenenza al Rotary e la capacità di guida? E se c'è, la capacità di guida che apprendiamo come Rotariani, ci aiuta nella nostra vita professionale?”.

Tutti e tre guardarono verso di me come se aspettassero una risposta. “Avete toccato diversi argomenti”, incominciai. “Lasciatemi iniziare con come io credo che l'appartenenza al Rotary possa aiutare la vostra carriera. Diciamo che siete un giovane di 28 anni che entra in un Rotary club. Molto presto vi chiedono di far parte di una commissione. Notate che alcuni dei più influenti leader degli affari e della società della vostra città sono anch'essi Rotariani e nonostante siate il ragazzino del gruppo, vi chiedono il vostro parere e la vostra partecipazione. Osservate, imparando qualcosa, il presidente della commissione e il presidente del club. Ogni giorno di più diventate coinvolti nelle attività del club. In un anno o due diventate vicepresidente, poi presidente di una commissione. Imparate da quelli che hanno percorso la stessa strada prima di voi, ma incominciate anche ad imparare la pianificazione, fissare degli obiettivi, l'organizzazione, il reclutamento di nuovi soci e la responsabilità. Come nell'esperienza di Bob nel negozio di ciambelle, avete già osservato i comportamenti che sviano la gente e non producono il risultato voluto. Ma prendete anche nota del fatto che alcuni dei soci sono leader della vostra comunità: il sindaco, il presidente della banca e numerosi imprenditori che si sono fatti da sé; imparate come essi abbiano raggiunto il successo e incominciate ad emulare alcuni tratti della loro leadership. Notate che le persone che avete bisogno che lavorino per voi sono da una parte volontari e dall'altra dei leader molto impegnati nei loro affari. Potrebbero essere persone che hanno delle opinioni, più abituati a dare istruzioni che a riceverle.

Sono i tuoi risultati e la tua personalità che portano alla tua nomina alla guida della gerarchia del tuo club. Prima come dirigente del club e poi come presidente, hai imparato come fissare degli obiettivi, comunicare con diversi tipi di personalità, far crescere un gruppo e motivare la gente. Ho udito alcuni presidenti di club descrivere il loro lavoro come

condurre a spasso dei gatti. Ma nella mia mente non ci sono dubbi che le capacità che hai sviluppato nel Rotary non solo ti renderanno un leader migliore e più efficiente, ma ti serviranno bene anche nella tua carriera”.

“E viceversa”, intervenne Duncan.

“Assolutamente!” confermai. “Ho visto innumerevoli uomini e donne portare nei loro Rotary club le capacità da loro acquisite nella loro carriera. Anche nella mia stessa azienda, in Messico, i miei fratelli ed io, come funzionari di una grande compagnia internazionale, siamo stati migliori leader nel Rotary grazie all’insieme di capacità che abbiamo sviluppato nella Devlyn Optical. Ma so anche che molti dei nostri dirigenti sono migliori leader nei loro reparti o negozi, grazie a quanto noi abbiamo imparato nel Rotary e abbiamo trasmesso loro”.

“Ecco dove avrei bisogno di essere io adesso”, disse Bob.

“In Messico?”, accennò Sue.

“No, essere un manager più efficiente. Non ti ho visto recentemente, Sue. Suppongo che tu ti sia preparata per il tuo incarico di governatore. Ma circa tre settimane fa il mio capo mi ha chiamato da lui per dirmi che mi avevano promosso per guidare un reparto”.

Ci fu uno spontaneo giro di congratulazioni.

“Grazie, ma sono spaventato a morte; tuttavia penso che l’esperienza che ho fatto come presidente di Rotary club potrà sicuramente aiutarmi”, ammise Bob. “Non ho mai voluto essere un manager. Sono sempre stato un esperto di computer. Datemi un computer portatile e una connessione ad alta velocità ad internet e lasciatemi da solo: posso risolvere qualsiasi problema e consegnare qualsiasi progetto in tempo. Questa è stata la mia passione fino dai tempi del College. Naturalmente, ora che sono sposato ed ho un bambino piccolo, lo stipendio più alto e i benefit che derivano da una posizione manageriale sono i benvenuti. Ma adesso

avrò a che fare con gli altri. Non so se avrò abbastanza tempo o il temperamento per gestire le pignolerie e le personalità di 40 persone di cui sarò il supervisore”.

Sue parlò per prima. “Bob, avevi fiducia di riuscire a fare il presidente del club quando Sandy Haverthill fu trasferita proprio un mese prima che tu assumessi quella posizione? Ricordi?”.

“Non proprio”.

“Dicesti all’incirca la stessa cosa che ci hai detto adesso. Dicesti che eri terrorizzato all’idea di diventare presidente del club perchè non avevi un addestramento formale al comando e non sapevi come fare perchè i soci ti potessero rispettare, o come avresti potuto essere un valido presidente. 51 settimane dopo, il club è più forte, più grande, più coeso, più attivo nelle attività di servizio e molti mi hanno detto che tu sei stato uno dei migliori presidenti che abbiano mai conosciuto”.

“Ho sentito anche io gli stessi commenti, anche se non sono socio del tuo club”, aggiunse Duncan.

Sue guardò direttamente Bob. “La leadership non è una destinazione, ma un viaggio. Oggi, sia io che te siamo all’inizio di un viaggio; il tuo verso una nuova carriera e il mio come governatore del distretto. Ricordo quando partecipai ad un seminario in cui stava parlando il famoso autore Tom Peters. *‘Management (gestione)’ disse, ‘è organizzare e parlare. Leadership (guida) è educare e trascinare’*. Possiamo organizzare il piano più preparato o, come ci hai detto tu nel tuo racconto sul capo del negozio di ciambelle, possiamo dire tutto il giorno alla gente di fare delle cose, ma questo non farà di noi dei leader. E non completeremmo assolutamente i nostri programmi a lungo termine. Ma, se io cambio il fuoco dell’attenzione da me a loro, e mi concentro sulla conoscenza delle mie persone, dei miei impiegati, o dei soci del mio club, ho una migliore possibilità di conquistarli. I leader scoprono cosa vuole ogni persona della loro squadra e perchè la vuole; cosa gli piace o non gli



piace e sanno come motivarli”.

“Frank, tu gestisci una grande azienda con centinaia di manager”, incominciò Bob. “Come gli insegni la capacità di comando?”.

“La capacità di *comandare* è facile da imparare”, gli risposi. “La capacità di *guidare* invece è molto difficile, o almeno più importante. Naturalmente abbiamo un programma ufficiale di addestramento. Sai, puoi imparare capacità di comando dai libri e dai seminari, il *come* e il *cosa* di quello che deve essere fatto. Ma ritengo che si possano imparare le capacità di guida anche semplicemente osservando gli altri”.

“Sue, mi piace la tua analogia sulla leadership paragonata ad un viaggio”, intervenne Duncan. “Ricordo Ray Kroc, fondatore di Mc-Donald, che diceva: *‘Puoi essere verde e in crescita, oppure maturo e marcio’*. Con la DuPro Chemical sono diventato vice presidente anziano e, sei settimane prima di andare in pensione, mi sono iscritto ad un seminario di due giorni sulla capacità di comunicazione fra le culture. Independentemente da quanto a lungo tu sia stato nella tua posizione, da quanto elevato sia il tuo titolo, non raggiungi mai la tua destinazione se realmente il tuo obiettivo è essere il *leader perfetto*. Ecco perchè un’educazione continua è così importante”.

“Tuttavia c’è una cosa che vorrei aggiungere”, dissi. “Abbiamo parlato molto di leadership e di titoli. Sue, tu stai cercando di avere migliori capacità di guida per essere più efficace come governatore del distretto. Duncan, tu sei stato vice presidente di una multinazionale. Bob, tu vuoi essere un miglior manager per il tuo reparto. Tuttavia non avete bisogno di un titolo per essere dei leader, delle guide. I titoli vengono conferiti da gente che è al di sopra di voi, ma un leader è scelto da quelli che stanno più in basso”.

“Non l’avevo mai considerata in questo modo”, disse Bob. “Allora Frank, tu hai ricoperto il più alto grado in tutto il mondo del Rotary: Presidente del Rotary International e poi Presidente del Consiglio di

Amministrazione della Rotary Foundation. Hai potenziato la tua attività professionale, che era un'azienda, fino a farla diventare una multinazionale e continui a gestire quell'azienda. Nella tua teoria c'è la formula per una leadership buona ed efficace?”.

Ho scoperto un'altra volta tre paia di occhi puntati su di me in attesa di una risposta.

“So che al giorno d'oggi è abitudine suddividere per stereotipi, come ad esempio *‘Le 7 abitudini’* *‘I 5 segreti’* o qualcos'altro”, spiegai. “Non so quanta immaginazione mi servirebbe per mettere tutto in piccole scatole separate, ma ho una classifica dei primi 10. Siccome ho viaggiato attraverso il globo, incontrando alcune persone ai più alti vertici del successo nei Governi, nel commercio e nel settore del volontariato, ho individuato alcuni denominatori comuni. Queste sono qualità che trascendono la nazionalità, il sesso, la religione e il livello di benessere. Io le chiamo i *‘10 tratti distintivi dei leader eccezionali’*. Vi piacerebbe conoscerle?”.

“Sì!” dissero in coro e all'unisono.

“Va bene, eccole qua”. Notai che i miei tre amici avevano tirato fuori la penna per prendere appunti.

Numero uno: Integrità.

Due: Carisma.

Tre: Relazioni.

Quattro: Competenza.

Cinque: Saggezza.

Sei: Puntare all'obiettivo.

Sette: Generosità.

Otto: Entusiasmo.

Nove: Mirare alla soluzione.

e Dieci: Avere una visione.

“Caspita, questa sì che è una lista!”, disse Sue. “Vorresti condividere

alcune delle tue intuizioni su come potremmo sviluppare queste caratteristiche?”.

“Certamente”, risposi. “Possiamo parlare ora di un paio di esse; però, dopo devo andare nella mia camera per una chiamata in teleconferenza dal Messico. Incominciamo con la numero uno”.

### **Cosa devi sapere**

- Il tuo successo personale come leader dipende più da quelli sotto di te nella scala gerarchica che da quelli che sono sopra.
- C'è una grande differenza fra essere un manager/boss ed essere un leader.
- Il capo usa l'autorità, il leader usa la persuasione e l'ispirazione.
- Un capo ti dice cosa devi fare; un leader definisce il risultato desiderato e rafforza i seguaci perchè siano capaci di raggiungere quell'obiettivo.
- Un capo usa una comunicazione ad una via, dall'alto al basso; un leader incoraggia una comunicazione a tre vie.
- Partecipare alla leadership nel Rotary insegna molte delle capacità necessarie per essere più efficienti nel proprio lavoro, professione, comunità e vita familiare.
- La leadership non è una destinazione, ma un viaggio.
- Non hai bisogno di un titolo per essere un leader e avere un titolo non ti rende un leader.

- Le dieci caratteristiche di un leader eccezionale sono:
  - Ha integrità.
  - Ha carisma.
  - E' buono con gli altri.
  - Ha competenza.
  - Ha saggezza.
  - Punta all'obiettivo.
  - Pratica la leadership nel servizio.
  - Ha entusiasmo.
  - Mira alla soluzione.
  - Ha una visione.

***“La leadership è una potente  
combinazione di strategia e di carattere.  
Se proprio te ne deve mancare una,  
rinuncia alla strategia”.***

**- Gen. Norman Schwarzkopf**

## CAPITOLO 2

# Una questione di carattere

*“La leadership è come costruire l’amicizia,  
e sono i tuoi valori che costruiscono l’amicizia.  
Sono la sostanza e il carattere a generare l’amicizia, non lo stile.  
La gente ti segue non per quello che fai, ma per quello che sei.”*

**- Michael Feiner, Le opinioni di Feiner sulla leadership.**

“C’è una ragione per cui metto questa caratteristica per prima”, incominciai. “Secondo me tutto quello che voglio conoscere di una persona parte dalla domanda sull’integrità”.

“E’ questa la qualità *più importante?*”, mi sfidò Bob. “Se è così è un’affermazione che da sicurezza”.

“Puoi scommetterci che è così e ne sono certo”, argomentai. “Pensa a questo: metti che io abbia un venditore che mi può fare risparmiare il 25% sull’acquisto che devo fare, ma scopro che il prodotto che mi sta vendendo è mercanzia rubata. La reputazione del mio lavoro sarebbe rovinata. Il guadagno supplementare è più importante dell’onestà del venditore? Bob, tu hai un’impiegata con un problema personale. Come suo capo, è meglio che lei confidi a te la sua situazione così che tu la possa aiutare, oppure che menta per occultare il problema? Sue, so di un governatore che ha avuto delle uscite straordinarie e così, alla fine del mandato, ha incamerato il danaro destinato ad un progetto umanitario del distretto e lo ha usato per poter fare la festa del passaggio delle consegne.

Quanto rispetto credi che avranno i Rotariani per lui?”.

Tutti e tre scossero la testa.

“Vedete, l’onestà è qualcosa che difficilmente si può catalogare. Dubito che molti Rotariani colpirebbero una vecchia signora sulla testa per prenderle il danaro. Questo sarebbe sia illegale che disonesto. Ma la vera integrità va ben oltre che attenersi alla lettera alla legge. Conosco un manager la cui segretaria entra per dire che sta chiamando al telefono qualcuno con cui non vuole assolutamente parlare. ‘*Digli che non ci sono*’, le dice. Questa è una bugia bella e buona. Quel manager avrebbe ottenuto lo stesso risultato chiedendo alla segretaria di dire a chi chiama che ora non è in grado di parlargli, ma che lo richiamerà più tardi. Che messaggio ha mandato quell’uomo alla sua impiegata dimostrando che è perfettamente lecito dire bugie? Potreste dire: ‘*Ma Frank, era soltanto una piccola bugia*’. Ma non è così. Una bugia è una bugia. Quando si parla di integrità, le piccole cose diventano grandi cose”.

“Hai usato entrambe le parole, onestà e integrità”, puntualizzò Bob. “Sono sinonimi?”.

“Dal mio punto di vista, non credo che lo siano”, rispose Duncan. “Puoi dire a qualcuno: ‘*Ho aggiustato la relazione finanziaria e sottratto milioni di dollari alla mia compagnia*’ e tutto sommato saresti *quasi onesto*, ma sicuramente non avresti integrità”.

“Buona osservazione, Duncan”, dissi. “Ho un amico che ha creato una fondazione per aiutare gli orfani in Romania. Quando il suo consiglio di amministrazione stava scrivendo lo statuto della fondazione, scoppiò uno scandalo negli Stati Uniti. L’amministratore unico di una delle più grandi istituzioni benefiche del paese fu scoperto ad usare i fondi dei donatori per pagare il biglietto di un viaggio da 10.000 \$ per trasvolare l’Atlantico in Concorde. Questo non era illegale, ma era conforme ai principi di un ente di beneficenza?”.

“Credo di no!”, sbuffò Duncan con disgusto. “E ricordo quel caso molto bene. A quel tempo ero il presidente della DuPro’s United Way ed avevamo raccolto 120.000 \$ fra i nostri dipendenti, per la campagna di beneficenza di quell’anno”.

“E allora, che cosa hanno fatto i tuoi amici della fondazione?”. Chiese Bob.

“Il consiglio di amministrazione capì che non poteva prevenire tutte le specifiche azioni di cattiva conduzione che un membro del consiglio avrebbe potuto commettere, così incorporarono nello statuto una regola che andasse bene per tutto: *Nessun dirigente, direttore, impiegato o volontario della ICAF può commettere qualsiasi azione o fare qualsiasi dichiarazione che possa mettere in imbarazzo l’organizzazione se dovesse apparire sulla stampa*”.

“Questa è una buona regola”, ragionò Bob. “Ma ho paura che non si possa applicare questo standard all’interno del Rotary. So che la mia compagnia ha incontrato dilemmi etici in paesi in cui si aspettano la bustarella. E allora, come definiresti l’integrità e l’onestà in una società corrotta?”.

“Questa è una bella domanda”, incominciò. “Stabiliamo una linea di condotta. Sei d’accordo come Rotariano che la prova delle 4 domande si possa applicare ad ognuno di noi, non importa se nella vita o nel lavoro?”.

Bob, Duncan e Sue dondolarono la testa in segno di consenso.

“La prova delle 4 domande, ricordate, è stata creata da Herb Taylor nel 1932, perchè la sua compagnia, nel periodo della Grande Depressione, era in bancarotta. Se mai c’è stato un periodo in cui molta gente era tentata di sviolare sulle regole etiche, molto probabilmente è stato allora. Ma la prova delle 4 domande non dice: ‘E’ vero, *a meno che tu non pensi che l’altro mente*’, oppure ‘E’ giusto per tutti quelli che sono



coinvolti, *eccetto quel cliente che può permettersi di essere escluso*. Il vero è sempre vero. Fare la cosa giusta è sempre difendibile. Se giustificassi dei doganieri che in un certo paese prendono bustarelle e questo diventasse di pubblico dominio, la mia reputazione personale e sul lavoro sarebbe rovinata. In tutto il mondo mi conoscono come un uomo di carattere, quindi la mia tesi che *in quel paese tutti danno bustarelle ai doganieri* servirebbe a ben poco per salvare la mia reputazione dall'essere distrutta. Immaginate solo cosa pensereste di me se leggeste una cosa del genere. Qualsiasi siano le abitudini della dogana di un certo paese, la gente integra troverà un modo per fare la cosa giusta”.

“Frank”, disse Sue. “Tu e i tuoi fratelli avete guidato la Devlyn Optical per più di quaranta anni, così avete il privilegio di avere un nome affidabile. Avete il vantaggio di seguire le orme dei vostri genitori, che si sono costruiti una buona reputazione di integrità. Come passerete questa caratteristica alla prossima generazione che gestirà l'attività? Come può fare questo una persona che parte adesso? Per esempio, ci sono molti presidenti di club nel mio distretto che a malapena mi conoscono”.

“Sue, penso che una semplice risposta possa essere: *‘Prova alla gente che farai quello che prometti e che non vuoi fare qualcosa di sbagliato’*”, le risposi. “Una delle mie citazioni favorite su questo argomento è di Mark Twain, che scrisse: *‘Fai sempre la cosa giusta. Questo gratificherà alcune persone e stupirà tutti gli altri’*”.

“Posso aggiungere una cosa?”, chiese Duncan. “Sono l'unico qui vecchio abbastanza per avere combattuto nella seconda guerra mondiale e uno dei miei leader più ammirati era il Feldmaresciallo inglese Bernard Montgomery. Monty diceva: *‘La leadership è la capacità e la volontà di radunare gli uomini e le donne intorno ad uno scopo comune ed è la caratteristica che ispira fiducia’*”.

“Ho sentito due parole”, osservò Sue. “La prima è *radunare*; la seconda è *carattere*”.

“Molto perspicace”, rispose Duncan. “Per essere un leader devi avere l’abilità di ispirare, motivare, radunare le tue truppe; e dico *truppe* in senso figurato. In più, sappiamo tutti di politici, capi d’azienda, anche leader religiosi, che sanno come fare discorsi molto motivanti, ma che hanno un carattere difficile. Non mi da gioia vedere un famoso pastore costretto a lasciare la sua chiesa per infedeltà, oppure un membro del Congresso beccato in uno scandalo per corruzione. Hai ragione, Sue. E ricorda che possiamo imparare come si motiva la gente comprando una serie di video-tape, ma avere carattere è una qualità personale molto più profonda e più radicata. Non si può contraffare l’integrità”.

“Allora vuoi dire che il principio più importante della leadership è l’abilità di creare e mantenere la fiducia?”, chiese Bob.

Dopo un attimo di silenzio fu Duncan a parlare. “Credo che sia così. Ripenso al mio servizio nel corpo dei Marines e ai miei anni nella DuPro Chemical. In realtà, sto anche considerando i vari dirigenti di club o di distretto che ho conosciuto nel Rotary. Ho visto alcuni di questi uomini e donne con una grande visione, ma che non sono mai riusciti a raggiungere i loro obiettivi perchè quelli che lavoravano con loro non credevano in loro. Lo dico ancora: puoi avere una visione, fare grandi progetti ed essere un parlatore eloquente, ma se il tuo gruppo non crede che tu abbia integrità, allora fallirai”.

“Allora, cosa è successo alla Enron?”, chiese Bob con un tono quasi di sfida. “Ricordo di avere letto di come Ken Lay e Jeffrey Skilling convinsero gli azionisti, inclusi molti dipendenti, a conservare le loro azioni anche quando i loro metodi fraudolenti stavano portando a fondo la compagnia. Che razza di leadership era quella?”.

“Credo che tu abbia dimostrato proprio la teoria di Duncan”, intervenne Sue. “Ken Lay, Bernie Ebbers della World Com e Dennis Kozlowsky della Tyco, tutti avevano le caratteristiche della leadership e chiaramente avevano una visione. Devono anche avere avuto l’abilità di dirigere i loro dipendenti e azionisti. Ma gli mancava l’integrità. Così qualsiasi

successo ottenuto era solo temporaneo. Guardateli ora. Le loro vite sono rovinate. Hanno perso tutto e Skilling ha preso 24 anni di prigione; credo che Ebbers ne abbia presi 25. Se solo fossero stati capaci di realizzare la loro visione con caratteristiche come: carattere, affidabilità e integrità, avrebbero potuto governare il mondo!”.

“Sapete”, cominciai costruendo il mio pensiero mentre parlavo, “questa è una discussione molto interessante. Se pensiamo a questi brillanti uomini d'affari che ha appena menzionato Sue – e credo che possiamo essere tutti d'accordo che dovevano essere veramente brillanti per portare se stessi e le loro compagnie alle altezze cui erano arrivati – quando hanno sbagliato? Oppure torniamo indietro al predicatore televisivo o al membro del Congresso cui alludeva Duncan. Sono stati sempre furfanti? Penso al poema di Robert Frost, *The Road Not Taken* (La strada che non è stata presa). Descrive due strade, in un bosco, che si separano e il fatto che non le poteva prendere entrambe. Una strada era ben tenuta, perché molti viaggiatori avevano scelto quel sentiero. Ma Frost dice: *‘Io, però ho preso quella meno percorsa; e questo ha fatto tutta la differenza’*. Alcuni potrebbero dire che il sentiero facile è l'indurre in tentazione, o non dire la verità, o essere meno che completamente onesto. Però, se avete scelto quel sentiero, non c'è la possibilità di tornare indietro. Qualche volta può sembrare che sia la strada più praticata, ma guardate dove ha portato la gente di cui hanno appena parlato Sue e Duncan. Chiaramente, quella che devono scegliere i Rotariani è la strada meno praticata; è il sentiero dell'integrità, dell'onestà e della fiducia. E sulla terra non c'è nessun'altra organizzazione, delle dimensioni del Rotary, che possa fare quello che possiamo fare noi con il nostro impegno per l'etica, illustrato nella prova delle 4 domande”.

“Ho una domanda”, annunciò Bob. “Pensate che qualcuno nasca leader, oppure queste capacità si imparano?”.

Feci il giro del tavolo. “C'è qualcuno che vuole rispondere?”.

“Il campo è tuo, Frank”, disse Sue.

“Bob, non mi hai dato il tempo di condurre uno studio esaustivo o anche solo di pensare a questo”, cominciai. “Ma la mia prima risposta è che la capacità di leadership generalmente non si eredita. Quando penso a quelli che potremmo considerare come i più grandi leader della storia: Churchill, Lincoln, Gandhi, Margaret Thatcher, Paul Harris ..... Tutti venivano da ambienti diversi e loro sì, hanno *imparato* la capacità di leadership.

Duncan ci ha instradati a definire parzialmente la leadership come l'essere capaci di condurre il gruppo a realizzare i nostri obiettivi, avendo integrità. Sono d'accordo che per imparare molta capacità di leadership possiamo leggere libri e partecipare a seminari, ma lo sviluppo del carattere, credo, parte molto prima. Avete visto statistiche che dicono che i ragazzi che crescono in case in cui le sigarette, l'alcool, la droga o i comportamenti abusivi sono prevalenti, frequentemente quando diventano adulti seguono questi stessi comportamenti. Credo che la stessa influenza si applichi all'onestà. Impariamo così tanto dai nostri genitori, sia nel bene che nel male. Lasciatemi fare un esempio: la moglie di un mio amico racconta di quando suo padre la portò al cinema nei primi anni '60. Aveva appena compiuto 10 anni ed era piccola per la sua età. Quando arrivarono al botteghino, la bambina lesse il cartello che diceva *“I bambini sotto i 10 anni hanno lo sconto del 50%”*. ‘Papà’, disse, *‘loro non sanno che li ho appena compiuti, quindi perchè non gli dici che ho appena 9 anni? Risparmieremmo due dollari’*. Per quella bimba quello era il momento in cui *due strade nel bosco divergono*. Il padre gentilmente le spiegò che questo sarebbe stato disonesto; che il cassiere avrebbe potuto non saperlo, ma che loro due però lo sapevano. Il padre era un noto avvocato, figlio di un Rotariano, e assiduo nella sua Chiesa. Le domandò: *‘Come potrei vivere sapendo di avere imbrogliato qualcuno per due dollari e di avere insegnato a mia figlia che questo sarebbe un comportamento accettabile?’*.

Vedi, se per risparmiare due dollari giustifichi chi dice una piccola bugia, ti avvii sulla china sdruciolevole di sempre maggiori inganni e anche di più grandi disonestà. Quello che fai oggi verrà notato dagli altri che si formeranno una loro opinione sul tuo carattere in base alle parole che dici e alle cose che fai. Il padre di Chrissie probabilmente

dopo un mese aveva dimenticato l'intero incidente, ma quella fu una lezione che le toccò il cuore e che influenzò i suoi comportamenti etici come studentessa, moglie, madre e impiegata. Circa cinquant'anni dopo quel pomeriggio al cinema, la lezione di integrità che aveva appreso dal padre ancora condiziona il suo carattere”.

“Lascia che ti legga una cosa”, disse Sue, sfogliando un giornale che aveva tirato fuori dalla sua borsa. “Il giorno dopo che sono stata nominata Governatore Eletto, un amico dalla California mi ha inviato questo articolo di Kevin Grauman scritto sul *East Bay Business Times*. Aveva scritto: *‘I leader dimostrano regolarmente un’alta correlazione fra i loro principali comportamenti, convincimenti e principi; e si aspettano che questi siano presenti in quelli che li seguono. Di conseguenza la leadership costruisce la personalità del leader’*. L’ho preso per significare che se noi come Rotariani abbracciamo e adottiamo correttamente questi standard, come ad esempio la prova delle 4 domande, in qualsiasi cosa che pensiamo, diciamo o facciamo, allora l’integrità non è qualcosa che accendo quando vado al Rotary; ma deve essere parte della mia personalità, del mio essere. So che quelli del mio distretto che mi hanno scelto come leader si aspettano questo da me e io non mi aspetto niente di meno da loro”.

“Sono d’accordo con te, Sue”, dissi. “Il dubbio è: Perché alcuni dovrebbero trovare la tua premessa rimarchevole?”.

“A causa della società in cui viviamo oggi”, ragionò Duncan, “viviamo in tempi in cui l’onestà è considerata inusuale. La settimana scorsa stavo portando a casa dalla scuola il mio nipotino. Ci siamo fermati in un minimarket perché potesse comprare una bibita fresca. Quando siamo usciti dal negozio il cassiere ci è corso dietro nel parcheggio agitando le braccia. Il mio nipotino aveva dimenticato di prendere il resto di 48 centesimi. Ieri, l’ho riportato a casa di nuovo e mi ha chiesto se ci potevamo fermare per un gelato. Mi ha detto: *‘Nonno, vorrei tornare in quel negozio, perchè ci lavora gente gentile ed onesta’*. Quanto è triste che un atto così semplice sia così inusuale

da rimanermi impresso nella memoria. Eppure è diventato per me una grande opportunità, tanto da usare questo fatto, accaduto durante il ritorno a casa, come un insegnamento”.

“Tutti conosciamo persone che non sono particolarmente affidabili”, cominciai. “Quanto vi piacciono?”.

“Piacere?”, ripeté Bob. “Per niente”.

“Conosco un paio di persone in quella categoria”, aggiunse Sue. “Non ho fiducia in loro, tanto che li caccerei”.

“Sono d’accordo”, disse Duncan. “Una volta che ho colto qualcuno a dire una bugia o a fare un atto disonesto, non voglio neppure stare nella stessa stanza con lui. Qualche volta sono stato definito un estremista, ma per me questa è una di quelle occasioni in cui l’integrità è una questione di bianco o nero. A mio parere si può essere solo onesti o disonesti”.

“Okay, vedo che c’è unanimità di consensi,” riassunsi. “Ora, immaginate se apprendete che quella persona di cui avete appena detto sarà il vostro capo, o il vostro presidente di club o governatore. Cosa fareste?”.

Si guardarono fra di loro e Bob parlò per primo. “Bene, Frank, mi viene da dire: ‘Me ne andrei’. Però, nella realtà, io amo il mio lavoro e non credo che darei le dimissioni. Mi piace molto anche il Rotary così non posso immaginare di lasciare il club. Però, se poi diventasse davvero brutto, suppongo che me ne andrei, oppure me ne starei in disparte a fare il mio lavoro”.

“Saresti altrettanto entusiasta quanto lo sei oggi?”.

“Diavolo, no! Metterei le cose in chiaro e farei solo quello che deve essere fatto. Non voglio fare più del necessario per qualcuno in cui non ho fiducia”.

“E’ esattamente ciò che è successo nell’anno in cui Mike è stato il presidente del club, ricordi?”, disse Sue guardando Bob. “Quell’anno ero nel consiglio direttivo e lo beccammo a dire bugie. Il club perse dei soci e quell’anno non combinò assolutamente nulla, perchè nessuno volle seguirlo. Io ero una di quelli che proposero di chiedergli di lasciare l’incarico, ma la maggioranza dei consiglieri credeva che, avendo avuto altri presidenti scarsi anche in passato, il club dopotutto anche questa volta avrebbe potuto sopravvivere per un altro anno”.

“Adesso sono presidente della nostra delegazione della Croce Rossa”. Disse Duncan. “Il mio predecessore era un uomo che voleva l’incarico per il titolo, credo. Era verbalmente prepotente con i volontari e voleva mettere i consiglieri uno contro l’altro per suo interesse personale. Sospettavamo che addirittura facesse sparire del danaro. Tuttavia, siccome il consiglio era spaventato dal suo temperamento e non c’era una certezza incontrovertibile che si appropriasse del danaro, lo hanno lasciato stare. In due anni abbiamo perso 80 volontari e due dei nostri maggiori eventi per raccogliere fondi hanno dovuto essere cancellati per mancanza di partecipanti. Lui ebbe il titolo, d’accordo, ma nessuno volle avere a che fare con lui”.

“Avete confermato la mia teoria”, dissi sedendomi di nuovo sulla mia sedia. “Ci sono così tante definizioni di leadership quante sono le posizioni di comando, ma una vera leadership incomincia dall’integrità. Senza un carattere onesto ed affidabile, qualsiasi altra cosa sarebbe inutile. Nessun membro di una squadra vuole lavorare per un leader in cui non ha fiducia. Ma mostratemi una persona con principi e convinzioni conformati ai valori del Rotary e vi farò vedere una persona pronta ad imparare a guidare gli altri. Ho visto che prendevate appunti quando vi ho parlato delle 10 caratteristiche del leader eccezionale. Chi ricorda qual’era il numero 2?”.

Sue sfogliò il blocco degli appunti e disse trionfalmente: “Il carisma!”.

“Sue, hai vinto la bambolina”, dissi ridendo.

## Cosa devi sapere

- Qualsiasi cosa tu voglia sapere su una persona, incomincia dalla domanda sull'integrità.
- La vera onestà va ben al di là del rispetto formale della legge.
- Non fare o dire qualsiasi cosa che, se dovesse apparire sui giornali, ti metterebbe in imbarazzo.
- Indipendentemente dal paese e dalla cultura, le persone con integrità fanno sempre la cosa giusta.
- La prova delle 4 domande riguarda qualsiasi cosa noi pensiamo, diciamo, o facciamo.
- Il buon carattere ispira confidenza.
- Nella leadership il principio più importante è la capacità di creare e mantenere la fiducia.
- Se altri seguono il sentiero sbagliato, i leader con carattere prendono *la strada meno praticata*.
- La capacità di leadership si impara, non si eredita.
- Un leader dimostra una grande correlazione fra i propri valori fondanti e i propri comportamenti, e la stessa cosa si aspetta dai suoi seguaci.
- Basta un solo episodio che dimostri mancanza di affidabilità ed integrità, per distruggere la fiducia in coloro che ne sono stati spettatori.



***“Sono un uomo di fermi  
e rigidi principi,  
il primo dei quali è di essere  
sempre flessibile”.***

**- Everett Dirksen, Senatore degli USA**

# CAPITOLO 3

## Il carisma

*“Il carisma è una cosa complicata.  
Jack Kennedy ne trasudava,  
ma lo facevano anche Hitler e Charles Manson.  
Possono farne uno strumento, illusionisti, ciarlatani, e megalomani;  
esattamente come il miglior amministratore unico o presidente.  
Usato con intelligenza è una benedizione;  
assecondato può essere una maledizione.  
Carismatici visionari guidano la gente verso il futuro, ...  
e qualche volta fuori strada.”*

- Fortune, 15 gennaio 1996

“Carisma. Cosa pensate che io intenda che sia?”, chiesi.

“Una bella personalità. Una persona simpatica e aperta”, suggerì Bob.

“Esattamente. Per dirla in altro modo, noi seguiamo la gente che ci piace. La gente vota per i politici senza essere in grado di descrivere uno solo dei punti programmatici della loro piattaforma politica, ma perchè gli piace il modo in cui il candidato appare in televisione. Adesso, non fraintendetemi, non suggerisco che una testa assolutamente vuota potrebbe essere un buon leader ...”.

“Scusa, potrebbe essere una testa vuota *etica*, visto che siamo al

numero due della lista, vero?”, intervenne Sue e noi ridemmo.

“Fermiamoci per un momento allo scenario politico. Abbiamo visto persone correre per alti incarichi, con un’integrità impeccabile e menti brillanti, ma non avevano carisma. E così non sono mai entrati in sintonia con gli elettori. Poi ci sono altri che entrano in sintonia con il pubblico per la loro personalità magnetica. Non sto facendo nessuna sponsorizzazione politica, ma pensate a presidenti come Kennedy, Reagan e Clinton; essi, per lo più, sono stati eletti perchè sono stati capaci di illustrare le loro teorie e la gente le ha percepite come gradite. Ora, quando nel contesto della nostra discussione di oggi definiamo il carisma come una qualità della leadership, parliamo della capacità di comunicare e di agire con modi che ispirano i seguaci. A differenza di altre capacità di gestione, il carisma è un attributo facile da individuare, ma veramente difficile da imparare. Non conosco seminari di un giorno che insegnino ad avere carisma!

Però mentre mantengo la mia convinzione che i più validi leader sono personalità carismatiche, dico che il carisma da solo non basta. Il carisma senza valori etici porta allo scandalo, il carisma senza idee causa stagnazione, il carisma senza pianificare e fissare degli obiettivi porta al fallimento di qualsiasi impresa anche significativa. C’è poi un ulteriore rischio che abbiamo verificato con i nostri leader nazionali e anche nel Rotary: Cosa accade ad un’organizzazione dopo che un leader dinamico e carismatico passa il testimone ad un successore che ha una personalità carente? Questo può portare i seguaci alla disillusione e alla minore inclinazione a seguire l’agenda del nuovo leader”.

“Noi abbiamo appena venduto la casa e ne abbiamo comperata un’altra”, disse Bob. “Abbiamo deciso di parlare con quattro agenti immobiliari per scegliere quello che per la nostra casa ci offrisse il prezzo più alto e con la provvigione più bassa. Il primo agente aveva un curriculum vitae impressionante; era l’agente immobiliare più quotata della città. Ma tutto quello di cui parlava era di sè stessa e della sua abilità. L’agente numero due basò tutta la sua presentazione su *di quanto avrebbe ridotto la sua provvigione*. Quando poi gli dicemmo chi l’aveva

preceduto, fece alcuni commenti disdicevoli su di lei e ci disse che se avessimo dato l'incarico a lui, avremmo risparmiato 3.000 dollari. Ovviamente avremmo gradito risparmiare del danaro, ma lui aveva presunto che la provvigione bassa fosse tutto quello che ci interessava; non ha mai stabilito un rapporto con noi, nè ci ha mai chiesto le motivazioni per cui vendevamo; non è mai veramente *entrato in contatto con noi*. Ma la terza agente è stata meravigliosa. Sprizzava carisma. Dal momento in cui l'incontrammo ci sembrò cordiale, amichevole e sincera. Concentrò la maggior parte della sua attenzione *su di noi*: Perchè ci trasferivamo, che cosa ci era piaciuto di più del nostro vicinato, quali erano le nostre opportunità e così via. Ci dimostrò che era capace ma, ancor più importante, ci dimostrò che glie ne importava. Dovemmo incontrare anche il quarto agente perchè gli avevamo già dato un appuntamento. Ma la verità è che non potevamo affidarci a lui per vendere, perchè avevamo già deciso per la terza agente dopo solo 15 minuti dall'averla incontrata”.

“Quindi stai dicendo che i 3.000 \$ che ti avrebbe fatto risparmiare il secondo e la lista record di vendite del primo, per voi sono stati meno importanti del livello di agio che avete avuto col terzo agente?”, chiese Duncan.

“Assolutamente sì!” affermò Bob. “Com'è quel vecchio adagio?: *‘Non mi interessa quanto sai, finchè non so quanto ti interessa’*. Cathy ha avuto il magnetismo giusto per conquistarci e poi ci ha anche dimostrato che aveva la necessaria competenza per condurre l'affare”.

“Siamo andati un po' fuori tema con questo discorso della capacità di vendere, vero?”, chiese Sue.

“Non sono d'accordo”, le risposi. “Stavamo parlando di come il carisma è essenziale per una buona leadership. In un certo modo la capacità di leadership e la capacità di vendere sono sinonimi. Le capacità di leadership non sono utili solo per quelli che hanno già un titolo da leader. Caratteristiche come integrità, carisma, capacità di comunicare, idee

e così via, aiutano *ciascuno di noi* nel corso dell'intera nostra vita da adulti. Se abbiamo già un certo grado di leadership o se aspiriamo ad averne di più, queste sono capacità che ci possono aiutare”.

“Se torno a pensare ai miei 43 anni alla DuPro, non ho mai visto nessuno che non abbia dato migliori risultati sotto un manager con carisma, piuttosto che sotto uno con uno stile blando o autocratico”, disse Duncan. “Infatti, ho appena ricordato una cosa: parecchi anni fa, la compagnia mi mandò a riprendere in mano un reparto che era stato gestito da un manager brillante, ma che non riusciva a trattenere i dipendenti. Ingaggiammo un consulente che ci disse: *‘La gente lascia le persone, non le aziende. Abbiamo fatto interviste a diversi dipendenti di quel manager che se ne erano andati e ognuno di essi disse che gli piaceva lavorare per la DuPro; solo che non potevano continuare a lavorare con lui’*. E’ la stessa cosa nei Rotary Club. Ricordo alcuni anni fa quando Bob era deciso ad abbandonare il Rotary e, se ricordo correttamente, non era perchè non gli piacesse il Rotary, ma perchè non aveva sentito alcun calore dal presidente del club e dalla cricca che lo gestiva”.

Bob assentì. “Hai ragione, Duncan”.

“Non possiamo essere allo stesso tempo leader autocratici e carismatici”, spiegai. “Uno dei libri che mi ha più influenzato è stato *‘Alla ricerca dell'eccellenza’* di Tom Peters. In esso l'autore descrive il principio che chiama MBWA: **M**anaging **B**y **W**ondering **A**round (Gestire andando in giro). Questo ebbe un enorme impatto su di me. Compresi che per capire correttamente la mia gente, le sue realizzazioni, controllare la qualità, elaborare idee migliorative e così via, avevo bisogno di uscire da dietro la mia scrivania per passare più tempo con loro. Così, da quel giorno, oggi dedico parte di ogni giorno andando in giro in ogni reparto senza essere annunciato e visitando molti dei nostri negozi al dettaglio. Voglio conoscere i miei collaboratori: gli chiedo delle loro famiglie, quanto gli piace il loro lavoro, quali idee hanno da suggerire per far diventare migliore l'azienda. Sanno che non sono lì per controllarli; sono lì perchè mi importa di loro. Mangio nella stessa caffetteria in cui mangiano

loro e ognuno dei nostri 3.500 dipendenti in più di 600 siti sa che può sempre venire a parlare con me o qualcun altro della mia famiglia. Vedi, le relazioni sono la chiave per fare crescere le persone fino al loro massimo potenziale; così, mentre la maggior parte dei supervisori ha quella che noi chiamiamo una *posizione di potere*, il leader sa come sviluppare il *potere delle relazioni*. Per realizzare ciò, dobbiamo capire che anche gli altri hanno emozioni, percezioni, pregiudizi, prospettive, obiettivi e attitudini, diverse dalle nostre. Ricordo quando partecipai ad un seminario condotto dall' *Institute for Leadership* e chiedevano ad ogni partecipante di chiudere gli occhi e di immaginare un cane bianco e nero. E dopo, ogni partecipante riferì una diversa percezione di cane e così avemmo cani grandi e piccoli, ed ogni varietà immaginabile di taglia, di colorazione e di lunghezza del pelo”.

Bob sorrideva, come se volesse che terminassi, così da poter dire qualche cosa. “E’ così divertente che tu abbia citato Tom Peters, Frank, perchè sull’argomento affari è il mio autore preferito. Un paio d’anni fa ho letto il suo libro *The Brand You* (Il Marchio Te Stesso). In esso Peter dice che indipendentemente dal nome e dalla grandezza dell’azienda per cui lavori, per sopravvivere e prosperare nella nuova economia dobbiamo considerare noi stessi come il nostro marchio personale: il marchio *Me Stesso*. Proprio come se le grandi marche avessero successo o fallissero in base alla pubblica percezione del loro marchio; allo stesso modo gli individui con cui lavoriamo ci scelgono, o ci evitano, direttamente come conseguenza di come percepiscono il nostro marchio. Così le nostre parole, le nostre azioni, il nostro carisma, contribuiscono tutti a come essi percepiscono il Brand Me, il *Marchio Me Stesso*”.

“Credi che il concetto di *Marchio Me Stesso* funzioni anche nel Rotary?”, chiese Sue.

“Sì, lo credo”, disse Bob. “Infatti ho appena applicato molti dei suggerimenti del libro nella mia annata da presidente”.

“Come hai fatto?”, gli ho chiesto.

“Non vorrei essere frainteso per quello che dirò”, incominciò Bob. “Indipendentemente dal fatto che il governatore o il Presidente del Rotary Internazionale potessero essere buoni o cattivi, ho deciso che ero io il responsabile del mio club. Così ho creato nella mia mente il mio *Marchio Me Stesso*, impegnandomi per essere il miglior leader che potessi essere. Il responsabile del mio marchio sono io. Questo mi obbliga ad essere gradevole, simpatico e attento ai soci. Suppongo che qualcuno potrebbe definire questo: *Carisma*”.

“Allora, riassumiamo questa cosa chiamata carisma”, dissi. “Definiamo carisma quella parte della nostra personalità che comunica calore, fiducia e piacevolezza. Avere carisma è considerato generalmente un valido attributo per i leader che usano la loro superiore capacità di comunicazione per creare metafore facili da capire o aneddoti che riassumono le loro idee in semplici messaggi. L'esempio perfetto è il Dr. Martin Luther King Jr. e il suo discorso che iniziava con ‘*I have a dream*’ (Ho un sogno). Vorrei definire leader carismatici gli ottimisti, quelli che hanno fiducia, quelli orientati alle soluzioni, quelli amichevoli e qualche volta anche quelli che pensano fuori dagli schemi. Ma, e il *ma* è importante, avere carisma non garantisce il successo. Leader carismatici che per loro natura tendono a prendersi dei rischi, potrebbero indurre la loro squadra a prendere decisioni sbagliate. E in alcune organizzazioni, sto pensando ad organismi scientifici, quelli che ragionano con la parte sinistra del cervello (quella che elabora la logica), potrebbero risentirne e distruggere un leader carismatico che ragiona con la parte destra (quella emotiva), considerandolo poco profondo e ad una sola dimensione. Ora, visto che comunichiamo così bene, passiamo a parlare della mia Regola Numero Tre: Essere un grande comunicatore”.

### Cosa devi sapere

- Il carisma è parte della tua personalità che comunica con calore, fiducia e piacevolezza.
- Seguiamo la gente che ci piace.
- I leader carismatici illustrano la loro visione e ragionano con i loro seguaci.
- Il carisma è importante, ma il carisma da solo non fa un leader.
- Quando un leader carismatico smette è importante programmarne la successione.
- I leader non dimenticano l'adagio: *'Non gli interessa quanto sai finchè non sanno quanto ti interessa'*.
- La gente lascia le persone, non le aziende.
- I leader praticano il metodo MBWA: **Managing By Wandering Around** (Gestire andando in giro).
- I leader carismatici tendono a prendersi dei rischi.
- Un leader con un forte carisma, con alcuni tipi di personalità e gruppi di lavoro può non essere altrettanto efficiente.



*“Suppongo che una volta  
la leadership significasse muscoli,  
ma oggi significa stare  
insieme alla gente”.*

**- Mohandas Gandhi**

# CAPITOLO 4

## Comunicare per avere successo

*“Nella formula per avere successo,  
l’ingrediente più importante  
è sapere come stare insieme agli altri”.*

**- Theodore Roosevelt**

“Con il senno di poi, sembra che tutti abbiamo perfette capacità di comunicazione”. Si fece avanti Sue.

“Cosa vuoi intendere?”, chiese Bob.

“Hai mai mancato un appuntamento, o affrontato un argomento perchè qualcuno aveva parlato di qualcosa, solo per scoprire che le due parti non si erano capite l’un l’altra?”.

“Chi non lo ha fatto?”. Disse Duncan, mentre tutti noi annuivamo.

“Dopo che è capitato un problema, guardiamo indietro a cosa è successo e vediamo che probabilmente non ci eravamo capiti. Ripenso a quando sono stata presidente del club. Avevo fatto i miei piani, li avevo illustrati al consiglio direttivo e successivamente ai soci e il mio anno è incominciato

nel modo più sballato possibile. Due mesi dopo non eravamo più vicini a raggiungere i miei obiettivi, di quanto lo fossimo stati quando era iniziata l'annata. Ero frustrata, arrabbiata e delusa e, dalla resistenza passiva che avevo incontrato nel mio club, penso che molti dei miei amici Rotariani provassero le stesse cose verso di me”.

“Ma Sue”, intervenne Bob. “Tu sei la più bella persona che io abbia mai conosciuto. Se i soci del club erano arrabbiati con il tuo stile di leadership, era colpa *loro*, non tua”.

“Grazie”, disse, sorridendo con apprezzamento. “Ma ti sbagli. E' responsabilità del leader assicurarsi di stare comunicando bene. Il mio errore è stato di essere andata al SIPE, essere andata in visita ad altri club di successo, avere partecipato al Congresso Internazionale e poi aver tentato di portare il mio entusiasmo e le mie idee ai soci del club, tutto in una volta. Vedi, ora capisco che per essere un buon comunicatore devo capire il mio uditorio e trasmettere il messaggio in un formato che essi possano accettare. Se in un Rotary Club ci sono 40 soci, o se hai 40 dipendenti che riportano a te, bisogna riconoscere che potrebbero avere 40 priorità diverse. Sono motivati da 40 valori diversi. Posso pensare a un socio del nostro club, il cui sogno più grande è raddoppiare il numero dei soci; a un altro amico che ha lasciato il suo club precedente ed ora vuole batterlo su tutti i fronti. Ad altri non interessano molto i programmi del distretto o quelli internazionali; per loro il Rotary è solo un gruppo di amici. Anche tu, Bob, diventasti ossessivo con la raccolta di fondi per la Rotary Foundation dopo che partecipasti come volontario alla giornata di immunizzazione contro la polio in India.

A quel punto eravamo messi così: dicevo loro quello che volevo fare come nuovo presidente del club e le mie parole cadevano dentro orecchie sorde. Perché? Perché avevo deciso da sola. Avevo dimenticato di prendermi il tempo necessario per scoprire quali fossero le loro idee e le loro passioni. Non importa se stai parlando ai soci del tuo Rotary club, ai tuoi dipendenti o a tuo figlio. Solo se parli di qualcosa in cui *loro* hanno interesse, incrementi sensibilmente le tue possibilità di successo comunicando con loro”.

“Quando parlo alle classi di addestramento dei nostri quadri, disegno un grafico sulla lavagna”, dissi tirando fuori una penna per illustrare la mia teoria sopra un tovagliolo. “Ci sono tre cerchi che si sovrappongono parzialmente, come questi. Scrivo i *vostr*i valori dentro un cerchio, poi i *valori dei clienti* nel cerchio di mezzo e i *valori della nostra organizzazione* nel terzo cerchio. Potrete notare che i tre gruppi di valori sono collegati e in parte si sovrappongono. Secondo me, per essere un valido leader, devo essere intimamente familiare con i valori dei miei clienti e quelli dei miei dipendenti. Se i dipendenti capiscono cosa vogliamo da loro, ma ignorano i valori dei clienti, abbiamo sganciato i tre cerchi. Nel caso migliore, le comunicazioni della nostra compagnia falliscono l’incrocio con quelle dei clienti; nel caso peggiore andiamo fuori mercato. Ora, posso prendere questi stessi tre cerchi e cambiare le parole al loro interno, per applicarle al modello del Rotary o di qualsiasi altra organizzazione. Come Presidente del Rotary International, o come governatore, o dirigente di club o capo reparto, ho bisogno di capire allo stesso modo i valori dell’organizzazione, i valori delle persone a cui sto parlando e quelli dei nostri *clienti*; nel nostro caso i clienti sono i Rotariani di base”.

“Mi piace l’analogia”, disse Duncan. “Mi fa ricordare un esempio che illustra perfettamente il tuo concetto: Le compagnie aeree. Da una parte ci sono vettori come Southwest, JetBlue e Virgin Atlantic. Trattano bene i loro dipendenti e, in cambio, i dipendenti rendono ogni cliente felice di usare quella compagnia. Dall’altra parte ci sono compagnie che spendono milioni di dollari in slogan pubblicitari con affermazioni tipo: *‘essere qualcosa di speciale nell’aria’*, o *‘i cieli amici’*, o *‘noi incominciamo con te’*. Ma sono inutili. Perché? Perché mentre il management di quelle compagnie si è fatto un nido confortevole con lucrativi pacchetti di benefit, contemporaneamente ha tagliato i benefit e gli stipendi dei dipendenti, che si accorgono che gli è stato mentito e che sono stati imbrogliati. C’è una separazione netta fra i tre cerchi appena descritti”.

“Così, prima di mandare un messaggio, per prima cosa dovrei cercare di capire l’uditorio a cui lo sto dirigendo e poi dovrei assicurarmi che il mio messaggio sia in linea con i loro valori”, riassume Bob.

“Se vuoi aumentare le possibilità di comunicare *con successo*”, disse Sue.

Ricordai loro: “Questa è un’altra delle ‘7 *abitudini di gente molto efficiente*’ di Covey: ‘*Cercare di capire, prima di cercare di essere capito*’ ”.

“Sono spiacente di ricordare sempre la mia carriera alla DuPro, ma ho imparato molto osservando diversi stili di leadership durante i miei 43 anni passati lì”, disse Duncan. “La prima cosa che voglio fare è enfatizzare cosa ha detto Sue sulla conoscenza dei suoi interlocutori. Penso che ne parlasse in senso letterale, ma mi ha fatto pensare ad alcuni problemi di comunicazione reali che ho incontrato all’inizio della mia carriera. Per formazione sono un ingegnere. Non sono emotivo; sono analitico per natura. Tuttavia avevo persone che lavoravano con me con personalità completamente diverse. Penso a quella del nostro reparto che conosceva la data di nascita di tutti e che quando qualcuno era malato andava in giro con dei biglietti di auguri per perdere tempo; bene, francamente pensavo che fosse solo leggera. Avevamo un altro ragazzo, alle vendite, che era sempre al centro dell’attenzione, ma lo avevo considerato un superficiale e non avevo la pazienza di ascoltare i suoi scherzi. Il problema arrivò quando diventai supervisore, perchè dovevo condurre ognuno di loro a migliori prestazioni. Grazie ad un certo addestramento nei programmi sul profilo personale, di Kiersey e Myars-Briggs, ho imparato che è importantissimo cercare di capire il tipo di personalità di ogni membro della squadra. Se era anche lui un soggetto analitico, avevo bisogno di mostrargli il senso del mio messaggio. Se era un tipo amabile, avrei parlato dolcemente, sorriso di più e forse chiesto cosa stesse facendo. Se la persona era un tipo autocratico, come era il caso del mio capo, sapevo che lui era motivato dai risultati ed era stressato da quelli che perdono tempo. Così avrei chiesto un minuto, prendendo esattamente un minuto. Avrei comunicato abitualmente con lui arrivando direttamente al punto e, conoscendo quel tipo di personalità, avrei avuto una conversazione orientata al risultato.”

“Così ti sento dire che non hai cercato di copiare lo stile degli altri perchè ti avrebbe fatto sembrare un impostore, ma che avevi identificato i loro tipi di personalità, così avresti comunicato meglio con loro?”, chiese Sue.

“E’ così. Sue. Ma vorrei aggiungere un altro punto. Sono un vero studioso di storia e credo che potremmo imparare moltissimo da come alcuni dei nostri grandi leader hanno comunicato i loro messaggi. Sia nel mondo del lavoro che nell’arena politica, alcuni hanno scelto di comunicare attraverso la persuasione mentre altri usavano la coercizione. Entrambi i tipi avevano l’autorità, ma i leader che avevano esercitato la loro autorità persuadendo, erano capaci di sviluppare squadre fedeli ed entusiaste. Quelli che avevano scelto una comunicazione di stile dittatoriale, avevano molto meno successo nel costruire una squadra fedele o che riuscisse a raggiungere i propri obiettivi”.

“Ci puoi dare un esempio di questo?”, chiese.

Duncan rifletté per un attimo e poi rispose: “Certo. Guarda una coppia di presidenti americani. Nixon era coercitivo, dittatoriale e taciturno. La gente lo seguiva perchè lo doveva fare, perchè lui aveva l’autorità esecutiva. Paragonalo ad Abramo Lincoln, leader durante gli anni più tumultuosi che crearono divisione della storia americana. Anche Lincoln aveva l’autorità esecutiva, ma prese quasi tutte le decisioni più importanti essendo persuasivo, coinvolgente, sempre tentando di capire tutti i punti di vista”.

“Adesso sto studiando Steven Covey”, disse Bob. “Il mio capo mi ha sostenuto recentemente e mi ha riferito una grande novità che aveva appreso ad un seminario di Covey a cui aveva partecipato. Ha detto che dobbiamo immaginare che ogni persona che lavora con noi ha un conto corrente emozionale e che ogni volta che comunichiamo con lei facciamo un deposito o un prelievo da quel conto. Così, diciamo che sorprendo un membro della squadra a fare un errore. Posso gridargli, rimproverarlo, farlo sentire male, cose che ho l’autorità di fare, però facendo un prelievo

dal suo conto corrente emozionale. In alternativa, posso pensare che ha fatto l'errore forse perchè non aveva capito le mie istruzioni, o perchè non gli avevamo dato il giusto addestramento o corrette istruzioni. Posso focalizzare le mie critiche sulla prestazione piuttosto che su di lui come una cattiva persona. Probabilmente era venuto a quell'incontro pensando che sarebbe stato licenziato; ne è uscito pensando che io sia il miglior supervisore del mondo”.

“Perchè hai fatto un deposito nel suo conto emozionale?”, chiese Sue.

“Esattamente. E il punto è che tutti i leader in qualche momento hanno bisogno di chiedere aiuto ai loro seguaci. Un manager ha bisogno che la gente un giorno lavori fino a tardi per soddisfare le scadenze di un cliente. Un presidente di Rotary club ha bisogno di *tutte le mani sul tavolo* per un progetto di volontariato. Ad un governatore di distretto piacerebbe un'assiduità del 100% con una rappresentanza di ogni club al suo congresso distrettuale, ecc.”.

“Amen! e che tutto questo si avveri!” interruppe Sue.

“Queste sono le occasioni in cui c'è il ritorno”, continuò Bob. “Se il conto corrente emozionale della persona è vuoto, non sarà in grado di soddisfare le richieste del leader, *a causa di precedenti impegni*. Ma se il leader ha fatto molti depositi su quel conto emozionale, il seguace avrà molto piacere ad allineare le sue priorità a quelle del leader”.

“Sue, ti disturba se torniamo indietro a quello che hai detto prima”, le chiese.

“No, naturalmente no, Frank”.

“Hai detto che hai incominciato il tuo anno di presidenza così male che hai capito che nessuno nel club voleva aiutarti a raggiungere i tuoi obiettivi. Ma ricordo che hai avuto un'annata meravigliosa, e il tuo

club ti ha proposto all'unanimità per farti diventare governatore del distretto. Allora, come hanno fatto a cambiare la loro opinione su di te?”.

“Perchè ho cambiato il mio approccio”, cominciò Sue. “E questo lo devo ad un puzzle”.

Noi tre la guardammo in modo interrogativo, emettendo un collettivo “Cosa?”.

“La mia nipotina è venuta a farmi visita e le piace ricomporre i puzzle. L'ultima volta che era venuta a casa mia ne avevamo iniziato uno. Era magnifico, con uccelli tropicali ed animali esotici. Ma in quell'occasione (eravamo circa due mesi dopo l'inizio del mio anno di presidenza) non riuscivamo a trovare lo schema; sai, il foglio con il disegno di come appare il puzzle completato. Tentavamo e ritentavamo di attaccare i pezzi del puzzle che pensavamo potessero combaciare, ma non combinavamo niente. Emily passò dall'entusiasmo iniziale alla noia. *‘Come puoi aspettarti di metterlo insieme se non abbiamo lo schema?’*, mi disse. Quella sera, mentre giacevo a letto, riflettendo sulla sua delusione ho avuto una rivelazione: i miei soci pensavano la stessa cosa! Avevo dato loro il compito di raggiungere i miei obiettivi e aspettative, ma senza dare loro il disegno completo. Come potevo aspettarmi che trovassero nuovi soci, se non avevo detto loro perchè questo era importante per il club? Come potevo aspettarmi che donassero 1.000\$ ciascuno per poter diventare un club 100% Paul Harris Fellow, se non avevo spiegato loro quanto sarebbe stata una cosa buona?

Così, la settimana successiva ho rinunciato all'oratore previsto e ho indetto l'assemblea del club. Ho eliminato il podio, scegliendo invece di disporre i tavoli a semicerchio e mi sono seduta su uno sgabello al centro. Ho chiesto ai soci di scusarmi per la mia insensibilità e se si poteva fare finta che fosse di nuovo il 1° di luglio. Ho incominciato a discutere ogni settimana un pezzo del grande quadro del Rotary, per poi riunire il significato degli obiettivi del nostro club nel quadro generale. L'atmosfera cambiò quasi immediatamente e raggiungemmo o superammo ogni obiettivo che avevo posto. Mi ci è voluto molto per capire questo



ma, grazie alla piccola Emily, ho imparato che, se come leader del club non ho il quadro generale e non ho comunicato ai miei soci la mia idea di cosa assomigli a quel quadro, non sarò mai capace di completare il puzzle”.

“Racconta cosa ti abbiamo regalato quando è terminato il tuo anno”, disse Bob sogghignando.

Sue pensò per un attimo e poi proruppe in un grande sorriso. “Oh, sì! Il club mi ha donato il puzzle più grande del mondo. *Ventiquattromila pezzi!* Avete idea di quante notti ho passato insonni per cercare di completarlo?”.

“Sue”, chiese Duncan. “Come hai convinto questi soci che non erano particolarmente entusiasti delle tue idee?”.

“Per prima cosa ho introdotto una regola, per cui ad ogni riunione settimanale mi sedevo vicino a soci diversi. Durante il pranzo ho cercato di conoscerli e di imparare di più dei loro interessi e motivazioni personali. Poi ho fatto domande dirette. Se siedo in mezzo ad un gruppo e dico qualcosa del tipo: *‘Credo che dovremmo cercare di fare la cosa X, cosa ne pensate?’* il risultato sarebbe per lo più sguardi fissi nel vuoto e alcune teste che ciondolano per il sonno. Ma non ho idea di cosa loro pensino *realmente* della mia idea. *Credo* di avere avuto il gradimento, ma quello che ho ottenuto realmente sono solo mie supposizioni. Alla seconda partenza, ho incominciato a fare domande dirette; domande a cui non si può rispondere con un cenno della testa o con un grugnito. Dicevo qualcosa del tipo *‘Jerry, quali sono le cose che si trascinano e ritardano il raggiungimento dell’obbiettivo?’* oppure *‘Jennifer, se avessimo successo con questo progetto, quale sarebbe la percezione della gente circa il nostro club?’*.”.

“Odio interromperti”, dissi guardando il mio orologio, “ma ho una chiamata per una teleconferenza che mi arriverà da Città del Messico fra 15 minuti. Ho preso nota di tutto quello che hai detto e sembra che la

capacità comunicativa sia davvero importantissima per una leadership efficace. Ho scritto che i buoni leader danno comunicazioni coerenti ed efficaci attraverso tutti i livelli dell'organizzazione e per essere efficace come comunicatore devi conoscere cosa motiva l'uditorio. Quali sono i punti principali che hai appreso?”.

“Il puzzle gigante”, disse Sue. “Ogni grande comunicatore della storia ha avuto la saggezza e la capacità di costruire, prima, una situazione che voleva che la gente vedesse. Le tessere del puzzle non hanno valore se non si conosce a cosa si sta lavorando”.

“Vorrei aggiungere qualcosa”, disse Duncan. “Sono d'accordo con la teoria di Sue. Ma quando si riferiva ai *grandi comunicatori della storia*, noi pensiamo a *grandi oratori*. Sapete, JFK, Churchill, Mandela, Martin Luther King. Mentre sono d'accordo che erano tutti eloquenti parlatori e grandi leader, si trattava, per tutti noi credo, di comunicazione ad una via. Loro parlavano e noi ascoltavamo. Ma per noi la capacità di leadership richiede una comunicazione a due vie. Ho conosciuto centinaia di persone che nel loro lavoro erano frustrate perchè capivano che il loro capo non li aveva mai ascoltati realmente. Così mi piacerebbe aggiungere che è altrettanto importante essere un buon ascoltatore, così come essere un eloquente parlatore.

“Buona osservazione, Duncan”, dissi. “Ma come possiamo essere migliori ascoltatori?”.

Duncan rispose prontamente. “Con buone tecniche di ascolto. Per primo, devi eliminare le distrazioni. Se qualcuno ha bisogno di parlare con te, spegni il tuo cellulare o radio, lascia stare lo schermo del tuo computer e fai spazio sulla tua scrivania. Poi c'è il contatto visivo. Questo è il modo più efficace per mandare a chi parla, un messaggio che tu stai ponendo attenzione a lui. Usa messaggi non verbali, come assentire o prendere appunti. Questo segnala che stai prestando attenzione. Infine ripeti con parole tue quello che pensi che fosse il messaggio di chi parla. Qualcosa come *‘Così quello che ti ho sentito dire, Peter, è che se*

*chiediamo ad ogni socio di portare del cibo non deperibile per la prima riunione di ogni mese, ogni anno potremmo donare una tonnellata di cibo ai senzatetto. E' così?'*”.

“Eccellente!”, esclamò Bob. “Appena l'altra settimana ho avuto un problema quando *pensavo* di avere capito una cosa che qualcuno mi aveva detto, ma l'intera cosa degenerò perchè ero convinto di *sapere già* cosa intendeva. Poi si scoprì che lei intendeva una cosa, mentre io *pensavo* che ne intendesse un'altra completamente diversa; e avrei potuto capirlo fin dall'inizio, se solo mi fossi preso il tempo necessario per capire correttamente cosa stava dicendo”.

“Posso aggiungere un problema?”, chiese Sue. “Può essere che sia perchè sono una donna, ma ho un vero problema a mantenere il contatto visivo. So che è importante, ma ho parlato con altre donne che mi hanno detto di avere lo stesso disagio nel guardare un uomo negli occhi. Avete qualche suggerimento da dare per renderci questo più facile?”.

“Sì, ce l'ho”, disse Duncan. “Ti senti a disagio perchè stai guardando direttamente *dentro* gli occhi di quell'uomo. Ma prova a fare così: Invece di guardare dentro i miei occhi, punta il tuo sguardo proprio qui ...”. E puntò alla sommità del suo naso, esattamente nel punto mediano fra i due occhi. Sue eseguì le sue istruzioni. “Bene, cosa te ne pare?”.

“Dopotutto non è disagevole!”, esclamò. “Credo che potrei fissare quel punto per 10 minuti”.

“Lascia che ti racconti un piccolo segreto”, disse Duncan con fare conspirativo. “Invece mi sembra che tu mi stia guardando direttamente negli occhi. Prova a farlo anche con Frank e con Bob”.

Sue puntò il suo sguardo su ciascuno di noi per parecchi secondi.

“Stai facendo un contatto visivo diretto”, dichiarai.

“Sì, pupille contro pupille”, affermò Bob.

“Questo è stupefacente!” disse Sue. “Giuro che non sto guardando le vostre pupille; sto fissando proprio lì, sulla curvatura del vostro naso. Grazie, Duncan! Ora non dovrò temere a stabilire un contatto visivo con la gente”.

“Vedete, amici miei”, dissi alzandomi, “sviluppare un’eccellente capacità di comunicazione è una qualità importante per un vero leader. Le capacità di leadership che impariamo da Rotariani, lavorando a progetti, servendo nelle commissioni e poi progredendo attraverso le varie posizioni di comando nel club e nel distretto, indubbiamente ci rendono leader più efficienti nelle nostre carriere. Sia che siamo nel Rotary, oppure fuori, nel mondo, possiamo avere le più buone credenziali dall’università o dalla nostra professione, ma se non riusciamo a convogliare chiaramente il nostro messaggio e ispirare la gente ad agire su di esso, siamo condannati a fallire. Sue, Bob, Duncan; ci vediamo fra 45 minuti”.

### **Cosa devi sapere**

- Spetta al leader la responsabilità di assicurarsi che la comunicazione sia stata compresa.
- Aumenta le tue possibilità di successo nella comunicazione focalizzandoti su argomenti di interesse di chi ascolta.
- Il miglior comunicatore conosce gli interessi del suo uditorio.
- Ricorda i tre cerchi che si sovrappongono: *i tuoi valori, i valori del cliente e i valori della nostra organizzazione* che sono interlacciati. Il leader comunica meglio se capisce la correlazione fra i tre gruppi di valori.
- Ricorda l’ammonizione di Convey: ‘*Cerca di capire prima di cercare di essere capito*’.

- Migliora la tua capacità di comunicazione comprendendo i diversi tipi di personalità e dirigi le tue comunicazioni ad ogni soggetto con uno stile amichevole.
- Di solito i leader che usano la persuasione creano gruppi più fedeli ed entusiasti, di quelli che usano una comunicazione autoritaria.
- Ricordati di tentare costantemente di fare depositi nei conti correnti emozionali dei membri della tua squadra.
- Se non puoi fare vedere alla tua squadra il quadro che stai tentando di costruire, come possono essi pensare di mettere insieme tutti i pezzi? (analogia con il puzzle)
- I leader efficienti sono bravi nella comunicazione a due vie.
- Validi criteri di ascolto:
  - Eliminare le distrazioni.
  - Mantenere il contatto visivo.
  - Usare segnali non verbali, come: annuire, sorridere, prendere nota.
  - Riproporre con parole tue ciò che hai capito della proposizione. dell'altra persona.

***“Non guidi la gente  
colpendola sulla testa.  
Questa è aggressione,  
non leadership”.***

**- Presidente Dwight D. Eisenhower**

# CAPITOLO 5

## La competenza inconscia

*“Quando la mente si espande,  
non ritorna più alla sua forma originaria”.*

**- Oliver Wendell Holmes**

“Secondo me è uno stupido incompetente. Oh, ciao di nuovo, Frank”. Sue stava parlando animosamente quando ritornai nel gruppo.

“Mi auguro che non ti riferissi a me”, dissi.

“No, naturalmente no”, rispose. “Stavo parlando del cameriere. Duncan gli ha chiesto dell’acqua minerale senza ghiaccio. E’ tornato indietro tre volte con la cosa sbagliata. Stiamo chiedendo acqua qui, Frank! E’ così semplice! Così, dopo circa 20 minuti d’attesa, Duncan è andato fuori dalla sala fino al negozietto per comperare una bottiglia di Perrier e così finalmente ha la sua bottiglia di acqua senza ghiaccio”.

“Posso immaginare quanto debba essere frustrante per Duncan”, dissi. “Ma allo stesso tempo non deve essere molto piacevole neppure per il cameriere. E puoi immaginare cosa proverebbe il suo supervisore se sapesse questo fatto? Un altro dei ruoli principali di un leader è

migliorare continuamente la propria competenza e allo stesso tempo le capacità di quelli che dipendono da lui.

Sì, è facile trovare l'errore con un cameriere che non riesce a prendere un'ordinazione per un bicchiere d'acqua senza sbagliare, ma dobbiamo guardare oltre la competenza e tentare di scoprire la causa. Solo dopo di ciò possiamo introdurre modifiche per assicurare che il problema non succeda mai più. Per esempio, è un cameriere ancora in addestramento? O uno dei motivi potrebbe essere il fornitore di personale? ... Sapete, erano stati previsti tre camerieri per lavorare oggi pomeriggio, ma due di essi non si sono presentati e così sono stati sostituiti all'ultimo momento. O potrebbe essere un problema di logistica: forse l'acqua minerale era immagazzinata in una qualche stanza a cui il cameriere non aveva l'accesso. Non sto scusando il cameriere; sto solo spiegando che una scarsa prestazione qualche volta è causata da motivi che non sono immediatamente visibili. Conoscete i quattro stadi della capacità?"

I miei tre amici scossero la testa indicando che non avevano familiarità con questo concetto psicologico.

“Generalmente vengono considerati quattro livelli di capacità che vanno dall'incompetenza alla perizia:

- *L'incompetenza inconscia* consiste nell'incapacità di un individuo di capire o sapere come fare qualcosa, senza neppure avere la percezione di questa mancanza o il desiderio di porvi rimedio.
- *L'incompetenza consapevole* consiste nell'incapacità di un individuo di capire o sapere come fare qualcosa, però avendo la percezione di questa mancanza, senza tuttavia porvi rimedio.
- *La competenza consapevole* consiste nel capire o sapere come fare una cosa. Naturalmente, dimostrare la capacità di saper fare richiede una grande quantità di consapevolezza e di concentrazione.
- *La competenza inconscia* consiste nell'aver così tanta pratica con un'azione, che diventa naturale e la puoi eseguire agevolmente (spesso senza concentrarsi troppo profondamente). Addirittura da poterla insegnare agli altri.

“Quindi è come un’ *evoluzione* della competenza?”, chiese Duncan.

“Esattamente!”, affermai. “E’ un buon modo di definirla. E l’obbiettivo del leader è portare sè stesso e la sua gente sempre più avanti lungo questa *evoluzione*, verso l’essere il più possibile competenti, indipendentemente da quanto lo siano già. Però, perchè è così importante?”.

“Tanto che Duncan possa ottenere quello che vuole la prima volta che lo ordina?” suggerì Bob. Sue sportivamente passò oltre dando a Bob una pacca sul braccio.

“Naturalmente, in qualche situazione questo è assolutamente vero”, continuai. “Avere la sicurezza di sapere che il tuo personale avrà un’eccellente cura del cliente è certamente una ragione per perseguire l’eccellenza. Ma lasciatemi suggerire un’altra cosa: i buoni leader imparano a delegare, così più i membri del vostro gruppo sono competenti, meglio faranno il loro lavoro. Questo riduce il vostro livello di stress, aumenta l’autostima e la fiducia dei membri della squadra e migliora la probabilità di raggiungere i vostri obbiettivi”.

“Frank, io sono un esperto di computer che era abituato a fare le cose da solo”, ammise Bob. “Avete già sentito il proverbio ‘*se volete che sia fatto bene, fatevelo da soli*’? Adesso, che divento dirigente devo imparare a fare le cose in modo diverso. A tuo parere, quali cose un manager dovrebbe delegare?”.

“Bob, ricordi come hai realizzato le cose quando eri presidente del club?”, cominciai. “Hai delegato molte delle funzioni e dei doveri; e farai la stessa cosa nel tuo ruolo di leadership sul lavoro. Noi siamo interdipendenti; per la tua squadra è impossibile raggiungere ottimi risultati senza mettere in conto l’aiuto degli altri. Dovresti delegare qualsiasi cosa che gli altri possono fare meglio di te, più velocemente di te, altrettanto bene quanto te, o ad un costo inferiore per la compagnia. Dovresti anche delegare qualsiasi cosa che possa aiutare lo sviluppo dei sottoposti in vista del loro percorso di carriera”.



“Questo non mi lascia molte cose da fare, Frank!”, dichiarò Sue. “Hai lasciato indietro niente? C’è qualcosa che *non* dovremmo delegare?”.

“Sì”, risposi. “Non dovrete delegare le cose che per politica aziendale, o per regolamento, sono di vostra responsabilità. E neppure delegare qualsiasi cosa che sia confidenziale, o le funzioni che dovessero fare abdicare la vostra stessa autorità”.

“Credo che una strada su cui ci muoviamo lungo questa evoluzione della conoscenza, sia di non smettere mai di imparare”, dichiarò Duncan. “Per 40 anni ne ho fatto un’abitudine di partecipare almeno ad un corso educativo di aggiornamento ogni 3 mesi. Guardavo la gente che tendiamo a considerare dei consumati professionisti: piloti di aereo, dottori, avvocati, contabili, e ho imparato che devono partecipare a dozzine di ore di educazione professionale di aggiornamento ogni anno. Così mi sono detto ‘*Se loro hanno continuamente bisogno di migliorare le loro capacità, perchè non dovrei farlo anche io?*’”.

“Che tipo di corsi hai frequentato?” chiese Bob.

“Li ho suddivisi in due categorie, che ho definito *capacità di base e capacità evolute*. Le capacità di base erano la conoscenza tecnica che avrei dovuto imparare. Nei primi anni, la maggior parte dei corsi ricadevano in questa categoria, perchè volevo conoscere tutto quello che potevo circa i nostri prodotti e i nostri servizi. Poi, quando cominciai a salire a posizioni di supervisione, capii che dovevo perfezionare le mie conoscenze umanistiche. Queste comprendevano le capacità che mi avrebbero aiutato a comprendere la mia gente e a come essere un leader più efficiente”.

“C’è una categoria più importante delle altre?”, chiese Bob.

“No”, disse nettamente Duncan. “Sono tutte ugualmente importanti. Se hai un manager con qualche esperienza tecnica, ma con scarse capacità di gestire le persone, non avrà successo. E se hai un manager

che è assolutamente amato dal gruppo, ma non sa come addestrarlo nelle capacità tecniche, anch'egli non può avere successo. Le persone vogliono un leader che sappia più di quanto ne sappiano loro ed anche uno che gli mostri le sue capacità, che li motivi ad operare. I migliori leader sono quelli che alimentano nei loro seguaci un bruciante desiderio di pensare ed agire come leader, dimostrando eccellenza in qualsiasi cosa pensino, dicano e facciano”.

“Duncan ha citato la sua carriera alla DuPro in questi esempi”, osservò Sue. “Ma pensi che si adattino anche nel campo del volontariato, ad esempio a me che diventerò governatore o a Bob come presidente del club?”.

“Assolutamente sì”, dissi. “Perchè credi che il Rotary International spenda ogni anno milioni di dollari per portare all'Assemblea Internazionale (la scuola dei governatori) tutti i governatori eletti del mondo per un addestramento intensivo? Quei governatori saranno i rappresentanti del Rotary per l'intero loro distretto ed è assolutamente importante che ogni presidente di club e anche ogni Rotariano del distretto abbiano la possibilità di ottenere da quel governatore informazioni accurate sui programmi del Rotary. Il Rotary International ha bisogno ogni mese di relazioni complete e non può avere 540 governatori che le inviano ognuno a modo suo; così insegna ai governatori-nominati quelle che Duncan ha definito le capacità di base. Il Rotary International sa che se 33.000 club e 1,2 milioni di Rotariani vogliono imparare i suoi molti programmi e sono motivati per diventare coinvolti attivamente su di essi, il governatore del distretto sarà la persona migliore per diffondere il messaggio. So che all'assemblea internazionale imparano anche a capire gli intricati dettagli di questi programmi”.

“E' difficile gestire dei volontari?”, chiese Sue. “Intendo che ho appena sentito alcuni dire: *‘Lei non mi può dire cosa fare. Io non lavoro per lei; sono un volontario’.*”.

“Non è difficile dirigere dei volontari”, le dissi. “Ma è diverso. Le

organizzazioni hanno strutture o stili diversi fra di loro. Per esempio, in Messico, come in molti paesi, vedo molte aziende con lo stile autocratico, in cui il leader ha autorità esecutiva e i subordinati sono orientati ad ubbidire sottomessi agli ordini del leader. Ma nel Rotary, o in qualsiasi gruppo di volontari, come la sezione della Croce Rossa di Duncan, suggerisco quello che io chiamo lo *stile collegiale*. Questo modello segue un approccio più collaborativo, in cui il leader usa l'incoraggiamento e la motivazione per sviluppare di più un gruppo che si *autodirige*. Con lo stile autocratico, i dipendenti sono pagati con uno stipendio più i contributi; le ricompense vengono date dal boss. Ma, ricordate la *‘Gerarchia dei Bisogni’* che è stata sviluppata da Abraham Maslow?”.

“Sicuro”, disse Duncan. “E’ quella in cui ha stabilito che ogni essere umano è motivato da determinati bisogni, come: il cibo, la casa, la sicurezza e così via”.

“E’ vero”, dissi. “Maslow diceva che la gente non è motivata da premi di livello più alto, se quelli di livello più basso non sono già stati soddisfatti. Il livello massimo della gerarchia di Maslow è quello che lui ha chiamato *Self-actualization needs* (bisogni che soddisfatti da solo) intendendo il bisogno di fare la differenza. Lasciatemi fare un esempio: Se ad un senzatetto, che per riscaldarsi in inverno dorme in un cunicolo dell’impianto di riscaldamento, avete chiesto se gradisce che dopo la sua morte gli dedichiate la libreria del College, certamente non sarebbe stimolato da questa *ricompensa*. Perché?”.

“Perché non ha ancora soddisfatto i suoi bisogni di livello più basso”, disse Sue. “Non la considererebbe certo una ricompensa; sarebbe motivato invece da un pasto caldo, una coperta, un posto sicuro per dormire”.

“Esattamente” risposi. “Ora passiamo a quelli del vostro distretto che questa settimana sono rimasti a casa. Sospetto che non si debbano preoccupare di trovare un pranzo, o un posto per dormire questa notte. Hanno già avuto successo ed hanno un sacco di amici, così sono al

livello più alto della piramide di Maslow: quello dei bisogni che realizza da solo. Questo è importante, perchè sappiamo che un modo con cui possiamo motivarli è unire ciò che noi vogliamo che facciano, alla loro percezione di stare facendo la differenza”.

“A questo punto voglio aggiungere qualcosa”, intervenne Duncan. “Ho scoperto che un’altra via per ottenere la massima prestazione è assegnare alle vostre persone il lavoro per cui sono più dotate. Come dice il guru della leadership John Maxwell: *‘Non mandate le vostre anatre alla scuola per le aquile’*. So che questo sembra ovvio, ma i manager questo errore lo compiono quasi sempre. Alla DuPro li ho visti prendere i migliori venditori e farli capi delle vendite, una posizione che richiede capacità completamente diverse. E’ la stessa cosa nel Rotary: proprio nel mio club ho visto il presidente mettere uno in una posizione perchè non voleva che si sentisse escluso, ma ha fallito miseramente e alla fine ha lasciato il club dopo avere capito che ci aveva fatto cadere in basso. E tutto questo perchè lei stava tentando di far fare a qualcuno qualcosa che lui odiava fare. Aveva mandato un’anatra alla scuola delle aquile”.

“Mi piacerebbe fare un’osservazione”, disse Sue. “Abbiamo passato un sacco di tempo parlando di come gestire gli altri ma, nel mio caso, la persona che devo gestire principalmente è me stessa. Di solito ho difficoltà per arrivare in orario agli incontri e ad essere organizzata. Tuttavia l’anno che ho servito come presidente mi è stato veramente di aiuto. Mi ha obbligato a pianificare in anticipo, a fissare degli obiettivi, e gestire meglio il tempo. Dopo questo, ho trovato facile trasferire nella mia vita lavorativa le capacità di leadership e di autogestione che avevo sviluppato nel Rotary”.

“Cosa ha causato questo?”, le ho chiesto.

“Credo che sia stato lo stato di necessità. Improvvisamente ho capito che dipendeva da me se farne un buon anno. Non mi sentivo a mio agio nel ruolo di addestratore dei soci in qualità di mentore. Vi ho già detto

che così ho investito un sacco di tempo tentando di scoprire che cosa motivava ognuno di loro ad essere Rotariano e poi li ho incoraggiati a fissare un obiettivo che aiutasse il nostro club a crescere in ogni area di interesse dei soci; e alla fine sono diventata il loro *coach*, fornendo sempre risorse e incoraggiamento per raggiungere questi obiettivi”.

“Quando sono stato Presidente del Rotary International, ero in una posizione un poco diversa”, spieghi. “A differenza di te, Sue, si aspettavano che inciampassi nella struttura di questa organizzazione multinazionale, che per molti anni aveva fatto le cose *a modo loro*. Per alcuni impiegati di carriera del quartier generale del Rotary ero solo il custode pro-tempore dell’ufficio del presidente al 18° piano. Potevo avere avuto il titolo, ma erano *loro* quelli che gestivano le cose e mandavano avanti la baracca; purtroppo questa era l’esatta percezione di alcuni di loro. Naturalmente sapevo bene che sarei stato in quella posizione solo per un anno e non ero così presuntuoso da credere di avere tutte le risposte. Ma questa era la mia presidenza e volevo lasciare il mio contributo al Rotary così, mentre ascoltavo tutti quanti, sapevo che dovevo puntare alla mia meta. Talvolta volevamo realizzare qualcosa che sembrava impossibile. Tutti noi volevamo farlo, ma l’organizzazione prendeva le distanze. In qualche caso è più facile rimuovere gli ostacoli che fare in modo che la gente cambi.

La stessa cosa è vera anche nel settore privato. Tutti sappiamo quanto sia difficile fare cambiare alla gente le sue attitudini e le sue convinzioni. Così, perchè non cambiare la struttura che pone ostacoli ai risultati? Nel Rotary abbiamo fatto questo: abbiamo cambiato gli obblighi di assiduità, abbiamo creato gli e-Club (club che si riuniscono sul web in teleconferenza) e alcuni club hanno reso il Rotary più accessibile limitando l’alto costo dei pasti. Il risultato è che abbiamo eliminato le scuse che avevano alcuni soci per non partecipare e tutti ne hanno tratto beneficio. So di un socio il cui lavoro lo costringeva a viaggiare fuori dal paese per più di 150 giorni all’anno. Era un ottimo Rotariano, ma non poteva soddisfare i requisiti della frequenza. Così il presidente del suo club propose un’eccezione e il consiglio direttivo la approvò, per cui lo avrebbero considerato comunque socio a tutti gli effetti e avrebbe pagato i pasti solo quando partecipava

alle riunioni. Rimossero la barriera e trattennero un buon socio, uno che in seguito donò alla Rotary Foundation più di 50.000\$. Vedete, un leader autocratico avrebbe potuto benissimo adottare la soluzione *‘Non stai rispettando gli standard minimi di frequenza, quindi sei fuori!’*. Ma questo, che bene avrebbe fatto?”.

“Questa è una buona lezione”, osservò Sue. “Fa vedere che mentre alcune regole sono importanti, altre non sono inviolabili. Suppongo di dovermi ricordare di focalizzarmi sulle persone e sulle conseguenze finali e non rimanere impiccata alla legalità, ma adattarmi ai tempi che cambiano. Le persone ripagano il credito e la fiducia che si pone in loro, vero?”.

“Assolutamente sì”, confermai. “Gira tutto attorno al buon senso e il Rotary si è sempre adattato ai tempi che cambiano. E non perdetevi di vista ciò di cui stiamo parlando: la leadership. Facendo vedere alle vostre persone che credete in loro, confidate in loro, e volete che siano parte della vostra squadra, state mandando un segnale di quale sia il vostro carattere e quali siano i vostri valori. E, come abbiamo già concordato, due delle più importanti caratteristiche di un leader sono: un buon carattere e la credibilità”.

“Questa è stata una buona discussione”, disse Bob. “Ero abituato a pensare che management, ... leadership ... fossero qualcosa di facilmente definibile. Ma quello che sto sentendo è che non sono qualcosa di pronto all’uso che esce da una scatola. Non sono qualcosa che si raggiunge ma è un continuo viaggio. Però, prima di proseguire per il prossimo argomento, ho bisogno di correre al negozietto per comprare un altro blocco per gli appunti”.

## **Cosa devi sapere**

- In una prestazione guarda al di là del problema e chiediti cosa possa averlo causarlo.
- Focalizzati sulla prestazione e non sulla persona.
- Critica costruttivamente.
- I 4 livelli della competenza continua sono:
  - Incompetenza inconscia,
  - Incompetenza consapevole,
  - Competenza consapevole,
  - Competenza inconscia.
- I buoni leader delegano ogni volta che è possibile.
- Impègnati in un continuo apprendimento di capacità di base e capacità evolute.
- Dai alle tue persone incarichi che soddisfino i loro interessi e le loro capacità.
- Una buona prestazione dovrebbe essere premiata, ma per rendere il tuo premio significativo, prima devi capire che cosa motiva gli altri.
- Spesso la persona più difficile da gestire sei tu stesso.
- Qualche volta è più facile rimuovere le barriere o cambiare le strutture dell'organizzazione, piuttosto che cambiare le attitudini e i comportamenti delle persone.





*“Non voglio la pace  
che ignora  
la comprensione;  
Voglio la comprensione  
che porta la pace”.*

- Helen Keller

# CAPITOLO 6

## Parole di buonsenso

*“Come gli irrigatori portano l’acqua dove vogliono,  
come gli arcieri fanno le loro frecce sottili,  
come i carpentieri scolpiscono il legno,  
così i saggi formano le loro menti.”*

**- The Dhammapada  
(antologia di letteratura buddista)**

Bob si era appena seduto, con il nuovo blocco degli appunti che aveva acquistato, quando Sue fece una domanda: “Frank, hai detto che il buonsenso è un attributo essenziale per una vera leadership. Come fa ad essere così? Quando senti la parola buonsenso, a cosa pensi?”.

Ponderai la sua domanda per una definizione semplice, poi incominciai: “Penso che la prima cosa che un leader dovrebbe chiedersi siano queste tre domande:

- Da dove siamo venuti?
- Cosa stiamo facendo qui?
- Dove andremo da qui?

Dunque, suppongo che una vera definizione di buonsenso possa essere data solo da chi osserva, dopo che una persona ha preso la sua decisione. Qualche volta prendiamo una decisione o diamo un’opinione che al

momento sembra sensata, ma che più tardi lo sembra di meno”.

“Sì, una delle affermazioni che mi sono piaciute di più fu quella di Thomas Watson, capo della IBM, che nel 1943 disse ‘*Penso che ci sia un mercato mondiale per circa cinque computer*’. Ho la sua affermazione stampata in un quadretto e lo tengo sulla mia scrivania”, disse Bob.

Ridemmo tutti e allora Duncan disse: “Sullo stesso argomento, sapete che mi piace molto la storia militare. Bene, una delle mie citazioni preferite, che sicuramente viene da un leader di buonsenso, fu detta da Napoleone Bonaparte, che disse: ‘*Vi dico che Wellington è un cattivo generale e gli inglesi sono dei pessimi soldati; risolveremo la questione entro l’ora di pranzo*’. Napoleone pronunciò queste parole con i suoi generali, in mattinata, a colazione, prima della battaglia di Waterloo”.

“Avete confermato entrambi la mia teoria”, continuai. “Il buonsenso, o discernimento, è più visibile dopo un lungo periodo successivo ai fatti. Alcune parole e frasi diventano e passano di moda: pensate a ‘*ciòè*’, ‘*proattivo*’, ‘*cambiamento paradigmatico*’, ‘*impudente!*’ e così via. Ma il buonsenso non passa mai di moda. Ho viaggiato molto e vi posso dire che indipendentemente dal paese o dalla cultura, o dal tipo di industria, o dalla fede religiosa di quelli che incontro, il buonsenso dei loro leader è una qualità ricorrente e sempre apprezzata. Ma quelli della nostra squadra (oggi li abbiamo chiamati seguaci) quando diamo disposizioni che nel presente li ostacolano, guardano a noi in cerca di buonsenso. E allora, come possiamo essere percepiti come leader perspicaci?”.

“Avendo appena partecipato al corso intensivo di addestramento all’Assemblea Internazionale, penso che le cose che ho imparato aumenteranno la mia competenza. E questo dovrebbe aiutarmi a prendere decisioni più sagge.” Disse Sue.

“Così stai dicendo che questa esperienza conduce al buonsenso?”, chiesi.

“Domanda interessante”, disse Duncan. “Da una parte, sì, l’esperienza può condurre a prendere decisioni sagge. Per esempio, sono sicuro che gli ex dirigenti del Rotary International che insegnano all’Assemblea abbiano usato i loro molti anni di esperienza per dimostrare a Sue e agli altri governatori incoming la loro capacità di leadership. Ma ho visto politici e gente del settore privato, con barcate di esperienza, che hanno preso alcune delle peggiori decisioni immaginabili. Così suppongo che risponderai che quell’esperienza può portare al buonsenso, ma non è garantito. Sto ripensando ad alcune delle persone più sagge con cui ho lavorato e, alla lista degli ingredienti essenziali per la definizione di buonsenso, vorrei aggiungere l’esperienza, ma anche la modestia, la compostezza e buone capacità di comunicazione”.

“Così, se vogliamo fermarci all’esempio di Sue e alla conoscenza delle nuove cose che ha imparato all’Assemblea Internazionale, si potrebbe dire che sia venuta via dal raduno con consapevolezza; ma la consapevolezza potrebbe apparire come buonsenso solo quando Sue combinasse la sua conoscenza con altre qualità come la pazienza, l’integrità e una buona comunicazione”.

“Sono d’accordo”, disse Bob. “Recentemente ho imparato alcune cose dal mio capo, quello che vi ho detto che mi ha fatto da mentore. Gentilmente mi ha fatto notare che avevo la tendenza ad interrompere quelli che mi chiedevano qualcosa, saltando su con la risposta. Suppongo che facessi così perchè avevo la competenza tecnica che poi mi ha portato alla promozione. Ma mi ha fatto notare che qualche volta, interrompendo l’interlocutore, non avevo ascoltato quale fosse il suo vero interesse. Così mi ha insegnato ad aspettare finchè avesse smesso di parlare, poi aspettare cinque secondi prima di incominciare a rispondere. Mi ha detto che questo, per prima cosa evita di interromperlo nel caso non avesse finito di parlare, e poi i cinque secondi mi fanno sembrare uno a cui interessa realmente la sua domanda, piuttosto che uno che dà una risposta istintiva.”

“Parlando come *quello analitico* del gruppo”, disse Duncan, “credo che

sia importante come rispondiamo alle domande. Possiamo rispondere con un'informazione e in questo caso riportiamo semplicemente dei fatti, ma rispondere con consapevolezza va oltre. Però ricordate, e vi dico questa cosa come ingegnere che normalmente ragiona con la parte sinistra del cervello (quella della logica): i dati non sono informazioni, le informazioni non sono conoscenza, la conoscenza non è comprensione e la comprensione non è buonsenso”.

“Ragazzi, fortuna che ho un blocco degli appunti per annotare questa cosa”, disse Bob.

“Possiamo esser d'accordo che la conoscenza non è buonsenso, ma”, chiesi, “il buonsenso deriva dal corretto uso della conoscenza?”.

“Sono d'accordo”, disse Sue. Anche Bob e Duncan assentirono.

“Così potremmo percepire una persona saggia come *brillante* anche se non avesse titoli accademici”, disse Bob scorrendo le sue annotazioni. “Potreste avere cervello senza avere buonsenso, ma una persona di buonsenso capisce cosa ci vuole”.

“Vorrei fare un'aggiunta a questa considerazione”, continuai. “Il fatto che sappiamo qualcosa non ci rende saggi. Avevo un amico che una volta ebbe una discussione con un socio del club e diede immediatamente le dimissioni. Non mi sono posto la domanda se avesse ragione nella disputa, ma agì troppo bruscamente. Il Rotary perse un socio dannatamente buono, ma era tanto ossessionato dall'idea di avere ragione che non poteva tornare indietro e rientrare nel club e gli dispiace di non essere più Rotariano. Ora, cosa pensate che avrebbe dovuto fare un vero leader in questo caso?”, chiesi.

“Penso che quel socio avrebbe dovuto combattere la sua battaglia”, disse Sue. “Avrebbe dovuto pensare: *‘Ho il diritto di essere arrabbiato con quell'altro, ma le conseguenze a lungo termine delle mie dimissioni non valgono la temporanea soddisfazione che ho avuto a fare questo’*.”.

“E il presidente del club, o chiunque di buonsenso nel club, avrebbe dovuto metterli insieme e agire come paciere”, aggiunse Bob.

“Una delle cose che ho imparato nell’anno in cui sono stato presidente è stata che quando abbiamo a che fare con gli altri, spesso dobbiamo mettere da parte la logica”, intervenne Sue. “Alcuni pensano, agiscono e parlano per lo più emotivamente; hanno pregiudizi, orgoglio e vanità che collidono con un ragionamento razionale. Troppe volte l’ego e l’arroganza prendono il sopravvento e quando questo accade ci rimettono tutti. Gli spettatori innocenti - dipendenti, clienti o, in questo caso, gli altri soci del club - stanno veramente male quando vedono accadere queste cose; le persone su cui ricade questo comportamento egoista si arrabbiano e chi ha provocato tutto ciò perde la faccia con tutti”.

Dalle teste che annuivano potevo vedere che Sue non era stata l’unica ad assistere a situazioni simili.

“La cosa importante, circa la leadership, è che i vostri seguaci devono adeguarsi a quello che fate voi. Se pensano che siete delle teste calde o che agite per ragioni egoistiche, li avete persi”, aggiunsi.

“Così una persona saggia sa quando tenere la bocca chiusa”, riassunse Bob.

“Come al solito Bob arriva diritto al punto”. Disse Sue. “Mio padre usava dire: *‘Dio ci ha dato una bocca e due orecchie; usale nella stessa proporzione’*.”.

“Lasciatemi aggiungere un altro pensiero”, dissi. “Il mio amico David Linett è un valente avvocato che si è laureato alla *Harvard Law School*. E’ diventato Director del Rotary International ed è stato il fondatore dell’Istituto sulla Leadership del Rotary che insegna capacità di leadership ai Rotariani di 200 distretti in tutto il mondo. David mi disse che alla *Harvard Law School* insegnavano agli studenti come analizzare i casi dal punto di vista legale; come pensare da avvocato. Mi diceva: *‘Se ci*

*riesci potrai sempre imparare i meccanismi per scrivere una comparsa o per fare quello che fanno gli avvocati'. So che abbiamo trascorso un sacco di tempo parlando dell'importanza di essere competenti nel proprio lavoro, ma anche quello che dice David Linett è vero: una persona di buonsenso sa come pensare da leader".*

Sue depose la penna e con un'espressione addolorata mi guardò direttamente negli occhi. "Frank, io penso di avere buonsenso, ma suppongo che ognuno pensi la stessa cosa di sè stesso. So di piacere alla gente del mio distretto e il prossimo anno voglio avere successo come loro governatore. Ma dopo avere partecipato al programma di addestramento per i governatori mi sento disorientata, come il bambino nel proverbiale negozio di dolci. Ci sono così tanti programmi e progetti che mi piacerebbe poter realizzare; in più vorrei aumentare il numero dei soci e le donazioni alla Rotary Foundation, forse aggiungere nuovi club..... Non so da che parte incominciare! Ho solo un anno per fare il governatore e inoltre mi sembra di non dimostrare saggezza! Cosa dovrei fare?".

"Tutto sommato quello che provi non è inusuale, Sue", risposi, cercando di riassumere. "Tu sei un leader, un leader di buonsenso. E una delle dieci migliori caratteristiche per un leader è *saper mettere a fuoco*. Visto che l'hai tirato fuori, perchè non ne parliamo adesso?".

## **Cosa devi sapere**

- Le prime 3 domande che si fa un leader sono:
  - Da dove veniamo?
  - Cosa stiamo facendo qui?
  - Ove andremo da qui?
  
- L'esperienza serve, ma non porta necessariamente al buonsenso.
  
- I dati non sono informazioni, l'informazione non è conoscenza, la conoscenza non è comprensione, la comprensione non è saggezza.
  
- Essere nel giusto non è sinonimo di buonsenso.



***“Datemi un magazzinoiere con un obiettivo  
e vi darò un uomo che farà la storia.  
Ma datemi un uomo senza obbiettivi  
e vi darò un magazzinoiere”***

**- J.C. Penney, magnate del commercio e Rotariano.**

# CAPITOLO 7

## Punta al premio

“Concentrati sulle cose principali”.

- *John C. Maxwell,*

“Incominciamo con una dichiarazione inconfutabile: *‘Non potete fare tutto’*”, dissi a Sue. “Sono solidale con te. Hai un centinaio di idee che vorresti concretizzare l’anno prossimo; e perchè? Forse per soddisfare il tuo ego; ma, conoscendoti, è più probabile che sia perchè credi realmente che potresti migliorare la vita di innumerevoli persone bisognose e che vorresti introdurre alcuni programmi interessanti nel tuo distretto. Prima di diventare presidente del Rotary International, sono passato anche io attraverso lo stesso processo. Ma, se tenti di concretizzare troppo, rischi di raggiungere miseri risultati in tutto e giocarti i tuoi volontari. Ti suggerisco di scrivere tutto quello che realisticamente potresti portare avanti nel tuo distretto. Poi di fare una lista di quello che è fattibile. Di queste cose chiedi a te stessa: *‘Quali sono le cose principali?’*”.

“Cosa intendi per *cose principali?*” chiese Bob.

“Sono le cose più essenziali che semplicemente *devono* essere portate

a termine”, spiegai. “Mancano 10 minuti alla chiusura dei negozi ed hai bisogno di andare al negozio delle forniture per l’ufficio per comprare una nuova cartuccia per la stampante; devi andare a cambiare l’olio alla macchina e domani è il compleanno di tua moglie e non le hai ancora comperato neppure un biglietto d’auguri. Verso quale negozio ti dirigi?”.

“Bene, .... le cartucce della stampante oggi sono in offerta?” chiese Bob con fare birichino.

Sue gli si avvicinò e gli diede uno schiaffetto. “Faresti meglio a non divagare con la risposta a questa domanda, Bob”.

“Ho capito!”, disse Bob schivando la mano di Sue “Ovviamente in quel momento occuparmi di mia moglie è molto più importante di ogni altra cosa da fare. Così faccio la cosa veramente più importante: compro il biglietto di auguri e delego le altre cose da fare a qualcun altro, oppure le faccio il giorno dopo”.

“Così va bene, Bob”, concordai. “Hai meritato un bel 10. Vedi, come leader dobbiamo riconoscere che per portare avanti la cosa principale, dobbiamo rendere conto agli altri; ad esempio: ai nostri capi, alle nostre aziende, ai nostri clienti, ai nostri soci del club, al nostro governatore. Se non sai quale sia la cosa principale, forse non sei pronto per il comando. Il modo più facile per scoprirlo è chiederlo al tuo superiore.

Ora, uno dei più grandi motivi per cui ci sentiamo stressati e falliamo i nostri obiettivi, è che non gestiamo molto bene il nostro tempo. Rispondiamo alle interruzioni, ai perditempo e a cose che sembrano urgenti, ma che non sono importanti. Suggerisco che all’inizio dell’anno facciate una lista di tutte le cose da fare. Non fatene una priorità o non pensate troppo a cosa state scrivendo in quel momento; solo, pensateci e mettete in lista alcune cose. Quando pensate di avere finito, riprendete in mano la lista e ponete una A, una B o una C a fianco di ogni punto. Il segno A significa *da dover fare*; avrete fallito nella vostra posizione di comando se non riuscirete a completare questi punti. Il segno B significa *cose che dovrebbero essere fatte*; vi piacerebbe davvero riuscire a realizzare

queste cose, in toto o in parte, ma se non ci riusciste non si potrebbe considerarlo un fallimento. Infine, le cose col segno C sono quelle che vi *piacerebbe fare*. Sarebbe bello se aveste il tempo per poterle fare, ma non danneggerebbe certo la vostra carriera o la vostra posizione di comando se non ci riusciste.

Lasciatemi rivolgere a Sue questa volta. L'invio alla Rotary Foundation della documentazione per un Matching Grant è un'azione di tipo A perchè, se non viene fatto entro il termine di scadenza, il suo distretto non sarà in grado di finanziare il progetto per fornire acqua potabile ad un paese in Africa. Aumentare il numero dei soci del 10% netto è un obiettivo meraviglioso ma, se non viene raggiunto, Sue non avrà fallito nel suo incarico da governatore. E' certamente importante, ma non un obiettivo essenziale, così lo definirei un impegno di tipo B. Infine, Sue ama cantare e all'Assemblea Internazionale ha notato che molti Rotary club cantano durante le loro riunioni. Lei pensa che sarebbe un bell'incentivo per l'amicizia nei club, ma sarebbe un impegno di tipo C, perchè se alcuni club si opponessero con energia al suo suggerimento, non varrebbe la pena impegnarsi oltre. Ha un senso tutto questo?"

“Sì che ce l'hà”, disse Duncan. “Ora, con che scadenza la faresti questa lista?”.

“Dipende”, risposi. “Per il mio lavoro o la mia carriera fisserei un orizzonte di 5 o 10 anni. Ovviamente nel Rotary la maggior parte degli incarichi sono assegnati per un anno, così fisserei degli obiettivi per 12 mesi. Però li scomporrei in impegni giornalieri”.

“Tu sai, Frank, che questa è una discussione molto attuale. Il mio capo mi ha chiesto di segnalargli i miei obiettivi per i prossimi tre anni e per il prossimo anno e non era neppure chiaro che cosa intendesse con la parola *obiettivi*; è una di quelle parole che nel mondo del lavoro vengono usate con leggerezza. Come definiresti tu un obiettivo?”.

“Mi viene facile usare acronimi per definire le cose”, incominciai. “E gli obiettivi dovrebbero essere *SMART* (parola che in italiano significa

*intelligente, furbo*). Dovrebbero essere **S**pecific (precisi), **M**asurable (misurabili), **A**chievable (realizzabili), **R**elevant (pertinenti) e **T**ime-framed (scadenzati). Vedi, molta gente dice di avere fissato un obiettivo, ma in realtà si tratta solo di una voglia, un desiderio. Per essere un vero obiettivo per prima cosa lo devi mettere per scritto. Se non è stato scritto non è un obiettivo. Ora, veniamo a Duncan. Diciamo che un giorno Duncan si alza, si guarda allo specchio e dice ‘*Hoimè! Sono così ingrassato. Avrei davvero bisogno di dimagrire*’. Questo è un obiettivo?”.

“Sicuro”, disse Bob.

“Cosa ne pensate?” dissi rivolgendo la mia domanda a Sue e a Duncan.

“Potrebbe essere la verità, ma non è un obiettivo”, rispose Duncan.

“Perchè no?”, gli chiesi.

“Perchè non è stato messo per scritto”, suggerì Sue.

“Questa è solo una parte”, dissi. “Usate l’acronimo SMART. ‘*Ho davvero bisogno di dimagrire*’ è preciso?”.

“No”.

“E’ *misurabile*?”.

“Certo che no”.

“E’ *realizzabile, pertinente e scadenzato*?”.

“Nessuno di questi”, ammise Bob.

“Bene”, continuai. “Ora aiuta Duncan a fissare un obiettivo SMART”.

“Voglio perdere 13 chili, entro il 31 di dicembre. Questo è preciso”, disse Duncan.

“Eccellente”, dissi. “Tredici chili è preciso, può pesarsi ogni settimana per verificare come procede verso il suo obiettivo, così è misurabile; ha sette mesi per perdere 13 chili, così è certamente realizzabile e pertinente, poi ha temporizzato l’obiettivo con una data di scadenza, così ha la possibilità di contare dal 31 dicembre ad oggi e fissare dei controlli settimanali e mensili per verificare il suo procedere verso l’ottenimento di quanto scritto come obiettivo finale. *Questo* è un obiettivo SMART”.

“Quindi dovrei fissare i miei obiettivi per, diciamo, un orizzonte di tre anni e suddividerlo in obiettivi parziali, per quanto deve essere realizzato questo primo anno per avvicinarmi all’obiettivo finale; e poi anche suddividere questo obiettivo annuale in obiettivi mensili o settimanali?”, chiese Bob.

“Assolutamente sì!”, affermai. “Perchè per capire cosa stai facendo, dovresti aspettare fino a tre anni da adesso. Forse vi ho già parlato del mio amico che vende immobili. Lui fissa un obiettivo annuale poi, conoscendo la sua provvigione media, lo suddivide in un obiettivo giornaliero. Così sa che ogni giorno deve fare un certo numero di telefonate ed ottenere un certo numero di mandati ogni settimana. Ogni mese controlla il suo progresso verso l’obiettivo finale su base annua. Se il mercato è cambiato e il suo prezzo medio delle vendite è diminuito, può prevedere che la sua provvigione alla fine dell’anno sarà meno di quanto preventivato, così aumenterà il numero delle telefonate giornaliere che fa e questo invariabilmente aumenterà il numero di mandati che ottiene.

Così ci sono tre azioni per fissare efficacemente un obiettivo: Prima, mettilo per scritto; seconda, usa obiettivi SMART; e terza, controlla i tuoi progressi verso di esso e fai degli aggiustamenti se necessario”.

“Io sono un pilota privato”, disse Duncan. “Prima di entrare in cabina di pilotaggio, pianifico la rotta e controllo il tempo. Potrei apprendere

che i venti arrivano da, diciamo, 330°, a cinque nodi di velocità. Per raggiungere la mia destinazione in due ore devo mantenere una direzione di 270°; ma, mezz'ora dopo il decollo, potrei scoprire che sono stato deviato dai venti a sud della mia rotta. Questo perchè adesso i venti arrivano da 340° a 10 nodi. Così ho bisogno di aggiornare la mia direzione. Forse adesso devo dirigermi a 275° e i venti più forti mi prenderanno ulteriori 10 minuti per raggiungere la destinazione. E' assolutamente importante che i piloti usino un piano di volo, controllino costantemente il loro percorso e facciano aggiustamenti, perchè raramente il tempo *reale* e le condizioni del vento sono esattamente quelli che ci promette l'ufficio metereologico”.

“Questa è una bella analogia”, disse Sue. “Mentre stavate spiegando, stavo pensando a come questo vada in parallelo con ciò che dobbiamo affrontare come leader negli affari, o nel Rotary. Anche quando fissiamo la nostra rotta, raramente vediamo che il mondo reale è esattamente come avevamo previsto e, per avere successo nella nostra missione, dobbiamo sapere se stiamo andando fuori rotta, per fare i necessari aggiustamenti senza arrabbiarci per le continue correzioni”.

“Odio essere disfattista”, disse Bob, “ma ciò che mi preoccupa è fissare un obiettivo per poi fallirlo. Questo darebbe di me una pessima impressione sia ai membri della mia squadra che al mio capo. Scommetto che un sacco di gente non fissa mai degli obiettivi, o almeno non fissa obiettivi ambiziosi, per la paura di fallirli”.

“Penso che sia vero”, disse Duncan. “Come rispondi a questo Frank?”.

“Molto di questo dipende dalla tua autostima,” dissi. “E' facile farsi condizionare da pensieri negativi. Ma mi rendo conto che più ho successo, più fallimenti avrò. I fallimenti sono come un fertilizzante. Puzza, ma più ne ho e più cresco. Una volta Platone disse: *‘La prima e più bella vittoria è conquistare sè stessi’*. Il principale motivo per cui i leader non raggiungono i loro obiettivi è che hanno sbagliato la pianificazione, per poi convincersi di avere fallito. Se Bob pone un obiettivo di incremento

del 10% del numero di soci in quest'annata e questi crescono solo dell' 8%, questo è un fallimento? Se Sue nell'anno prossimo punta a raggiungere 150.000\$ in donazioni alla Rotary Foundation, ma ne raccoglie solo 125.000, è un fallimento? No!, Naturalmente no! Sono arrivati a un passo da quegli obiettivi così importanti, ma non si può parlare di fallimento. Tuttavia, se fanno come suggeriva Duncan nella sua analogia con il piano di volo e pongono degli obiettivi SMART e monitorano costantemente i progressi verso l'obiettivo facendo aggiustamenti strada facendo e se tengono continuamente aggiornati gli interessati che partecipano a questi obiettivi, possono risollevarne la situazione anche quando qualche volta può sembrare che l'obiettivo possa essere irraggiungibile. Però assicuratevi di non perdere mai di vista il premio.

Ricordo che una volta ho sentito una storia di un incaricato alle vendite a cui il suo manager chiese quale fosse il suo obiettivo più grande. Il giovane venditore disse che era possedere una Rolls-Royce. Così il manager andò dal concessionario della Rolls-Royce e prese alcune *brochure* di queste magnifiche macchine. Ne appiccicò una sulla scrivania del venditore, un'altra sul suo telefono, una sul muro dei gabinetti, una sul cruscotto della sua macchina e disse al giovane di attaccare le altre in ogni dove intorno a casa sua; cosa che egli fece, compresa una che attaccò sulla testiera del suo letto. La prima cosa che vedeva ogni mattina, l'ultima prima di chiudere gli occhi la sera e, durante tutta la giornata, era la macchina dei suoi sogni. Poi calcolò quante vendite avrebbe dovuto fare per comperare una Rolls-Royce entro la fine del secondo anno. Ventitre mesi dopo che aveva incominciato a lavorare, entrò dentro la concessionaria e si comperò una Rolls-Royce”.

“Non condivido necessariamente le sue priorità”, disse Duncan. “Un obiettivo come quello confligge con la mia idea di buona amministrazione di sé stessi, ma è indubbio che, come ha detto Frank, tenere fisso lo sguardo su quello che per questo ragazzo era l'obiettivo finale, ad ogni risveglio lo ha motivato a sforzarsi di perseguirlo”.

“Frank, Duncan mi ha fatto pensare ad una domanda”, disse Sue. “Forse è l'istinto materno che c'è in me, ma credo che avrei detto a



questo ragazzino di 23 anni che è una pazzia avere come obiettivo di spendere circa 200.000 \$ in una macchina. Eppure mi accorgo che, come leader, spesso noi stessi incontriamo critiche per quello che cerchiamo di realizzare. Questo qualche volta è completamente debilitante. Come puoi tenerti su il morale, quando trovi resistenze ai tuoi progetti?”.

Ripensai ai periodi in cui sono stato presidente di club, governatore, director del Board e Presidente del Rotary International e, se da una parte queste posizioni mi hanno portato indicibili momenti di gioia cercando di servire i Rotariani in tutto il mondo, tuttavia ho dovuto sperimentare anche critiche. “Questo non è un argomento facile da affrontare”, incominciai. “Per prima cosa lasciatemi dire che i leader devono aspettarsi alcune critiche. Le critiche non sono necessariamente una cosa cattiva, se vi aiutano a pianificare meglio e a concludere con risultati migliori. Così, durante la vostra preparazione dovrete assumere la posizione dello scettico e chiedervi: *‘Perchè non dovremmo fare questo? qual’è la parte negativa di questa idea? Che cosa potrebbe trovare di sbagliato in questo il più critico del mio reparto?’* Nessuno di noi ha l’esclusiva della perizia tecnica, così può aiutarci anticipare cosa gli altri potrebbero trovare di problematico nella presentazione delle nostre idee. Ho letto recentemente: *‘Non curarti delle critiche; se non sono vere, non considerarle; se sono sleali guardati dalla irritazione; se sono ignoranti, sorridi; se sono giustificate, allora non sono critiche, quindi impara da esse’*. Ma se incontri un membro della squadra che sembra tu non riesca a motivare, potresti provare a parlargli in privato; spiegagli l’importanza dei tuoi obiettivi e poi vedrai con soddisfazione che se non è disponibile ad *aiutarti* ad ottenerli, almeno non ti vorrà ostacolare”.

“Sono sorpreso che qualcuno della tua statura possa essere stato criticato”, disse Bob. “Sei stato il Presidente del Rotary di tutto il mondo, che è il più impressionante titolo per chiunque che abbia mai conosciuto. Se tu sei stato criticato come nostro leader, che speranza c’è per gli altri di noi di essere considerati buoni leader?”.

Sorrisi. “Bob, avere un titolo non fa di te un leader. Sai chi è Lou Holtz?”.

Prima che Bob potesse rispondere, Duncan sorrise e rispose: “Oh sicuramente. E’ stato uno degli allenatori di football, di College, di maggior successo nella storia degli Stati Uniti. E’ stato capo allenatore della squadra di football nella mia università, Notre Dame”.

“Giusto”, dissi. “Ho sentito Lou raccontare la storia del suo primo incontro con Padre Hersburg, allora presidente di Notre Dame, dopo che aveva accettato il ruolo di capo allenatore. Lou raccontò: *‘Quando sono diventato capo allenatore a Notre Dame, Padre Hersburg mi disse: Posso darti il titolo di capo allenatore, ma questo non farà di te il leader della squadra, perchè i titoli vengono dal basso, e lo decidono i giocatori se sei il loro leader. Io gli chiesi: Cosa può fare di me un leader?. Mi rispose: Devi avere una visione, un piano, devi guidarli con l’esempio e devi rendere la gente responsabile’*.

Questo riassume quello di cui abbiamo parlato prima, vero? Dovete avere una visione di dove state andando e un piano per come poterci arrivare. Dovete assegnare il posto giusto alla persona giusta e poi fare in modo, a cominciare da voi stessi, che ognuno sia responsabile della esecuzione della propria parte del piano.”

“Credo veramente che la responsabilità sia una parte enorme della leadership”, disse Duncan. “Ho passato più di 40 anni nel settore privato. Ho passato dozzine di anni in vari ruoli di leadership in organizzazioni di volontariato ed ho anche letto i giornali. Ho insegnato ai miei figli che sono personalmente responsabili per le conseguenze delle loro decisioni e loro hanno vissuto seguendo queste regole. Tuttavia vediamo gente che ogni volta ricorre al gioco di dare la colpa a qualcos’altro o a qualcun altro: Tardi al lavoro? Si può dare la colpa al traffico! Hai versato caffè bollente sul tuo portatile perchè avevi deciso di tentare di guidare l’auto mentre tenevi in mano la tazza? Puoi fare causa a McDonald! Hai comprato una casa che non ti puoi permettere? Dai la colpa alla società finanziaria e non pagare il mutuo!”.

“Ragazzi, suppongo di sapere qual’è il tasto dolente di Duncan!”, disse Bob con una risata.

“Ma la responsabilità è una componente importante della leadership”, risposi. “E’ una parola facile da definire e tuttavia ci sono diversi gradi di responsabilità. Duncan ne ha toccato uno: Tu educi i tuoi figli ad un gruppo di regole comportamentali e li premi o li punisci in base ai risultati. Conosco persone che si riuniscono ogni due settimane in piccoli gruppi di responsabilità in cui fissano obiettivi personali o professionali e poi si rendono responsabili fra loro di trasmettere le loro promesse al gruppo. Le imprese devono rendere conto: alla comunità, all’ambiente, ai loro azionisti e impiegati”.

“Nell’anno in cui sono stata presidente ho ricevuto una grande lezione di responsabilità dal mio governatore”, dichiarò Sue. “Quando ho ricevuto i moduli per illustrare i miei piani e gli obiettivi per il mio anno di presidenza, uno dei past presidenti mi disse di scrivere qualsiasi cosa, perchè fortunatamente di quei moduli nessuno se ne fa mai niente; ho ignorato il suo consiglio e ho impiegato un sacco di tempo e di ragionamenti per descrivere i miei obiettivi per l’annata. Quando il governatore fece la sua visita ufficiale, esaminò ciascun obiettivo e mi chiese come avrei fatto a raggiungerlo, com’era andata fino a quel momento e cosa pianificavo di fare dopo. Una volta al mese mi chiedeva una cosa o un’altra ed inevitabilmente mi diceva: ‘Sue, il mese scorso mi hai detto che stavi organizzando una serata per gli ospiti per introdurre probabili nuovi soci nel tuo club; l’hai già fatto? Come è andata? Su quanti probabili nuovi soci stai lavorando? Cosa posso fare per aiutarti per raggiungere questo obiettivo?’ Per me è stata una lezione importante perchè, anche se ero una volontaria, mi ha fatto sapere che, avendo io detto che avrei fatto qualcosa, mi teneva responsabile per dimostrare che mi davo da fare per concretizzare quell’impegno”.

“Ho una domanda”, disse Bob sfogliando indietro le pagine del blocco degli appunti. “In base ai tuoi principali tratti distintivi della leadership, Hitler, non era anche lui un leader?”.

Sue guardò atterrita a una tale ipotesi.

“Bene, consideriamo seriamente l’ipotesi di Bob”, dissi confidando nella logica per dare una risposta intelligente “Tornando indietro alla mia lista dei 10 requisiti più importanti, Hitler, aveva carisma?”.

“Lo aveva di sicuro”, disse Duncan. “Possedeva un magnetismo che faceva in modo che la gente credesse in lui e nelle sue idee bacate”.

“Va bene, andiamo avanti”, continuai. “Hai appena dimostrato che aveva un altro requisito della leadership: la visione. Era un buon comunicatore? Ho visto vecchi filmati dei suoi discorsi in posti come Nuremburg ed era elettrizzante. Puntava a degli obiettivi, era determinato a raggiungere quegli obiettivi, era un risolutore di problemi?”.

“Sì, nella forma più orribile mai conosciuta nella storia dell’umanità”, disse Sue disgustata. “Risolve il problema creando campi di concentrazione per quei *problemi*”.

“Ci sei arrivata”, dichiarai. “Sicuramente Hitler aveva alcune delle capacità richieste per essere un leader e credo che la maggior parte della gente sarebbe d’accordo che era giunto ad un certo livello. Ma, e qui c’è un terribile *ma* che dovremmo sottolineare, Hitler non era un leader secondo la nostra definizione, perchè non aveva il cuore del leader che serve gli altri. Era concentrato su sè stesso, totalmente mancante di integrità, non era responsabile, non doveva rendere conto ad un potere superiore, nè agli standard etici che noi abbiamo per i nostri compagni e per i cittadini del nostro paese”.

“Dobbiamo stare attenti a non dare il potere a gente come questa, sia che siano politici, quadri, o leader della comunità del volontariato. Quando accettiamo un titolo, ne deriva una responsabilità di essere trasparenti e di insegnare, dirigere e motivare i membri della nostra squadra”.

## Cosa devi sapere

- Non puoi fare tutto. Per un ottimo risultato devi coinvolgere gli altri. Un leader ricorda costantemente a sè stesso: *Qual'è la cosa principale?*
- Poniti degli obiettivi per almeno un anno, poi fissa dei mini obiettivi mensili, settimanali e giornalieri.
- Gli obiettivi devono essere messi per scritto e devono essere SMART (parola che significa intelligente) ed è acronimo di:
  - **S**pecific (precisi),
  - **M**easurable (misurabili),
  - **A**chievable (realizzabili),
  - **R**elevant (pertinenti),
  - **T**ime-framed (scadenzati).
- Fatti una lista giornaliera delle cose da fare, ognuna contrassegnata secondo la priorità, con una A, B, o C:
  - A sta per *deve essere fatto*,
  - B sta per *dovrebbe essere fatto*,
  - C sta per *mi piacerebbe che fosse fatto*.
- Ricorda l'analogia con il pilota di aereo e valuta costantemente a che punto sei rispetto al raggiungimento del tuo obiettivo e fai frequenti aggiustamenti se sono necessari.
- Se non riesci a raggiungere il 100% dell'obiettivo, non è un fallimento.
- Prima di annunciare il tuo obiettivo, ragiona da scettico; cosa potrebbe andare storto in questo piano? Prevedi delle critiche; pensa positivo e non farne mai un caso personale.
- Averne il titolo non fa di te un leader.

## Punta al premio

---

- Responsabilizza te stesso e la tua gente.

*“Se ho potuto vedere  
più lontano degli altri  
è stato perchè sono salito  
sulle spalle di giganti”.*

- Isacco Newton

# CAPITOLO 8

## Leadership al servizio degli altri

*“Oggi la più grande malattia non è la lebbra o la tubercolosi,  
ma piuttosto sentire di essere indesiderato,  
trascurato ed evitato da tutti.*

*L’inferno peggiore è la mancanza d’amore e di carità,  
la terribile indifferenza nei confronti del tuo vicino”.*

- Madre Teresa

“Così sebbene abbia il titolo, stai dicendo che il capo allenatore di football non sarebbe il leader della squadra se i giocatori non lo rispettassero?”, chiese Sue.

“Sì, è così” dissi io. “Il rispetto deriva dalla fiducia. I componenti della squadra devono credere che il loro leader conosce il loro lavoro (abbiamo appena parlato del bisogno di essere competenti) ma anche che glie ne importa di ognuno di loro. Questo perchè uno dei miei 10 tratti distintivi per essere un leader efficace è il fatto di essere *un leader al servizio degli altri*”.

“Come lo definisci questo?”, chiese Duncan.

“E’ un concetto che risale a migliaia di anni fa”, spiegai. “Il saggio



chinese Lao Tzu, già nel 600 prima di Cristo, scrisse di come i più grandi leader dimenticano se stessi e si concentrano sul fare sviluppare i loro seguaci. Gesù insegnava ai suoi discepoli che *'chiunque di voi voglia essere grande deve farsi servitore'*. Bob ha fatto riferimento diverse volte al suo capo. Non so se intendeva fare una distinzione, ma vedo una bella differenza fra essere un leader e essere un manager, un capo. Nel trattare con gli altri il capo usa un approccio gerarchico dall'alto al basso, mentre un leader al servizio degli altri usa uno stile più collegiale che enfatizza la fiducia, la cooperazione e l'empatia. I leader al servizio degli altri ribaltano la tradizionale piramide della direzione.

Una volta ho letto un libro che sosteneva che *il cliente viene per secondo!* Tutti sappiamo che questo è ridicolo; il cliente deve venire per primo, o andiamo fuori mercato. Ma l'ipotesi dell'autore era che mettendo i *suoi* dipendenti al primo posto, creando un ambiente di lavoro che fosse piacevole, appagante, impegnativo, pieno di fiducia e che promuovesse le loro aspettative, essi sarebbero così motivati da trattare ogni cliente con un servizio splendido. Normalmente mettiamo i dipendenti alla base della piramide, poi i manager sopra di loro, i direttori sopra ancora e infine il presidente al posto più alto. Ribaltando l'ordine, i dipendenti probabilmente sarebbero più felici di accettare l'agenda del leader e alla fine darebbero risultati significativamente migliori che con il modello tradizionale. L'obbiettivo non è usare il potere che deriva dal proprio grado, ma cercare di aiutare ogni persona della squadra a crescere e a sviluppare al meglio le sue capacità. Noi diventiamo i loro *coach*, cercando di capire cosa fanno meglio e poi fornendo loro gli strumenti e l'incoraggiamento, sostenendoli e facendo il tifo per il loro successo”.

“Caspita!” esclamò Sue. “Se avessi avuto un capo così non me ne sarei mai andata dalla mia compagnia aerea. Il mio manager era un completo idiota. Riguardo al nostro lavoro non ha mai dato credito a nessuno di noi, poi quando andò all'incontro dei manager a New York si fece vanto delle *nostre* idee. Nessuno gli credette e noi lo odiammo”.

“Le compagnie aeree sono un perfetto esempio dei migliori e dei

peggiori stili di leadership”, disse Duncan. “Io ero abituato a volare ogni settimana e affermo che potreste raccontare del servizio che avete ricevuto, a seconda di come i manager hanno trattato i dipendenti che servono i clienti al banco. I dipendenti con carriere più durature si sentivano imbrogliati e abusati dai loro superiori e fornivano un servizio tipicamente menefreghista e completamente svogliato. Però, quando volavo con *JetBlue* e con *Southwest*, in cui i manager hanno un atteggiamento al servizio dei propri collaboratori, non posso assolutamente ricordare di avere incontrato un impiegato rude o indifferente. Questo perchè i leader di quelle compagnie hanno adottato la cultura di rafforzare i propri dipendenti, piuttosto che di dominarli. Ancora, il presidente Calvin Coolidge una volta disse: *‘Nessuno ha mai preso un premio per quello che ha ricevuto; il premio è un riconoscimento per quello che si è dato’*. Credo che si possa applicare anche ad un leader al servizio degli altri”.

“Parlando di storia, all’Assemblea Internazionale ho fatto colazione con un gruppo di Rotariani inglesi”, ricordò Sue. “Uno di loro raccontò una storiella interessante. Ai tempi dell’Inghilterra vittoriana i due più grandi rivali politici erano William Gladstone e Benjamin Disraeli. La storiella dice che una giovane donna andò a cena con entrambi, in due sere consecutive. Le fu poi chiesta la sua opinione sui due famosi e politicamente potenti rivali. *‘Quando mi sono seduta vicino al signor Gladstone ho pensato che fosse l’uomo più abile d’Inghilterra’*, disse. *‘Ma dopo essermi seduta vicino al signor Disraeli ho pensato di essere la donna più abile d’Inghilterra’*. Ho pensato diverse volte a questa storiella dopo che l’ho sentita in gennaio e quello che mi ha insegnato è che dovrei sempre tentare di focalizzarmi sulle altre persone, piuttosto che impressionarle su di me”.

“Suppongo che Gladstone abbia dimostrato una leadership al servizio degli altri, vero?”, chiesi, aggiungendo: “Sicuramente aveva i titoli, ma non aveva bisogno di usarli per fare un’impressione positiva sulla sua ospite”.

“Per servire, vedo la leadership collegata alla generosità”, disse Bob.

“E come Rotariani, questo per noi non dovrebbe essere davvero un concetto estraneo. Una delle citazioni che mi piacciono di più viene da una poesia che ho sentito mentre lavoravo in India. Il poeta Rabindranath Tagore Bengali, che gli indiani chiamano il re dei poeti, scrisse: *‘Mentre dormivo ho sognato che la vita è gioia, mi sono alzato e ho visto che la vita è servizio. Ho agito così e ho scoperto che il servizio è gioia’*.”.

“Mi piace,” aggiunse Duncan. “Ero solito pensare al servizio come a qualcosa da fare per gli altri, un’azione *diretta all’esterno*. Ma vedo che un leader che serve gli altri pensa che il servizio debba cominciare in casa, ad esempio parlando. Nel mio caso, potrei impiegare più tempo per tentare di trovare come servire la gente che, alla Croce Rossa, dipende da me. Ho appena ricordato che, quando è stato pubblicato, a tutti noi è stato chiesto di leggere, *The One Minute Manager* (manager in un minuto). La parte che ricordo, dopo tanti anni, è che la chiave per far crescere gli altri è fargli fare qualcosa di giusto. Credo di essermi dimenticato di applicare questo concetto, finché non sono andato in pensione”.

“E io credo che dovrei tentare di promuovere sul lavoro un senso di comunità con la mia squadra”, disse Bob. “E’ divertente; fino ad ora avevo considerato che *‘al servizio di’* e *‘leader’* fossero due cose opposte. Ma vedo che, applicando alcune delle tecniche di cui abbiamo discusso qui oggi: capacità di ascolto, empatia, fiducia, persuasione e impegno per lo sviluppo dei dipendenti, questo porta ad una squadra veramente impegnata e motivata”.

“Hai ragione”, concordai. “Vedi, essere un leader al servizio degli altri non significa debolezza, semplicemente porta a togliere la concentrazione da te stesso e dalla tua autorità e la sposta sui tuoi collaboratori. Guarda, recentemente ho partecipato ad un matrimonio e il celebrante nel suo discorso agli sposi ha usato il famoso periodo *‘amore’* dalla *lettera ai Corinti*. Naturalmente tutti abbiamo sentito questo passo tante volte: *l’amore è paziente, l’amore è gentile, ...* e così via. Ma

questa volta si è allargato a dire cosa *non è l'amore* ... e credo che la stessa cosa si possa applicare al modo di agire del leader al servizio degli altri. Sostituiamo la parola *amore* con la parole *leader*, come abbiamo tentato di fare oggi. Come vi suona? *Il leader è paziente*, (però paziente non significa tollerare scarse prestazioni e che non si rispettino le scadenze); *Il leader è gentile* (non sono avversari facili, tuttavia sono sinceramente gentili con gli altri); *Il leader al servizio degli altri non prova invidia, non si vanta, non guarda a sè stesso, nè si arrabbia facilmente*. E ancora passiamo alle affermazioni in positivo: *Il leader protegge sempre, si fida sempre, spera sempre, persevera sempre*. Tutto questo ha un senso?”.

“Sicuramente sì”, disse Bob.

“Ora”, dissi alzando il dito per enfatizzare quello che dicevo, “appliciamo tutto questo a noi stessi. Voglio che immaginate quanto sareste efficaci come leader se i vostri sottoposti vi descrivessero in questo modo: *Bob è paziente, Bob è gentile, Sue non prova invidia, Sue non si vanta, non è egoista e neppure si arrabbia facilmente. Duncan protegge sempre i suoi collaboratori, ha sempre fiducia, spera sempre, persevera sempre*”.

“Frank, tutto questo è portentoso”, disse Sue mentre scriveva. “Hai descritto l'intero concetto di leader dedicato al servizio e lo hai fatto sembrare importante anche a me, dandomi qualcosa su cui lavorare verso un obiettivo personale. Io salto così spesso alle conclusioni e divento impaziente e arrabbiata quando la gente non fa quello che gli ho chiesto di fare, così tutto questo mi aiuterà per davvero”.

“Io ho appena pensato ad una cosa”, disse Bob. “La prova delle 4 domande fa riferimento alla leadership nel servizio. Quando diciamo ....no, quando sinceramente facciamo nostre domande come: ‘*E' giusto per tutti gli interessati?*’ e ‘*Costruisce buona volontà e migliore amicizia?*’ e ‘*Darà beneficio a tutti gli interessati?*’, la nostra attenzione è rivolta agli altri. Pensiamo a loro piuttosto che a noi stessi”.

“Non avevo pensato a questo”, ammise. “Però hai ragione. E ancora una volta hai fatto un collegamento diretto fra il Rotary e la leadership. Quelli che sono Rotariani, non soci di un Rotary club, hanno così tanti strumenti per poter diventare eccellenti leader. Impariamo il valore della consapevolezza, della capacità di ascolto, della compassione. E notiamo la differenza fra metodi di conduzione del vecchio tipo, che usano la coercizione, il dominio e la manipolazione, e gli strumenti che usa un leader al servizio degli altri, come la persuasione e la costruzione di una squadra.

Una leadership dedicata al servizio dà un maggiore significato a ciò che nel Rotary chiamiamo ‘*Servire al di sopra di ogni interesse personale*’. Lasciatemi aggiungere ancora una cosa. Ho raccontato prima che ho partecipato all’*Institute per la Leadership* a El Paso in Texas. Jaime Gonzales, uno degli istruttori ha fatto un’affermazione molto forte, che aggancia la mia teoria, sulla leadership nel servizio, direttamente all’obiettivo del Rotary, con cui ognuno di noi è familiare. Dice che questo concetto di servizio appare attraverso tutta la nostra ragione di essere. Ascoltate:

L’obiettivo del Rotary è incoraggiare e promuovere l’ideale del servizio come base di ogni nobile iniziativa e, in particolare, di incoraggiare e promuovere:

- PRIMO: lo sviluppo di rapporti interpersonali intesi come opportunità di servizio;
- SECONDO: elevati principi morali nello svolgimento delle attività professionali e nei rapporti di lavoro; il riconoscimento dell’importanza e del valore di tutte le attività utili; il significato dell’occupazione di ogni Rotariano come opportunità di servire la società;
- TERZO: l’applicazione dell’ideale rotariano in ambito personale, professionale e sociale;
- QUARTO: la comprensione, la buona volontà e la pace tra i popoli mediante una rete internazionale di professionisti e imprenditori di entrambi i sessi, accomunati dall’ideale del servire.

“Vedete, il servizio non è un concetto alieno per i Rotariani; lo abbiamo

praticato per oltre 100 anni!”.

### **Cosa devi sapere**

- La leadership dedicata al servizio non è debolezza; semplicemente porta a togliere l'attenzione da te stesso e dalla tua autorità e la sposta sui tuoi collaboratori.
- I leader dediti al servizio pongono al primo posto i loro seguaci.
- Servire al di sopra di ogni interesse personale si applica anche a come un leader tratta i suoi sottoposti.
- Cerca di promuovere nella tua squadra un sentimento di comunità.
- Il leader dedicato al servizio applica la prova delle 4 domande alle sue relazioni con il resto della squadra.

***“Il pessimista vede  
difficoltà in ogni opportunità.  
L’ottimista vede opportunità  
in ogni difficoltà”.***

**-Winston Churchill**

# CAPITOLO 9

## Pensare positivo

*“Un uomo di successo è uno che riesce a costruire  
delle solide fondamenta con i mattoni  
che gli hanno tirato gli altri”.*

**- David Brinkley**

“Frank, all’Assemblea Internazionale, mentre ero a colazione alcuni ex governatori stavano discutendo su chi fossero i più popolari ex Presidenti Internazionali e Director del Board. Di volta in volta vennero fuori alcuni nomi come i migliori leader anziani che il Rotary International avesse mai avuto. Sai *perchè* questa gente parlava così bene di loro?”.

“No, perchè?”, chiesi.

“Era per la passione che avevano per i loro messaggi. Sia che premessero sulla gente perchè supporti la Rotary Foundation, la Cecità Evitabile, lo sviluppo dell’effettivo, o la Rotary Foundation, era chiaro ad ognuno che questi leader credono davvero in quello che dicono e che sono dediti alla causa”.

“Bene, Sue”, incominciai. “Per prima cosa devo correggere una impressione che stai dando a Bob e a Duncan: Sono sicuro che *tutti* i



Past Presidenti del Rotary International sono impegnati a ....”.

“Scusa se ti interrompo, Frank”, intervenne lei. “Per favore, non pensare che stessi facendo critiche o dessi giudizi sugli altri. Tutto quello che stavo facendo era riferire quello che, esprimendo un loro parere, dicevano dei leader più gettonati”.

“Bene, suppongo che tu abbia ragione”, continuai. “Alcuni oratori sono più passionali nell’enfatizzare la nostra organizzazione e tutto quello che fanno i Rotariani per rendere il mondo un posto migliore in cui vivere; ed è interessante sentire che questo fa tanto notizia. Credo che bisogni essere ottimisti nella vita; guarda a quale sarebbe l’alternativa! Molto tempo fa, qualcuno mi insegnò che la tua predisposizione, più i tuoi atteggiamenti, determinano la tua grandezza; ed io da allora ho vissuto seguendo fervidamente questa massima.”

“Alla gente piace seguire i leader ottimisti. Alla Devlyn Optical, come si sentirebbero i miei dipendenti se entrassi in uno dei nostri negozi e condividessi con loro quanto sono preoccupato per l’economia, o per un nuovo concorrente che fa sconti, o come quel negozio sia in declino? Quanto sarebbero efficaci la prossima volta quei venditori, quando un cliente entrerà nel negozio? Perderemmo delle vendite e, molto probabilmente, perderemmo anche dei dipendenti. Non dico che un leader debba guardare il mondo con degli occhiali dalle lenti colorate di rosa fino al punto di perdere il contatto con la realtà, ma dopo avere fissato i nostri obiettivi dobbiamo avere fiducia ed entusiasmo per credere davvero che li possiamo raggiungere. Questo sereno autoconvincimento viene percepito dai nostri seguaci e la maggior parte di loro prova un senso di sicurezza, di potere riuscire a fare le cose che li abbiamo sfidati a fare”.

“Ricordate che vi ho detto che, quando abbiamo deciso di vendere la nostra casa precedente, avevamo parlato con diversi mediatori?”, disse Bob. Noi facemmo cenno di sì. “Uno dei mediatori, che era un agente molto esperta, ha speso buona parte del tempo del colloquio per dirci

quanto fosse appesantito il mercato e che case simili alla nostra erano invendute da più di un anno. Dopo che se ne andò ci dicemmo l'un l'altra: *‘Se non crede neppure lei che la nostra casa si possa vendere, quando mai sarà capace di agire con fiducia come nostro rappresentante con probabili clienti?’*. Invece la venditrice che abbiamo scelto sembrava realmente impressionata per le migliorie che avevamo fatto alla nostra casa. Vide significative differenze fra le altre proprietà e la nostra e mostrò una certa fiducia che divenne contagiosa”.

“La mia vecchia guida negli scout ci diceva: *‘Qualche volta la vita vi dà dei limoni e voi potete concentrare l'attenzione sulla loro acidità o pensare di farne una limonata’* ”, disse Sue. “Vi ho detto della mia falsa partenza come presidente del mio club. Durante quelle poche prime settimane, ho pensato molte volte a quella massima”.

“La cosa importante è che tu abbia trasformato i limoni in limonata”, dissi. “Sono sicuro che i soci del club ti osservavano per vedere come reagivi alle avversità. Li hai conquistati dimostrando che, anche quando hai cambiato rotta, lo hai fatto con un atteggiamento positivo e non hai mai mostrato animosità o cattiva volontà”.

“Ho cercato di ricordare l'esatta citazione, ma mi sfugge”, disse Duncan. “Ma una volta George Bernard Shaw scrisse che *‘la vera gioia nella vita è quando capisci di avere uno scopo’*. Lo diceva a quei *piccoli idioti egoisti* concentrati sui propri disturbi e lamentele e li definiva *‘quelli che si lamentano che il mondo non si dedica abbastanza a renderli felici’*. Ho sempre pensato che sebbene ci veniamo incontro l'un l'altro con domande come *‘Come stai?’*, all'altro non interessa veramente sapere se stai avendo una giornata infernale. La stessa cosa, quando vado ad uno dei seminari di questo congresso. Non mi interessa per niente sentire lo speaker che fa un'apertura di cinque minuti dicendo quanto siano state cattive le coincidenze dei voli il giorno prima. Preferirei di gran lunga ascoltare un oratore pieno di ottimismo, entusiasta e sicuro di sè”.

“Penso che i leader credano davvero di poter trasformare positivamente le loro vite”, dichiarò Sue.

“Lasciami aggiungere una cosa”, dissi. “Sembra così tanto tempo fa che abbiamo concentrato la nostra attenzione sulla descrizione verbale della fiducia in sè stessi. Suggerisco che ricordiamo anche qualcosa che spesso viene sottovalutato: il linguaggio del corpo. Guardate quel ragazzo laggiù. Cosa mi sapete dire di lui?”.

Tutti guardarono attraverso la sala verso un cameriere, probabilmente sui 25 anni, che portava un vassoio di bevande verso un tavolo con sei clienti”.

“Non mi fa una buona impressione”, disse Bob. “Non penso che gli piaccia il suo lavoro. Potrebbe anche non piacersi più di tanto.”

“Caspita! Sei passato dritto alla conclusione”, risposi. “Che cosa ti porta a pensare questo?”.

“E’ pigro, sembra trascinare i piedi mentre cammina”, rispose Bob.

“E a sinistra ha la maglietta fuori dai pantaloni”, osservò Sue.

Duncan abbassò la sua voce: “So che questo è di moda fra alcuni giovani, ma noto anche che non si è fatto la barba. Penso che questo lo faccia sembrare trasandato. Oh, guardate: ha anche le scarpe sporche”.

Appena il cameriere ebbe consegnato le bevande Sue aggiunse un commento: “Fate attenzione a questo: ha appena consegnato una bevanda a sei ospiti e non ha mai accennato ad un sorriso e mostrato alcun entusiasmo con loro. Credo che odi il suo lavoro e, probabilmente abbia perso la stima in sè stesso”.

Alzai la mano per fermare quell’esercitazione. “Ricordatemi di non chiedervi un giudizio su di me!”, dissi. “Questa è la mia opinione: non

sappiamo niente su quell'uomo. Potrebbe avere studiato molto, avere una vita familiare meravigliosa ed essere un esempio di virtù, ma tuttavia avete l'impressione che sia un trasandato, un perdente, con una cattiva attitudine per il lavoro e per la vita in generale, tutto per il suo linguaggio del corpo”.

I miei tre amici sembrarono sentirsi in colpa per essere saltati alle conclusioni.

“No, non vi sto criticando”, aggiunsi prontamente. “Sto puntando l'attenzione sull'importanza del linguaggio del corpo come parte dell'intero nostro modo di comunicare. Ho conosciuto una signora in California che era consulente di giuria. Gli avvocati la pagano migliaia di dollari per giudicare la buona disponibilità dei potenziali giurati nei grandi processi. Mi disse che ancora prima che essi aprano bocca, solo osservando il loro linguaggio del corpo, lei può capire con una certa accuratezza se quella persona è pigra o laboriosa, intelligente o ritardata, aperta o chiusa mentalmente”.

“Così vuoi dire che tutti questi anni in cui mia madre mi ha detto ‘*stai seduta composta*’ non sono stati sprecati?”, chiese Sue.

“Sembra di no”, le dissi. “La mia mi diceva che una postura eretta indica che una persona è intelligente e ha fiducia in sè stessa”.

“Credo che la chiave per un'opinione positiva sia realizzare questo: *che creda di potere o che creda di non potere, probabilmente sono nel giusto in entrambi i casi*”, dissi. “So che sembra un luogo comune, ma è così. Dobbiamo credere in noi stessi e avere passione per la nostra missione. Pensare in modo razionale e quando non ci si riesce dire a sè stesso: *Non sono riuscito a raggiungere il risultato che speravo, ma da questo esercizio ho imparato qualcosa*’. Non raggiungere un risultato non è un fallimento, ma è un altro modo di imparare; così la prossima volta sarai migliore in quello che fai”.

## **Cosa devi sapere**

- I leader più efficaci dimostrano interesse per i loro sottoposti.
- Alla gente piace seguire gli ottimisti.
- I veri leader credono veramente di poter impressionare positivamente i loro dipendenti, i loro clienti e la loro organizzazione; e la loro fiducia in sè stessi è contagiosa.
- Ricorda: il linguaggio del corpo e i messaggi non verbali mandano segnali che danno un'immagine positiva o negativa di una persona.

***“Quando affronti un problema,  
stai iniziando a risolverlo.”***

**Rudy Giuliani, ex sindaco di New York**

# CAPITOLO 10

## .....Portami le soluzioni

*“Preferisci leggere un libro di qualcun altro  
o scrivere una storia tua?”.*

- Anonimo

“Frank, avevi detto che uno dei 10 principali tratti distintivi della leadership era puntare alla soluzione”, disse Duncan. “Cosa intendevi con questo?”.

“Molti anni fa, quando ero un dottorando alla scuola di economia, avevo un assistente che odiava darci le risposte; lasciava che cercassimo di risolvere i problemi da soli. Lo chiamava ‘*addestramento a pensare criticamente*’, facendo notare che quando ci fossimo laureati e fossimo entrati nel mondo reale, non avremmo avuto un professore al nostro fianco, sempre pronto a trarci d’impaccio. Ogni volta che uno studente durante un’esercitazione presentava un problema, lui scriveva sulla lavagna: DBMP - BMS. Cosa che imparammo velocemente essere l’acronimo di **Don’t Bring Me Problems - Bring Me Solutions** (Non portarmi i problemi - portami le soluzioni). Non so dirvi quante volte ho usato quell’istruzione nei 30 anni successivi. Insegna che le vostre risposte devono essere finalizzate alla soluzione e, come abbiamo già

parlato, uno dei doveri di un buon leader è addestrare e migliorare i suoi collaboratori perchè puntino ai risultati. “Più riesci a guidare i tuoi collaboratori ad essere autosufficienti, più cresceranno nella soddisfazione sul lavoro e più tempo avrai per concentrarti su cosa dovresti fare solo tu, visto che sei il capo”.

“Funziona questa cosa del DBMP - BMS?”, chiese Duncan.

“Certo che funziona”, dissi. “Ho addestrato i miei collaboratori perchè sappiano cosa significa. Naturalmente, non vi inviterei ad usare questo metodo se il vostro dipendente non sapesse come fare il suo lavoro, o ad abdicare alle vostre responsabilità manageriali. Ma, sia alla Devlyn Optical che nel Rotary, se so che una persona ha l’abilità necessaria per risolvere il problema, sia pure in modo tanto fantasioso che neppure avrei potuto immaginare, tiro fuori dal cassetto della mia scrivania il cartello con scritto DBMP - BMS e semplicemente lo alzo davanti a loro.”

“Scommetto che questo riduce anche il tuo livello di stress”, disse Sue.

“Sì, lo fa”, concordai. “E previene il fatto che i subordinati prendano i loro problemi e li facciano diventare *miei*. Credo di aver sentito dire una volta che ero descritto come uno che ha la scimmia sulla schiena (cioè che sono permaloso); tante grazie, non ho bisogno di altre scimmie sulla mia schiena”.

“Forse sarà perchè eravamo una società gestita da ingegneri, ma la DuPro ci insegnava ad avere un approccio più scientifico per risolvere i problemi”, disse Duncan.

“Cosa intendi per approccio scientifico?”, gli chiesi.

“C’erano parecchi modi in cui potevamo affrontare il problema”, spiegò. “Spesso usavamo il metodo ‘*dividi e vinci*’, che suddivide la questione in problemi più piccoli e più semplici da risolvere. Usavamo

anche la tecnica della ‘*scalata della collina*’. Immagina di stare scalando una immensa collina: ti da fastidio perfino guardare la sommità, così guardi solo un passo più avanti e il tuo obiettivo è di raggiungere quel punto, facendo un passo in più per raggiungere la sommità. Per risolvere il problema, la stessa cosa avviene con questo metodo: stabilisci dei mini obiettivi che ti portano più vicino all’obiettivo più grande. In altri momenti usavamo la tecnica di analizzare la ‘*causa originaria*’. Era quando analizzavamo come avevamo fatto a ritrovarci in quel problema (la causa originaria) e così tentavamo di risolverlo eliminando per prima cosa le cause che lo avevano generato”.

Una delle cose che ho imparato facendo il presidente del mio club è che alcuni si aspettavano che fossi *l’esperto di ogni cosa*”, riprese Bob. “All’inizio sono caduto nella trappola di sentire che dovevo essere capace di dare una risposta ad ogni domanda e di risolvere qualsiasi problema. Ma ho imparato subito, grazie ad alcuni suggerimenti di Sue qui, che qualche volta dobbiamo essere creativi e flessibili per trovare la soluzione. E, se questo non funziona non c’è niente di sbagliato nel dire ‘*Per questo non ho la soluzione*’.”.

“Hai imparato una bella lezione, Bob”, gli dissi. “Dico spesso ai leader del Rotary che devono lavorare sulle loro *capacità elementari*. All’inizio credo che pensassero che stessi dicendo di agire come i membri di una banda. Così dovetti spiegargli che cosa intendevo. Sto dicendo che dobbiamo essere flessibili, capaci di rispondere velocemente e in maniera creativa. Più di una volta ho preparato quello che mi aveva chiesto di fare l’organizzatore di un convegno, sarebbe a dire un discorso di circa 20 minuti sulla Rotary Foundation; e poi mi dicono che siamo in ritardo, quindi ho solo 10 minuti e, inoltre, che anche quello che mi precede parla di Rotary Foundation. Ciò che io chiamo *capacità elementari* è sapere che per essere efficiente dovrei cambiare tema, modificare la mia presentazione e sviluppare un pensiero per ciò che serve in quel momento.

Le capacità elementari non si insegnano nei libri; tuttavia, con il senno di poi, credo che il mio professore della scuola di economia avesse in



mente proprio quelle quando ci insegnava DBMP - BMS. Lasciami fare un esempio di cui mi ha parlato David Forward. Nel 1981, in Libano, durante la guerra c'era una tregua. Così David organizzò una campagna per raccogliere giocattoli, abiti e generi di conforto per migliaia di bambini che, a causa della guerra, vivevano negli orfanotrofi libanesi. Per la distribuzione dei regali organizzò la partecipazione al progetto del Rotary Club di Beirut. David pianificò ogni cosa in modo meraviglioso, tanto da ottenere una lettera di presentazione dall'ambasciatore libanese di Washington, che, sostanzialmente, dichiarava che la dogana non avrebbe dovuto chiedere danaro per l'importazione.

Cosa non sapevamo era che l'aeroporto era ancora sotto il controllo dei palestinesi e, quando tentammo di passare la dogana con quel carico enorme, un ufficiale della OLP (Organizzazione per la Liberazione della Palestina) ci chiese 5.000 \$ in contanti. Quando David fiducioso mostrò al supervisore della milizia la sua lettera di presentazione dell'ambasciatore, l'ufficiale gli disse minaccioso che la OLP era ancora in guerra con il governo libanese e che se David sapeva cosa fosse meglio per lui, non avrebbe dovuto neppure mostrare in giro quel documento. *‘Questo non è Libano. Questo è territorio della OLP’*, gli disse”.

“Caspita, questo sì che mi appassiona”, disse Sue. “E allora cosa successe?”.

“David chiese e ne ottenne il permesso, di contattare la persona del Rotary Club di Beirut che stava aspettando di fuori”, continuai. “Gli raccontò del problema ed egli lo seguì dentro la dogana dove assicurò all'ufficiale che sarebbero tornati l'indomani. Il Rotariano libanese disse a David di rilassarsi e di dormire tranquillo. Il mattino dopo, presto, andò a prendere David al suo hotel e lo portò ad incontrare un amico Rotariano di Beirut che casualmente era un ufficiale anziano del locale ufficio delle Nazioni Unite. Aveva già iniziato l'emissione di nuovi biglietti aerei, cambiando il nome del destinatario da Rotary Club di Beirut a UNICEF-Beirut. *‘Adesso è un carico diplomatico’* disse a David. *‘Anche la OLP non lo può trattenere’*. Entro un'ora David era sulla strada per l'aeroporto di Beirut, seguendo un camion grigio e

bianco delle Nazioni Unite che fu poi usato, per il resto della sua permanenza, per distribuire le cose ai bambini orfani bisognosi negli orfanotrofi di tutta la città.

Vedi, quel Rotariano di Beirut e il suo amico dell'UNICEF avrebbero potuto alzare le mani al cielo e gridare: *'Oh, questo è terribile! Come osano quelli dell'OLP fare questo! Come potremmo mai trovare i 5.000\$?'* Ma erano abituati a pensare in fretta, proprio per essere sopravvissuti durante i passati 10 anni di guerra civile. Avevano le capacità elementari e si erano concentrati non sul problema, ma sulla soluzione”.

“Questa sì che è una storia”, osservò Bob. “Non avevo mai pensato prima ad una cosa così, ma adesso vedo una correlazione fra soluzioni di base e soluzioni evolute. Quando abbiamo un problema nello sviluppo del software, di solito non c'è *una sola via* per risolverlo: dobbiamo affrontare il problema da ogni possibile angolazione, talvolta scandagliando molti, molti livelli, per cercare di capire perchè qualcosa non funziona nel modo che vorremmo. Sono abituato a questo approccio, che è stato il mio lavoro fin da quando ho lasciato l'università. Ora posso vedere che in molte occasioni essere il leader richiede di pensare fuori dagli schemi, incluso portare gli altri a ipotizzare ogni possibile soluzione. Suppongo che, per risolvere i problemi, i leader debbano essere tanto flessibili quanto è necessario, vero?”.

“Hai ragione”, gli dissi. “Sappiamo che per noi ci saranno *sempre* problemi da risolvere. Il nostro lavoro consiste nell'analizzare la questione: Qual'è il problema? Cosa sta succedendo? Quali sono le radici del problema? Quali sono le conseguenze se continua? Cosa succederebbe se non facessimo niente? Se affronti diversi problemi, analizzali per determinare quali dovrebbero essere risolti per primi. Poi esplora i possibili approcci per risolvere ogni problema. Potrebbe essere uno dei metodi analitici sperimentati da Duncan, oppure l'intelligenza di base che ho menzionato, o forse è necessaria una sessione di ragionamento dell'intera squadra. Alla fine metti in pratica il piano che risponde meglio alla domanda: *'chi fa cosa?'*. Come leader, è allora tua responsabilità

monitorare il procedere verso la definitiva constatazione che il problema è stato risolto. Alla fine, e questo è molto importante, c'è il passo che io chiamo il *momento della celebrazione*. E' importante che tu riunisca la squadra per celebrare il successo dell'operazione, dando a tutti un giusto, sincero riconoscimento e apprezzamento per il buon risultato. A tutti piacciono le buone notizie e anche se tu riunissi la squadra solo per mangiare una pizza insieme, manderesti loro un potente segnale che essi sono, o dovrebbero essere, parte della soluzione del problema”.

“Vorrei ritornare alla tua teoria sul sapere che ci sarà sempre qualche problema da gestire”, disse Duncan. “Una delle esercitazioni che dovevamo fare alla DuPro era simulare una crisi. Ogni un paio d'anni mandavano quelli di noi che erano manager anziani ad un ritiro. Venivamo raggruppati in squadre e ci davano diversi compiti con un problema generato a caso dal computer. Guardate come la Johnson & Johnson ha riscosso tanto consenso quando è scoppiata la crisi del Tylenol. Pensate che il giorno in cui è incominciata sia stato quando i loro capi si chiesero cosa fare subito dopo? Confrontate questo con come la British Airways ha sofferto un'umiliazione internazionale perchè i suoi capi di alto livello non avevano preparato un piano di riserva quando aprirono il terminal 5 all'aeroporto di Heathrow e successe tutto quel caos.

Non sto suggerendo che il presidente di un Rotary club abbia bisogno di prepararsi per una calamità occasionale come questi incidenti, ma, sapete, una componente della leadership è domandarsi: ‘*Cosa succede se...?*’, ‘*Cosa facciamo se il nostro abituale luogo di incontro va a fuoco?*’, o ‘*Cosa succede se il volo di Frank Devlyn viene cancellato e stava partendo per venire a parlare di Rotary Foundation alla nostra riunione?*’. Facendovi la domanda ‘*Cosa succede se.....?*’ dimostrate ai membri della vostra squadra l'importanza di pianificare e anticipare i problemi, per poterne pianificare la soluzione molto prima che questi capitino”.

## Cosa devi sapere

- Ricorda DBMP - BMS: **Don't Bring Me Problems - Bring Me Solutions** (Non portatemi problemi - Portatemi soluzioni).
- I leader formano e migliorano i loro collaboratori perchè siano orientati alla soluzione.
- Il metodo scientifico per risolvere i problemi comprende:
  - Dividi e conquista,
  - Scalare la collina,
  - Analisi delle radici delle cause.
- I leader non hanno paura di dire “Per questo non ho una soluzione”.
- Un leader efficace ha capacità di base, ed è pronto ad adattarsi ai tempi che cambiano e ad essere creativo e flessibile nella soluzione dei problemi.
- Non tutti i problemi esigono una soluzione immediata.
- Coinvolgi la tua squadra nello scovare possibili soluzioni. Qualche volta devi scendere diversi livelli al di sotto del primo suggerimento dato da un membro della squadra.
- I leader prevengono i problemi seri, ponendosi la domanda ‘*Cosa succede se .....?*’.

***“Se la tua azione induce gli altri  
a sognare di più,  
impara di più, fai di più  
e cresci di più;  
tu sei un leader”.***

**- John Quincy Adams,  
sesto presidente degli USA**

# CAPITOLO 11

## Il leader con una visione

*“Il futuro appartiene a quelli che intravedono  
le possibilità prima che diventino ovvie”.*

**- John Scully, ex Amministratore delegato  
di Apple Computer e di Pepsi**

“Penso a quelle persone come a dei veri visionari”, disse Sue. “Guardano continuamente avanti, pensando oltre e pianificando prima, sia nelle migliori che nelle peggiori situazioni”.

“Lo devono fare”, intervenni, “perchè un’organizzazione, sia che sia una multinazionale, che un Rotary club con 10 soci, l’unico modo che ha per progredire è avere un leader che abbia una chiara visione e che la comunichi agli altri”.

“Credo che la visione sia una delle qualità più importanti di un leader. La primissima cosa che un leader chiede a sè stesso è: *‘In che cosa crediamo, dove siamo diretti e cosa faremo per arrivarci?’*. E’ come l’analogia di Duncan di guidare un aeroplano: se non sai dove stai andando, come potrai mai arrivarci?”.

“Posso dirti per esperienza personale che, quando studiavo pilotaggio,

mi è successo poche volte di non essere molto sicuro di sapere dove mi trovassi e posso dirti che non era una cosa piacevole”, si intromise Duncan.

“Quando chi è al vertice ha una visione appassionante, questa viene trasferita a tutti gli altri fino al livello più basso dell’organizzazione; sei d’accordo?” chiese Sue. “Ripenso a quando lavoravo alla compagnia aerea e Richard Branson fondò la Virgin Atlantic Airways. Ho volato in Inghilterra molte volte con altre compagnie e tutte avevano all’incirca lo stesso servizio. Ma Branson ebbe l’idea di fare diventare di nuovo piacevole il volare. Ha iniziato ad offrire sale d’aspetto nei suoi aeroporti, dove prima del volo potevi avere un taglio di capelli o giocare ai videogiochi, tutto gratuitamente. Mise delle estetiste a bordo degli aerei, così i passeggeri di business class potevano ricevere un massaggio o una cura del viso durante i voli lunghi. Ma ecco la mia osservazione: tutti gli amministratori delegati possono avere un’idea, ma il problema è trasmetterla ad ogni membro dell’organizzazione. Nella Virgin Atlantic Branson lo aveva fatto. Un giorno ero su un volo da Londra a Città del Capo e i membri dell’equipaggio appresero che la donna di fianco a me era in viaggio per andare a sposarsi. Quando più tardi chiese un cappuccino la hostess usò la polvere di cacao per disegnare un cuore sulla schiuma. Non era una cosa che aveva imparato su un manuale operativo; era il risultato della visione della totale cura del cliente, a qualsiasi costo, che era stata trasmessa dall’alto verso il basso”.

“Vorresti dire che *visione* è la stessa cosa di *obiettivo*?”, chiese Bob.

“Non esattamente”, gli risposi. “Perchè gli obiettivi cambiano abitualmente, mentre una visione cambia raramente. Ritorniamo all’esempio che abbiamo usato di fissare un obiettivo di perdere 13 chili di peso. Potresti cambiare l’obiettivo abbassandolo a 10 o magari aumentandolo a 15 chili e poi aumentare la massa muscolare di un tot. Una visione invece descriverebbe il quadro generale dell’intero tuo stile di vita riguardo al benessere. Tuttavia, avendo detto questo, sono d’accordo che la visione può essere la motivazione per fissare gli

obiettivi”.

“Cosa diresti di mettere la mia visione in alto a destra sulla copertina del bollettino settimanale del club?”, chiese Bob.

“Suppongo che non darebbe fastidio”, risposi. “Ma stai attento: Una visione vera è molto più che poche parole selezionate, scritte sulla copertina di un bollettino, o su una targa nel salone del quartier generale dell’azienda. Questa, non sarebbe una visione, ma pubbliche relazioni. Ken Blanchard, autore di *The One-Minute Manager* (manager in un minuto), dice *‘Una visione vera, viene vissuta, non incorniciata’*. Sue ci ha offerto un esempio di qualcuno che in quella compagnia era capace di comunicare la sua visione per dare un servizio ai passeggeri. Quali altri esempi hai visto che descrivono una leadership visionaria?”.

Per alcuni momenti ci fu un gran silenzio mentre cercavano nella loro memoria. Duncan parlò per primo: “Alla DuPro eravamo una compagnia molto orientata alla scienza; così, anche se lavoravo con un sacco di gente molto brava nel suo lavoro, posso dire onestamente che non pensavo che molti di loro avessero una visione. Penso che la maggior parte di noi fossimo dei manager che ragionano con la parte sinistra del cervello (quella della logica), orientati alle procedure. La sola persona che ho menzionato prima, il presidente della Notre Dame University Padre Hersburg, era un visionario. Una volta ci disse che la vera essenza della Leadership è avere una visione. Comunicava a tutti noi la sua visione perchè non solo ci laureassimo con una buona qualificazione accademica, ma anche con l’atteggiamento mentale di vivere una vita che ne valga la pena. Ecco perchè si incontrano così tante persone ai più alti livelli dei progetti di servizio di volontariato che si sono laureate a Notre Dame. Stanno ancora rivivendo la visione che Padre Hersburgh aveva trasmesso loro anni prima, quando erano all’università”.

“Devo confessare che non ho mai avuto una visione per vivere una vita che ne valga la pena, finchè non sono entrato nel Rotary”, ammise Bob. “Prima di incontrare voi, ragazzi, le uniche cose di cui mi importasse



erano: la mia macchina, la mia ragazza e che cosa avrei fatto nel week-end successivo. Il secondo anno che ero nel Rotary abbiamo avuto come governatore una signora che quando venne in visita ufficiale al nostro club raccontò una grande storia. Disse che Alfred Nobel aveva fatto una fortuna vendendo armi e polvere da sparo. Poi, nel 1888, un giornale pubblicò per errore il suo necrologio. Non molti di noi hanno la possibilità di leggere il proprio necrologio, ma a Nobel successe e ne uscì sconvolto. Incominciava: *‘Il mercante di morte è morto’* e continuava dicendo *‘L’uomo che è diventato ricco, trovando il modo di ammazzare più gente, più in fretta che mai prima, è morto ieri’*. Potete immaginare di leggere qualcosa del genere su di voi? Ma quella gaffe del quotidiano, indusse Nobel a fare un esame di coscienza sulla sua vita e a riordinare le sue priorità. In quel momento realizzò che c’era differenza fra successo e valore e lasciò la maggior parte della sua considerevole fortuna per creare il Premio Nobel.

La visione di Alfred Nobel continua ad ispirare gente di tutto il mondo più di cento anni dopo. Non importa molto cosa fece nel primo 90% della sua vita; l’eredità che ha lasciato negli ultimi 8 anni vive ancora oggi. E la sua visione ha ispirato la nostra ex governatore a diventare Major Donor della Rotary Foundation e a sua volta le sue parole hanno ispirato me a cambiare la mia attitudine dall’essere un RI-NO (**R**otarian **I**n **N**ame **O**nly), un rotariano solo di nome, per diventare un Rotariano che poteva lavorare per rendere il mondo un posto migliore. Ed eccomi qui che sto finendo il mio anno di presidenza!”.

E’ stato il discorso più lungo che qualcuno di noi avesse mai sentito fare da Bob e lo applaudimmo spontaneamente per la sua storia commovente.

“Non posso pensare ad una mia esperienza in prima persona come leader visionario”, disse Duncan. “Ma suppongo che Franklin Delano Roosevelt, Winston Churchill e il Dr. Martin Luther King Jr siano da considerare tali. Ognuno a modo suo si elevò in tempi impegnativi e ci disse: *‘Sappiamo cosa vogliamo, sappiamo dove stiamo andando e sappiamo cosa stiamo facendo per arrivare là’*. E, sapete una cosa?

Abbiamo creduto in loro. Ci hanno ispirato. Hanno indotto milioni di persone ad aderire alle cause di cui parlavano, sia che si trattasse di fare i volontari nello sforzo bellico o per portare le nostre nazioni ad uguali diritti per tutti. Hanno comunicato chiaramente e in modo persuasivo la loro visione e noi *abbiamo voluto* essere parte del loro sogno”.

“Il mio amico Rick racconta di quando suo figlio Nathan andava alla scuola elementare ed ebbe dei problemi a guardare la lavagna”, incominciai. “Venne fuori che era astigmatico. Così gli hanno messo delle lenti correttive e dopo questo ha potuto vedere correttamente per sempre. Ed eccovi il mio punto di vista: Il mondo non era cambiato, ma la sua capacità di *vedere* il mondo sì. Quelli che hanno una visione vedono il mondo in modo diverso. In ogni esempio che avete citato: Richard Branson, Alfred Nobel, Martin Luther King Jr., hanno visto il mondo in modo diverso ed hanno comunicato la loro visione alla loro squadra e poi al mondo. Walt Disney, un visionario sotto ogni punto di vista, disse: *‘Se lo potete sognare, lo potete fare’*. E chi fra noi ancora oggi non sarebbe d’accordo che deve essere stato piacevole lavorare nella sua squadra?”.

“E’ stato assolutamente meraviglioso passare questo tempo con voi”, disse Sue. “Ricordo quando ero al liceo, nella classe di matematica, il mio insegnante mi disse che non è sufficiente dare la risposta giusta. Lei avrebbe scritto con la matita rossa: *‘Spiega il tuo lavoro’*. Voleva vedere come arrivavo da qui a lì. Sembra la stessa cosa con la leadership: Non è abbastanza avere solo la risposta; devo mostrare alle mie persone come stiamo andando da qui a lì. Dobbiamo illustrare il nostro lavoro”.

“Brava”, le dissi. “Non voglio drammatizzare troppo, ma, per avere successo oggi, dobbiamo dimostrare le nostre capacità come leader. Essere un boss sul posto di lavoro funzionava 50 anni fa, ma un approccio autocratico oggi, probabilmente, porterebbe ad un continuo avvicinarsi di buoni impiegati e ad un attacco di cuore per voi. Nel settore del volontariato, le persone hanno tante opzioni disponibili che se non date loro un motivo per voler partecipare, non riuscirete a raggiungere

qualsiasi risultato che ne valga la pena. Abbiamo in tutto il mondo un gruppo di brillanti leader negli affari, nelle professioni e nelle comunità, da cui possiamo imparare incalcolabili caratteristiche e capacità. La Rotary Revolution consiste in 1,2 milioni di persone così, in 175 paesi in tutto il mondo. Potete immaginare cosa possiamo imparare da 1,2 milioni di colleghi che sanno che la felicità viene dall'amicizia, dall'integrità personale e dal servire gli altri? Le capacità di cui abbiamo parlato oggi sono il più grande regalo che possiamo fare ai nostri dipendenti e amici Rotariani: Oggi sono le chiavi del successo e lo saranno anche in futuro”.

### **Cosa devi sapere**

- I leader hanno una chiara visione di dove loro, il loro reparto e la loro organizzazione, saranno in futuro e come faranno ad arrivarci.
- I leader chiedono: *‘In cosa crediamo, dove stiamo andando, cosa stiamo facendo per arrivarci?’*. Poi lo comunicano a tutta la squadra.
- Gli obiettivi possono cambiare, ma la visione lo fa raramente.
- I leader si sono impegnati a vivere una vita che ne valga la pena.
- I leader visionari ispirano i loro seguaci e li motivano ad essere parte di un sogno.
- Il mondo non cambia, ma cambia come noi lo guardiamo.



**“Non è il più forte  
della specie che sopravvive,  
neppure il più intelligente, ma quello  
più reattivo ai cambiamenti”.**

**- Charles Darwin**

## CONCLUSIONE

La leadership non è una capacità riservata a quelli che hanno titoli impressionanti o impiegati da dirigere. Le pagine precedenti descrivono gli strumenti necessari per una leadership efficace ad ogni livello e tutto quello che devi avere è la capacità di sbloccare la forza che esiste in te e di seguire le 10 semplici regole dei leader eccezionali. Ognuno di noi è stato dotato della capacità di guidare gli altri e, come suggerisce l'autore John Ortberg: "Quando ricevete un grande regalo ci sono due modi di rispondere: uno è dire: *'Questo è troppo prezioso per usarlo'*, l'altro è dire *'Questo è troppo prezioso per non usarlo'*."

Oggi, la chiave per una leadership di successo non è la coercizione, ma la persuasione. Per essere considerato un leader vero ed efficace si deve conquistare il rispetto di quelli che sono al livello più basso nella piramide gerarchica. Avere le capacità e la conoscenza per fare un lavoro è importante, ma non vitale quanto lo sono l'integrità, l'ingegno, la visione, l'addestramento, la capacità di comunicazione e la costruzione di relazioni.

Nel racconto, Duncan ha ricordato come ritenesse che un'educazione continua fosse così importante che solo poche settimane prima di andare in pensione, dopo 43 anni di carriera, si iscrisse ad un seminario di aggiornamento. I leader dicono che non si è mai imparato abbastanza. Anche i Rotariani sono leader e ogni settimana partecipano ad un'occasione di educazione. Alle riunioni settimanali interagiscono con gli altri leader della comunità e discutono di come rendere l'ambiente di lavoro più etico, la loro comunità più vivace e il loro mondo più in pace. I

Rotariani provengono da una vasta varietà di paesi, culture e professioni e comprendono il bisogno di reciproca comprensione e rispetto che infrangono le barriere. Ogni settimana partecipano anche ad incontri con oratori di ogni specie, dai leader politici, ai capitani d'industria, a famosi intellettuali. Il valore della conoscenza che i Rotariani imparano dai vari oratori settimanali può essere definito solo come *incalcolabile*. Le riunioni settimanali danno loro l'opportunità di imparare di più su sé stessi, di imparare dagli altri e di espandere i propri orizzonti.

Infatti, è stato un programma del Rotary, il RYLA (**R**otary **Y**outh **L**eadership **A**ward) premio del Rotary per la leadership dei giovani, che ha generato l' *Institute per la Leadership*. Il Past Vice Presidente del Rotary International "Sonny" Brown ed alcuni dei suoi soci, notarono come i consulenti del Rotary fossero messi alla prova dai giovani per scoprire cosa fosse veramente importante nelle loro vite. Ritornavano dal RYLA più consapevoli e più coinvolti in altri programmi e attività del Rotary, grazie a quanto avevano imparato dalla partecipazione all'addestramento del RYLA. Così hanno strutturato una specie di '*RYLA per Rotariani*' e, per agevolare la partecipazione, ad un prezzo ragionevole che non avrebbero potuto trovare in nessun altro posto.

Le pagine precedenti hanno evidenziato la grande differenza fra il vecchio stile autoritario e quello del leader efficiente attuale. Un cambiamento di stile è richiesto dai cambiamenti del mondo in cui viviamo e una delle caratteristiche di un vero leader è la capacità di stare al passo con i veloci cambiamenti nella tecnologia, nella concorrenza e nelle attitudini.

Considerate, ad esempio, che i genitori o i nonni di quelli che entrano oggi nel mondo del lavoro, consideravano il loro lavoro praticamente come un contratto che sarebbe durato fino alla pensione. Questo contrasta con una recente statistica del Ministero del Lavoro che dimostra che un lavoratore americano su quattro è stato nello stesso lavoro per meno di un anno. Lo studio ha rivelato che la persona media che entra nel lavoro oggi giorno avrà da 10 a 14 diversi lavori prima di avere compiuto 38 anni. Ad essere giusti, anche una volta diversi dipendenti abbandonavano la rete di sicurezza che un lavoro fisso assicurava per tutta la vita, così è quasi del tutto naturale che dipendenti che hanno assistito a questo cambiamento ora si guardino intorno per cercare di diventare i "Numero

Un'oro e non vedano nulla di sbagliato nel cambiare lavoro frequentemente.

Anche i lavoratori sono preoccupati dall'alto costo del turnover dei dipendenti, così avere un leader rispettato dai dipendenti e con cui è piacevole lavorare, un leader che comunica entusiasmo e sviluppo delle proprie capacità all'interno della squadra, è un vantaggio incalcolabile. Ai manager e ai boss non interessa affatto cosa vogliono i loro sottoposti, perché puntano a raggiungere i risultati a modo loro. Un ventunenne di oggi ha guardato 20.000 ore di televisione, parlato al telefono per 10.000 ore e giocato ai videogame per 10.000 ore. Il primo SMS è stato spedito nel 1992; oggi il numero giornaliero di messaggi spediti supera il numero degli abitanti del pianeta. Lo stesso ventunenne medio ha già spedito 250.000 e-mail e SMS e la testimonianza che quest'ultimo sia il canale di comunicazione preferito dai giovani, la dà il fatto che adesso ci sia un campionato mondiale di invio di SMS, con addirittura un premio di 25.000\$!

Ora, immaginate il manager che è stato addestrato nella raffinata arte di scrivere una lettera. Se non cambia le sue abitudini di comunicazione non riuscirà più a entrare in comunicazione con gli altri.

E, *entrare in comunicazione con la propria gente* è ciò che i leader si sforzano di ottenere. *‘Non è il leader l'ingrediente più importante della leadership, ma le relazioni’*, scrisse Jeseoph Rost dell'Università di San Diego nel suo libro *‘La leadership nel ventunesimo secolo’*. Rost definisce la leadership come *‘Una relazione costruttiva fra leader e sottoposti, che comprendono i reali cambiamenti generati dai loro scopi comuni’*. Nel suo stesso trattato *‘Il Nuovo Volto della Leadership’*, Curtis L. Brungardt, della *Fort Hays State University*, aggiunge: *‘Rost ci ricorda che la leadership non è ciò che fanno i leader. Piuttosto è ciò che i leader e i loro seguaci fanno insieme per il bene comune. Nella società contemporanea i leader operano in un ambiente di potere condiviso con i loro seguaci. Il leader non può più avere tutte le risposte e il potere di fare cambiamenti sostanziosi. Invece, oggi viviamo in un mondo in cui molte persone realizzano la leadership, alcuni come leader, altri invece semplicemente come seguaci. Solo quando tutti lavoriamo insieme possiamo produrre cambiamenti efficaci per i nostri reciproci scopi’*.

Dovrebbe essere ovvio che gli obiettivi dei leader descritti in questo



libro sono stati dipinti a grandi tracce. Ad esempio, se il lettore aspira a salire più in alto nella scala del suo Rotary club, poi negli incarichi del distretto e oltre, è importante che ricordi che i collaboratori sono volontari. Le organizzazioni informali come il Rotary trasferiscono gli interessi personali dei loro soci. Il leader non ha un potere reale e questo deve esprimersi nell'essere capace di motivare e persuadere i suoi collaboratori a seguire il suo programma, altrimenti i collaboratori possono anche andarsene o rimanere passivi e menefreghisti, lasciando il leader frustrato e irrealizzato. L'altro volto della realtà è l'organizzazione militaristica, come l'esercito o la polizia. In questi gruppi i leader, anche se devono avere le caratteristiche descritte in questo libro, possono (devono?) usare con i subordinati uno stile più autoritario. Da qualche parte, in mezzo a queste due realtà, c'è l'*entità aziendale*. I dipendenti non sono altrettanto liberi di andarsene come lo sono nelle organizzazioni di volontariato (per necessità di uno stipendio o per eventuali contratti da rispettare), tuttavia un supervisore raramente avrà successo usando uno stile di gestione dittatoriale. La chiave del successo è che il leader sia consapevole della situazione in cui sta operando e quindi adatti il suo approccio, come dicono gli oratori professionisti, per conoscere *il proprio uditorio*.

James MacGregor Burns, famoso autore e autorità negli studi sulla leadership, ha stabilito una regola: *Un leader Burnsiano efficiente, riunirà i suoi propri seguaci in una visione condivisa, che possa allargare le dimensioni di un'organizzazione e della società*. Burns la chiama una leadership che genera valori veri, l'integrità, e assicura il *ricambio di leadership*.

Ci può essere un obiettivo più importante che essere considerato un leader riformista, una persona con una visione per migliorare lo *status quo*? Può esserci una strada migliore per aumentare la propria autostima che essere riusciti a comunicare chiaramente con gli altri membri della propria squadra, una squadra con gente a cui piacete voi e che si appassiona per raggiungere i *vostr*i obiettivi? Ci può essere un'esperienza più edificante e piacevole che seguire un leader riformatore, uno che caratterizza il suo lavoro con l'eccellenza e mette entusiasmo ed energia in qualsiasi cosa faccia?

Cinque uccelli stavano ritti su un cavo sospeso del telefono e tre di essi decisero di volare via. Quanti uccelli sono rimasti? La risposta è: *sempre cinque*: quei tre avevano *deciso* di volare via, ma poi non sono passati all'azione. E questo succede a molti di noi. Partecipiamo ad un seminario, ascoltiamo nastri di auto-addestramento, o leggiamo un libro e decidiamo che dobbiamo fare qualcosa di diverso per renderci migliori o più efficaci in quello che facciamo. Ma per trasformare veramente noi stessi, dobbiamo passare all'azione, non solo *decidere*.

I veri leader si prendono delle responsabilità e rendono conto delle loro azioni, poi il resto dipende da voi. Nel suo libro: *Sales SuperStar* (Vendite strepitose), David C. Forward ha svelato un segreto per avere successo, che si adatta sicuramente ai leader. Il segreto sta in un motto di 10 parole ed ognuna di esse ha solo due caratteri ed una sillaba. Siete pronti per essere un leader strepitoso? Siete pronti per conoscere il segreto?: *'If it is to be, it is up to me!'*; che tradotto in italiano significa: **'Se deve succedere (o no), dipende (solo) da me!'**.

Buona fortuna!

# Il test per valutare la tua leadership

Datti un punteggio secondo la seguente scala:

0 = Mai, 1 = Raramente, 2 = Occasionalmente, 3 = Solitamente, 4 = Sempre

1	Quando il nostro club o il distretto fallisce un obiettivo, tendo a cercare il “Perchè?”, piuttosto che il “Chi”?	
2	Quando incontro un problema, il mio primo pensiero è, “A chi posso chiedere aiuto?”, o “Come posso risolverlo?”	
3	Voglio sinceramente completare il mio anno, con il club e il distretto più forti di quando è incominciato.	
4	Confido che le mie capacità di guida nel Rotary mi aiuteranno ad essere più efficiente nella professione e nella vita.	
5	Credo che il mio club/distretto avranno più successo se riesco a sviluppare la capacità di leadership di quelli intorno a me.	
6	Ho messo insieme tutti i miei mentori, per darmi coraggio e consigli.	
7	Comprendo pienamente perchè sono nella mia posizione di comando e confido di farcela.	
8	Ho individuato futuri potenziali leader per il club e il distretto e mi sono impegnato a fare loro da mentore.	
9	Per indurre gli altri a raggiungere i miei obiettivi, faccio più assegnamento sulla forza di persuasione e sulla mia personalità che sul mio titolo.	
10	Il mio premio personale è aiutare gli altri.	
11	Ho scritto i miei obiettivi SMART per il mio anno, li ho suddivisi in frazioni mensili o settimanali e li ho comunicati alla mia squadra.	

## TEST

12	Quando qualcuno mi chiede un consiglio, solitamente gli rigiro la domanda per incoraggiarlo a cercare possibili soluzioni.	
13	Non ho timore a proporre idee che il mio club o distretto non hanno mai affrontato prima.	
14	Partecipo al maggior numero possibile di congressi di distretto, zona e R.I. e corsi di addestramento.	
15	Quando qualcuno della mia squadra non riesce a raggiungere un obiettivo, tento di analizzare il problema, piuttosto che arrabbiarmi con quella persona.	
16	Uso frequentemente la capacità di ascolto.	
17	Cerco sempre il modo di redere l'esperienza rotariana più divertente e gratificante per i miei soci.	
18	Sono completamente fiducioso che i miei soci mi vedano come un esempio di integrità e credibilità.	
19	Nella mia posizione di leader, nel Rotary mi sento impegnato per raggiungere l'eccellenza.	
20	Non critico nè faccio gossip sugli altri con gli altri.	
21	Se richiestogli in mia assenza, ogni socio del mio club direbbe che dimostro lealtà e rispetto per gli altri.	
22	Quelli della mia squadra condividono il mio impegno per l'eccellenza, l'integrità e i valori.	
23	Non salto subito su per dare il mio parere. Spesso differisco a più tardi la mia risposta, dopo avere avuto il tempo di esperire tutte le possibilità e opzioini.	
24	Per gli obiettivi non portati a termine nel nostro club o distretto preferisco elogiare per le nostre realizzazioni e anche prendermi personalmente la responsabilità.	
25	Non vedo mai i fallimenti come fallimenti, ma come una lezione per come non rifare gli stessi errori in futuro.	
	<b>Punteggio Totale :</b>	

## **Punteggio**

- 95 o più: Sei un leader eccellente
- 89 - 94: Sei un buon leader
- 83 - 88: Moderate capacità di leadership
- 77 - 82: Hai bisogno di maggiore applicazione
- 76 o meno: Questo libro è stato scritto proprio per te!