



Università degli Studi di Genova

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE

Corso di Laurea Magistrale in:  
AMMINISTRAZIONE E POLITICHE PUBBLICHE

LA COMUNICAZIONE MOTIVAZIONALE IN AZIENDA ATTRAVERSO  
I TED TALKS DI SIMON SINEK E DAN PINK

LINGUA INGLESE

Relatore

*Francesco Pierini*

A handwritten signature in black ink that reads 'Francesco Pierini'.

Candidata/o

*Riccardo De Fabrizio*

A handwritten signature in black ink that reads 'Riccardo De Fabrizio'.

**ANNO ACCADEMICO 2020/2021**

## RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere un sentito ringraziamento al professore Francesco Pierini, che mi ha ispirato nella stesura della mia tesi, durante un suo corso accademico inerente al “Business English”, titolo del libro redatto dallo stesso, con alcuni spunti che riporterò all’interno della mia stesura.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia che nell’arco della mia vita è sempre stata al mio fianco credendo sempre in me e che mi ha sempre dato un forte sostegno durante lo studio e durante il lavoro, anche di fronte a scelte non condivise, ma sempre rispettate, come quella di inserirmi nel mondo del lavoro prima di finire gli studi magistrali; ma è proprio grazie a loro e al loro incoraggiamento nel portare avanti gli studi in concomitanza con gli impegni lavorativi, che oggi sono qui a completare questo mio percorso.

Un ringraziamento speciale va alla mia compagna Martina, alla quale ho spesso sottratto del tempo per portare avanti i miei molteplici impegni, ai miei parenti che sono ancora qui e a tutti quelli che non ci sono più, a tutti i miei amici e ai colleghi universitari e di lavoro conosciuti nel corso di questi anni.

## INDICE

### PREMESSA: COMUNICAZIONE MOTIVAZIONALE

1- RISORSE UMANE: CHI SONO E COSA RAPPRESENTANO.....	p.7
1.1 IL RUOLO MOTIVAZIONALE DELLE RISORSE UMANE.....	p.42
1.2 IL RUOLO DI MEDIAZIONE DEI RESPONSABILI ALL'INTERNO DELLE AZIENDE .....	p.46
1.3 COME SI DEVE COMPORTARE UN BUON CAPO CON I SUOI SOTTOPOSTI.	p.49
2- I TAD TALKS COMUNICAZIONALI DI SIMON SINEK E DAN PINK.....	p.62
2.1 SIMON SINEK: COME I GRANDI LEADER ISPIRANO ALL'AZIONE E PERCHE' QUELLI BRAVI CI FANNO SENTIRE AL SICURO E "ULTIMO VIENE IL LEADER" ..	p.62
2.2 DAN PINK: IL PUZZLE DELLA COMUNICAZIONE E "VENDITI BENE" .....	P.96
3- IL TEMA LINGUISTICO	
3.1 ELEMENTI MOTIVAZIONALI DI SIMON SINEK E DAN PINK.....	p.124
3.2 I METODI MOTIVAZIONALI PSICOLOGICI ATTRAVERSO FUNZIONI LINGUISTICHE PER "COLPIRE" ED ARRIVARE AL RICEVENTE.....	p.128
4- CONCLUSIONE.....	p.137
4.1 LA COMUNICAZIONE MOTIVAZIONALE AI TEMPI DELLA PANDEMIA.....	p.137
4.2 LA NEW NORMALITY POST COVID.....	p.139

## PREMESSA

### COMUNICAZIONE MOTIVAZIONALE

In questa tesi affronteremo uno degli argomenti più discussi, in ambito sociale, pedagogico, filosofico ed aziendale, degli ultimi anni: la comunicazione motivazionale.

La comunicazione motivazionale opera in ogni ambito della vita sociale relazionale, ma andremo ad analizzarla soprattutto in ambito aziendale ove ricopre un ruolo fondamentale nella corretta gestione delle Risorse Umane.

Motivare i dipendenti, i team, è quindi il focus su cui si concentrano gli studi più recenti che vedono le risorse umane come la maggiore risorsa aziendale.

Citando il mio Relatore, prof. Pierini:

*“Keeping everyone on your team focused and motivated is not easy, especially if you fall into one or more of these common traps.*

*Il you feel that people are the most valuable asset at a business – and we certainly do – it’s important to keep everyone motivated and sailing towards the same port. Recently, we wrote about three things business leaders can do to motivate their team. Equally important is what you should avoid doing.”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Business English. Amon 2013. Francesco Pierini

Cosa intendiamo per comunicazione motivazionale?

Partirei da una splendida frase di Saint-Exupéry

*“Se vuoi costruire una nave, non riunire i tuoi uomini per dar loro degli ordini, per spiegare ogni dettaglio, per indicargli dove trovare ogni cosa. Se vuoi costruire una nave, fai nascere nel cuore dei tuoi uomini il desiderio del mare”<sup>2</sup>*

In queste poche righe troviamo molta saggezza ma, soprattutto, un forte pensiero strategico. un ottimo punto di partenza per cominciare a riflettere su cosa rappresentano per noi le motivazioni e come poterle comunicare in modo efficace.

Si è soliti pensare alle motivazioni come alla “benzina” delle nostre azioni, a ciò che ci dà la spinta, ma rappresentano molto di più. Le nostre motivazioni rappresentano i nostri desideri, i nostri valori, i nostri parametri di giudizio, le lenti attraverso cui osserviamo il mondo. Le scelte che abbiamo compiuto o andremo a compiere nella vita.

Secondo uno studio del CIP Modena - Centro di Disturbi della Personalità delle Cliniche Italiane di Psicoterapia e sempre in senso non strettamente aziendale si definisce un colloquio motivazionale nei seguenti termini:

*“Il Colloquio Motivazionale è uno stile di comunicazione collaborativo e orientato che presta particolare attenzione al linguaggio del cambiamento, progettato per rafforzare la **motivazione** personale e l’impegno verso un*

---

<sup>2</sup> Tratto da: <https://aforismi.meglio.it/aforisma.htm?id=69ad>

*obiettivo specifico, attraverso la facilitazione e l'esplorazione delle ragioni proprie della persona per cambiare, il tutto in un'atmosfera di aiuto e **accettazione**.*

*La maggior parte delle persone che hanno bisogno di cambiare provano spesso un sentimento di ambivalenza rispetto al cambiamento, il colloquio motivazionale è una modalità di **comunicazione** volta a sostenere la motivazione e le risorse per il cambiamento."*

In sintesi, quando parliamo di Comunicazione motivazionale dobbiamo comprendere quali siano le leve sensibili a motivare i ns interlocutori.

Secondo Eduard Spranger le leve motivazionali sono sei: teorica, utilitaristica, individualistica, estetica, sociale, tradizionale. La motivazione teorica esprime il desiderio di accrescere le proprie conoscenze e la paura di passare per incompetente. La motivazione utilitaristica, il desiderio di ottenere vantaggi concreti e il timore di sprecare risorse. La motivazione individualistica è alla ricerca di leadership, visibilità, prestigio e teme l'anonimato, essere uno dei tanti. La motivazione estetica indica il bisogno di armonia a livello relazionale e nelle situazioni di vita, rifugge il conflitto e le situazioni di tensione. La motivazione sociale incarna il desiderio di essere di aiuto agli altri e il timore di passare per egoista e indifferente. E infine la motivazione tradizionale che esprime il desiderio di coerenza e il timore di non essere nel giusto solco valoriale.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Eduard Spranger (La Vita Educa – La Responsabilità Del Comprendere) Cit. da Valentina Gentileschi, Partner I&G Management

Dopo questa iniziale spiegazione di Comunicazione motivazionale è importante sottolineare che questa è diventata il collante di ciò che dal secolo scorso ad oggi è divenuto elemento fondamentale per una crescita armonica di qualunque azienda ovvero le RISORSE UMANE.

Risorse umane (H.R. Human Resource) è il termine con cui si individuano sia le persone che costituiscono il vero patrimonio aziendale (le persone che lavorano per una determinata azienda) sia l'ufficio (H.R. Department) preposto alla ricerca, gestione, sviluppo e incentivazione delle prime.

Anche se non citata apertamente vedremo che la comunicazione motivazionale sottende ogni aspetto della corretta gestione delle risorse umane.

Analizzeremo quindi il pensiero espresso da SIMON SINEK e DAN PINK nei loro scritti più rilevanti e nei famosi Ted Talks

Giocando con le parole, vedremo in azione due grandi "motivatori" che motivano a motivare.

## Capitolo 1

### RISORSE UMANE

#### CHI SONO E COSA RAPPRESENTANO

L'organizzazione aziendale è un processo di predisposizione di risorse (umane, fisiche, informative e altre ancora) in una conformazione strutturata, al fine di portare avanti piani e realizzare gli obiettivi dell'impresa. L'organizzazione aziendale è, dopo la pianificazione, la seconda tra le principali funzioni gestionali o compiti del management. Se la pianificazione può considerarsi come il processo di determinazione delle finalità, l'organizzazione aziendale è, invece, il processo di selezione e strutturazione dei mezzi con i quali tali obiettivi vengono realizzati.

#### STRUTTURA E PROGETTAZIONE ORGANIZZATIVA

Il processo di organizzazione aziendale si attua con la creazione di una struttura organizzativa, caratterizzata da obiettivi espliciti, da un sistema elaborato di regole, una struttura formale, linee di comunicazione e di autorità ben definite. Mentre la struttura organizzativa indica i diversi fattori che influenzano le decisioni e stabilisce le relazioni che li legano fra di loro, la progettazione organizzativa deve assicurarsi che vi sia congruenza interna tra questi fattori e congruenza esterna con l'ambiente.



## MODELLI ORGANIZZATIVI

Un modo generalmente usato per l'analisi dell'organizzazione aziendale è quello di considerarle dal punto di vista delle loro parti componenti: i compiti, la struttura organizzativa, le persone, le informazioni e l'ambiente esterno.

Si distinguono vari tipi di organizzazione aziendale:

- l'organizzazione meccanicistica, caratterizzata da strutture rigide e altamente centralizzate, regole formalizzate e direttive;
- l'organizzazione organica, più fluida e flessibile, con canali di interazione e comunicazione non solo verticali ma anche orizzontali;
- l'organizzazione gerarchica con una rigida divisione della responsabilità e linee di trasmissione dell'autorità strettamente verticali;
- l'organizzazione a matrice costituita intorno a progetti e problemi specifici, per i quali viene costituito un gruppo con un capoprogetto e componenti assegnati su base temporanea per le loro competenze individuali;
- l'organizzazione funzionale caratterizzata da una suddivisione dei compiti basata sul principio della specializzazione.

## L'EVOLUZIONE RECENTE

Le forme organizzative sviluppatesi negli ultimi anni del Novecento sono basate sulla considerazione che le organizzazioni aziendali si evolvono nel

tempo (autonomamente e per le interazioni con l'ambiente) in modo complesso e non è quindi ragionevole supporre che esista una forma organizzativa stabile. Per rispondere a questo complesso insieme di requisiti, si sono sviluppate negli ultimi anni del XX sec., grazie anche alla diffusione delle tecnologie informatiche e di comunicazione, le imprese a rete, in cui un insieme di entità aziendali, sostanzialmente autonome, interagisce in modo strutturato attraverso un sistema di collegamenti formali e informali. Tali strutture permettono di realizzare una sostanziale contrazione dei tempi di risposta del sistema aziendale e un miglioramento qualitativo delle transazioni, grazie anche all'interazione diretta tra fornitori e utenti nelle diverse fasi del ciclo produttivo.<sup>4</sup>

#### RISORSE UMANE

Il termine Risorse Umane (in inglese Human Resources o abbreviato HR) indica sì l'insieme delle persone che a vario titolo prestano la propria attività presso un'azienda, ma è anche da intendersi come l'insieme di competenze e professionalità apportate dai membri dello staff al processo produttivo. Questo è uno dei principali fattori che determinano il capitale aziendale da curare, monitorare e sul quale investire per migliorare l'intero ecosistema dell'impresa.

La parificazione della forza lavoro ad altre risorse aziendali non umane, come i macchinari, i brevetti e gli immobili aziendali ha generato nel tempo alcuni dubbi di natura etica su questo tipo di approccio, ma è indubbio che

---

<sup>4</sup> Tratto da <https://www.treccani.it/enciclopedia/organizzazione-aziendale/>

ad oggi si tratti del modello organizzativo più funzionale alla gestione aziendale e al benessere dei collaboratori.

Analisi avanzate sul livello di sicurezza sul lavoro, gestione degli stipendi, dei benefit e delle procedure disciplinari, formazione continua e pianificata dei collaboratori; queste sono solo alcune delle attività di cui un dipartimento risorse umane ben organizzato deve occuparsi quotidianamente per rendere il capitale umano aziendale un vero e proprio vantaggio competitivo che l'impresa possa sfruttare sul mercato.

#### LE FUNZIONI DELL'UFFICIO RISORSE UMANE

In un'epoca di trasformazione digitale e riorganizzazione del processo produttivo così rapida e mutevole come quella che stiamo vivendo, l'ufficio delle Risorse Umane gioca, in un'azienda moderna, un ruolo sempre più centrale. Non a caso le imprese più dinamiche e quotate nei loro settori investono cifre importanti nell'implementazione dell'Human Resources.

La scelta appare logica se si pensa che tutta la vita lavorativa in azienda di un dipendente o collaboratore passa attraverso la lente dell'HR.

È l'ufficio Risorse Umane che, insieme al management aziendale, individua i profili necessari, seleziona i curriculum attraverso sistemi digitali e analogici, valuta i candidati e si occupa di tutte le burocrazie necessarie all'assunzione.

È sempre l'ufficio Risorse Umane che cura la crescita e la formazione del personale, l'eventuale sua ricollocazione in altri spazi del processo produttivo e gestisce reclami, procedimenti disciplinari, vertenze sindacali, maternità e tutto quanto possa essere utile alla valorizzazione di ogni

professionalità nell'ottica di ottimizzare l'organizzazione aziendale complessiva.

Quello della gestione del personale è, quindi, un ambito sempre più complesso, che richiede abilità organizzative e leadership, creatività e doti motivazionali.

Forse è proprio questo mix di competenze richieste che rende quello dell'HR manager un ambito lavorativo verso cui molti giovani e neolaureati guardano con crescente interesse.

#### LAVORARE NELLE RISORSE UMANE: LA PREPARAZIONE RICHIESTA

Tanto è vario il mondo della gestione del personale quanto sono varie le skills richieste in vari settori del Dipartimento Risorse Umane.

Si può presentare la propria *job application* se si possiede una preparazione giuridica, qualora la richiesta aziendale riguardi gli aspetti burocratici, delle assunzioni e della consulenza del lavoro.

Si può approcciare al settore da un punto di partenza psicologico, offrendosi come specialisti nella selezione del personale o del *talent matching*, l'attività di incrocio digitale fra domanda e offerta che l'azienda opera sfruttando principalmente la rete a caccia di specifici profili, spesso di medio, alto e altissimo livello capaci di far fare all'impresa un salto di qualità decisivo.

Persino una preparazione di *Social Media Management* può essere utile negli uffici Risorse Umane che operino internamente il recruiting del personale e vogliano quindi sfruttare al meglio le potenzialità dei social

network per raggiungere un bacino d'utenza di possibili collaboratori più ampio e di migliore qualità.

Una figura sempre più richiesta in questo ambito è, infine, quella del *Welfare Manager*, l'addetto al benessere del capitale umano aziendale, dal momento che molti studi, oltre al senso comune, attestano come un lavoratore appagato svolga meglio la propria attività e aumenti sostanzialmente la propria produttività.

Per questo alcune aziende particolarmente strutturate iniziano a dotarsi del CHO, il Chief Happiness Officer, un vero e proprio manager della felicità.

#### DIGITALIZZAZIONE

Tante diramazioni, tanti aspetti, tante difficoltà in capo a un solo dipartimento: come gestirle?

Un software come alleato digitale dell'ufficio risorse umane

È difficile, osservando dall'esterno, capire davvero quanto sia complessa e variegata la gestione del capitale umano di un'azienda, ma qualunque manager che operi nell'ambito delle Risorse Umane sa che senza un software gestionale è letteralmente impossibile tenere sotto controllo ogni cosa.

La digitalizzazione è, senza ombra di dubbio, l'alleato più prezioso di un ufficio del personale.

Per favorire l'operatività e l'organizzazione è necessario individuare un software intuitivo e completo capace, con il minimo sforzo, di gestire e calendarizzare molti fattori, tra cui:

- Stipendi e altri pagamenti
- Piani di formazione del personale
- Scadenze amministrative
- Benefit
- Carico dei cedolini

Le funzionalità "self-service" riducono il carico di lavoro dell'ufficio e svolgono quindi un ruolo primario nell'ottimizzazione dei costi e nella fondamentale riduzione del budget di spesa del dipartimento.<sup>5</sup>

Il tema delle risorse umane è una questione che è diventata sempre più importante a partire dalla seconda metà del XX secolo, in particolare con l'emergere del capitalismo e della globalizzazione, che hanno ridisegnato il mondo dal punto di vista della produzione e del modo di concepire il lavoro. Con l'espansione dei campi di produzione e delle realtà che offrono lavoro, si è sviluppato un circuito su scala globale che prevede l'inserimento all'interno delle aziende di figure di ruoli diversi, che, ciascuna operante nel proprio settore, si pongono come ingranaggi fondamentali nel funzionamento e produttività delle aziende stesse. Le risorse umane, quindi, possono essere definite come gli elementi che danno vita a tutti i beni e

---

<sup>5</sup> Tratto da <https://www.peoplelink.it/blog/cosa-sono-le-risorse-umane/>

servizi che compongono il mondo così come lo intendiamo e senza di essi la macchina economica e produttiva non esisterebbe.

Data la loro importanza, emerge come quest'area necessiti di un'attenzione particolare che, come si vedrà nel corso dello studio affrontato, va ben oltre la mera esecuzione di compiti. Le risorse umane, oltre ad essere mezzi di produzione, sono prima di tutto esseri umani, per questo diventano sempre più importanti gli aspetti che riguardano la loro motivazione e la loro valorizzazione, essenziali per la serenità dei lavoratori e per la loro produttività. Nell'evoluzione dello studio affrontato, quindi, mi sono occupato, a partire dal primo capitolo, di definire cosa sono le risorse umane oggi, perché sono così importanti e perché è fondamentale sviluppare efficienti sistemi di gestione e valorizzazione delle stesse che si basano su ambienti di lavoro sani e confortevoli, equità, coinvolgimento e che incentivano la creatività.

Questo è il punto di partenza, nel quale non si può prescindere dall'aspetto motivazionale: questo è il tema della leadership.

Un buon leader o manager deve essere in grado di comprendere l'ambito del proprio ruolo non solo per ciò che riguarda la macchina produttiva e gli obiettivi aziendali, ma anche e soprattutto per ciò che riguarda i propri dipendenti o collaboratori, comprendendo come affrontarli, quali sono le tecniche di leadership più adatte nei confronti dei singoli e del gruppo, e di conseguenza agire con l'obiettivo di creare un team in grado di sostenersi a vicenda in un'ottica di solidarietà.

La comunicazione è il mezzo attraverso il quale interagiamo tra di noi.

Comprendere l'importanza che il linguaggio gioca nelle relazioni è fondamentale, soprattutto se l'obiettivo è motivare e creare un ambiente di lavoro aperto e stimolante. Da questo punto di vista vengono affrontati gli studi sul potere delle parole, senza dimenticare la rilevanza che assume in tutto questo la comunicazione non verbale.

Durante la mia ricerca, mi sono concentrato su una vera e propria analisi linguistica dei discorsi tratti dalla piattaforma Ted Talks, dove due spiccate personalità del ruolo motivazionale, Simon Sinek e Dan Pink, attraverso i loro monologhi - “come i grandi leader ispirano all’azione e perché quelli bravi ci fanno sentire al sicuro” (S.S.); “la scienza della comunicazione” (D.P.) - si sono dedicate ed hanno esposto le loro idee sul mondo delle risorse umane, sulla motivazione e sul campo della ricerca di una soddisfacente sfera lavorativa.

Ho inoltre analizzato due testi degli stessi, “Ultimo viene il Leader” e “Venditi Bene”, dai quali emergono connotazioni linguistiche che ci permettono di delineare elementi comuni tra i vari interventi e di aiutarci a capire anche dalle esperienze personali dei relatori, quale sia la direzione da prendere per motivare e sentirsi motivati, su come spronare le persone a fare meglio e su come agire in prima persona durante le nostre giornate lavorative.



## IL MONDO DELLE RISORSE UMANE

Il termine "risorse umane" è stato utilizzato per la prima volta alla fine degli anni '60 da Raymond Miles, professore alla School of Business di Berkeley. Il professor Miles, con la locuzione "risorse umane" ha sottolineato come la società, e in particolare la società del lavoro, fosse pronta a superare la teoria dominante sino ad allora, ovvero il taylorismo, basata su un'organizzazione scientifica del lavoro. Con l'introduzione di nuove teorie, i dipendenti sono stati elevati da beni strumentali a vere e proprie risorse per le aziende, che hanno iniziato a investire sui propri dipendenti per ottimizzare prestazioni e qualità.

Oggi, "*risorse umane*" è una definizione utilizzata per riferirsi sia alle persone che lavorano per un'azienda o organizzazione, sia al dipartimento responsabile della gestione delle risorse relative ai dipendenti. Questa è in realtà un'affermazione semplificata, perché in realtà "*risorse umane*" è un termine difficile da definire, soprattutto perché si occupa di tanti aspetti diversi di un'azienda. Dal punto di vista interno di un'azienda, potremmo dire che le Risorse Umane sono un dipartimento incaricato di occuparsi di tutte le questioni relative alle persone all'interno dell'organizzazione; ciò include il reclutamento e l'assunzione di personale, ma implica anche compiti necessari per trattenere i dipendenti, a lungo termine. Tuttavia, oltre al reclutamento e all'assunzione di dipendenti, le Risorse umane sono responsabili della retribuzione e dei benefit, della formazione, dello sviluppo dell'organizzazione e della cultura del posto di lavoro. Con la creazione di tale reparto, è facile capire l'importanza che le risorse umane rivestono per un'azienda diventando il vero motore dell'intero sistema:

senza di loro non esisterebbe un'intera parte del mondo come lo vediamo e lo intendiamo oggi. Non è quindi un caso che le risorse umane con il passare del tempo abbiano acquisito una rilevanza cruciale per le aziende, contribuendo al proprio sviluppo e aiutandole a adattarsi ai cambiamenti della società: la rivoluzione dell'informatica e la smaterializzazione del lavoro hanno portato ad una più consapevole crescita delle risorse umane, divenute determinanti per la crescita e gli investimenti.

Quindi le risorse umane sono sempre state considerate l'insieme delle conoscenze e delle competenze dei dipendenti, fino a quando non è apparso chiaro che a questa definizione mancava un aspetto fondamentale, quello basato non solo sulle conoscenze e sulle capacità ma anche sui giudizi soggettivi che influenzano il lavoro all'interno dell'azienda. Una delle definizioni più complete sull'argomento è quella fornita da Barney e Clark e descrive le risorse umane come conoscenze, esperienze, abilità e impegno dei dipendenti nei confronti dell'azienda, nonché il rapporto con i colleghi inclusi i rapporti con venditori e clienti. Questa definizione, alla fine, include non solo le capacità e le conoscenze (quelle definite come hard skills) delle persone che formano l'organizzazione ma anche le relazioni sociali tra colleghi nonché le relazioni e i legami emotivi che legano il dipendente all'organizzazione.

Quindi, come detto in precedenza, la rilevanza delle risorse umane è diventata sempre più forte nel tempo, e alla fine ha aumentato la consapevolezza dell'importanza della salute psicofisica dei lavoratori e degli aspetti motivazionali. Questi due elementi hanno rivelato un legame profondo: considerare le persone come un fattore economico e di crescita

per l'azienda le ha convinte a prestare attenzione ai diversi aspetti relativamente al benessere complessivo del dipendente. Questo è il punto chiave. Il mondo delle imprese è costruito sul profitto, sull'efficienza, sugli obiettivi, tutti aspetti principali che disegnano le strutture e le politiche delle diverse imprese che spesso vengono risucchiate in queste dinamiche perdendo di vista l'esistenza dell'aspetto umano, che se considerato potrebbe portare a grandi risultati, sia per le aziende che per i dipendenti. La risorsa umana è inevitabilmente sinonimo di essere umano, dietro ad ogni risorsa c'è una persona che ovviamente è chiamata ad agire professionalmente nell'ambiente di lavoro, essendo produttiva e svolgendo i suoi compiti al meglio delle sue capacità, ma sarebbe estremamente pericoloso dimenticarlo: gli esseri umani non sono macchine progettate per funzionare meccanicamente, gli esseri umani hanno sentimenti, emozioni e il modo in cui i superiori si relazionano con loro, il modo in cui interagiscono tra loro o anche il proprio stato d'animo sono variabili chiave da considerare nella gestione dei dipendenti e nel patrimonio aziendale basato su si traduce in un ambiente sano.

## IMPORTANZA E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Oggigiorno è una concezione molto diffusa che le risorse umane siano un valore fondamentale ed imprescindibile per le aziende, perché le loro capacità e competenze costituiscono un vero vantaggio competitivo nel mercato e all'interno di ogni settore. L'importanza di disporre di professionisti efficaci con competenze avanzate, capacità di apprendimento e soprattutto dinamiche elevate è diventata di giorno in giorno sempre più essenziale, rivelandosi fondamentali per le aziende, per le quali uno degli obiettivi chiave è inevitabilmente trovare leve attrattive e motivazionali per richiamare e trattenere le persone più talentuose. Ancora una volta, e non è un caso, viene alla luce il ruolo essenziale della motivazione che è inevitabilmente connesso agli strumenti di comunicazione come verrà approfondito nel seguito.

Sottolineato il ruolo e l'importanza delle risorse umane, è evidente che un elemento così vitale di qualsiasi organizzazione necessita di una forma di gestione del settore sistematica e ben strutturata; è estremamente importante impostare politiche e valori ma anche efficaci schemi di azione che consentano ai dipendenti di sentirsi a proprio agio nell'ambiente di lavoro, migliorare le proprie capacità e dare il meglio per l'azienda e anche per loro, raggiungendo tutti gli obiettivi prefissati, guidando l'intero processo a un vantaggio reciproco. Questo è ciò che riguarda la gestione delle risorse umane e potremmo definirlo in ultima analisi come "un approccio strategico e coerente alla gestione delle risorse più preziose di un'organizzazione: le persone che lavorano lì e che individualmente e collettivamente contribuiscono al raggiungimento dei suoi obiettivi".

A parte le definizioni, che sull'argomento sono difficili da trovare univocamente, il punto chiave è guardare ai dipendenti come una vera risorsa all'interno dell'organizzazione. Da questo punto di vista una delle teorie più fondamentali è la cosiddetta RBT (Resources-based theory), che definisce tale risorsa come una fonte unica di vantaggio competitivo, duraturo e non imitabile, ponendo al centro della strategia aziendale la Gestione delle Risorse Umane.

Negli ultimi decenni la gestione delle risorse umane è cambiata enormemente nella propria struttura e nel proprio approccio nei confronti dei dipendenti, a causa di un mercato che vive in un mondo veloce in continuo cambiamento e di giorno in giorno più competitivo. Al giorno d'oggi per gli imprenditori o le organizzazioni è chiaramente più difficile operare all'interno di questo mondo in cui la globalizzazione e la tecnologia hanno cambiato tanti aspetti dell'economia, ecco perché in quest'epoca di cambiamenti la gestione delle risorse umane è diventata qualcosa di estremamente importante per le aziende, qualcosa che ha sempre più a che fare con la valorizzazione e con gli investimenti piuttosto che sui costi. Tutto ciò si esprime con una maggiore focalizzazione sulla politica di un più efficace coinvolgimento delle risorse umane nel processo decisionale, una più profonda comunicazione tra manager e dipendenti e su di un sistema di formazione e premi altamente sviluppato. Questi elementi sono fondamentali per farci capire che c'è una differenza tra la gestione del personale e la gestione delle risorse umane, spesso fraintesa: infatti la gestione delle risorse umane è un concetto più complesso e più ampio che coinvolge attività come motivazione, impegno e partecipazione. Ecco

perché è emersa la necessità di elaborare nuove tecniche di gestione delle risorse umane, più adatte a creare condizioni di lavoro positive in grado di sviluppare le potenzialità dei singoli e di offrire loro una forte motivazione e volontà di crescita professionale collegando il proprio successo a quello aziendale.

In questo contesto, il processo di recruiting, che parte dal momento della ricerca fino alla reale integrazione della risorsa, acquista un valore estremamente importante: il crescente ammontare di investimenti da parte delle aziende deriva ovviamente dalla correlazione positiva tra lo sviluppo della azienda e le competenze delle risorse, anche dal punto di vista umano. L'individuazione e l'integrazione di nuove risorse diventano elementi essenziali per mantenere "in forma" l'organizzazione: attraverso i nuovi ingressi l'azienda è in grado di migliorare la propria competenza distintiva, ovvero il "know-how" collettivo derivante dal valore aggiunto dell'integrazione e del lavoro di squadra che deriva dalla collaborazione delle risorse umane.

Necessariamente, l'attenzione durante la fase di reclutamento non può limitarsi alla valutazione delle effettive caratteristiche e competenze del singolo, ma deve estendersi inevitabilmente alla valutazione delle sue potenzialità: la selezione e la valutazione delle risorse deve essere improntata anche nell'ottica della potenzialità che l'individuo potrà sviluppare per raggiungere non solo il successo dell'azienda ma il proprio. In passato le aziende ricorrevano al reclutamento per identificare la risorsa migliore per svolgere un lavoro semplicemente rivedendo le proprie capacità e competenze per un ruolo specifico. Oggi le aziende cercano di

utilizzare il reclutamento e la selezione come strumento con prospettive più ampie, analizzando le risorse e lavorando su un livello diverso: non solo la persona giusta al posto giusto ma anche la persona con elevate potenzialità di sviluppo, non riducendo il processo semplicemente testando specifiche conoscenze ma sottolineando l'importanza dello sviluppo e della crescita individuale. Tenendo presente quanto sopra, un altro elemento chiave del processo è l'orientamento. Il momento dell'ingresso di una risorsa all'interno dell'organizzazione è un passaggio delicato: la risorsa assunta assimila le prime impressioni e opinioni sul nuovo contesto e avvia il proprio processo comportamentale nella nuova realtà. Se l'organizzazione decidesse di lasciare la risorsa da sola, a gestire i diversi aspetti della nuova esperienza, la probabilità di vedere fallire il processo e lo sviluppo della nuova risorsa sarebbe estremamente alta; infatti, entrando in un nuovo ambiente, con costumi e regole da seguire, con tutto da fare ed imparare e la necessità di un rapido adattamento potrebbe essere fonte di tensione e stress. Viene chiesto loro implicitamente di osservare e comprendere la realtà circostante, di adattarsi al nuovo ambiente come detto, di socializzare e assorbire la cultura aziendale.

La socializzazione nell'organizzazione coinvolge più processi:

1. L'acquisizione di una serie di comportamenti di ruolo appropriati
2. Lo sviluppo delle competenze tecniche
3. L'adeguamento alle norme e ai valori del gruppo e dell'organizzazione

Per aiutare le risorse e facilitare loro il successo in questo passaggio critico, è estremamente importante che le organizzazioni lavorino duramente per costruire un sistema di servizi e attività come il programma di orientamento.

Questo programma può essere suddiviso in due fasi:

1. Iniziazione

2 Posizionamento

Zerilli ha definito l'iniziazione come:

*Il complesso di iniziative e azioni programmate per fornire ai nuovi assunti informazioni utili per entrare in contatto con il nuovo ambiente, i compiti a cui è destinato, le persone con cui lavorerà, i regolamenti, le procedure, i diritti e i doveri.*

Appare chiaro che il programma di iniziazione, essendo informativo, deve avvenire nella fase iniziale quando la risorsa è entrata di recente in azienda, con l'obiettivo di evitare il disorientamento iniziale nella nuova realtà, facilitando l'acclimatazione e permettendo all'individuo di adattarsi alla nuova contesto e sentirsi a proprio agio.

Ancora una volta Zerilli ci aiuta questa volta definendo il posizionamento come

*il complesso di iniziative, azioni di informazione e assistenza formativa programmate per seguire i neoassunti nel loro primo periodo di lavoro in azienda.*<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Zerilli A.(1994), The organizational structure. How to organize efficiently and effectively a company, Franco Angeli



Sebbene l'inizio sia limitato ai primi giorni di lavoro, l'inserimento è previsto per l'intero periodo di prova ed è necessario aiutare l'individuo a comprendere i suoi compiti e ad integrarsi nel gruppo di lavoro.

Questa fase può essere definita come una tappa importante del percorso formativo il cui fine ultimo è supportare la risorsa nell'acquisizione di un elevato livello di efficacia, autonomia e consapevolezza.

#### SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

Un efficace sistema di gestione delle risorse umane come delineato, è un elemento chiave per il successo del percorso di crescita di un'azienda e delle risorse stesse. Senza una concezione strategica ed organizzativa di questo tipo, il raggiungimento degli obiettivi sarebbe piuttosto complesso, ancor più senza una visione finalizzata ad una crescita individuale delle risorse in grado di muovere le leve motivazionali, che sono quelle in grado di creare dedizione, passione e coinvolgimento nella causa. In tutto questo troviamo le ragioni per cui non può prescindere da questo argomento la questione dello sviluppo delle risorse umane.

In questo senso, un primo aspetto di estrema rilevanza è la creazione di programmi come il *mentoring* e il *coaching*, particolarmente importanti per i giovani e le nuove risorse.

Il mentoring è un'attività che mira allo sviluppo del potenziale dell'individuo. Prende forma attraverso un processo di affiancamento da parte di un collega più anziano ed esperto, detto mentore, che sosterrà il processo di ingresso e integrazione del singolo: in particolare il mentore affiancherà la nuova risorsa aiutandola ad individuare le conoscenze, le competenze e

qualità che caratterizzano il ruolo che sarà chiamato ad assumere, a riconoscere i suoi punti di forza e gli ambiti che deve migliorare e a scegliere le migliori opportunità formative messe a disposizione dall'organizzazione che più si adattano alle sue esigenze. Una seconda funzione ricoperta da un mentore è quella di instillare nella nuova risorsa la cultura dell'organizzazione, permettendogli di comprendere valori, abitudini, usanze e *best practice* condivise dai membri dell'organizzazione che saranno alla base della sua decisione. Tale funzione esprime la sua importanza anche perché guida la risorsa attraverso un percorso di integrazione, mettendosi giorno dopo giorno più a suo agio nel nuovo ambiente e più a suo agio con sé stesso, dando vita ad un processo che aiuterà il dipendente a liberare le proprie potenzialità. Alla fine, è possibile dire che il mentore da una parte dà supporto emotivo nei momenti di maggiore frustrazione e dall'altra aiuta a bilanciare le nuove aspettative di assunzione con quelle dell'azienda.

In tutto questo, è interessante rendersi conto di come questa attività nasconda un enorme potenziale, infatti questo programma è inevitabilmente destinato ad influenzare, direttamente o indirettamente, diversi attori del processo:

- il dipendente, o neoassunto, è impostato per acquisire competenze ed essere facilitato nella promozione della carriera e nell'integrazione culturale, tutto questo in un aspetto professionale, ma su un aspetto personale o "umano" il programma aiuterà anche a costruire un'amicizia o almeno un supporto emotivo tra i due attori, aiuterà a identificare il proprio scopo di esistenza in azienda e, non ultimo, costruirà la motivazione al successo;

- il mentore, migliorerà sicuramente le sue capacità relazionali, acquisirà prestigio e considerazione all'interno dell'organizzazione e sarà portato ad un rinnovamento di interessi, energie e motivazioni sul lavoro;
- l'azienda, infine, sarà la vincitrice assoluta approfittando di tutta la situazione, diffondendo la propria cultura e guardando alla crescita delle proprie risorse migliorando le performance in un ambiente sano.

Oltre al mentoring, un altro programma utilizzato per insegnare le competenze professionali e aiutare lo sviluppo delle risorse umane all'interno dell'organizzazione è il coaching. Il Concise Oxford Dictionary dà al verbo "istruire" le seguenti definizioni: "tutor, addestrare, dare suggerimenti, preparare con i fatti". Tutte queste definizioni ci aiutano a inquadrare il concetto e l'ideologia alla base di questo termine, ma il coaching è molto di più, proprio per questo acquisisce una tale rilevanza anche all'interno della gestione delle risorse umane. I risultati del coaching dipendono in larga scala dalla relazione tra coach e coachee, nonché dagli strumenti e dai diversi stili di comunicazione utilizzati, elaborando in questo modo il coachee acquisirà da sé stesso conoscenze e abilità attraverso la motivazione instillata dal coach. Potremmo dire alla fine che l'obiettivo del coaching è quello di trasmettere tutte queste azioni al miglioramento delle prestazioni.

Timothy Gallwey, pedagogo presso l'Università di Harvard, ha evidenziato l'essenza stessa del coaching e, sulla base delle sue ipotesi, John Whitmore ha affermato che:

*Il coaching consiste nel liberare le potenzialità di un individuo in modo che possa sfruttare al meglio le sue prestazioni, aiutandolo ad imparare piuttosto che a dare lezioni su un argomento<sup>7</sup>*

Facendo un passo indietro è possibile fare una considerazione, infatti il contesto odierno è caratterizzato da profondi e progressivi cambiamenti con i quali sia le aziende che i singoli sono chiamati ad interagire ed è in questo modo che emerge la necessità di trovare soluzioni efficienti adatte ai tempi. In questo scenario, le aziende che vogliono andare d'accordo con tutti i diversi cambiamenti di quest'epoca, culturalmente, socialmente ed economicamente parlando, devono necessariamente orientarsi verso interventi volti a stimolare miglioramenti interni, concentrandosi sul "fattore umano", e questo spiega perché all'interno delle aziende si è fatta sempre più forte l'idea e la necessità di essere parte promotrice dello sviluppo delle risorse umane. Partendo da questi concetti è possibile comprendere il valore di programmi di coaching, che se ben strutturati potrebbero essere davvero efficaci, dando anche la possibilità di costruire programmi personalizzati adatti alle esigenze e alle aspettative dei singoli.

È importante sottolineare, quindi, che il coaching può essere utile e valorizzato non solo dai dipendenti ma anche dai manager, infatti le loro difficoltà non vanno trascurate, ma al contrario comprese, supportandoli in un percorso di esplorazione di tutte le loro potenzialità e che permettano loro di trasformare questo disagio, che può riferirsi a senso di inadeguatezza

---

<sup>7</sup> Withmore J., (2002) *Coaching for Performance; Growing People, Performance and Purpose*, Nicholas Brealey Publishing p. 27

nel loro ruolo, mancanza di chiari indirizzi strategici, ansie derivanti dal rapporto con i propri dipendenti, ecc., in una visione chiara e motivante del futuro e del proprio ruolo all'interno dei progetti e in generale all'interno dell'azienda.

Il coaching in azienda è quindi un catalizzatore di crescita e cambiamento, che porta benessere e autorealizzazione, prima a livello individuale e poi a tutto il contesto lavorativo. In questo modo la presenza di un coach in azienda diventa un grande investimento strategico perché molte persone sono chiamate ogni giorno per affrontare le varie complessità, ma allo stesso tempo potrebbe essere che le stesse persone siano disposte ad investire nel futuro attraverso la propria crescita personale e professionale, per questo le aziende giorno dopo giorno stanno sviluppando sempre di più la consapevolezza che c'è un solo modo per attrarre e non perdere le migliori risorse, e questo è aiutarle sviluppare le proprie capacità, permettendo loro di mettere a vantaggio di tutti le proprie potenzialità e il proprio talento in un percorso di autorealizzazione professionale e personale.

Il coaching aziendale, quindi, coinvolge diverse aree e applicazioni specifiche che fanno affidamento principalmente sulle funzioni e sugli obiettivi a cui si riferiscono o più in generale a seconda del fatto che siano focalizzati su individui o team di lavoro, pertanto è possibile discernere:

- **Coaching esecutivo.** Adottato nei confronti di manager e dirigenti nell'attuazione del proprio ruolo in azienda che beneficia tra l'altro di una leadership più efficace e di una migliore gestione dei tempi e delle priorità
- **Team Coaching.** Adottato verso un team di lavoro e orientato a facilitare i processi creativi e produttivi tra le singole risorse e le loro funzioni
- **Coaching aziendale.** Dove il coach lavora fianco a fianco con il gruppo dirigente aziendale combinando coaching individuale e coaching di squadra, e se necessario operando a livelli intermedi o alla base dell'azienda.

Come visto per il mentoring, i benefici del coaching coinvolgono diversi attori e diverse situazioni, in particolare:

Per la compagnia.

- Porta ad una migliore gestione dei cambiamenti interni
- Porta a una facilitazione nel processo di conservazione e sviluppo dei talenti
- Aiuta a sviluppare la creatività e un senso di comportamento responsabile
- Aiuta a costruire un ambiente di lavoro più positivo e costruttivo
- Porta alla motivazione individuale e di squadra

Per manager e risorse umane.

- Aiuta a migliorare le prestazioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi
- Aiuta a sviluppare la consapevolezza personale e l'auto-efficienza

- Aiuta a rafforzare la fiducia in sé stessi e l'autostima
- Aiuta a realizzare e sviluppare potenzialità
- Conduce ad un percorso di consapevolezza dei propri punti di forza e delle aree di carattere che necessitano di essere migliorate
- Aiuta a facilitare l'assunzione di nuove responsabilità per una maggiore propensione all'azione
- Aiuta a sviluppare capacità di problem solving e decisionali
- Ti dà gli strumenti per imparare a gestire il tempo e lo stress

In conclusione, a fronte di quanto visto, le aziende saranno più spesso chiamate a confrontarsi con questi cambiamenti nel modo in cui vedono le proprie risorse umane e il loro rapporto con esse, pianificando mentoring strategico e piani di coaching in grado di fornire loro strumenti adeguati nella via di un vero sviluppo delle risorse umane, a vantaggio di un investimento di sicuro profitto.

Tale conclusione può essere tratta anche dalle parole e dagli studi di John Whitmore, il quale afferma che:

*“Se un manager applica i principi del coaching raggiungerà contemporaneamente due obiettivi: che il lavoro sarà svolto con prestazioni più elevate e che le sue risorse umane svilupperanno nel migliore dei modi le proprie capacità”*

## PARADIGMA DELL'AMBIENTE DI LAVORO

Poter lavorare in un ambiente sano è un punto cruciale nel mondo delle risorse umane. Nell'analisi fin qui svolta abbiamo visto cosa sono le risorse umane, quanto sono importanti per le aziende e le organizzazioni e perché è fondamentale elaborare piani strategici per favorirne lo sviluppo professionale e personale. Quindi, ogni componente dell'azienda che fa parte della gestione delle risorse umane, a partire dal reclutamento e formazione, passando ad esempio alla valutazione e allo sviluppo delle risorse, è essenziale per gli obiettivi sopra menzionati e tuttavia per la realizzazione degli obiettivi delle aziende. Ma analizzando le dinamiche coinvolte nei processi di gestione delle risorse umane in una prospettiva più ampia che potremmo definire una "macro-visione", ciò che esprime una profonda rilevanza nel contesto generale sono le idee, i valori, i principi e i pilastri su cui si costruisce non solo l'intera organizzazione, ma l'organizzazione nel modo in cui intende sviluppare l'ambiente di lavoro, intendendo le relazioni interne e l'etica che costituiscono il settore delle risorse umane.

In questo senso è certamente possibile porre delle linee guida utili a inquadrare un paradigma di ambiente di lavoro, utile a coinvolgere le risorse umane nel proprio ambiente di lavoro, al fine di farle sentire in un luogo confortevole, dove si sentono bene e hanno la percezione che il loro tempo è ben speso, non solo perché hanno bisogno di soldi, ma perché si sentono nel loro nido, rispettati e gli viene data la possibilità di seguire un percorso di crescita e di autorealizzazione.



Si tratta, in sostanza, di diffondere all'interno delle organizzazioni una gestione delle risorse umane improntata a quattro pilastri:

- **Equità**
- **Engagement**
- **Creatività**
- **Ambiente**

### ***Equità***

L'equità e la giustizia sono temi che hanno interessato l'essere umano fin da tempi molto antichi, infatti uno dei più grandi filosofi di tutti i tempi, Platone, si è chiesto cosa sia la giustizia, ponendo le basi della filosofia politica occidentale. L'equità e la giustizia sono questioni che riguardano ogni società, sia parlando del “mondo reale”, quello in cui viviamo nelle strade e nei rapporti con le istituzioni, o il mondo delle organizzazioni, non appena i suoi membri iniziano a riflettere sulle regole che regolano la loro convivenza.

Se osserviamo l'attuale contesto offerto dal mercato del lavoro è possibile intuire che oltre alle hard skills e alle conoscenze specifiche possedute dalle risorse umane, i processi e le relazioni di convivenza all'interno degli ambienti organizzativi assumono una rilevanza estremamente elevata.

È importante capire che le risorse umane, prima di essere tali, sono persone che si inseriscono in ambienti di lavoro che forniscono l'ambiente sociale in cui le persone interagiscono tra loro, e uno dei concetti più importanti nell'interazione umana è quello di giustizia. Negli ultimi anni sono stati

condotti numerosi studi sulla giustizia organizzativa, dalla percezione dell'equità nei contesti di lavoro alle dinamiche di convivenza e delle relazioni conflittuali a livello organizzativo e sociale, ed è stato osservato che la percezione della giustizia da parte dei lavoratori nelle organizzazioni influenzano le loro azioni e atteggiamenti determinando un corso di attività che porterà al successo dell'azienda.

L'idea di equità e giustizia acquista quindi un'influenza più rilevante nell'orientare i comportamenti decisionali dei manager, tuttavia, può apparire difficile stabilire quale sia per le risorse umane un trattamento equo e imparziale rispetto ai colleghi e in generale, e questo perché ci sono diverse prospettive dell'equità e del modo in cui viene percepita in funzione di un focus rivolto al risultato finale, alle procedure o alle motivazioni.

È quindi possibile ricondurre lo studio e l'applicazione dei sistemi di equità all'interno delle organizzazioni ad approcci differenti, e la prima suddivisione è quella tra giustizia distributiva e giustizia procedurale: la prima si riferisce ad una situazione in cui c'è equità nei risultati intesa come percezione di equità per quanto riguarda le risorse ricevute, la seconda si riferisce ad una situazione di equità nei processi, intesa come percezione di imparzialità percepita dalle risorse umane nelle modalità e nelle procedure adottate per stabilire chi ha raggiunto quei risultati in una prospettiva che sottolinea inevitabilmente l'importanza della meritocrazia . C'è infine un ultimo aspetto che assume una grande importanza in queste suddivisioni, che ha suscitato interesse solo in tempi recenti ma che oggi più che mai è possibile comprenderne la rilevanza che assume, ed è il tema della giustizia

interazionale che fa riferimento al trattamento ricevuto da un supervisore in un processo decisionale.

Il modo in cui un responsabile interagisce con i dipendenti è qualcosa che assume un valore cruciale nelle dinamiche interne, sia rispetto a ciò che riguarda l'individuo nel suo rapporto con l'azienda, sia rispetto ai suoi colleghi. Un termine molto importante che dà la dimensione dell'equità è quello usato in precedenza, e la sua percezione, riferendosi al fatto che non è solo un valore assoluto dell'equità ad assumere rilevanza ma è anche la percezione che le risorse umane hanno del modo in cui vengono trattate in tutti gli aspetti della loro vita lavorativa per determinare un ambiente sano e alla fine il successo dell'azienda e dell'individuo.

### ***Engagement***

Il coinvolgimento delle risorse umane è uno dei temi più importanti nella gestione delle risorse umane e in generale nel funzionamento delle aziende, soprattutto oggi dove l'interesse verso questo concetto ha acquisito nel tempo un valore elevato, e l'attuale contesto profondamente variabile in cui i mercati cambiano costantemente le loro esigenze, la definizione di politiche di attrattività e retention acquisiscono un ruolo primario nell'agenda degli HR Manager dove il coinvolgimento gioca un ruolo cruciale.

Le definizioni più avanzate di engagement dei dipendenti fanno riferimento a una serie di concetti legati alla gestione delle risorse umane e al comportamento organizzativo, come dedizione, impegno per l'organizzazione, soddisfazione sul lavoro e motivazione, tutti concetti che

sembrano confermare una visione diffusa dell'engagement come “stato interno” della persona, qualcosa che non può essere imposto o richiesto dal contratto di lavoro o dai processi di gestione delle prestazioni. John Smythe ha definito l'Engagement come “la misura in cui le persone si sentono coinvolte in prima persona nel successo dell'impresa”, ciò sembra confermare che l'impegno è sia una questione di atteggiamento, che di comportamento e risultato.

Ma l'impegno dei dipendenti o delle risorse umane è più di questo, è un approccio al posto di lavoro che crea le condizioni giuste per tutti i membri di un'organizzazione per dare il meglio ogni giorno, impegnati negli obiettivi e nei valori della loro organizzazione, motivati a contribuire al successo organizzativo, con un accresciuto senso del proprio benessere. L'impegno delle risorse umane si basa sulla fiducia, l'integrità, l'impegno bidirezionale e la comunicazione tra un'organizzazione e i suoi membri. È un approccio che aumenta le possibilità di successo aziendale e di autorealizzazione, contribuendo alla performance organizzativa e individuale, alla produttività e al benessere. Può essere misurato. Varia da povero a grande. Può essere coltivato e aumentato incredibilmente, può essere perso e gettato via. Appare chiaro che per lavorare su questi elementi e su una visione della vita lavorativa come questa è estremamente importante costruire un'azienda forte e di successo con risorse felici e dedicate. Per mettere in pratica questa visione l'idea è quella di creare un sistema strutturato in cui più variabili siano sviluppate insieme. Non è possibile creare engagement dove non ci sono valori condivisi, in un luogo dove ognuno fa la sua parte solo per portare a termine un compito quotidiano: c'è bisogno di creare una visione

comune, una meta da raggiungere, che necessita della collaborazione di ogni singolo elemento della squadra che deve essere fatto sentire apprezzato, importante e determinante per la causa. L'obiettivo è creare una condizione in cui ogni dipendente si svegli al mattino entusiasta, sapendo quali sono i suoi obiettivi a breve e medio lungo termine, stimolato dal pensiero di condividere le proprie idee, in attesa di vedere la squadra e aiutarla a lavorare bene. Le risorse umane devono avere una chiara comprensione di come l'organizzazione sta realizzando i suoi scopi e obiettivi, come sta cambiando per soddisfarli meglio e deve avere voce nel loro percorso per offrire idee ed esprimere opinioni che vengono prese in considerazione quando vengono prese di fatto le decisioni. Tuttavia, le organizzazioni impegnate hanno valori forti e autentici, con chiare prove di fiducia e correttezza basate sul rispetto reciproco, in cui le promesse e gli impegni a doppio senso, tra datori di lavoro e dipendenti, sono compresi e mantenuti.

Molte organizzazioni tendono a confondere il coinvolgimento dei dipendenti con la soddisfazione dei dipendenti, ma Forrester sottolinea la differenza: sicurezza del lavoro e buoni stipendi, aumentano la soddisfazione dei dipendenti, ma per coinvolgerli davvero è necessario di più, partendo da linee di comunicazione bidirezionali aperte per comunicare ciò che sta accadendo in l'azienda, dall'ascolto delle opinioni e dei suggerimenti per la soluzione dei problemi, ai percorsi di sviluppo individuale e alle strategie di promozione interna che incoraggiano i manager a sviluppare i propri dipendenti verso compiti più impegnativi. Si

tratta quindi di creare le condizioni in cui le risorse umane siano in grado di offrire di più delle proprie capacità e potenzialità.

### ***Creatività***

Oltre all'equità e all'impegno, un altro elemento importante nella costruzione di un'organizzazione sana e solida e di un settore delle risorse umane è la creatività.

Negli ultimi decenni, l'attenzione delle organizzazioni verso la creatività è cresciuta notevolmente perché le aziende per garantirne la sopravvivenza devono costantemente adattarsi alle esigenze della realtà circostante che è in continuo cambiamento, e questo le costringe a rivedere la propria identità in modo dinamico e costruire nuovi modelli basati su creatività e flessibilità. Poter contare su una forza lavoro dotata di creatività è un plus per qualsiasi azienda, un traguardo che si raggiunge non solo selezionando le giuste risorse ma anche promuovendo un approccio innovativo al lavoro e alla gestione del team. Potenziare la creatività significa mettere in atto delle strategie efficaci a volte non convenzionali, che rappresentano una risorsa particolarmente interessante poiché alimentano nuove idee che sono alla base stessa dell'innovazione. La creatività è una forma di azione che porta a risultati molto utili, e insieme all'innovazione sta diventando estremamente importante per il successo di ogni organizzazione poiché viviamo in un mondo dove il sistema economico e sociale sta cambiando molto velocemente. Per far fronte efficacemente a tutti questi cambiamenti, le organizzazioni devono diventare più creative e innovative, consentendo alle proprie risorse umane di liberare la propria creatività e il proprio potenziale sviluppando così la capacità di pianificare e

implementare rapidamente l'adattamento e il cambiamento all'interno dei propri ambienti. In sostanza, il pensiero creativo può diventare il motore di questo processo aumentando la qualità delle soluzioni ai problemi organizzativi, contribuendo a stimolare innovazioni redditizie, rivitalizzando la motivazione e lo sviluppo delle competenze delle risorse garantendo il successo del cambiamento. Sembra ragionevole affermare quindi che il successo delle organizzazioni nel rapido ulteriore sviluppo sarà determinato dalla loro capacità di diventare più creative, e per raggiungere questo obiettivo il pensiero creativo deve essere inserito nei programmi di sviluppo delle risorse umane. Per le organizzazioni creative, le idee e le intuizioni dei dipendenti sono fondamentali perché la creatività è l'elemento che accresce la capacità delle organizzazioni di mantenere il proprio vantaggio competitivo per stare al passo con i concorrenti consentendo allo stesso tempo di stimolare le risorse e sentirsi soddisfatte.

Ma come è possibile stimolare la creatività e il pensiero creativo? Alcune strategie e concetti possono essere definiti come ottimi strumenti per promuovere la creatività. Ad esempio, tollerare i fallimenti. Le organizzazioni più creative non concepiscono errori e fallimenti come mera perdita di tempo vedendo comunque in queste carenze un'opportunità di apprendimento e un investimento finalizzato a migliorare la creatività. Incoraggiare le diversità. Fare in modo che nello stesso ambiente operino risorse caratterizzate da un diverso background, diverse competenze e diverse conoscenze, favorendo la collaborazione. E infine, fornire una leadership creativa. Perché anche la leadership è fondamentale per la creatività: per incoraggiare è fondamentale che i leader rappresentino una

fonte di motivazione e ispirazione evitando una visione predeterminata che non lascia spazio al pensiero creativo e indipendente.

### ***Ambiente***

L'ultimo pilastro di questo paradigma di gestione delle risorse umane è l'ambiente. Esistono diversi modi di intendere l'ambiente per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, e inevitabilmente ci si riferirebbe all'"ambiente fisico". Questo concetto è in qualche modo legato alla creatività, perché l'ambiente di lavoro influenza in modo significativo il comportamento e la produzione di nuove idee. L'ambiente di lavoro è spesso sottovalutato, ma è in effetti un fattore importante per il successo di un'azienda e per creare un ambiente positivo e salutare. I dipendenti felici producono di più e in genere sono meno disposti a cercare un altro lavoro, ecco perché in un mondo in cui i lavoratori sono risorse preziose e indispensabili è bene fare il possibile per creare le migliori condizioni di lavoro. Per aiutare a creare un ambiente con le migliori condizioni di lavoro c'è un arredo adeguato, magari con alcuni oggetti personali sulla scrivania o armadietti come foto di famiglia, disegni di bambini e piante. Arredare lo spazio di lavoro con alcune piante è un ottimo modo per migliorare il benessere generale. Una ricerca del 2014 ha rilevato che la presenza di piante in ufficio o sulle scrivanie è in grado di migliorare la produttività del 15%.

Anche la scelta dei colori delle pareti gioca un ruolo da protagonista, così come la struttura dell'ambiente che facilita l'integrazione e la collaborazione.



Un altro elemento molto sottovalutato è la musica. Dare la possibilità ai dipendenti di ascoltare musica è un elemento di apertura e di utilità; la musica, infatti, ha ottime qualità stimolanti e facilita la concentrazione più a lungo, oltre a suscitare il buon umore.

La luce solare è un altro elemento che influisce sulla produttività. Studi recenti, infatti, hanno rivelato che i lavoratori esposti alla luce del sole, con una finestra vicina, offrono le migliori prestazioni: questo accade perché la luce del giorno aumenta la produttività e soprattutto incide sulla salute: i dipendenti che svolgono la loro attività in uffici dotati di finestre dormono più rilassati e sereni, potendo dare il meglio di sé il giorno successivo.

Un ultimo elemento, ma non per importanza, è la ricreazione. Purtroppo, nei contesti lavorativi spesso si dimentica la rilevanza di questa attività ma poter dedicare circa dieci o quindici minuti ad attività ricreative dopo ore di lavoro è estremamente importante e permette di riposarsi fisicamente e mentalmente prima di tornare al lavoro con una concentrazione rivitalizzata. In questo senso sarebbe ideale avere uno spazio, una chill-out room, dove i dipendenti possano rilassarsi e divertirsi, per raggiungere il benessere e migliorare i rapporti con i colleghi, fondamentali soprattutto in situazioni di lavoro di squadra.

Un esempio di questa concezione è dato da Google (che negli ultimi tempi è stato seguito sempre più da altre aziende in questa visione) che offre aree di svago complete con tavoli da biliardo, calcio balilla e una palestra. Chiaramente le dimensioni dell'azienda e il numero dei dipendenti incidono pesantemente sul tipo di ambienti di svago che è possibile offrire ma l'idea è quella di andare nella direzione in cui le risorse umane sono valorizzate

anche nei loro bisogni, quindi anche piccoli passi verso questo obiettivo possono davvero fanno la differenza anche nelle piccole realtà.

In Italia una delle prime realtà (per quanto si tratti comunque di un'azienda tedesca) a portare questa innovazione è stata la Lidl, dove a pochi passi dall'Headquarter di Arcole a Verona, sorge la palestra aziendale: il "Crivit Fitness Center", una struttura di ultima generazione per praticare sport individuali o di squadra. Tutti i collaboratori possono frequentare corsi ed allenarsi gratuitamente, oltre che rilassarsi nella zona lounge o bere una bibita fresca.<sup>8</sup>

Anche nella creazione dell'ambiente ideale si realizza, in maniera meno visibile, una forma di comunicazione motivazionale tra l'azienda e le sue risorse umane.

---

<sup>8</sup> <https://lavoro.lidl.it/dove-vorresti-lavorare/headquarter>

## 1.1 IL RUOLO MOTIVAZIONALE DELLE RISORSE UMANE

### Motivazione delle Risorse Umane: i metodi pratici

Le persone sono le risorse più importanti di un'organizzazione: ecco le metodologie e le regole pratiche per trarre il meglio da collaboratori e dipendenti.

Investire nella motivazione di un gruppo di lavoro comporta innumerevoli vantaggi: vediamo ora come adottare le più efficaci metodologie, affrontando la questione con un approccio piuttosto pragmatico. Ogni manager di progetto, coordinatore, o responsabile d'azienda lavora più o meno consapevolmente su almeno quattro aspetti della sfera psicologica (personale e sociale) delle persone con cui collabora:

**Relazione:** mettere in connessione le persone, facilitare acquisizione e scambio di strategie e conoscenze utili, perseguimento di un clima sereno nel team;

**Obiettivi:** trasferire le strategie e tradurre gli obiettivi come vision generale e come input personale;

**Stimoli:** lavorare sulle componenti emotive non intenzionali per favorire il lavoro di squadra e comportamenti virtuosi;

**Consapevolezza:** potenziare le competenze individuali ed individuare punti di forza e debolezze per rendere più proficua l'attività lavorativa.

Management e motivazione delle Risorse Umane

Equità: il valore della percezione

Quel che possiamo sottolineare è la predominanza della percezione sull'azione: conta non tanto l'azione in sé quanto la percezione che di questa avrà la risorsa umana (collaboratore, dipendente, membro del team...). Ad esempio, ogni gruppo è legato sempre da un sottile senso di equilibrio, che anima ogni componente del team e regola le relazioni tra gli individui: ebbene, una percezione di scarsa equità può provocare squilibri che possono influire negativamente sugli standard lavorativi. La percezione dell'equità è condizionata spesso da personali delusioni o presunzioni (percezioni soggettive): anche dare un permesso premio ad una persona oggettivamente meritevole può comportare una percezione di iniquità da parte dei colleghi. Ciò che si deve sempre fare è porsi in modo costruttivo verso chi vive questa situazione di disparità.

=> Incrementare il rendimento delle risorse umane

Le azioni che si possono introdurre sono di diversa natura: da un lato si può rivalutare il sistema di comunicazione degli input (obiettivi, vincoli, competenze...), dall'altro si può sviluppare un sistema per la valutazione e condivisione dei risultati individuali e di gruppo. Un primo approccio ci è suggerito dalla teoria del Goal Setting che si basa su un assioma (la prestazione è causata dalla volontà di fornire la prestazione) sviluppato su quattro punti:

- Obiettivi ben specificati permettono migliori prestazioni;
- Obiettivi ritenuti difficili ma realizzabili aumentano il livello delle prestazioni;

- Il coinvolgimento sugli obiettivi migliora la prestazione;
- Il feedback dei colleghi e dei superiori influenza la motivazione.

=> Lavoro in gruppo: motivazione e collaborazione

### Regole di Comunicazione

Questi aspetti ci portano ad analizzare un ulteriore fattore critico: la comunicazione. Per mantenere un buon livello di performance da parte di dipendenti e/o collaboratori, si deve cercare di instaurare, in primis, una buona comunicazione, cercando, lo ripeto ancora una volta, di costruire un rapporto sincero e leale. Per facilitare questo tipo di approccio si possono tenere presente 5 regole:

Impostazione paritaria: nel rispetto dei ruoli, bisogna impostare ogni discussione e confronto su un piano paritario;

Attenzione alle parole: attenti a come i messaggi vengono recepiti, chiamare una persona "pigrona" può risultare offensivo moltiplicando il senso di inadeguatezza;

Incoraggiamento: nelle difficoltà usare un atteggiamento positivo è la strada più sicura per un ritorno positivo in termini di morale ed efficienza (ma sostenere non significa giustificare);

Equilibrio: bisogna mostrare e dare equilibrio, riportando ogni discussione al fulcro dell'oggetto, allontanando la tendenza a dare giudizi o trovare capri espiatori quando si analizza una problematica;

Non parlare dopo: proposte e idee vanno analizzate in tempo, alimentando il confronto e scoraggiando l'atteggiamento del "io avrei fatto...", "io avrei detto...", "se ...ma...".

=> Benessere Organizzativo, cresce produttività

### Obiettivi

Un buon capo deve puntare alla crescita dei propri collaboratori aiutandoli a sviluppare caratteristiche che fanno il paio con quanto scritto poco sopra:

Autonomia: bisogna dare spazio, stimolare e coinvolgere i collaboratori per incrementare morale ed impegno, dando autonomia senza scaricare le proprie responsabilità;

Padronanza di sé: la consapevolezza del proprio valore fa crescere l'autostima e la capacità di intraprendere nuovi progetti generando un circolo virtuoso di soddisfazione e valorizzazione che può portare vantaggi all'intero team. Attenzione però a guidare i collaboratori alla consapevolezza e non alla presunzione;

Consapevolezza dello scopo: trasmettere i giusti obiettivi e ridare uno scopo scongiura la demotivazione e la tendenza a lavorare "solo per far passare la giornata".<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/60930/motivazione-delle-risorse-umane-i-metodi-pratici.html> di Paolo Di Somma

## 1.2 IL RUOLO DI MEDIAZIONE DEI RESPONSABILI ALL'INTERNO DELLE AZIENDE.

L'Azienda può prevenire i conflitti con i propri dipendenti utilizzando le tecniche di comunicazione più adatte ed incorporandole nelle proprie procedure aziendali verso il pubblico informando gli utenti/utilizzatori o dipendenti in modo chiaro e univoco e contenendo le loro emozioni durante le crisi o le emergenze.

Risultano frequenti i conflitti fra i soggetti coinvolti all'interno dell'azienda: si pensi al rapporto fra imprenditore e dipendenti, fra colleghi, all'interno di gruppi di lavoro, ma anche all'esterno, con clienti, fornitori, concorrenti, banche, istituzioni.

Riconoscere tali situazioni vuol dire saper distinguere i conflitti positivi che possono dare l'impulso ad una crescita personale e aziendale da quelli negativi che sortiscono un effetto deleterio ed impediscono la realizzazione del bene dell'azienda e il naturale svolgimento del proprio lavoro in maniera pacifica.

I conflitti, in questo ambito, possono riguardare materie diverse: dalla difficoltà a collaborare e a fare squadra, al rapporto teso con colleghi e datori di lavoro, dalle controversie riguardanti la situazione lavorativa e finanziaria alle divergenze nell'organizzazione del lavoro e della produzione. A questi si aggiungono le disaccordi legati ad inadempienze contrattuali, difficoltà di recupero dei crediti, problematiche fiscali, contrasti riguardanti gli accordi e le violazioni relative a marchi e brevetti e alla loro distribuzione.

Tali situazioni possono sfociare in stress, ansia, tensione, irritabilità e diminuzione della capacità produttiva e collaborativa, e, nei casi più gravi ad alienazione, somatizzazione, depressione, mobbing.

Una condizione così prolungata nel tempo produce l'istaurarsi di un clima non sereno e che pregiudica la capacità di prendere decisioni, di poter organizzare in maniera efficace la propria azienda, ma anche la capacità redditizia di tutto il comparto.

Lavorare, viceversa, in un ambiente positivo, stimolante e prolifico facilita una gestione del tempo e delle risorse efficace e produttiva. In tale contesto si inserisce la presente proposta volta a semplificare tale vicenda, a disinnescare i potenziali conflitti e a stabilire un clima collaborativo e partecipe fra i soggetti coinvolti.

Intraprendere un percorso di mediazione aziendale e d'impresa vuol dire risolvere in maniera volontaria, positiva e definitiva, con l'aiuto di un professionista preparato e disponibile, le diverse problematiche che si propongono quotidianamente nel contesto aziendale. Sarà il mediatore aziendale e d'impresa a pianificare insieme alle parti la strategia da seguire a riconoscere i veri bisogni e a trovare una soluzione rapida, efficace ed economica del conflitto.

Il mediatore aziendale e d'impresa è un navigatore di conflitti che riconosce il nucleo del conflitto e ripristina la capacità di comunicare fra gli autori basandosi sui metodi della mediazione, della psicologia aziendale e del coaching.



La mediazione aziendale ha l'obiettivo di proteggere gli esistenti rapporti commerciali e le relazioni sociali, favorendo il recupero del rapporto e instaurando nuove sinergie.

È necessario anche addestrare il personale con l'obiettivo di contenere e risolvere i conflitti interni alla struttura aziendale per evitare di trasferire all'esterno notizie e informazioni che potrebbero ledere la reputazione aziendale.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <https://aleteia-italia.org/mediazione-aziendale/>

### 1.3 COME SI DEVE COMPORTARE UN BUON CAPO CON I SUOI SOTTOPOSTI

Le 10 regole del buon capo: leader, imparziale, empatico, divertente

Il decalogo redatto dalla società di consulenza Wyser fa capire quanto sia difficile riuscire a essere all'altezza in ufficio. "La leadership si lega sempre di più alla responsabilità"

Come deve essere un buon capo? Leader. Responsabile. Ma anche trasparente, imparziale, capace di organizzazione, ascolto, empatia, e a volte di divertire. Quante cose bisogna saper fare per essere un capo perfetto in ufficio. A stilare una guida alle caratteristiche del responsabile ideale è Wyser, la società di Gi Group di ricerca e selezione di profili di medio e alto management, che si è basata sulla propria esperienza di contatti quotidiani con quadri e dirigenti aziendali.

"La leadership è un argomento centrale non solo per i dirigenti, ma anche per molti quadri - commenta Carlo Caporale, senior director di Wyser in Italia - in quanto di grande impatto per la fidelizzazione e la produttività dei collaboratori. Volendo poi individuare un tema trasversale a questi ruoli, la leadership si lega sempre di più alla responsabilità, tanto da poter quasi parlare di Corporate Social Responsibility diffusa".

"I mercati evoluti rigettano ormai categoricamente chi non ha un comportamento etico, che possa riflettersi negativamente anche sul business. Cultura della responsabilità e leadership in senso etico garantiscono l'impegno dell'azienda e del management nella tutela dei propri dipendenti e stakeholders; fattore che, contribuendo alla buona reputazione della società stessa, va certamente a favorirne il rendimento".

Ecco, quindi, i dieci punti che sintetizzano le caratteristiche del capo ideale.

1. Leadership con l'esempio: occorre essere, innanzitutto, un esempio, un motivatore e trasmettere in modo chiaro e senza distonie i valori e la visione d'impresa.
2. Trasparenza: lavorare molto sulla comunicazione, compresa la parte sempre più difficile, cioè quella legata ai responsi negativi (dare quelli positivi è molto più semplice).
3. Focalizzazione al raggiungimento dei risultati: trasmettere tranquillità e serenità, ma anche orientamento all'obiettivo (stress ed eccessiva emotività sono destabilizzanti per i collaboratori).
4. Imparzialità: utilizzare una metrica di valutazione delle prestazioni oggettiva per tutto il team di lavoro.
5. Organizzazione: pianificare il proprio lavoro e quello degli altri, che significa, per esempio, presentarsi puntuale alle riunioni o definire aspettative e piani d'azione in modo chiaro.
6. Capacità di ascolto: prestare attenzione ai collaboratori nelle sedi e nei modi prestabiliti, senza essere tuttavia un confessore o, peggio ancora, un fratello maggiore.
7. Decisionismo: incertezza e tentennamenti sono nocivi all'organizzazione e minano l'autorevolezza del capo.
8. Etica: valore essenziale di per sé, è anche ormai un presupposto richiesto da tutte le organizzazioni più evolute, in quanto fattore intrinseco di successo per gli affari.

9. Empatia: saper riconoscere e anticipare i bisogni dei collaboratori consente di ottenere il meglio da loro.

10. Divertimento: sebbene sia una componente alcune volte trascurata, come se fosse incompatibile con un approccio serio e rigoroso, saper introdurre un elemento di divertimento e di passione consente di cementare il team e aumentare l'impegno, il coinvolgimento e senso di appartenenza.<sup>11</sup>

#### A) CREARE UN CLIMA POSITIVO SUL LAVORO

1 Adotta la politica della porta aperta. Sii disponibile verso i tuoi dipendenti e accogli favorevolmente i loro suggerimenti. Tuttavia, non pensare che la metafora della porta aperta significhi tenere letteralmente aperta la porta dell'ufficio. Significa piuttosto che sei sempre ben disposto a dare ascolto a tutti gli impiegati che intendono sottoporre alla tua attenzione problemi o proposte.

Se sei molto occupato, stabilisci un orario di ricevimento dei dipendenti oppure predisponi un giro in modo da andare a trovarli nei loro reparti.

2 Rispetta e apprezza i tuoi impiegati. Ogni dipendente contribuisce al successo dell'azienda. Quindi, dai pieno riconoscimento alla collaborazione di tutti e metti in evidenza il loro forte impegno.

Potresti dire: "Non lo dico abbastanza spesso, ma l'azienda non andrebbe avanti senza la vostra dedizione. Grazie per tutto quello che fate".

---

<sup>11</sup> Tratto da [https://www.repubblica.it/economia/2015/03/15/news/le\\_10\\_regole\\_del\\_buon\\_capo\\_leader\\_imparziale\\_divertente-109579724/](https://www.repubblica.it/economia/2015/03/15/news/le_10_regole_del_buon_capo_leader_imparziale_divertente-109579724/) di Andrea Greco

Elizabeth Douglas, amministratrice delegata di wikiHow, aggiunge: "Per il tipo di ruoli che gestisco, penso che sia importante consentire alle persone di sfruttare i propri punti di forza per creare valore aggiunto. Questo significa anche che devi ascoltare quando hanno problemi ed essere ricettivo ai feedback, sia positivi che negativi".<sup>12</sup>

3 Motiva il personale a migliorare. Rendi la tua azienda un luogo piacevole in cui lavorare dotandola di una buona illuminazione, promuovendo un clima di amicizia e consentendo ai dipendenti di aggiungere un tocco personale, come le foto dei loro familiari o qualche poster allegro. Quando svolgono un ottimo lavoro, offri incentivi e ricompense, magari organizzando un pizza party in ufficio o consegnando un attestato mensile.

Allestisci una bacheca in cui pubblicare i risultati di ognuno di loro. Puoi anche creare una sezione dedicata alle foto del personale e degli eventi aziendali.

Prova a stabilire il "casual friday", in cui il venerdì possono venire in ufficio vestiti come meglio credono senza l'obbligo di indossare giacca e cravatta.

Riserva dei momenti per festeggiare i compleanni e gli eventi importanti.

4 Sii presente nelle attività quotidiane dell'azienda. Non è difficile che un capo perda di vista la realtà in cui lavorano i dipendenti di livello inferiore. Questo atteggiamento può generare risentimento negli impiegati che si sentono meno valorizzati e impedirti di individuare i settori che potrebbero

---

<sup>12</sup> Tratto da <https://www.wikihow.it/Essere-Un-Bravo-Capo>

beneficiare di determinati cambiamenti. Piuttosto, prova a lavorare al fianco dei tuoi dipendenti una volta a settimana.

Partecipa a una riunione di programmazione;

Unisciti al reparto vendite;

Dedica qualche minuto a smistare la posta nel reparto spedizioni.

5 Trova un modo nuovo di fare le cose. I dipendenti possono avere qualche idea su come agevolare il lavoro. Ascoltali e prova le soluzioni che ti sembrano più plausibili. Se sei aperto a mettere in pratica le soluzioni che propongono, si renderanno conto che non sottovaluti i loro suggerimenti e ti considereranno un ottimo capo.

Potresti dire: "Ho riflettuto sulle vostre idee per semplificare il processo di valutazione delle proposte e proveremo ad applicarle nel prossimo progetto".

## B) SOSTENERE I DIPENDENTI

1 Assegna dei compiti che permettano ai dipendenti di crescere ed essere flessibili. Mettili alla prova dando loro la possibilità di provare cose nuove che vadano oltre le normali mansioni. Poni fiducia nelle loro capacità. Ad esempio, consenti agli impiegati assunti da poco di lavorare in gruppi accanto a quelli più anziani.

Se non permetti al tuo personale di crescere, c'è il rischio che si guardi intorno in cerca di altre opportunità.

Se i dipendenti hanno la possibilità di provare cose nuove, possono creare innovazione. Inoltre, è un'ottima strategia per aumentare il numero di persone in grado di portare a termine determinati compiti.

2 Aiuta i tuoi dipendenti a superare le difficoltà. È normale bloccarsi di fronte agli ostacoli, soprattutto quando si è sotto pressione. Se hai l'impressione che un impiegato si trovi arenato in un problema difficile da risolvere, collabora con lui affinché possa superarlo.

Non scavalcarlo, ma offrigli l'aiuto che gli serve, sia personalmente sia tramite l'intervento di un altro dipendente.

3 Fornisci ai tuoi dipendenti la preparazione di cui hanno bisogno. Potresti programmare un corso di formazione, ospitare degli esperti che tengano conferenze oppure organizzare dei video istruttivi su tecniche e teorie. Se hai i mezzi, potresti anche inviarli a congressi o seminari.

Monitorali per vedere se hanno difficoltà a portare a termine i loro incarichi, soprattutto se lavorano in un settore in continua evoluzione.

4 Delega le responsabilità per evitare di occuparti di ogni piccolo aspetto. In questo modo, il lavoro sarà più scorrevole e creerai una forza lavoro qualificata. Una volta assegnato un compito, abbi fiducia nelle capacità del dipendente senza metterlo sotto pressione.

Ad esempio, fai in modo che la risoluzione dei problemi segua una scala gerarchica prima di giungere al vertice. Così facendo, permetterai ai dipendenti di crescere e andare oltre le semplici decisioni quotidiane.

Impara a capire la differenza tra intervenire per aiutare un dipendente in difficoltà e supervisionare ogni singolo aspetto della gestione aziendale.

5 Sostieni gli obiettivi lavorativi dei tuoi dipendenti. Un bravo capo sa che i suoi dipendenti non sono dei semplici ingranaggi di una macchina. Hanno anche i loro obiettivi. Scopri quali sono quelli dei tuoi dipendenti e aiutali a raggiungerli, assegnando compiti e organizzando corsi di formazione che vadano incontro alle loro esigenze e a quelle della tua azienda. In altre parole, se investi nelle capacità dei tuoi impiegati, investiranno le loro energie nella tua impresa.

Sostenendo gli obiettivi del tuo personale, ridurrai il rischio che i migliori dipendenti vadano a lavorare in aziende concorrenti.

Elizabeth Douglas, aggiunge: “Per me è un punto davvero importante prendermi cura dei miei dipendenti. Cerco sempre di assicurarmi che ogni accordo sia reciprocamente vantaggioso, così che possano crescere, imparare e apprezzare il proprio lavoro, quindi aggiungendo valore all'azienda”.

### C) COMUNICARE EFFICACEMENTE CON I PROPRI DIPENDENTI

1 Ascolta attivamente quando gli impiegati ti parlano. Guardali negli occhi, girati nella loro direzione e mantieni una postura aperta. Ripeti quello che dicono per dimostrare che stai prestando attenzione e chiarisci a parole tue il loro discorso.

Elizabeth Douglas, consiglia: “Ascoltando attentamente i tuoi dipendenti puoi capire meglio quando hanno bisogno di aiuto e puoi essere lì per offrirglielo. Direi che la cosa più importante per essere un buon capo è



supportare i tuoi dipendenti quando hanno bisogno rinforzandoli nello svolgimento del loro lavoro".<sup>13</sup>

2 Dai il tuo parere. Un bravo capo non esita a offrire commenti e osservazioni al personale. I dipendenti devono sapere se sei soddisfatto di quello che fanno, quindi mettili al corrente del loro rendimento. Non formalizzarti quando presenti le tue valutazioni. Piuttosto, esterna considerazioni e apprezzamenti durante l'attività lavorativa.

Fai commenti positivi quando un impiegato termina la sua relazione durante una riunione o mentre cammini per l'ufficio.

Stabilisci delle riunioni settimanali con i dipendenti per discutere brevemente dei loro progetti.

3 Parla con chi si aspetta un parere o un riscontro in tempi rapidi. Anche se non hai ancora una risposta definitiva, fai un salto dal dipendente per aggiornarlo sugli sviluppi. In questo modo, lo rassicurerai ed eviterai che interpreti male il tuo silenzio immaginando che qualcosa sia andato storto.

Se sospetta che qualcosa non funzioni, potrebbe confidare ai colleghi le sue paure ponendo l'accento sul tuo silenzio. In questa situazione c'è il rischio che il clima in ufficio diventi pesante.

Potresti dire: "Volevo aggiornarti sulla tua proposta. Sto ancora valutando i dettagli, ma dovrei darti una risposta definitiva entro il fine settimana".

4 Esponi le critiche costruttive in privato. Non criticare e non punire gli impiegati davanti ai colleghi. Anche se pensi che serva da insegnamento, in

---

<sup>13</sup> Tratto da <https://www.wikihow.it/Essere-Un-Bravo-Capo>

realtà questa strategia genera negatività e stress nei dipendenti, perché in futuro avranno il timore di essere umiliati. Piuttosto, convocali in privato.

5 Congratulati con loro con la stessa frequenza con cui li critichi. Anche se non devi dispensare lodi gratuite, cerca di mettere in risalto i lati migliori dei tuoi dipendenti. Sottolinea il loro impegno e festeggia quando ottengono un successo.

Congratulati con loro davanti al resto dell'ufficio in modo da creare un clima incoraggiante.

6 Rispondi attentamente alle loro e-mail. Leggi tutte le e-mail e invia una conferma dell'avvenuto ricevimento. Non mandare risposte laconiche, come "Grazie" o "Ho capito". Piuttosto, dai importanza a quello che ti è stato comunicato.

Potresti scrivere: "Ti ringrazio di avermi informato che la scadenza è stata posticipata. Apprezzo il tuo impegno".

#### D) AVERE L'ATTEGGIAMENTO GIUSTO

1 Chiedi aiuto quando ne hai bisogno. Alcuni capi pensano di sapere tutto, ma non è un problema farsi aiutare. I dipendenti lo vedranno come un segno di forza perché si renderanno conto che non sei saccente.

Prova a dire: "Sto riflettendo sul modo migliore di condurre questa operazione di fusione e sono aperto a qualsiasi suggerimento. Se volete espormi le vostre idee, venite nel mio ufficio dalle 02:00 alle 05:00 del pomeriggio".

2 Accetta le critiche e usale per crescere. Non metterti sulla difensiva quando i dipendenti criticano le decisioni che prendi o il modo in cui conduci l'azienda. Al contrario, tieni conto delle loro osservazioni e cerca di capire se sono fondate. In questo caso, considerale come un'opportunità per crescere.

Non punire le persone quando esprimono un'obiezione;

Nessuno è perfetto, nemmeno tu. È normale commettere degli errori.

3 Non prenderti il merito di tutto. Quando il lavoro viene svolto egregiamente, dividi il merito con i tuoi dipendenti e considera i successi dell'azienda come un risultato ottenuto con lo sforzo di squadra. Spesso, i capi peggiori si assumono tutto il merito, mentre quelli capaci sanno distribuirlo tra i loro impiegati.

Riconosci il contributo degli altri;

Congratulati con i tuoi dipendenti per l'ottimo lavoro svolto;

Quando ricevi un complimento, menziona i dipendenti che ti hanno aiutato a conseguire un determinato risultato.

4 Ammetti i tuoi errori. Nonostante gli sforzi, tutti possono fare un passo falso. Se hai preso una decisione sbagliata o hai sbraitato contro un dipendente, ammetti il tuo errore e chiedi scusa.

Prova a dire: "Mi dispiace di averti liquidato questa mattina quando sei venuto a darmi un suggerimento sul progetto. Presto molta attenzione al tuo punto di vista".

5 Evita di fare favoritismi. Sicuramente ci saranno alcuni impiegati più competenti e volenterosi di altri. Forse alcuni ti somigliano anche caratterialmente. Tieni queste opinioni per te. I favoritismi danneggiano le risorse umane di un'azienda perché possono scoraggiare i lavoratori che non si sentono nella rosa degli eletti e favorire il lassismo tra i dipendenti preferiti.

Se ti rendi conto di aver concentrato la tua attenzione solo su una parte dei tuoi impiegati, cerca di spostarla sugli altri.

Se pranzi o fai l'aperitivo con i dipendenti, assicurati di invitare tutti.

#### Parte 5 Mantenere i Limiti sul Lavoro

1 Evita di relazionarti con i dipendenti come se fossero tuoi colleghi. Quando sei il capo, devi distinguerti dal personale. Anche se puoi pranzare con gli impiegati o unirti a loro per l'aperitivo, devi comportarti sempre in maniera professionale. Se ti vedono come un loro collega, perderai la tua autorità.

2 Mantieni dei limiti netti sulla tua vita privata. Non lasciarti andare a confidenze troppo personali, ad esempio raccontando quello che hai fatto nel fine settimana o parlando dei problemi con un parente. I dipendenti devono vederti come un capo, non come un amico.

Parla esclusivamente di lavoro o delle tue esperienze professionali. Ad esempio, discuti degli obiettivi aziendali che hai in mente di raggiungere anziché di quelli personali.

3 Non farti coinvolgere nei pettegolezzi che circolano in ufficio. In caso contrario, la tua credibilità di capo sarà immediatamente compromessa.

Non solo, ma qualsiasi indiscrezione esca dalla tua bocca verrà subito considerata come una verità e le vittime di voci infondate perderanno la fiducia che nutrono nei tuoi confronti.

## Consigli

Se qualcuno svolge male il suo lavoro, non rimproverare tutto il reparto.

Mantieni le tue promesse.

Ricorda che i dipendenti hanno una vita privata che necessita di un equilibrio con quella lavorativa.

Ammetti che devi imparare a fare il capo. Forse hai ricevuto una promozione perché sei stato un bravo impiegato, ma dirigere è diverso. Accetta l'idea di imparare e sappi che questo percorso può durare molto tempo.

Citando ancora il prof. Pierini, se è importante per un Leader saper motivare è ugualmente importante conoscere cosa deve essere assolutamente evitato, la demotivazione:

### 1. Don't motivate solely on salary

Se il salario è un fattore indispensabile non è un motivatore intrinseco. Si devono invece sfruttare le motivazioni intrinseche delle persone incoraggiandole per realizzarle

### 2. Don't multitask when you're meeting with people

Se durante un incontro rispondete frequentemente al telefono, alle mail o consultate il PC farete sentire il vostro team come di secondaria importanza

### 3. Don't deliver mixed messages

Non date messaggi diversi a diverse persone, può diventare una trappola. Il gioco del telefono senza fili non si deve usare nella vostra organizzazione

#### 4. Don't stifle creativity by shooting down 'dumb' ideas

Creare e confrontare le idee è una parte importante di un sano ambiente di lavoro. Criticare o cassare un'idea, per quanto stupida, porterà sicuramente alla demotivazione del Team, si ucciderà la creatività.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Business English. Amon 2013. Francesco Pierini

## Capitolo 2

### I TAD TALKS COMUNICAZIONALI DI SIMON SINEK E DAN PINK

#### 2.1: SIMON SINEK: COME I GRANDI LEADER ISPIRANO ALL'AZIONE E PERCHÉ QUELLI BRAVI CI FANNO SENTIRE AL SICURO E "ULTIMO VIENE IL LEADER"

Passiamo quindi ad analizzare i Ted Talks e i libri scritti dai due autori per capire meglio il linguaggio e il metodo di comunicazione che le aziende adottano all'interno dei loro uffici nei rapporti con i dipendenti e all'esterno tramite il marketing mirato ai clienti.

Nel Ted Talks "come i grandi leader ci ispirano all'azione", Sinek ci racconta di come si possa fare quando le cose non vanno come vorremmo? O meglio, come si spiega quando gli altri sono in grado di fare cose che sembrano sfidare qualsiasi presupposto? Sinek prende come esempio la Apple chiedendo perché risulti così innovativa. In fondo, è solo un'azienda di computer, proprio come tante altre. Ha lo stesso accesso agli stessi talenti, le stesse agenzie, gli stessi consulenti, gli stessi media. Allora com'è che sembra avere qualcosa di diverso? Com'è possibile che Martin Luther King guidò il movimento dei diritti civili? Non era l'unico uomo a soffrire nell'America pre-diritti civili. E non era certo l'unico grande oratore del momento. Perché lui? E come mai i fratelli Wright hanno compreso il volo totalmente controllato dall'uomo quando c'erano sicuramente altri gruppi più qualificati, più finanziati, che non sono riusciti a creare il volo controllato dall'uomo, e i fratelli Wright li hanno battuti. C'è qualcos'altro in gioco.

Sinek ha fatto una scoperta, e questa scoperta ha profondamente cambiato la sua visione di come gira il mondo. Ha scoperto che esiste un modello che, tutti i grandi leader ispiratori e organizzazioni nel mondo utilizzano, che sia la Apple, o Martin Luther King o i fratelli Wright, tutti quanti pensano, agiscono e comunicano nello stesso modo. Ed è esattamente all'opposto di come pensa chiunque altro. Ed è probabilmente l'idea più semplice del mondo. La chiama il cerchio d'oro.

Questa piccola idea spiega perché alcune organizzazioni e alcuni leader siano capaci di ispirare mentre altri no. Ogni singola persona e organizzazione sul pianeta sa quello che fa, il 100 per cento. Alcuni sanno come lo fanno, che la chiamate proposta di valore differenziata o processo proprietario o argomentazione di vendita. Ma veramente poche persone o organizzazioni sanno perché fanno quello che fanno. E con "perché" non intende "per fare profitto". Quello è il risultato. È sempre un risultato. Con "perché" intende dire: qual è lo scopo? Qual è il motivo? In cosa credete? Perché l'organizzazione esiste? Perché vi alzate la mattina? E perché dovrebbe importare a qualcuno? Di conseguenza, il modo di pensare, di agire, di comunicare è dall'esterno verso l'interno. Andiamo dalle cose più chiare a quelle più sfuocate. Ma i leader ispiratori e le organizzazioni ispiratrici, qualunque sia la loro dimensione, o il settore, pensano, agiscono e comunicano dall'interno verso l'esterno.

Torniamo quindi ad Apple perché è facile da capire. Se Apple fosse come chiunque altro, un messaggio di marketing da loro potrebbe essere di questo tipo: "Facciamo computer fantastici. Sono ben progettati, semplici da usare e intuitivi. Ne volete comprare uno?" No. Questo è il modo in cui



comunica la maggior parte di noi. Gran parte del marketing e delle vendite sono così. Così comunica gran parte di noi. Diciamo quello che facciamo, quanto siamo diversi o migliori e ci aspettiamo un qualche comportamento, un acquisto, un voto, qualcosa del genere. Ecco il nostro nuovo studio legale, abbiamo i migliori avvocati e i più grandi clienti. Siamo sempre efficaci con i clienti che lavorano con noi. Oppure, ecco la nostra nuova macchina, bassi consumi, sedili in pelle. Comprate la nostra macchina. Ma non ispira.

Ecco come comunica Apple: "In tutto ciò che facciamo, crediamo nelle sfide allo status quo. Crediamo nel pensiero alternativo. Sfidiamo lo status quo facendo prodotti ben progettati, semplici da usare e intuitivi. E quindi facciamo computer fantastici. Ne volete comprare uno?" Completamente diverso vero? Siete pronti a comprare un computer da me. Ho solo capovolto l'ordine delle informazioni. Questo dimostra che la gente non compra quello che fate; la gente compra il motivo per cui lo fate.<sup>15</sup>

Questo spiega perché ognuno di noi è assolutamente a suo agio nel comprare un computer Apple. Ma siamo anche perfettamente a nostro agio nel comprare un lettore MP3 Apple, o un telefono Apple.

Ma come dicevamo prima, Apple è solo un'azienda di computer. Niente la distingue in termini di struttura dagli altri concorrenti. I suoi concorrenti sono tutti ugualmente qualificati per fare tutti questi prodotti. Di fatto, ci hanno provato anche loro. Qualche anno fa, Gateway ha lanciato una TV a schermo piatto. Sono assolutamente qualificati per fare TV a schermo

---

<sup>15</sup> [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=it](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=it)

piatto, hanno fatto schermi piatti per anni. Nessuno l'ha comprato. Dell ha lanciato lettori MP3 e palmari, fanno prodotti di grande qualità e sono in grado di fare prodotti molto ben progettati. E nessuno li ha comprati. Di fatto, oggi, non riusciamo neanche a immaginare di comprare un lettore MP3 della Dell. Perché comprare un lettore MP3 da un'azienda di computer? Ma lo facciamo tutti i giorni. La gente non compra quello che fate; compra il motivo per cui lo fate. L'obiettivo non è fare affari con chiunque abbia bisogno di ciò che avete. L'obiettivo è fare affari con gente che crede in ciò in cui credete. Ed ecco il bello.

Questo criterio affonda le radici nei principi di biologia. Non psicologia, biologia. Se si guarda una sezione di un cervello umano, visto dall'alto, vedrete che il cervello umano è diviso in tre componenti principali che collimano perfettamente con il cerchio d'oro. Il nostro cervello più recente, il cervello di un Homo Sapiens, il nostro neocortex, corrisponde al livello "cosa". Il neocortex è responsabile di tutti i nostri pensieri razionali e analitici e del nostro linguaggio. Le due sezioni intermedie fanno il nostro sistema limbico che è responsabile dei sentimenti, come la fiducia e la lealtà. Ed è anche responsabile del comportamento umano, del processo decisionale, e non ha capacità di linguaggio.

In altre parole, quando comunichiamo dall'esterno verso l'interno, la gente può capire una serie di informazioni complicate come caratteristiche, benefici, fatti e numeri. Quando riusciamo a comunicare dall'interno verso l'esterno, parliamo direttamente alla parte del cervello che controlla il comportamento, e quindi permettiamo alle persone di razionalizzarlo con le cose tangibili che diciamo e facciamo. Da qui provengono le decisioni di

istinto. Sapete, a volte potete dare tutti i fatti ed i numeri, ma poi, "so cosa dicono tutti quei fatti e i dettagli, ma sento che non è così." Perché si usa quel verbo, "sento" che non è così? Perché la parte del cervello che controlla il processo decisionale, non controlla il linguaggio. E il massimo che riusciamo a dire è, "Non lo so, sento che non è giusto." O qualche volta si dice che la decisione viene dal cuore, o dall'anima. Queste non sono parti del corpo che controllano il vostro comportamento. Tutto accade qui nel vostro sistema limbico, la parte del cervello che controlla il processo decisionale e non il linguaggio.

Per cui ci suggerisce Sinek: "se non sapete perché fate quel che fate, ed è al perché fate quello che fate che la gente reagisce, allora come potete portare la gente a votare per voi, o a comprare qualcosa da voi, o, ancora più importante, a essere leali e volere essere parte di quello che fate?" L'obiettivo non è vendere a gente che ha bisogno di ciò che avete; l'obiettivo è vendere a gente che crede in quello che fate. L'obiettivo non è solo assumere persone che hanno bisogno di un lavoro; è assumere gente che crede in ciò in cui credete voi. Inoltre, Sinek sottolinea che: "se assumete qualcuno solo perché sa fare un lavoro, lavorerà per i soldi, ma se assumete persone che credono in ciò in cui credete voi, lavoreranno per voi con sangue, sudore e lacrime. E da nessun'altra parte esiste un esempio migliore dei fratelli Wright".<sup>16</sup>

Andiamo a vedere allora perché Sinek fa questo tipo di riferimento.

---

<sup>16</sup> [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=it](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=it)

Molta gente non conosce Samuel Pierpont Langley. All'inizio del ventesimo secolo, la ricerca sul volo controllato dall'uomo era come Internet dei nostri giorni. Tutti ci provavano ma sembrava che Samuel Pierpont Langley avesse la ricetta per il successo. Anche adesso se chiedete alla gente, perché il vostro prodotto o la vostra azienda sia fallita, la gente vi darà sempre la stessa combinazione delle stesse tre cose, sottocapitalizzata, persone sbagliate, cattive condizioni di mercato. Sono sempre le stesse tre cose. Ma ritorniamo a Samuel Pierpont Langley aveva ottenuto 50.000 dollari dal dipartimento della Guerra per lavorare su queste macchine volanti. I soldi non erano un problema. Aveva una cattedra a Harvard, lavorava allo Smithsonian e aveva ottime relazioni, conosceva tutte le grandi menti del suo periodo. Assunse le migliori menti che i soldi potessero comprare. E le condizioni di mercato erano fantastiche. Il New York Times lo seguì ovunque. E tutti facevano il tifo per Langley. Allora perché nessuno di noi ha mai sentito parlare di Samuel Pierpont Langley?

Qualche chilometro più in là a Dayton, in Ohio, i fratelli Orville e Wilbur Wright, non avevano niente di ciò che consideriamo la ricetta per il successo. Non avevano soldi e pagavano i loro sogni con il ricavato del loro negozio di biciclette. Nessuna persona del gruppo dei fratelli Wright aveva un'educazione universitaria, neanche Orville o Wilbur. E il New York Times non li seguì da nessuna parte. La differenza era che Orville e Wilbur erano guidati da una causa, da un obiettivo, da una convinzione. Credevano che se avessero potuto scoprire questa macchina volante, avrebbero cambiato il mondo. Samuel Pierpont Langley era diverso: voleva diventare ricco e famoso. Era alla ricerca del risultato. E alla fine guardate cos'è successo. Le

persone che credevano nel sogno dei fratelli Wright lavorarono con loro con sangue, sudore e lacrime. Gli altri lavorarono per l'assegno di fine mese. Si raccontano storie di come ogni volta che i fratelli Wright uscivano in volo, dovevano portare cinque set di parti di ricambio, perché era il numero di volte che si sarebbero schiantati prima di tornare per cena.

E, finalmente, il 17 Dicembre 1903, i fratelli Wright decollarono, e nessuno era là per testimoniare. Lo scoprimmo qualche giorno dopo. Ad ulteriore prova che Langley era motivato dalla cosa sbagliata, il giorno che i fratelli Wright decollarono, abbandonò tutto il progetto. Avrebbe potuto dire: "è una scoperta fantastica ragazzi, e la migliorerò basandomi sulla vostra tecnologia", ma non lo fece. Doveva arrivare per primo, diventò ricco, non diventò famoso, quindi abbandonò.

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

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

finché non si raggiunge questo punto di svolta tra il 15 e il 18 per cento di penetrazione del mercato. Dopodiché il sistema svolta. Sinek racconta che gli piace chiedere alle aziende, “Che conversione avete sui nuovi business?” “Oh, sono circa il 10 per cento”, con orgoglio. Abbiamo tutti circa il 10 per cento che semplicemente “ci sta”. È così che li descriviamo giusto? È quella sensazione istintiva, “Oh, ci stanno e basta” Il problema è come fare a trovare quelli che ci stanno e cominciare a fare affari con loro e non con quelli che non ci stanno? Perciò è questa piccola differenza che deve essere colmata, come la chiama Jeffrey Moore, “attraversare l’abisso”. Perché, la prima maggioranza non proverà qualcosa finché qualcun altro non l’ha provata prima. E queste persone, gli innovatori e gli utilizzatori precoci, se la sentono di prendere queste decisioni d’impulso. Si sentono più a loro agio nel prendere queste decisioni d’istinto guidate da ciò in cui credono nel mondo e non solo in quale prodotto è disponibile.

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

sapessero. Era il primo. La gente non compra ciò che fate; compra il motivo per cui lo fate.

Il racconto di Sinek procede poi con un fallimento famoso e un successo famoso sulla legge di diffusione dell'innovazione. Primo, il fallimento più noto, che è un esempio commerciale. Come abbiamo detto prima, la ricetta per il successo sono i soldi, le persone giuste e le condizioni di mercato giuste. In queste condizioni dovrete avere successo. Guardate TiVo. All'epoca in cui TiVo fu lanciato, circa otto o nove anni fa, fino ad oggi sono l'unico prodotto di alta qualità sul mercato, non ci sono dubbi. Erano estremamente ben finanziati. Le condizioni di mercato erano fantastiche. Usiamo TiVo come se fosse l'unico. Registro roba sul mio TiVo ogni giorno.

Ma TiVo è un fallimento commerciale. Non sono mai riusciti a guadagnare niente. Il valore delle loro azioni era di circa 30 o 40 dollari poi sono crollate, e mai più scambiate sopra i 10 dollari. Quando TiVo ha lanciato il suo prodotto, ci ha detto tutto ciò che aveva. Hanno detto, "abbiamo un prodotto che mette in pausa la TV in diretta, evita le pubblicità, fa tornare indietro la TV in diretta e memorizza le vostre abitudini televisive senza neanche chiedervelo." E la maggioranza più cinica ha detto, "Non ci crediamo, non ne abbiamo bisogno, non ci piace. Ci spaventa." Cosa sarebbe successo se avessero detto, "Se sei il tipo di persona a cui piace avere controllo totale di ogni aspetto della vita, ragazzi, abbiamo un prodotto per te. Mette in pausa la TV in diretta, evita le pubblicità, memorizza le tue abitudini televisive, ecc.." La gente non compra ciò che fate; compra il motivo per cui lo fate. E ciò che fate serve semplicemente come prova di ciò in cui credete.

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

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



stessi. E comunque, ha fatto il discorso "I have a dream", non il discorso "I have a plan".

Ascoltate i politici ora con i loro piani a 12 punti comprensibilissimi. Non ispirano nessuno. Perché ci sono i leader e ci sono quelli che guidano. I leader detengono una posizione di potere o autorità. Ma coloro che guidano ci ispirano. Che siano individui o organizzazioni, seguiamo coloro che ci guidano, non perché dobbiamo, ma perché vogliamo. Seguiamo coloro che guidano, non per loro, ma per noi stessi. E sono coloro che cominciano con "perché" che hanno la capacità di ispirare la gente intorno a loro o trovare altri che li ispirino e non solo solo nell'altro su Ted Talks Sinek racconta di come i bravi leader ci facciano sentire sicuro, partendo dalla narrazione del Capitano William Swenson che di recente è stato insignito della Medaglia d'Onore del Congresso per la sua condotta l'8 settembre, 2009.<sup>17</sup>

Quel giorno, una colonna di truppe americane e afgane stavano attraversando una regione dell'Afghanistan per aiutare a proteggere un gruppo di funzionari del governo, un gruppo di funzionari del governo afgano che avrebbero dovuto incontrarsi con alcuni anziani del villaggio. La colonna subì un'imboscata, e fu circondata su tre lati, e tra le altre cose, il Capitano Swenson fu premiato per aver corso nel fuoco aperto per salvare i feriti e recuperare i cadaveri. Una delle persone che salvò, era un sergente, e lui e un commilitone stavano facendo ritorno a un elicottero di pronto soccorso.

---

<sup>17</sup> [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe/transcript](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe/transcript)

E la cosa eccezionale di quella giornata è dovuta dal fatto che, per pura coincidenza, uno dei due medici sull'elicottero aveva una telecamera GoPro sul casco e riprese tutta la scena. Mostra il Capitano Swenson e il suo commilitone portare in elicottero un soldato ferito a cui avevano sparato al collo. Lo misero sull'elicottero, e poi si vede il Capitano Swenson piegarsi in avanti e dargli un bacio prima di voltarsi e andare a salvare altre vite.

"Da dove vengono le persone così? Perché lo fanno?" È un'emozione molto, molto profonda quella che spinge una persona ad agire in questo modo. Nell'esercito, danno medaglie alle persone che sono disposte a sacrificarsi per il bene degli altri. In azienda, si danno i bonus alle persone che sono disposte a sacrificare gli altri per poterne trarre vantaggio. Funziona al contrario. Vero? Così mi sono chiesto: "Da dove vengono persone così?". Questo non è dovuto al fatto che siano persone migliori, in quanto queste persone siano attratte dal concetto di servizio. Ma è completamente sbagliato. In realtà dipende dall'ambiente in cui lavori, e se trovi l'ambiente giusto, ognuno di noi ha la capacità di fare queste cose notevoli, e cosa più importante, anche gli altri ce l'avranno. Molte di queste persone che noi comunemente chiameremmo eroi, che hanno messo a rischio se stessi e le proprie vite per salvare quelle degli altri, alla domanda: "Perché l'avete fatto?" Tutti rispondo la stessa cosa: "Perché loro l'avrebbero fatto per me." È il profondo senso di fiducia e di collaborazione. Perciò la fiducia e la collaborazione sono davvero importanti. Il problema con i concetti di fiducia e di collaborazione è che sono sensazioni, non istruzioni. Non basta però dire ai sottoposti o ai colleghi "Fidatevi di me" e voi lo farete. Non posso

insegnare a due persone a collaborare e basta, e lo faranno. Non è così che funziona, è una sensazione.

Perciò da dove viene quella sensazione? Se si torna indietro di 50.000 anni all'era del Paleolitico, fino ai primi anni dell'Homo Sapiens, ciò che riscontriamo è che il mondo era pieno di pericoli, la natura intera ce la metteva tutta per ucciderci. Che fosse il tempo, la mancanza di risorse, forse una tigre dai denti a sciabola, tutti questi elementi naturali erano lì per ridurre la durata della nostra vita. E così ci siamo evoluti in animali sociali, che vivevano insieme e lavoravano insieme in quello che chiamiamo il circolo della sicurezza, nella tribù, dove ci sentivamo bene. E quando ci sentivamo al sicuro tra i nostri simili, la reazione naturale era fiducia e collaborazione. Sono benefici che caratterizzano questa condizione. Significa che io posso addormentarmi la notte e confidare nel fatto che qualcuno della mia tribù farà da guardia. Se non ci fidiamo gli uni degli altri, se non mi fido di voi, significa che voi non starete di guardia. Pessimo sistema di sopravvivenza.

L'epoca moderna funziona esattamente allo stesso modo. Il mondo è pieno di pericoli, cose che cercano di ostacolarci e impedirci di avere successo, riducendo le nostre possibilità di farcela. Possono essere gli alti e bassi dell'economia, l'incertezza della borsa. Può essere una nuova tecnologia che rende il vostro modello di business obsoleto da un giorno all'altro. O potrebbe essere la concorrenza che a volte tenta di ucciderci. A volte cerca di escluderci dal mondo degli affari, ma come minimo cerca instancabilmente di impedirci di crescere e cerca di rubarci il nostro

business. Non possiamo controllare queste forze, sono una costante e non spariranno mai.

L'unica variabile sono le condizioni dentro un'organizzazione, ed è lì che la leadership trova la sua importanza perché è il leader che decide. Quando un leader fa la scelta di stabilire come priorità la sicurezza e la vita delle persone nell'organizzazione per sacrificare le proprie comodità a favore di risultati tangibili, così che le persone rimangono e si sentono sicure e accettate, accadono cose notevoli.

Sinek racconta quindi di un episodio al quale ha assistito, in cui un passeggero aveva tentato di imbarcarsi prima che il suo numero fosse stato chiamato, l'agente al gate che trattò quell'uomo come se avesse infranto la legge, come un criminale. Veniva rimproverato per aver cercato di imbarcarsi un gruppo prima del suo, gli venne spontaneo chiedere all'agente: "Perché ci trattate come animali? Perché non ci trattate come esseri umani?" E l'agente ha risposto così: "Signore, se io non seguo le regole, potrei finire nei guai o perdere il lavoro", tutto quello che stava comunicando era che non si sentiva sicuro. Tutto quello che stava comunicando è che non si fida dei suoi leader. Il motivo per cui voliamo con Southwest Airlines non è perché assumono persone migliori. È perché non temono i propri leader.

Vedete, se le condizioni sono sbagliate, siamo costretti a espandere il nostro tempo e la nostra energia per proteggere noi stessi dagli altri, e questo di per sé rende debole l'organizzazione. Quando ci sentiamo al sicuro nell'organizzazione, combineremo naturalmente i nostri talenti e le nostre

forze e lavoreremo instancabilmente per far fronte ai pericoli all'esterno e coglieremo le opportunità.

L'analogia più pertinente che ci viene in mente per un grande leader è un genitore. Se pensate a che cosa significa essere un bravo genitore, che cosa desiderate? Che cosa fa di un genitore un bravo genitore? Ai nostri figli vogliamo dare opportunità, istruzione, sgridarli se necessario, tutto per farli crescere e raggiungere traguardi più importanti di quelli che abbiamo raggiunto noi. I grandi leader vogliono esattamente le stesse cose. Vogliono dare opportunità, istruzione, rimproveri se necessari, affermare l'autostima, dare l'occasione di provarci e di fallire, tutto per avere dei risultati migliori rispetto a quelli immaginati per sé stessi.

Recentemente ho partecipato ad un corso nel quale il Direttore People & Organisation del Gruppo Enel, Guido Stratta, affermava che una Azienda deve fondarsi su 3 pilastri:

- *Amore paterno: deve dare le linee guida ai suoi dipendenti*
- *Amore materno: deve essere una fonte instancabile di sicurezza*
- *Amore fraterno: deve saper ascoltare le esigenze dei propri dipendenti non attuando un approccio distaccato nei loro confronti*

Anche, Charlie Kim, amministratore delegato dell'azienda Next Jump a New York, un'azienda di tecnologia, sostiene che se passaste momenti difficili in famiglia, prendereste mai in considerazione l'idea di licenziare uno dei vostri figli? Non lo fareste mai. Allora perché prendiamo in considerazione l'idea di licenziare il personale in azienda? Charlie ha implementato una politica di impiego per la vita. Se venite assunti a Next Jump, non potete essere

licenziati per questioni di rendimento. In effetti, se avete dei problemi, vi insegneranno e vi daranno un sostegno, proprio come faremmo noi se uno dei nostri figli porta a casa un brutto voto da scuola. È l'esatto opposto.

È il motivo per cui così tante persone provano un odio viscerale, una rabbia, nei confronti dei banchieri che hanno salari e bonus sproporzionati. Non sono i numeri. È il fatto di aver violato la definizione stessa di leadership. Hanno violato questo contratto radicato nella società. Sappiamo che hanno permesso alle loro persone di essere sacrificate così da proteggere i propri interessi. È questo che ci offende tanto, non i numeri. Nessuno si offenderebbe se dessimo un premio di 150 milioni di dollari a Gandhi o uno di 250 milioni a Madre Teresa. I grandi leader non sacrificerebbero mai le persone per salvare i numeri. Preferiscono sacrificare i numeri per salvare le persone.

Bob Chapman, che gestisce una grande azienda manifatturiera nel Midwest chiamata Barry-Wehmiller, nel 2008 è stato colpito duramente dalla recessione, e l'azienda ha perso il 30 per cento degli ordini da un giorno all'altro. Ora, in una grande azienda manifatturiera, è un duro colpo, e non potevano più permettersi il proprio team di dipendenti. Dovevano risparmiare 10 milioni di dollari, così, come molte altre aziende oggi, il consiglio si è riunito e ha parlato dei licenziamenti e Bob si è rifiutato. Bob non crede nel numero di persone, lui crede nel numero di cuori, ed è molto più difficile ridurre il numero di cuori. E così si sono fatti venire in mente un programma alternativo. Ogni impiegato, dal segretario all'amministratore delegato, doveva prendersi quattro settimane di vacanza non retribuite. Potevano prenderle quando volevano, e non dovevano prenderle tutte e

quattro insieme. Ma è stato come Bob ha annunciato il programma che ha avuto importanza. Ha detto: "È meglio che tutti noi soffriamo un po' piuttosto che permettere che qualcuno di noi soffra molto", e il morale si è risollevato. Hanno risparmiato 20 milioni di dollari e, cosa più importante, come ci si sarebbe aspettati, quando le persone si sentono sicure e protette dalla leadership nella società, la reazione naturale è fidarsi e collaborare. E quasi in modo spontaneo, nessuno l'avrebbe detto, le persone hanno iniziato a mettersi d'accordo tra di loro. Chi poteva permettersi di più si scambiava con chi poteva permettersi di meno. Alcuni si prendevano cinque settimane così che qualcun altro potesse prendersene solo tre.

La leadership è una scelta. Non è un rango, molte persone nei quadri dirigenti di aziende non sono per niente dei leader. Sono autorità, e noi facciamo quello che dicono perché hanno un'autorità su di noi, ma non li seguiremmo mai. Al contrario esistono molte persone che sono a livelli aziendali più bassi che non hanno autorità ma che sono leader in tutto e per tutto, perché hanno scelto di prendersi cura della persona alla propria sinistra, e hanno scelto di prendersi cura della persona alla propria destra.

Ecco il vero senso della parola leader.

Sinek nel suo libro "Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no" approfondisce la definizione di leader.

I leader sono coloro che si lanciano a testa bassa nell'ignoto. Vanno incontro al pericolo. Sanno mettere da parte il proprio interesse per proteggerci o per proiettarci nel futuro. I leader non esitano a sacrificare ciò che è loro per salvaguardare ciò che è nostro. E non sacrificerebbero mai il nostro a

favore del loro. Ecco che vuol dire essere un leader. Significa andare per primo là dove c'è un pericolo, lanciarsi a testa bassa nell'ignoto. E quando siamo sicuri della loro protezione, Siamo pronti a marciare dietro di loro e a lavorare senza sosta per far venire alla luce la loro visione e chiamarci orgogliosamente loro seguaci.<sup>18</sup>

La competenza professionale, insomma, da sola non crea un vero leader: un vero leader deve essere sinceramente interessato alle persone affidate alle sue cure.<sup>19</sup>

“Se le vostre azioni ispirano gli altri a sognare di più, a imparare di più, a fare di più e a diventare qualcosa di più, siete dei leader”.<sup>20</sup>

E questo clima di cura reciproca fece sì che tutti mettessero in gioco “la testa e il cuore”, come Chapman amava dire; l'organizzazione cominciò a prosperare.<sup>21</sup>

Quando le persone devono fronteggiare pericoli che nascono all'interno dell'organizzazione, l'organizzazione ha meno strumenti per difendersi dalle minacce esterne.<sup>22</sup>

Ogni singolo dipendente è il figlio o la figlia di qualcuno. E come un genitore, il leader di un'azienda è responsabile della sua preziosa vita.<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no (Italian Edition)* (p.14). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

<sup>19</sup> *Ibid* (p.16).

<sup>20</sup> *Ibid* (p.17).

<sup>21</sup> *Ibid* (p.30).

<sup>22</sup> *Ibid* (p.33).

<sup>23</sup> *Ibid* (p.36).



Ed è la capacità di guidare i propri collaboratori verso gli obiettivi stabiliti a costituire la base di un successo duraturo e solido. Non è la genialità di chi sta ai vertici e dà direttive a rendere grandi le persone. Sono le grandi persone a far sembrare un genio chi sta seduto ai vertici.<sup>24</sup>

Coloro che lavorano in organizzazioni dove vengono trattati da esseri umani bisognosi di protezione piuttosto che come risorse da sfruttare, torneranno a casa a fine giornata con un senso di appagamento e gratitudine. Questa dovrebbe essere la regola per ognuno di noi, non l'eccezione. Tornare a casa ispirati, sicuri e soddisfatti è un diritto umano naturale di cui tutti dovremmo godere, non uno stravagante lusso moderno destinato a pochi privilegiati.<sup>25</sup>

Questo senso di appartenenza, di condivisione di valori ed empatia, è un potente stimolo alla fiducia, alla cooperazione e alla capacità di risolvere problemi. I marines sono meglio attrezzati a fronteggiare i pericoli esterni perché non devono temere minacce gli uni dagli altri. Operano all'interno di un robusto "Cerchio della sicurezza". Definisce quindi il "Cerchio della sicurezza" con un semplice esempio di Esopo del VI secolo a.C.: un leone cacciava su un terreno nel quale spesso pascolavano quattro buoi. Più d'una volta provò ad attaccarli; ma quando si avvicinava loro, i buoi rivolgevano la coda dell'uno verso quelle degli altri; così, da qualunque direzione il leone provasse ad attaccare, si trovava sempre di fronte le puntute corna di un animale. Un malaugurato giorno, però, i buoi litigarono accusandosi a

---

<sup>24</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (p.38). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

<sup>25</sup> *Ibid* (pp.35-36).

vicenda; poi andarono a pascolare ognuno nel più riposto cantone della prateria. A quel punto il leone poté attaccarli e li divorò l'uno dopo l'altro.<sup>26</sup>

Un altro famoso esempio è quello relativo ai grandi Spartani che erano temuti e rispettati per loro forza, il loro coraggio e la loro resistenza. Ma il potere dell'esercito spartano non derivava dalle punte aguzze delle lance, bensì dalla durezza degli scudi. Perdere lo scudo in battaglia era il peggior crimine di cui uno spartano potesse macchiarsi. "Gli spartani erano pronti a perdonare il guerriero che in battaglia perdeva l'elmetto o l'armatura", scrive Steven Pressfield nel suo racconto della battaglia delle Termopili (la battaglia su cui è basato il film 300), "ma un guerriero che lasciasse andare lo scudo veniva privato dei diritti di cittadinanza". La ragione era semplice. "Elmetto e petto servono a proteggere sé stessi, ma lo scudo è usato per proteggere l'intera schiera".<sup>27</sup>

Sinek ha anche voluto analizzare le differenze tra le piccole e grandi aziende.

Una piccola impresa è spesso composta da un gruppo di amici che si conoscono bene e si fidano l'uno dell'altro. Non è necessario un grosso apparato burocratico per tenerne i membri al sicuro dai pericoli esterni. Quando un'organizzazione diventa più grande, invece, i leader ai vertici devono affidare parte delle loro responsabilità ai livelli di management intermedi. E se coloro che lavorano all'interno di questo apparato pensano innanzitutto a proteggere sé stessi, i progressi si arresteranno e l'intera organizzazione sarà più esposta a minacce e pressioni esterne. Solo quando

---

<sup>26</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (p.41). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

<sup>27</sup> *Ibid* (p.44).

circonda tutti, e non solo alcuni membri o alcune parti dell'organizzazione, il "Cerchio della sicurezza" può dispiegare tutti i suoi benefici.<sup>28</sup>

Sono quattro le sostanze che il nostro corpo produce per indurre sensazioni positive, che chiamerò genericamente "di felicità": endorfine, dopamina, serotonina e ossitocina. Ogni volta che ci sentiamo felici o soddisfatti, è probabile che ciò accada perché una di queste sostanze, da sola o di concerto con altre, è entrata in circolo nel nostro corpo. La loro funzione non è solo quella di farci vivere dei bei momenti. Ognuna persegue a modo suo uno scopo molto pratico e concreto: la nostra sopravvivenza.<sup>29</sup>

Due neurotrasmettitori, endorfine e dopamina, sono quelli che ci spingono ad andare a caccia, a fare scorte e a lavorare in vista di un obiettivo. Ci fanno sentire bene quando troviamo quello che stiamo cercando, quando costruiamo qualcosa di cui abbiamo bisogno e quando raggiungiamo il nostro obiettivo. Sono le droghe del progresso.<sup>30</sup>

S come serotonina: la droga del leader "La mia non è stata una carriera ortodossa, e più di tutto desideravo il vostro rispetto", disse Sally Field sul palco la sera in cui vinse l'Oscar per la sua interpretazione nel film *Le stagioni del cuore*<sup>4</sup>. Era il 1985. "All'inizio sentivo di non averlo", ammise l'attrice. "Ma stavolta sì. Non posso negare che stavolta vi sono piaciuta. Vi sono piaciuta davvero!". Quello che stava capitando a Sally Field era un picco di serotonina chimica nel sangue. La sensazione che si prova quando si sente di piacere agli altri e di aver avuto la loro approvazione. Ci fa sentire sicuri e

---

<sup>28</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (p.45). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

<sup>29</sup> *Ibid* (p.64).

<sup>30</sup> *Ibid* (pp.66-67).

ottimisti, come se potessimo fare qualunque cosa. E più ancora della nostra sicurezza, accresce il nostro prestigio. Il rispetto che Sally Field si guadagnò negli ambienti cinematografici ebbe un significativo impatto sulla sua carriera. Un attore vincitore del premio Oscar può chiedere ingaggi più sostanziosi, scegliere in quali film recitare, esercitare un maggiore controllo sul proprio lavoro. Siamo animali sociali, e desideriamo l'approvazione della nostra tribù. Di più, ne abbiamo bisogno. È davvero importante. Vogliamo sentirci importanti per quanto facciamo nell'interesse del gruppo o dei suoi singoli membri. Potremmo procurarci queste soddisfazioni da soli, e allora non ci servirebbero cerimonie di premiazione, programmi aziendali di riconoscimento o feste di laurea. E di certo non ci servirebbe sapere quanti "Mi piace" abbiamo ottenuto su Facebook, quante visualizzazioni su YouTube e quanti follower su Twitter. Invece siamo ansiosi di sapere che gli altri, soprattutto i membri del nostro gruppo, apprezzano noi e il nostro lavoro. È grazie alla serotonina se un laureando che sale sul palco per ritirare il diploma prova un senso di orgoglio e sente crescere la propria fiducia in sé stesso. Tecnicamente, per laurearsi, basta aver pagato la retta, possedere tutti i requisiti e avere buoni voti. Laurearsi non darebbe le stesse sensazioni, se ricevessimo solo una e-mail con congratulazioni di rito e il diploma in allegato. Ed ecco la parte migliore. Nell'istante in cui il laureando sente il picco di serotonina nelle vene, quando riceve il diploma, lo stesso succede ai suoi genitori, che provano un forte senso di orgoglio. Il punto è proprio questo. La funzione della serotonina è quella di rinforzare il legame tra genitori e figli, insegnanti e studenti, allenatori e giocatori, dirigenti e impiegati, leader e seguaci. Ecco perché, quando una persona riceve un premio, le prime persone che ringrazia sono i suoi genitori, il suo allenatore,

il suo capo oppure Dio, coloro insomma a cui deve il supporto e la protezione che gli hanno permesso di riuscire nel suo obiettivo. Quando gli altri ci accordano protezione e sostegno, grazie alla serotonina, noi sentiamo di poter contare su di loro. Ricordiamoci che queste sostanze controllano le emozioni. Ci permettono di sentire il senso di responsabilità quando gli altri dedicano tempo ed energie ad aiutarci. Vogliamo che queste persone siano certe di essersi sacrificate per una causa degna. Non vogliamo deluderli. Vogliamo che siano orgogliosi. Se invece siamo noi a sostenere un altro, sentiamo lo stesso un forte senso di responsabilità. Facciamo del nostro meglio per aiutarlo, perché desideriamo che riesca in ciò che ha deciso di fare. La serotonina non ci fa sentire responsabili verso i numeri, ma solo verso altre persone. Questo spiega in parte perché tagliare un traguardo da soli, senza pubblico, non è lo stesso che farlo al cospetto di una folla inneggiante. Nei due casi lo sforzo è lo stesso, il tempo a disposizione è lo stesso, l'obiettivo da raggiungere è lo stesso. L'unica differenza è che in uno dei due casi ci sono altre persone a testimoniare le nostre imprese e a incoraggiarci.<sup>31</sup>

Quelli che più si prodigano per il successo degli altri si guadagnano lo status di leader o di  $\alpha$  all'interno del gruppo. Essere  $\alpha$  – vale a dire essere forti, generosi, disposti a investire tempo ed energie per il bene di altri – è un prerequisito essenziale per la leadership.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Sinek, Simon. Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no (Italian Edition) (pp.76-78). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

<sup>32</sup> *Ibid* (p.79).

La parola amore è dare a qualcuno il potere di distruggerci e fidare nel fatto che non lo userà.<sup>33</sup>

Il cortisolo non deve rimanere troppo a lungo nell'organismo. Deve essere prodotto nel momento in cui si palesa una minaccia e poi smaltito quando il pericolo è passato. E questo per delle valide ragioni. Lo stress è pesante da sopportare per il corpo. Il modo in cui influisce sul suo funzionamento interno può causare danni permanenti, se siamo costretti a vivere in uno stato perenne di paura o di ansia.<sup>34</sup>

Se lavoriamo in un ambiente dove i capi sono trasparenti verso i dipendenti, dove la risposta automatica alle difficoltà non è la riduzione del personale e dove il sistema degli incentivi non serve a mettere le persone l'una contro l'altra, il risultato sarà un clima di fiducia e cooperazione, grazie agli accresciuti livelli di serotonina e ossitocina.<sup>35</sup>

Vale anche per i politici durante i periodi elettorali. È buffo guardare i politici mentre annunciano tutte le cose magnifiche che faranno una volta eletti. Poi, se non vincono, spesso quelle cose continuano a non farle, esattamente come prima. Non è la carica a fare di qualcuno un leader. La leadership è la scelta di mettersi al servizio degli altri, con o senza un mandato formale. Ci sono persone che hanno ruoli direttivi e che non sono dei leader e persone che, pur operando ai livelli più bassi di un'organizzazione, lo sono senza ombra di dubbio. È giusto che i leader godano dei privilegi che sono loro

---

<sup>33</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (p.80). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

<sup>34</sup> *Ibid* (p.87).

<sup>35</sup> *Ibid* (p.92).

assegnati. Ma devono saperci rinunciare quando serve. I leader sono quelli che si preoccupano di chi sta alla loro destra e alla loro sinistra. Sono quelli disposti a sacrificare i propri interessi in favore dei nostri anche quando non sono d'accordo con noi. La fiducia non è solo una questione di opinioni condivise. La fiducia è la reazione biologica alla consapevolezza che qualcuno ha a cuore il nostro benessere. I leader sono quelli disposti a rinunciare a ciò che è loro in favore di ciò che è nostro. Il loro tempo, la loro energia, il loro denaro, forse anche il cibo sul loro piatto. Quando serve, i leader sono disposti a servirsi per ultimi.<sup>36</sup>

C'è un aneddoto definito da Sinek "La tazza di ceramica" che mi ha particolarmente colpito. Un ex sottosegretario alla difesa doveva pronunciare un discorso durante un grande convegno. Prese posto dietro il leggio e cominciò a parlare rivolto al pubblico. A un certo punto s'interruppe per bere un sorso di caffè dalla tazza di polistirolo che aveva portato con sé sul palco. Bevve un secondo sorso, poi guardò nella tazza e sorrise. "Sapete", riprese, mettendo da parte gli appunti, "ho parlato qui anche l'anno scorso. Allo stesso convegno, su questo stesso palco. Ma l'anno scorso ero ancora sottosegretario", proseguì. "Sono arrivato in business class e quando sono atterrato c'era qualcuno ad aspettarmi in aeroporto per portarmi in albergo. Quando sono arrivato in albergo, anche lì c'era una persona ad aspettarmi. Aveva già provveduto al check-in, mi ha dato la chiave e mi ha accompagnato nella mia camera. La mattina dopo, quando sono sceso, c'era di nuovo qualcuno ad aspettarmi per portarmi in questa sala in cui siamo

---

<sup>36</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (p.103). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

oggi. Mi hanno fatto entrare da un ingresso appartato, mi hanno portato in una stanza in cui ho potuto rilassarmi un po' e mi hanno dato un caffè in una bella tazza di ceramica". "Quest'anno invece non sono più sottosegretario. Sono venuto in classe turistica e quando sono arrivato in aeroporto non c'era nessuno ad aspettarmi. Ho preso un taxi fino all'albergo, dove ho fatto il check-in da solo e sono andato da solo nella mia camera. Questa mattina sono sceso e ho chiamato un taxi per arrivare qui. Sono entrato dall'ingresso principale e sono andato nel retroalco. Ho chiesto a un tecnico se c'era del caffè e lui mi ha indicato una macchinetta su un tavolo addossato alla parete. Così sono andato lì e mi sono versato del caffè in questa tazza di polistirolo", concluse sollevando la tazza verso il pubblico. "Mi è venuto in mente", continuò, "che la tazza di ceramica che mi hanno dato l'anno scorso... non era affatto per me. Era per la carica che rivestivo. Io mi merito una tazza di polistirolo". "Questa è la lezione più importante che io possa condividere con voi", concluse. "I benefit e le gratificazioni che riceverete in virtù della vostra posizione nella gerarchia non sono per voi. Sono per il ruolo che state recitando. Quando abbandonerete quel ruolo, cosa che presto o tardi accadrà, la tazza di ceramica la daranno al vostro successore. Perché voi vi meritate solo una tazza di polistirolo".<sup>37</sup>

Il compito di un leader è fornire protezione dall'alto ai propri sottoposti. Se le persone sentono che è data loro facoltà di fare ciò che va fatto, anche se questo comporta qualche volta una violazione delle regole, è più probabile che facciano effettivamente ciò che è giusto. Il coraggio viene dall'alto. La

---

<sup>37</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (pp.104-105). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.



sicurezza con cui facciamo le scelte giuste è proporzionale alla fiducia che ci viene accordata dai nostri leader.<sup>38</sup>

Bob Chapman, CEO di Barry-Wehmiller sostiene che: “Nessuno si sveglia al mattino con la speranza di andare in ufficio e trovare qualcuno che lo ‘gestisca’. Tutti noi ci alziamo al mattino con il desiderio di andare in ufficio e trovare qualcuno che ci guidi”. Il problema è che, perché questo accada, dobbiamo avere un leader che valga la pena seguire.<sup>39</sup>

Quando i leader ci danno la possibilità di far parte di qualcosa di grande, una motivazione forte per seguirli, un obiettivo che ci trascende come individui, ci danno anche la forza necessaria a prendere le decisioni giuste quando è il nostro momento, anche se ciò comporta sacrifici o rinunce nell’immediato. E quando un leader si assume la responsabilità di prendersi cura delle persone prima che dei numeri, allora le persone lo imiteranno, risolveranno i problemi e faranno quanto in loro potere perché la visione del leader si realizzi nel modo più giusto e duraturo, e non sulla base di meri espedienti.<sup>40</sup>

Come ha ben sintetizzato Goethe: “Si può facilmente giudicare il carattere di un uomo da come tratta quelli che non possono fare niente per lui”. Se il carattere descrive il modo di pensare e di agire di un individuo, allora la cultura di un’organizzazione descrive il carattere di un gruppo di persone, il modo in cui pensano e agiscono come entità collettive. In un’azienda con un carattere forte, la cultura prescriverà di trattare bene tutti, non solo quelli che la ripagano in termini di guadagni immediati. In una cultura dal carattere

---

<sup>38</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (p.115). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

<sup>39</sup> *Ibid* (p.143).

<sup>40</sup> *Ibid* (pp.160-161).

forte, le persone sentono di godere della protezione dei loro leader e dei loro colleghi. In una cultura dal carattere debole, le persone sentono che l'unica protezione di cui possono godere viene dalla loro capacità di muoversi in mezzo agli intrighi, di inseguire successi personali e di guardarsi bene le spalle (i più fortunati avranno un collega o due di cui fidarsi). Proprio come il carattere definisce il nostro valore agli occhi degli amici, così la cultura di un'azienda ne definisce il valore agli occhi di chi la conosce.<sup>41</sup>

Un caso eclatante avvenne nel novembre del 2008 una squadra di terroristi con armi automatiche attaccò diversi siti della città di Mumbai, in India, uccidendo più di 160 persone. Il Taj Mahal Palace Hotel fu uno di questi siti. La cosa straordinaria è che i dipendenti dell'albergo hanno rischiato la vita per salvare gli ospiti. Le cronache hanno raccontato di centralinisti che, pur essendo riusciti a mettersi in salvo, sono rientrati in albergo per telefonare agli ospiti e aiutarli a uscire. O di addetti alle cucine che hanno formato un cordone umano per aiutare gli ospiti a sfuggire alla carneficina. Delle 31 persone che sono morte quel giorno al Taj, quasi la metà appartenevano al personale dell'albergo. A Rohit Deshpande, un professore di economia di Harvard che ha fatto ricerche sugli eventi del Taj, i dirigenti dell'albergo hanno detto che nemmeno loro si spiegavano simili atti di eroismo da parte dei loro dipendenti. La ragione in realtà è sotto i nostri occhi, ed è il risultato della cultura che i leader di quell'azienda hanno saputo costruire. Il Taj, uno dei più raffinati alberghi al mondo, ha sempre spinto il personale ad

---

<sup>41</sup> Sinek, Simon. Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no (Italian Edition) (p.191). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

anteporre gli interessi degli ospiti ai propri; le persone ricevono frequenti riconoscimenti per questo.<sup>42</sup>

All'interno di un "Cerchio della sicurezza", quando le persone si fidano e sono pronte a condividere successi e fallimenti, ciò che sanno e ciò che non sanno, il risultato è l'innovazione. È naturale.<sup>43</sup>

In tutto quello detto fin qui, non bisogna pensare ad un rovesciamento delle gerarchie. A cambiare è stato un dato psicologico. La persona che fa il lavoro, invece di eseguire un ordine, prende una decisione. Per spiegare fino a che punto sia disposto a spingersi con la sua cultura dell'intenzione, Marquet spiega: "Ci sono solo tre cose che non posso delegare: una è la responsabilità legale, poi ci sono le mie relazioni e infine le mie conoscenze. Ma tutto il resto posso tranquillamente assegnarlo ad altri", dice. L'aspetto davvero interessante di questo modello, e ciò che rende così importanti queste tre responsabilità, è che esse non possono in effetti essere trasferite ad altri, ma possono essere condivise. Ed è questo che fanno i grandi leader. Condividono ciò che sanno, chiedono aiuto a coloro che sanno e fanno in modo che le persone si conoscano favorendo le relazioni all'interno del network.<sup>44</sup>

Responsabilità non vuol dire fare ciò che ci viene ordinato, quella si chiama obbedienza. La responsabilità è la capacità di fare ciò che è giusto.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (pp.193-194). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

<sup>43</sup> *Ibid* (pp.198-199).

<sup>44</sup> *Ibid* (pp.211-212).

<sup>45</sup> *Ibid* (p.213).

L'eredità di un leader consiste nelle basi che egli lascia dietro di sé, e che dovrebbero consentire agli altri di continuare a far crescere l'organizzazione. L'eredità di un leader non dovrebbe consistere solo nel ricordo dei vecchi tempi, quando c'era lui ai piani alti. Quella è semplice nostalgia. Sappiamo che i Padri Fondatori hanno lasciato una grande eredità per il fatto che gli Stati Uniti hanno avuto una lunga vita dopo la loro scomparsa. General Electric era organizzata in modo da riuscire a trarre il massimo profitto dalle opportunità di un'epoca in cui i numeri contavano più delle persone. Ma quelle opportunità non erano destinate a durare. E così è stato. Come hanno illustrato Jim Collins e Jerry Porras nel loro *Built to Last*, quando un genio ai vertici lascia, porta con sé tutta la sua competenza e la sua genialità. Al contrario, se il leader ha l'umiltà di distribuire il potere in modo più orizzontale tra i membri dell'organizzazione, la forza dell'azienda è meno dipendente da una singola persona e perciò più adatta a sopravvivere. In questo modello, piuttosto che esercitare il comando e il controllo su ogni cosa, i leader dedicano le loro energie alla formazione, alla crescita e alla protezione dei collaboratori, in altri termini a gestire il "Cerchio della sicurezza", in modo che ognuno possa esercitare comando e controllo in maniera autonoma sulle situazioni che gli competono. È il modo migliore per proteggere il lascito del leader e prolungare i suoi successi anche dopo che ha lasciato l'azienda. Secondo una ricerca realizzata da Natalia Lorinkova, studiosa di management e leadership alla Wayne State University, "i team guidati da leader direttivi producono inizialmente performance di gran lunga superiori a quelle dei team guidati da leader dediti all'empowerment delle persone. Tuttavia, questi ultimi, nonostante performance iniziali più modeste, registrano miglioramenti più consistenti

nel tempo, grazie all'apprendimento di gruppo, alla coordinazione, all'empowerment e allo sviluppo di un modello mentale". In altre parole, tutto il valore aggiunto di un team con performance elevate è il risultato diretto della sicurezza di cui i membri godono e della fiducia nel fatto che il leader ha a cuore i loro interessi. Qualunque altro modello si basa semplicemente sulla scommessa che il prossimo "genio" sia bravo quanto il precedente, che se ne è andato per la sua strada senza nemmeno domandarsi in che condizioni lasciava l'azienda.<sup>46</sup>

Se ci venisse chiesto quali sono stati i migliori giorni della nostra vita lavorativa, pochissimi fra noi ricorderebbero un momento in cui tutto filava liscio e il grande progetto cui stavamo lavorando avanzava nel pieno rispetto dei budget e della tabella di marcia. Considerando la fatica che ci costa fare in modo che tutto vada per il verso giusto, sembrerebbe un esempio appropriato. Eppure, non lo è: i momenti in cui tutto va bene e procede secondo i piani non sono quelli che ricordiamo con più passione. Per lo più, invece, ci emoziona il ricordo dei progetti in cui tutto sembrava andare storto. Ci ricordiamo il gruppo che restava a lavorare fino alle tre del mattino, mangiando una fetta di pizza fredda, eppure faticava a rispettare i tempi di consegna. Sono queste le esperienze che ricordiamo come i migliori giorni della nostra vita lavorativa. Non per le difficoltà in sé, ma perché le condividevamo con altri. Non è il lavoro in quanto tale che ricordiamo con passione, ma il cameratismo, la capacità del gruppo di fare quadrato per raggiungere l'obiettivo. E la ragione, anche in questo caso, è naturale. Per

---

<sup>46</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (pp.245-246). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

far sì che ci aiutiamo gli uni con gli altri, il nostro organismo rilascia ossitocina. In altre parole, quando condividiamo un momento di difficoltà, dal punto di vista biologico ci avviciniamo.<sup>47</sup>

Se i leader delle organizzazioni danno ai loro collaboratori un'idea in cui credere, se presentano loro una sfida sovradimensionata rispetto alle risorse disponibili, ma non alla loro intelligenza, questi daranno il meglio di sé stessi per cercare di risolvere il problema. E così facendo non si limiteranno a inventare cose nuove e a far crescere l'azienda, ma cambieranno il corso stesso del settore, o persino del mondo (proprio come ha fatto Microsoft nella prima fase della sua storia). Quando invece le risorse sono in eccesso rispetto al problema, l'abbondanza diventerà un ostacolo. È vero che un grande salto è fatto di piccoli passi; ma a ispirarci è la visione del grande salto, non l'azione che compiamo nel fare ogni piccolo passo. E solo quando ci siamo impegnati a perseguire quella visione possiamo voltarci indietro, ripensare alla nostra vita e dire a noi stessi che il lavoro che abbiamo fatto era davvero importante.<sup>48</sup>

L'empatia, è “un servizio che dobbiamo a tutti, secondo dopo secondo, minuto dopo minuto, se vogliamo definirci dei leader”. La leadership non è la facoltà di fare di meno; è la responsabilità di fare di più. E questo è il guaio. La leadership implica lavoro. Assorbe tempo ed energia. I suoi effetti non

---

<sup>47</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (p.299). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

<sup>48</sup> *Ibid* (pp.303-304).

sono semplici da misurare e non sempre sono immediati. La leadership è sempre un impegno verso gli esseri umani.<sup>49</sup>

Quando ci sono troppi leader che preferiscono il brivido della dopamina all'impegno costante e faticoso verso le persone, l'intera economia ne risulta sbilanciata. Essere un leader somiglia in tutto e per tutto a essere un genitore. Significa dedicarsi al benessere di chi è affidato alle nostre cure ed essere disponibili a sacrificarsi nel loro interesse, affinché possano tenere alta la nostra bandiera anche quando noi non ci saremo più da tempo. Isaac Newton, il grande scienziato inglese del Seicento, rappresentò la sua seconda legge della dinamica con la formula  $f = ma$ . La forza è uguale alla massa per l'accelerazione. Più è grande la massa che vogliamo muovere, maggiore è la forza che dobbiamo applicare. Se vogliamo cambiare la direzione di una grande azienda o risolvere un grande problema, dobbiamo applicare una forza enorme. E questo è ciò che spesso facciamo. Il problema, però, è che quando applichiamo a qualcosa una forza molto grande ne abbiamo paura. Temiamo di fare più danni che altro. Rischiamo di danneggiare il "Cerchio della sicurezza". Ma c'è un'altra variabile che spesso dimentichiamo: la "a", ovvero l'accelerazione. Chi ha mai detto che il cambiamento debba essere immediato o istantaneo? Bob Chapman, Charlie Kim, il capitano David Marquet e altri non sono arrivati una mattina con le loro nuove teorie per cominciare a smantellare le loro organizzazioni. Hanno aggiustato qualcosa qua è là. Hanno applicato piccoli cambiamenti. Hanno sperimentato. Alcuni dei loro esperimenti hanno funzionato, altri no. E a

---

<sup>49</sup> Sinek, Simon. *Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no* (Italian Edition) (pp.307-308). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.

poco a poco, per forza d'inerzia, sempre nuovi cambiamenti si sono aggiunti ai precedenti e le organizzazioni si sono trasformate, così come le persone al loro interno. La leadership, la vera leadership, non è il baluardo di chi siede al vertice. È la responsabilità di tutti quelli che appartengono al gruppo. Chi è investito di cariche formali può avere l'autorità per operare su larga scala, ma la responsabilità di mantenere saldo il "Cerchio della sicurezza" spetta a ciascuno di noi. Tutti dobbiamo incominciare oggi a fare piccole cose per il bene degli altri... un giorno alla volta. Facciamo in modo di essere, noi tutti, i leader che avremmo voluto avere.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Sinek, Simon. Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no (Italian Edition) (pp.308-309). Franco Angeli Edizioni. Edizione del Kindle.



## 2.2 DAN PINK: IL PUZZLE DELLA COMUNICAZIONE E “VENDITI BENE”

Passando al secondo autore analizzato, possiamo notare come il tema prediletto dallo stesso sia la comunicazione nel cercare di spronare le persone a rendere al meglio in base alle proprie risorse e agli obiettivi che gli vengono prefissati.

Dan Pink nel suo Ted Talks ha richiamato il problema della candela<sup>51</sup>. È stato ideato nel 1945 da uno psicologo di nome Karl Duncker. Karl Duncker ha creato questo test che è usato in un gran numero di prove nella scienza del comportamento. Ecco come funziona. Supponiamo di essere in una stanza. Abbiamo una candela, alcune puntine da disegno e dei fiammiferi e quello che dovete fare è attaccare la candela al muro in modo che la cera non coli sul tavolo. Come procedete?

Beh, molti cominciano a pinzare la candela sul muro con le puntine. Non va. Alcuni, una certa parte del campione, hanno una grande idea: accendono un fiammifero, sciolgono un lato della candela, cercano di farla aderire al muro. È un'idea grandiosa, ma non funziona. E alla fine, dopo cinque o dieci minuti la maggior parte delle persone trova la soluzione. La chiave è superare quella che si chiama fissità funzionale. Voi guardate la scatola e la vedete solo come un contenitore per puntine. Ma può avere anche un'altra funzione, quella di ripiano per la candela. Questo è il problema della candela.

Un simile esperimento basato sul problema della candela è stato realizzato da uno scienziato di nome Sam Glucksberg, che è adesso alla Princeton

---

<sup>51</sup> [https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation/transcript](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation/transcript)

University negli USA. Mostra il potere degli incentivi. Ecco che cosa ha fatto. Ha riunito i partecipanti e gli ha detto: "Adesso vi cronometro. Voglio vedere quanto ci mettete". A un gruppo ha detto: "Vi cronometro per creare un riferimento, il tempo medio che tipicamente richiede la soluzione di questo tipo di problema."

Al secondo gruppo ha offerto premi. Ha detto: "Chi finisce nel 25 percento dei più veloci, avrà cinque dollari. Chi di voi sarà il più veloce di tutti quelli testati oggi avrà 20 dollari". La cosa è di molti anni fa. Alla luce dell'inflazione è una discreta somma per pochi minuti di lavoro. Si tratta di un buon incentivo.

Domanda: quanto più veloce è stato questo gruppo nel risolvere il problema? Risposta: ci hanno messo, in media, tre minuti e mezzo in più. Tre minuti e mezzo in più. Sembra assurdo non è così che dovrebbe funzionare. Se volete che le persone rendano di più di solito vengono premiate con Bonus, percentuali, etc, ma date loro incentivi. È così che funziona il mercato. Ma qui non funziona. C'è un incentivo diretto ad affinare il pensiero e accelerare la creatività. E funziona esattamente all'opposto. Offusca il pensiero e blocca la creatività.

E la cosa interessante di questo esperimento è che non è un caso anomalo. È stato ripetuto più e più volte e ancora, per quasi 40 anni. Questi incentivi condizionati, - se tu fai questo ottieni quest'altro - funzionano in alcune circostanze. Ma in realtà, per molti incarichi, o non funzionano oppure, spesso, sono controproducenti. Si tratta di una delle scoperte più solide delle scienze sociali. E anche di una delle più ignorate.

Ciò che è allarmante è che il sistema operativo del nostro mercato -- pensate al complesso di assunti e di protocolli alla base del nostro mercato, a come motiviamo la gente, a come applichiamo le risorse umane è costruito integralmente sopra questi motivatori esterni, il bastone e la carota. In realtà la cosa va bene in molti tipi di attività del 20° secolo. Ma per le attività del 21° secolo, questo approccio meccanicistico di ricompensa e punizione non funziona. Spesso non funziona, e tante volte produce danni.

Glucksberg realizzò un altro esperimento simile a questo in cui presentava il problema in modo leggermente diverso, come qui sopra. Vedete? Fissate la candela al muro in maniera che la cera non coli sul tavolo. Stessa cosa. Agli uni: vi cronometriamo per riferimento. Agli altri: vi diamo incentivi. Che cosa è accaduto stavolta? Stavolta il gruppo con gli incentivi ha stracciato l'altro gruppo. Perché?

Gli incentivi funzionano benissimo per questo genere di attività in cui ci sono regole semplici e un chiaro traguardo da raggiungere. Le ricompense, per loro stessa natura, concentrano l'attenzione, restringono il pensiero. Ecco perché funzionano in tanti casi. E così, in attività come questa, l'attenzione concentrata, l'obiettivo là davanti a te, su cui fare zoom diretto, funzionano ottimamente. Ma con il vero problema della candela, sapete che non dovete guardare così. La soluzione non ce l'avete davanti. La soluzione è alla periferia. Volete guardare attorno a voi. La ricompensa in realtà restringe l'attenzione e riduce le nostre possibilità.

Nell'Europa occidentale, in molte parti dell'Asia, in Nordamerica, in Australia, gli impiegati svolgono meno questo tipo di lavoro, e di più questo tipo di lavoro. Il lavoro da emisfero sinistro, di routine, normato, certi tipi di

contabilità, certi tipi di analisi finanziaria, certi tipi di programmazione al computer, sono diventati abbastanza facili da subappaltare, abbastanza facili da automatizzare. Un software è più veloce. I fornitori low cost nel mondo lo fanno per meno. Insomma, sono piuttosto le abilità dell'emisfero destro a contare, quelle di tipo creativo, concettuale.

Pensate al vostro lavoro. I problemi che affrontate, o perfino i problemi di cui abbiamo parlato qui, sono per caso di questo tipo? Hanno un chiaro insieme di regole? e un'unica soluzione? No. Le regole portano fuori strada. E la soluzione, ammesso che ci sia, è imprevedibile e non scontata. Ognuno di noi è alle prese con una sua personale versione del problema della candela.

Dan Ariely, uno dei grandi economisti del nostro tempo, insieme a tre colleghi ha esaminato alcuni studenti del MIT. Hanno dato loro degli esercizi. Giochi che coinvolgevano la creatività, le abilità motorie e la concentrazione. E hanno offerto loro, in base ai risultati, tre livelli di ricompensa. Premio piccolo, medio, grande. Se fai veramente bene prendi il premio maggiore, e così a scendere. Cosa è successo? Finché l'attività richiedeva soltanto abilità meccanica, i bonus hanno funzionato come previsto: maggiore il premio, migliore il risultato. Bene. Ma quando l'attività richiedeva anche solo rudimentali abilità cognitive, un premio più alto ha portato ad un risultato peggiore.

Allora hanno detto: "Bene, verificiamo che non ci sia un pregiudizio culturale". Andiamo a Madurai, in India e facciamo il test". La vita media costa meno. A Madurai, una ricompensa che per i nordamericani è modesta là è molto più significativa. Stesso schema. Un gruppo di giochi, tre gradi di ricompensa. Le persone a cui avevano offerto il premio medio non hanno

fatto meglio di quelli a cui avevano offerto quello minore. Ma stavolta quelli a cui avevano offerto il premio più alto sono andati peggio di tutti. In otto delle nove prove che abbiamo esaminato attraverso tre esperimenti, incentivi maggiori hanno condotto ad esiti peggiori.

Alla London School of Economics. LSE, London School of Economics. Gli economisti della LSE hanno esaminato 51 studi di piani d'incentivazione per risultati, all'interno di società. Ecco cosa hanno detto: "Troviamo che gli incentivi economici possono produrre un impatto negativo sul risultato globale."

C'è un disallineamento tra quanto la scienza sa e ciò che le imprese praticano. Mentre siamo tra le macerie del collasso economico, è che fin troppe organizzazioni continuano a basare le loro decisioni, le loro direttive su persone e talenti, su assunti obsoleti, non provati, e fondati più sulla tradizione popolare che sulla scienza. E se vogliamo davvero saltare fuori da questo caos economico, se davvero vogliamo ottenere risultati di alto livello nelle attività tipiche del 21° secolo, la soluzione non è perseverare nelle cose sbagliate. Allettando le persone con una carota più dolce o minacciandole con un bastone più appuntito. Noi abbiamo bisogno di un approccio totalmente nuovo.

E la buona notizia in tutto ciò è che gli scienziati che studiano la motivazione lo hanno trovato. È un approccio molto più basato sulla motivazione interna. Sul desiderio di fare cose perché hanno senso, perché ci piacciono, perché sono interessanti, perché fanno parte di qualcosa di importante. Per come la vedo io, questo nuovo sistema operativo del fare impresa gira attorno a tre elementi: autonomia, padronanza e scopo. Autonomia, l'esigenza di

dirigere la nostra vita. Padronanza, il desiderio di migliorarci costantemente in qualcosa che conta. Scopo, la pulsione a perseguire ciò che facciamo per servire qualcosa di più grande rispetto a noi.

Il 20° secolo ha partorito questa idea del management. Il management non viene dalla natura. Il management è come un televisore non come un albero qualcuno l'ha inventato. E questo non vuol dire che funzionerà per sempre. Il management è una gran cosa. I principi classici del management sono una gran cosa se il vostro obiettivo è la diligenza. Ma se volete coinvolgimento, l'autodeterminazione funziona meglio dei soldi.

Prendiamo ad esempio Atlassian, una società di software australiana. Che fa qualcosa di incredibilmente innovativo. Alcune volte all'anno dicono ai loro tecnici: "Nelle prossime 24 ore lavorate a quello che vi pare, purché non faccia parte del vostro normale lavoro. Lavorate a ciò che vi piace." Per cui gli ingegneri usano questo tempo per creare un bell'applicativo, qualche finezza informatica. Poi presentano tutte le cose che hanno sviluppato ai loro colleghi di reparto e all'intera azienda, in un incontro collettivo informale alla fine della giornata.

Quella giornata di intensa autonomia ha prodotto un'intera serie di soluzioni software che forse non sarebbero mai esistite.

E ha funzionato così bene che Atlassian ha fatto il passo successivo con il "20 Percent Time". Cosa fatta, com'è noto, da Google. Dove i tecnici possono impiegare il 20% del loro tempo per lavorare su qualsiasi cosa piaccia a loro. Hanno autonomia sul loro tempo, sui loro obiettivi, sulla squadra, sulla tecnica. Nell'azienda Google circa la metà dei prodotti nuovi in un'annata

tipica, sono partoriti durante il "20 Percent Time", Gmail e Google News sono nate così.

Un altro estremo esempio è chiamato "Ambiente di Lavoro di Soli Risultati". Creato da due consulenti americani, implementato in circa una dozzina di società del nordamerica. I dipendenti non hanno impegni pianificati. Si fanno vedere quando vogliono. Non devono essere in ufficio a una certa ora, o a qualsiasi ora. Devono solo terminare il loro lavoro. Come fanno, quando lo fanno, dove lo fanno, è del tutto affar loro. Le riunioni, in questo tipo di contesto, sono libere.

In quasi tutti i comparti, la produttività cresce, l'impegno dei lavoratori cresce, la loro soddisfazione cresce, il turnover diminuisce. Autonomia, padronanza e scopo, sono queste le fondamenta di un nuovo modo di fare le cose.

A metà degli anni '90, Microsoft ha dato avvio a un'enciclopedia chiamata Encarta. Avevano introdotto ogni tipo di incentivi. Pagavano professionisti per scrivere e rivedere migliaia di articoli. Manager ben retribuiti sovrintendevano all'intero processo per assicurare che rispettasse parametri economici e consegne. Alcuni anni dopo un'altra enciclopedia ebbe inizio. Un modello differente, fatto per divertimento, Wikipedia. Nessuno prende un cent, un euro o uno yen. Lo fai perché ti piace farlo.

Dieci anni fa nessun economista avrebbe immaginato una cosa simile.

Autonomia, padronanza e scopo contro carote e bastoni.

C'è uno scollamento tra quello che la scienza sa e quello che le imprese fanno. Rivediamo ciò che sa la scienza. Uno: i premi tipici del 20° secolo,

questi motivatori che pensiamo siano la parte naturale del mercato funzionano, sì, ma solo in casi sorprendentemente limitati. Due: questi incentivi spesso distruggono la creatività. Tre: il segreto per risultati di alto livello non sta nei premi o nelle punizioni, ma nella pulsione interna che non si vede. La pulsione a fare le cose per il loro valore. La spinta a fare le cose perché hanno senso.

La scienza conferma ciò che conosciamo nel nostro cuore. Perciò, se rimediamo a questo disallineamento tra ciò che la scienza sa e ciò che l'impresa pratica, se portiamo la nostra motivazione, il concetto di motivazione nel 21° secolo, se ci liberiamo di questa ideologia pigra e pericolosa della carota e del bastone, possiamo rafforzare le nostre imprese, possiamo risolvere una quantità di problemi della candela.

Analizzando e approfondendo ciò che Pink scrive nel suo libro “Venditi Bene” possiamo scoprire quanto sia importante il tema delle vendite dal punto di vista della comunicazione, tutti noi in fondo, per quanto non vorremo esserlo, siamo tutti venditori.<sup>52</sup>

Secondo recenti statistiche, oggi una persona su dieci lavora nelle vendite. Ogni giorno, milioni di persone si guadagnano da vivere convincendo altre persone a comprare qualcosa. Ma se si guarda un po' più in profondità, appare una realtà sorprendente: una persona su dieci lavora nelle vendite, ma anche le altre nove. Che dobbiate presentare un'idea ai vostri colleghi, che stiate cercando finanziatori per un nuovo progetto, che siate insegnanti alle prese con studenti poco propensi allo studio, anche voi passate le vostre

---

<sup>52</sup> Pink, Daniel H.. Venditi bene (Italian Edition) (p.1). TEA. Edizione del Kindle.



giornate a cercare di convincere gli altri. Che ci piaccia o no, al giorno d'oggi siamo tutti venditori!

Vendere? Bleah. Per alcuni, che si credono più intelligenti o istruiti, vendere è un'attività che richiede ben poco cervello, destinata a ometti untuosi che vivacchiano ingraziandosi il prossimo con un sorriso e facendo i leccapiedi. Per altri è il regno di personaggi scaltri dalla professione spesso un po' fumosa; un mondo dominato da imbrogli e truffe dove onestà e giustizia vengono regolarmente dimenticate. Altri ancora lo considerano un lavoro allo stesso livello della pulizia dei bagni: necessario, certo, ma sgradevole, quando non addirittura disgustoso.<sup>53</sup>

L'equilibrio di potere è cambiato e che siamo passati da un mondo caratterizzato dal *caveat emptor*, «compratore, sta' in guardia», a uno contraddistinto dal *caveat venditor*, «venditore, sta' in guardia», dove onestà, correttezza e trasparenza sono l'unica strada possibile.

Il compratore ormai ha piena conoscenza di cosa andrà a comprare, ha potuto vedere su tutti i siti possibili quell'oggetto o quell'argomento che gli interessa. Pertanto, ne sa più il compratore del venditore molto spesso.<sup>54</sup>

L'adozione della prospettiva altrui è il fulcro della prima qualità che è oggi necessaria per convincere gli altri. La sintonia è la capacità di accordare le proprie azioni e la propria prospettiva con quelle degli altri e con il contesto in cui ci troviamo.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Pink, Daniel H.. *Venditi bene* (Italian Edition) (p.8). TEA. Edizione del Kindle.

<sup>54</sup> *Ibid* (pp.9-10).

<sup>55</sup> *Ibid* (pp.19-27).

La rinascita dei venditori (e delle venditrici) Sepolto tra le pagine di un voluminoso rapporto semestrale del Programma sulle statistiche occupazionali del Bureau of Labor Statistics, il dipartimento americano che si occupa delle statistiche sul lavoro, si annida un dato sorprendente e importantissimo: un lavoratore su nove si occupa di vendite. Ogni giorno più di quindici milioni di persone si guadagnano da vivere cercando di convincere qualcun altro a comprare qualcosa. Sono agenti immobiliari, rappresentanti di prodotti industriali, distributori di sistemi di sicurezza. Vendono aeroplani alle compagnie aeree, treni alle società di gestione del trasporto ferroviario o automobili a potenziali automobilisti in oltre diecimila concessionarie in tutto il Paese. Alcuni lavorano in uffici lussuosi con panorami mozzafiato, altri in squallidi cubicoli con vignette ritagliate e appese ai pannelli divisorii e calendari ricevuti in omaggio. Tutti, però, vendono qualcosa: dagli accordi di collaborazione multimilionari agli abbonamenti da dieci dollari alle riviste, compreso tutto ciò che sta in mezzo. L'industria manifatturiera statunitense, che è ancora la più importante al mondo, produce ogni anno beni per un valore di quasi duemila miliardi di dollari, ma negli Stati Uniti si contano molti più venditori che operai. I cittadini si lamentano spesso e volentieri per il sovraffollamento del pubblico impiego, ma in realtà i lavoratori del settore delle vendite sono cinque volte più numerosi degli impiegati federali. Rispetto alle amministrazioni dei cinquanta Stati americani, il settore privato statunitense offre lavoro a un numero triplo di persone, e se tutti i

venditori d'America vivessero in un unico Stato, questo si posizionerebbe al quinto posto nella classifica dei più popolati.<sup>56</sup>

Sembra strano che esistano così tanti venditori nell'economia più sviluppata al mondo, soprattutto se si pensa ai due sconvolgimenti economici che hanno segnato l'ultimo decennio: l'implosione del sistema finanziario mondiale e l'esplosione di Internet su larga scala. Certamente, proprio come ogni altro settore, anche quello delle vendite ha conosciuto la recente crisi economica e, tra il 2006 e il 2010, negli Stati Uniti è venuto a mancare circa 1,1 milioni di posti di lavoro nel settore delle vendite. Tuttavia, anche dopo la peggiore depressione degli ultimi cinquant'anni, questa resta la seconda categoria professionale della forza lavoro statunitense (preceduta dal settore impiegatizio e amministrativo), proprio com'è stato nei decenni precedenti.

Internet non ha influito nel modo in cui molti si aspettavano. Tra il 2000 e il 2012, proprio nel periodo in cui la banda larga, gli smartphone e l'e-commerce si sono sviluppati, minacciando di vanificare il ruolo di mediazione dei venditori e di renderli obsoleti, il numero totale di posti di lavoro nelle vendite è invece aumentato e, all'interno della forza lavoro americana, la proporzione dei venditori è rimasta invariata: uno su nove. Quanto è accaduto negli Stati Uniti vale anche per il resto del mondo. In Canada, ad esempio, gli «impieghi nel settore delle vendite e dei servizi» – una categoria più vasta di quella adottata come parametro negli Stati Uniti – rappresentano poco più del 25% della forza lavoro nazionale. In Australia, i dati forniti dal Bureau of Statistics mostrano che il 10% circa della forza

---

<sup>56</sup> Impieghi negli Stati Uniti per settore e numero di lavoratori Fonte: Bureau of Labor Statistics, 2012.

lavoro rientra nella categoria «addetti alle vendite». Nel Regno Unito, dove si ricorre a categorie professionali anche in questo caso diverse, in cui sono raggruppati tutti gli impieghi legati alle vendite (ad esempio, «sales account e business development manager», «venditori o consulenti tecnici di auto e ricambi» e così via), si arriva a tre milioni circa di lavoratori su un totale approssimativo di trenta milioni, quindi ancora uno su dieci. Nell'Unione Europea nel suo insieme, la percentuale è leggermente più alta. Secondo i dati più aggiornati e i calcoli di Eurostat, l'istituto responsabile del servizio informativo statistico a livello europeo, circa il 13% della forza lavoro dell'area, che conta in totale oltre duecento milioni di individui, lavora nelle vendite. Nel 2010 il Giappone impiegava circa 8,6 milioni di «addetti alle vendite»: vale a dire che un lavoratore su otto della terza potenza economica mondiale, la cui forza lavoro è composta da quasi sessantatré milioni di persone, fa il venditore. Per l'India e la Cina, Paesi più vasti ma meno sviluppati, i dati sono più difficili da reperire. È probabile, a ogni modo, che i loro venditori siano meno numerosi che in Nord America, Europa e Giappone, anche perché una grossa fetta della popolazione locale è ancora dedita all'agricoltura. A mano a mano che India e Cina si arricchiscono, però, centinaia di milioni di cittadini vanno a ingrossare le file della classe media, così il bisogno di venditori è destinato inevitabilmente ad aumentare. Per fare un esempio, la nota società di consulenza strategica McKinsey & Company aveva previsto che l'industria farmaceutica indiana, in fase di ascesa, avrebbe triplicato il numero di rappresentanti di medicinali per arrivare a trecentomila individui entro il 2020. Considerati nel loro insieme, i dati mostrano che, invece di indebolirsi e contrarsi, il settore delle vendite è rimasto cruciale nei mercati di tutto il mondo. Anche se le economie

avanzate hanno cambiato faccia, perdendo interesse per beni durevoli e lavori pesanti e concentrandosi invece su servizi qualificati e pensiero concettuale, il bisogno di venditori non è calato.

L'avvento della "vendita-non-vendita"

Gli impiegati degli uffici statistici di tutti i governi del mondo sono tra gli eroi più ingiustamente maltrattati dell'economia moderna. Ogni giorno radunano quantità impressionanti di informazioni, le studiano, le analizzano e le trasformano in rapporti che ci aiutano a capire che cosa sta accadendo nelle nostre industrie, nei nostri mercati del lavoro e, in ultima analisi, nella nostra vita. Ma questi funzionari ligi al dovere hanno anche dei limiti, rappresentati dai budget a loro disposizione, dalla politica e, soprattutto, dalle domande che pongono. L'idea che un lavoratore americano su nove si guadagna da vivere vendendo può stupire, ma andiamo ancora più nel dettaglio, tutti noi ogni giorno vendiamo: persuadendo, influenzando e convincendo gli altri. I medici vendono ai pazienti una cura, gli avvocati vendono alle giurie un verdetto, gli insegnanti vendono agli studenti l'importanza di stare attenti in classe. Gli imprenditori tentano di ingraziarsi gli investitori, gli sceneggiatori cercano di promuovere la propria opera presso i produttori, gli allenatori si sforzano di ottenere il massimo dai giocatori. Qualunque sia la nostra professione, facciamo presentazioni davanti ai nostri colleghi, tentiamo di trovare il tono giusto per persuadere i nuovi clienti, proviamo a convincere il capo a concederci una fetta più grande del budget e le risorse umane ad aumentare i giorni di ferie. Però nessuna di queste attività compare nelle statistiche. Lo stesso vale per ciò che succede oltre il confine, sempre più labile, tra lavoro e vita privata. Molti

di noi si dedicano nel tempo libero a vendere qualcosa, che siano prodotti artigianali su Etsy, cause che ci stanno a cuore su DonorsChoose o progetti strampalati su Kickstarter. E soprattutto, moltissimi si connettono a Internet per vendere con grande convinzione se stessi tramite il proprio profilo su Facebook, Twitter o Match.com (nessuno dei sei siti appena citati esisteva dieci anni fa). La visione tradizionale dell'economia afferma che le due attività principali sono la produzione e il consumo. Oggi, però, la maggior parte delle nostre attività sembra animata dalla volontà di convincere gli altri. Cerchiamo di indurre qualcuno a investire una sua risorsa – tangibile come il denaro o intangibile come la fatica e l'attenzione – affinché entrambi otteniamo ciò che vogliamo. Il problema è che non esistono dati per confermare o smentire questo sospetto, perché nessun ufficio statistico rivolge questo genere di domande. Così, Pink si è rivolto a Qualtrics, una società di ricerca e analisi dei dati, e le ha commissionato un'indagine mirata a scoprire quanto tempo ed energia la gente dedichi alla persuasione degli altri, anche quando si tratta di vendita-non-vendita, cioè di una vendita che non si conclude con un acquisto. Questo studio, intitolato "Cosa fate al lavoro?", non è stata un'impresa da poco. Usando tecniche sofisticate, hanno raccolto dati da 9057 soggetti di tutto il mondo. Gli esperti di Qualtrics hanno passato in rassegna le risposte, eliminando i questionari non validi o incompleti, e valutando dimensioni e composizione del campione per assicurarsi che fosse uno specchio della popolazione. Poiché il numero di intervistati non americani non era sufficiente per trarre conclusioni statisticamente valide, in molti casi ho limitato l'analisi a un campione opportunamente modificato di oltre settemila adulti statunitensi con un lavoro a tempo pieno. I risultati hanno validità statistica simile a

quella delle indagini condotte dalle più note società di sondaggi, di cui si sente parlare spesso in periodo elettorale. Al termine dell'indagine, sono emerse due considerazioni principali:

1. Circa il 40% del tempo che le persone trascorrono al lavoro è ormai dedicato a concludere vendite-non-vendite: persuadere, influenzare e convincere gli altri senza per questo indurli a comprare qualcosa. Indipendentemente dal lavoro che svolgiamo, dedichiamo circa ventiquattro minuti all'ora a cercare di indurre il prossimo a fare qualcosa.
2. Le persone ritengono che questo aspetto del loro lavoro sia fondamentale per il proprio successo professionale, perfino più cruciale dell'enorme quantità di tempo che vi dedicano. Ecco qualche dettaglio in più per capire cosa hanno scoperto e in che modo.

Pink ha domandato ai soggetti di ripensare alle loro ultime due settimane di lavoro e alle attività prevalenti. Con grande sorpresa, in cima alla lista sono balzate attività come leggere le e-mail e scrivere le risposte, seguite da conversare faccia a faccia e partecipare alle riunioni. Poi è stato chiesto agli intervistati di riflettere più a fondo sul contenuto di tali attività, così ha posto loro alcune domande a risposta multipla: «Indipendentemente dal fatto che steste usando l'e-mail, il telefono o la conversazione faccia a faccia, quanto tempo avete dedicato a: trattare informazioni, vendere un prodotto o un servizio» o altre attività? I soggetti hanno risposto perlopiù che trascorrono la maggior

parte del tempo a «trattare informazioni», ma al secondo posto, con un distacco minimo, hanno indicato tre attività che rientrano tutte nella vendita-non-vendita: quasi il 37% degli intervistati ha affermato di dedicare parecchio tempo a «insegnare, formare o istruire gli altri»; il 39% di passare molto tempo a «rendersi utile ai clienti»; e quasi il 70% di impiegare almeno una parte del proprio tempo a «persuadere o convincere gli altri». Altra scoperta importante: la vendita-non-vendita si è rivelata molto più presente della vendita tradizionale. Quando ai soggetti è stato chiesto quanto tempo dedicassero a «vendere un prodotto o servizio», circa la metà ha risposto «zero». Nel sondaggio c'era poi un'altra domanda mirata a tornare sullo stesso argomento e verificare la correttezza delle informazioni raccolte in precedenza. Ai partecipanti era fornita una scala da zero a cento e l'indicatore fermo sullo zero poteva essere spostato a piacere per indicare una percentuale. La domanda era: «In che percentuale il vostro lavoro vi vede impegnati a convincere o persuadere gli altri a rinunciare a qualcosa di importante per loro per scambiarla con qualcosa che avete voi?» La media delle risposte è stata del 41%. Il modo in cui hanno ricavato questa media è interessante: un folto gruppo ha fornito un valore tra il 15% e il 20%, mentre un gruppo più esiguo, ma comunque significativo, ha risposto tra il 70% e l'80%. In altre parole, molte persone trascorrono discrete quantità di tempo a cercare di convincere gli altri, mentre per qualcuno è il grosso del lavoro. Molti di noi sono persuasori, ma alcuni sono super persuasori. Altra importante scoperta: quasi



tutti consideravano questo aspetto del proprio lavoro una delle componenti più determinanti per il successo professionale. Ad esempio, gli intervistati dedicavano la maggior parte del tempo a «trattare informazioni», ma quando elencavano le attività più essenziali per svolgere correttamente il loro lavoro, attribuivano maggiore importanza a «servire i clienti» e «insegnare, formare o istruire gli altri». Inoltre, sebbene la maggioranza relegasse l'attività di «lanciare idee» in fondo alla lista, in termini di quantità di tempo investito, più della metà considerava quest'attività importante per il successo. Maggiore è l'età dell'intervistato, e dunque presumibilmente la sua esperienza, e più è probabile che abbia risposto che convincere gli altri occupa gran parte del suo tempo e determina il suo successo professionale.

Nel suo Libro *Venditi Bene* D. Pink parte dal concetto della vendita-non vendita partendo dall'esempio della Fuller Brush azienda che vende prodotti per la cura della persona e per la pulizia commerciale e domestica utilizzando la tecnica del porta a porta, sistema di vendita molto diffuso nella seconda metà del 1900 che nell'ultimo decennio ha perso drasticamente vigore.

I dati esistenti mostrano che uno statunitense su nove lavora nel settore delle vendite, ma questi nuovi dati rivelano qualcosa di stupefacente, ovvero che anche gli altri otto vendono. Anche loro passano le giornate a cercare di convincere gli altri e hanno successo solo se riescono a farlo bene. Che si tratti di vendita tradizionale o di vendita-non-vendita, oggi tutti vendiamo qualcosa. Senza rendercene conto, facciamo tutti ciò che Norman

Hall fa da quasi mezzo secolo e che i suoi predecessori alla Fuller Brush avevano fatto per il mezzo secolo precedente. I venditori non sono morti, sono vivi e vegeti. Perché i venditori siamo noi. E a questo punto sorge spontanea una domanda: com'è potuto accadere? Come mai tanti di noi si trovano a dover convincere il prossimo?<sup>57</sup>

D.Pink ha trovato nell'immedesimazione una caratteristica fondamentale per la vendita: «il potere spinge gli individui a basarsi troppo sul proprio punto di vista, e a non adottare a sufficienza la prospettiva altrui».

Il rapporto tra potere e immedesimazione è inversamente proporzionale. Il potere può farvi perdere il giusto segnale sul sintonizzatore e può confondere la ricezione, distorcendo i messaggi più chiari e oscurando quelli più difficili da cogliere.

La capacità di convincere le persone dipende oggi dal contrario del potere: dalla capacità di comprendere la prospettiva degli altri, di capire che cosa pensano e vedere il mondo attraverso i loro occhi.<sup>58</sup>

L'immedesimazione è una capacità cognitiva, basata essenzialmente sul pensiero. L'empatia è una reazione emotiva, quindi fondata sui sentimenti.

Importantissimo per Pink è crearsi una «cartografia sociale», ovvero saper cogliere una situazione e disegnarsi mentalmente una mappa delle relazioni tra le persone.

«La caratteristica che si trova più spesso in chi è davvero bravo a vendere è l'umiltà. Il suo è un atteggiamento del tipo "Mi siedo sulla sedia più piccola

---

<sup>57</sup> Pink, Daniel H.. Venditi bene (Italian Edition) (pp.65-66). TEA. Edizione del Kindle.

<sup>58</sup> Pink, Daniel H.. Venditi bene (Italian Edition) (p.67). TEA. Edizione del Kindle.

per lasciare a te la poltrona grande”». Questo significa immedesimarsi nell’altro diminuendo il proprio potere: la prima regola della sintonia.<sup>59</sup>

Il vantaggio degli ambiversi.

Gli estroversi sono apparentemente i venditori migliori. Il perché appare evidente fin dalla definizione di questo tipo di personalità: «Gli individui estroversi sono socievoli, determinati, vivaci e amanti delle sensazioni forti». Convincere gli altri significa interagire con loro, e le situazioni sociali che possono assorbire tutte le energie degli introversi sono invece apprezzate dagli estroversi. Questi ultimi, sentendosi a proprio agio con gli altri, non hanno paura ad avanzare richieste, e questa loro determinazione è utile, sia che dobbiate convincere un potenziale cliente a ingaggiare la vostra agenzia di relazioni pubbliche sia che vogliate chiedere a un altro viaggiatore di scambiarsi di posto in treno. Gli estroversi sono aperti e socievoli, il che significa che per loro è facile attaccare discorso, e quindi stabilire relazioni e, se le cose vanno bene, forse anche concludere una vendita. Infine, per loro natura sono sempre in cerca di nuovi stimoli, e la loro energia ed entusiasmo possono essere contagiosi, oltre che favorire molte forme di influenza e persuasione. Socievole, determinato, vivace e amante delle sensazioni: è il profilo ideale per chi vuole convincere gli altri. Molti analisti affermano che «i venditori rappresentano il prototipo degli estroversi nella nostra cultura», l’incarnazione stessa dell’«ideale dell’estroverso» che informa la società occidentale. Non c’è da stupirsi, quindi, che gli estroversi si dedichino a professioni commerciali, che i manuali di vendita caldegghino spesso la socievolezza e la disinvoltura, o che

---

<sup>59</sup> *Ibid* (p.68).

gli studi confermino questi tratti come i più ricercati da chi seleziona personale addetto alle vendite. L'idea che gli estroversi siano i venditori migliori è talmente ovvia da averci fatto tralasciare un piccolissimo particolare: non ci sono prove che sia vero. Quando gli scienziati sociali si sono soffermati sul rapporto tra estroversione e successo nelle vendite, hanno scoperto invece che, nel migliore dei casi, questo legame è labile. Ad esempio, se da un lato i supervisori spesso attribuiscono agli estroversi un elevato grado di apprezzamento, dall'altro diversi scienziati hanno scoperto che l'estroversione «non è in una relazione statisticamente significativa [...] con la performance nel campo delle vendite» e «non è legata al volume delle vendite». Una delle più estese ricerche al riguardo – un gruppo di tre meta-analisi di trentacinque studi distinti che hanno coinvolto 3806 venditori – ha rivelato che la correlazione tra estroversione e vendite era pressoché inesistente. (Le correlazioni positive sono misurate su una scala che va da zero a uno, dove i numeri più alti – ad esempio 0,62 – indicano strette correlazioni e zero l'assenza di correlazione. Nei trentacinque studi, la correlazione tra estroversione e risultati nelle vendite è stata di un piccolissimo 0,07.) Significa forse che gli introversi – quelle persone che tendono a parlare sottovoce e che si sentono più a proprio agio in biblioteca che a una festa – sono più bravi a convincere gli altri? Assolutamente no. In effetti, i risultati di nuove ricerche mostrano qualcosa di ancor più interessante. Adam Grant è professore di management alla Wharton School della University of Pennsylvania ed è uno dei giovani psicologi sociali più stimati negli Stati Uniti. Alcuni suoi studi precedenti avevano preso in esame l'estroversione e, incuriosito dal fatto che una caratteristica così spesso associata alle vendite non fosse in realtà garanzia di successo, decise di

scoprire perché. Grant raccolse dati da un'azienda di software che vende i propri prodotti tramite call center. Inizialmente chiese a oltre trecento venditori di sottoporsi ad alcuni test di personalità, tra cui uno usato in genere dagli scienziati sociali per determinare se i soggetti sono introversi o estroversi, dove i partecipanti devono darsi un voto compreso tra uno e sette davanti ad affermazioni del tipo «sono il re della festa» o «non parlo molto con gli sconosciuti». Ottenuta una misura della loro estroversione, Grant seguì l'andamento dei profitti nel corso dei tre mesi successivi. Prevedibilmente, forse, gli introversi non vendettero quanto gli estroversi, guadagnando in media 120 dollari l'ora rispetto ai 125 dollari dei colleghi più socievoli. Ma chi guadagnò più di tutti furono gli appartenenti a un terzo gruppo: gli ambiversi. Chi sono gli ambiversi: si tratta di persone che non sono né del tutto estroverse né del tutto introversi. In una scala da uno a sette che misura il grado di introversione/estroversione, gli ambiversi si trovano proprio al centro. Non totalizzano uno o due, ma neanche sei o sette. Nello studio di Grant, queste personalità che rappresentano una via di mezzo guadagnarono in media quasi 155 dollari l'ora, battendo di gran lunga gli altri soggetti. Addirittura, i venditori che totalizzarono i guadagni medi più alti (208 dollari l'ora) avevano punteggi di estroversione di quattro, esattamente nel mezzo.<sup>60</sup>

Inoltre, quando Grant mise in relazione il guadagno totale dei tre mesi successivi con il punteggio da uno a sette dei soggetti, scoprì un risultato rivelatore: i guadagni erano nettamente più alti per chi aveva un punteggio

---

<sup>60</sup> Chi vende di più? Fonte: Adam Grant, University of Pennsylvania Guadagni dalle vendite per livelli di estroversione  
Fonte: Adam Grant, University of Pennsylvania.

compreso tra quattro e quattro e mezzo mentre erano più bassi a mano a mano che i soggetti si muovevano verso il polo dell'introversione o dell'estroversione. I più estroversi avevano risultati leggermente migliori dei più introversi, ma entrambi erano decisamente meno bravi dei colleghi che si collocavano al centro della scala. «Questi risultati contraddicono la convinzione, coltivata a lungo, secondo cui i venditori più efficaci sarebbero estroversi», scrive Grant. Al contrario, essere troppo estroversi può ridurre la performance dei venditori, come molti altri studi cominciano a confermare. Ad esempio, due recenti studi apparsi sull'«Harvard Business Review» hanno rivelato che i migliori venditori sono meno gregari di quelli che vendono sotto la media e che i più socievoli sono spesso quelli che vendono meno di tutti. Secondo un ampio studio condotto su clienti europei e americani, il comportamento «più distruttivo» dei venditori non è la mancanza di informazione, ma un eccesso di sicurezza e di zelo che li spinge a entrare troppo spesso in contatto con i clienti. In poche parole, gli estroversi spesso si boicottano da soli. Talvolta parlano troppo e ascoltano troppo poco, e ciò li rende poco sensibili al punto di vista degli altri. In certi casi non riescono a trovare il giusto equilibrio tra agire con decisione e restare in disparte, e possono apparire insistenti al punto da allontanare la clientela. La soluzione, tuttavia, non si trova all'estremo opposto. Anche gli introversi hanno i loro problemi, spesso contrari: possono essere troppo timidi per attaccare discorso e dunque incapaci di concludere una vendita. L'approccio migliore per chi si colloca ai due estremi è cercare di imitare chi si trova al centro. Com'è stato notato, gli introversi sono «attrezzati per esaminare», mentre gli estroversi sono «attrezzati per reagire».

Qualsiasi tipo di vendita – quella tradizionale o la vendita-non-vendita – esige un delicato equilibrio tra analisi e reazione. Gli ambiversi riescono a trovarlo: sanno quando parlare e quando tacere, e hanno repertori comportamentali più vasti di quelli dei due estremi, che permettono loro di entrare in armonia con un numero maggiore di persone e in uno spettro più vasto di circostanze. Gli ambiversi sono i migliori nel convincere gli altri perché sono bravi a entrare in sintonia con loro.

Pochi di noi sono estroversi, e pochi sono introversi. Quasi tutti invece siamo ambiversi, ci collochiamo vicino al centro e non agli estremi, felicemente in sintonia con chi ci circonda. In un certo senso, siamo nati per vendere.<sup>61</sup>

Altra tecnica molto importante è «il principio di contrasto», secondo la quale spesso capiamo meglio qualcosa se, invece di vederlo isolato, lo vediamo confrontato a qualcos'altro.

Se state presentando il vostro prodotto a persone che non vi stanno ascoltando con piena attenzione, elencate tutti i pregi, ma aggiungete un piccolo difetto. Essere onesti sull'esistenza di una lacuna d'importanza secondaria può esaltare le doti, peraltro autentiche, di ciò che avete da offrire.<sup>62</sup>

Non bisogna poi dimenticarsi dei pitch in rima, vediamo quindi alcuni esempi che Pink ha inserito nel suo testo.

Gli avvocati sono dei venditori, specialmente in tribunale, dove vendono verdetti ai giurati. A coronamento degli sforzi che profondono nel corso di

---

<sup>61</sup> Pink, Daniel H.. *Venditi bene* (Italian Edition) (pp.74-79). TEA. Edizione del Kindle.

<sup>62</sup> *Ibid* (p.126).

una causa, c'è l'arringa finale, in cui tracciano un quadro di tutte le prove presentate durante il processo. È il pitch per eccellenza: giorni e talvolta settimane di materiale di ogni tipo ridotti allo stretto necessario. Nel 1995, un avvocato statunitense di nome Johnnie L. Cochran presentò la sua arringa finale a conclusione del processo al suo cliente, l'ex campione di football O.J. Simpson, accusato di avere ucciso l'ex moglie e un amico di lei. Tra le prove che i giurati dovevano esaminare c'erano un paio di guanti insanguinati rinvenuti sulla scena del delitto, che secondo gli avvocati dell'accusa appartenevano a Simpson. Per dimostrare che fossero effettivamente suoi, durante il processo fu chiesto all'imputato di infilarli sotto gli occhi della giuria. Simpson ci provò, ma senza riuscirci. Così, nella sua arringa conclusiva, per illustrare l'innocenza del proprio cliente Cochran utilizzò lo slogan: «If it doesn't fit...» e la maggior parte degli americani nati prima del processo sa che la frase continua con «... you must acquit». Ovvero, «se non gli calzano, dovete assolverlo», riferendosi alla prova cruciale dei guanti. La giuria scagionò Simpson, e uno dei motivi fu quella frase in rima di sette parole: "If it doesn't fit, you must acquit".<sup>63</sup>

È uno dei motivi per cui Haribo, l'azienda tedesca di dolci, usa uno slogan in rima in tutti i Paesi dove è presente e nelle diverse lingue. Ad esempio, in italiano lo slogan è: «Haribo è la bontà / che si gusta ad ogni età». In inglese: «Kids and grown-ups love it so / the happy world of Haribo». In francese: «Haribo, c'est beau la vie / pour les grands et les petits». In spagnolo: «Haribo, dulces sabores / para pequeños y mayores».<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> Pink, Daniel H.. *Venditi bene (Italian Edition)* (pp.145-146). TEA. Edizione del Kindle.

<sup>64</sup> *Ibid* (p.147-148).



Ricordate: un pitch con le rime è sempre più sublime.

Il contributo fondamentale di Fisher fu il concetto di «negoziazione basata su principi», secondo cui lo scopo della negoziazione non dovrebbe essere quello di far perdere l'altro ma, laddove possibile, quello di aiutarlo a vincere. Questa idea, riassunta con la formula vincere/vincere, in cui cioè entrambe le parti vincono, ha trasformato la formazione economica e legale. Fino ad allora, la negoziazione era per molti un gioco a somma zero, in cui le parti entravano in competizione per conquistarsi la fetta più grossa di una torta dalle dimensioni prestabilite. L'opera di Fisher invece incoraggiò gli studenti di economia e giurisprudenza, e altre persone meno giovani che lavoravano in quei settori, a reinterpretare le negoziazioni come giochi a somma positiva, dove la vittoria di una parte non dipende dalla sconfitta dell'altra. Se ognuno dei partecipanti riuscisse a guardare oltre la posizione dell'altro e a inventare possibilità di vantaggi reciproci, le negoziazioni potrebbero concludersi con un esito positivo per entrambe le parti in causa.<sup>65</sup>

Quasi venti secoli fa, il filosofo stoico greco Epitteto disse: «La natura ci ha dato due orecchie, ma soltanto una bocca, per ascoltare il doppio e parlare la metà». Purtroppo, in pochi lo hanno ascoltato.<sup>66</sup>

Il criterio della concretezza, non della distanza e dell'impersonalità.

In Kenya ogni anno gli autisti dei pullman "Matatu" provocavano un incredibile numero di vittime.

---

<sup>65</sup> Pink, Daniel H.. *Venditi bene* (Italian Edition) (p.172). TEA. Edizione del Kindle.

<sup>66</sup> *Ibid* (p.176).

Paesi come il Kenya avrebbero diverse soluzioni al problema. Possono ridurre i limiti di velocità, riparare le strade dissestate o pericolose, incoraggiare l'uso della cintura di sicurezza, installare dossi sulle strade per far rallentare, contrastare l'ubriachezza al volante. Molte di queste misure possono ridurre il numero di morti, ma richiedono denaro pubblico e forze dell'ordine capaci di far rispettare le leggi, entrambe risorse piuttosto scarse in Paesi simili.

Così all'interno dei Matatu, i ricercatori attaccarono cinque adesivi, su alcuni erano scritte soltanto parole, in inglese e in kiswahili (la lingua nazionale del Kenya), mentre altri mostravano il testo accompagnato da «immagini esplicite e impressionanti di parti del corpo mozzate». Tutti, in ogni caso, esortavano i passeggeri a intervenire e chiedere all'autista di rallentare, di protestare ad alta voce se tentava manovre azzardate, di tormentarlo finché non si fosse dimostrato più simile al mite dottor Jekyll che non al folle signor Hyde. I ricercatori battezzarono questa strategia «disturbare e sgridare». Nel corso dell'anno successivo, la squadra di ricercatori scoprì che a bordo dei Matatu con gli adesivi i passeggeri che rimproveravano gli autisti erano il triplo rispetto a quelli dei veicoli senza messaggi.

Il problema generale della sicurezza sulle strade del Kenya è astratto e distante, mettere i singoli passeggeri in grado di influenzare il proprio autista di Matatu è concreto e personale.

Stesso discorso si può fare in un altro ambito quello dei radiologi.

Quando i radiologi sedevano al computer e consultavano la TAC di un paziente per interpretarla, vi appariva accanto, automaticamente, una foto

del paziente. Una volta dato il responso, i radiologi dovettero compilare un questionario, in cui tutti affermarono di provare «maggiore empatia nei confronti dei pazienti dopo averne visto le foto» e di avere eseguito più meticolosamente l'esame. Il vero potere dell'idea di Turner fu, però, pienamente evidente tre mesi più tardi. Una delle abilità che distinguono i radiologi eccezionali da quelli normali è saper identificare le cosiddette «scoperte accidentali», quelle anomalie visibili su una scansione che il medico non sta cercando e che non sono legate alla patologia per la quale il paziente è in cura. Ad esempio, se temo di essermi rotto un braccio e vado in ospedale per una radiografia, il compito principale del medico è quello di verificare se l'ulna si è fratturata o no, ma se vicino al gomito trova anche una cisti, si tratta di una «scoperta accidentale». Turner selezionò ottantuno scansioni accompagnate dalle foto dei pazienti, in cui i radiologi avevano fatto scoperte accidentali e le presentò di nuovo allo stesso gruppo di radiologi tre mesi dopo, stavolta senza fotografia (i radiologi osservano moltissime immagini ogni giorno, perciò non conoscevano le intenzioni di Turner e ignoravano di aver già visto quelle scansioni). Il risultato fu sorprendente: «L'80% delle scoperte accidentali non venivano rilevate quando nella cartella del paziente mancava la fotografia». Sebbene i medici avessero osservato esattamente la stessa immagine studiata novanta giorni prima, furono molto meno meticolosi e accurati. «Il nostro studio sottolinea quanto sia importante trattare il paziente come un essere umano e non come un caso anonimo».

Leggere una TAC da soli in una stanza è astratto e distante, leggerla con una foto del paziente che ti guarda è concreto e personale. Tanto nelle vendite

tradizionali quanto nella vendita-non-vendita, il nostro rendimento sarà maggiore se, invece di limitarci a risolvere un rompicapo, ci prefiggeremo di offrire un servizio a qualcuno.<sup>67</sup>

Nel 1970, un certo Robert Greenleaf, sessantenne ex dirigente di medio livello della compagnia telefonica statunitense AT&T, scrisse un saggio che stimolò la nascita di un movimento. In alcune pagine appassionate del suo *Servant as Leader*, ribaltò le filosofie dominanti nel campo della leadership politica ed economica: a suo avviso i leader più efficaci non erano i comandanti eroici che prendevano in mano la situazione, ma le persone più discrete e umili animate dal desiderio di servire i propri sottoposti. Greenleaf chiamò questo concetto *servant leadership*, «leadership di servizio», e spiegò che l'ordine delle parole nell'espressione inglese era essenziale per comprenderne il significato. «Per diventare servitore-leader si deve anzitutto provare il sentimento naturale di voler servire, di servire prima di qualunque altra cosa. Poi la scelta consapevole induce ad aspirare alla leadership.»<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Pink, Daniel H.. *Venditi bene* (Italian Edition) (p.185). TEA. Edizione del Kindle.

<sup>68</sup> Pink, Daniel H.. *Venditi bene* (Italian Edition) (p.191). TEA. Edizione del Kindle.

## *Capitolo 3*

### IL TEMA LINGUISTICO

#### 3.1 ELEMENTI MOTIVAZIONALI DI SIMON SINEK E DAN PINK

Giunti all'ultimo capitolo, si è ora delineato un quadro chiaro circa i temi trattati e l'impostazione generale adottata dallo studio affrontato. Fin dal primo capitolo è stato possibile comprendere come le risorse umane siano poste al centro della discussione come elemento chiave nel funzionamento di qualsiasi azienda, perché è attraverso la gestione efficace e la valorizzazione delle stesse risorse umane che si può ricavare il vantaggio che consentirà alle aziende di essere veramente competitive. Tuttavia, la fase di valorizzazione passa inevitabilmente attraverso un altro elemento che non può essere minimamente trascurato, ovvero la motivazione. Nello sviluppo di questa tesi, il tema della motivazione è stato ampiamente discusso sotto innumerevoli punti di vista, e ciascuno degli elementi analizzati ha permesso di comprenderne non solo l'importanza, ma anche di capire come gli effetti che la motivazione può determinare siano molto potenti e come la sua attuazione attraverso le varie tecniche proposte è essenziale. Questo capitolo finale si collega in modo diretto a quello appena concluso, dove è stata trattata l'importanza che gli aspetti linguistici rivestono nella comunicazione soprattutto in relazione a un linguaggio finalizzato alla motivazione: il potere delle parole è inimmaginabile e spesso sottovalutato, e attraverso un uso accurato della linguistica individui e gruppi di persone possono essere guidati verso mete impensabili. Ed è esattamente ciò che accade nei Ted Talks e nello studio che verrà intrapreso. I Ted Talks sono conferenze statunitensi, nate nel 1984 come evento unico e poi diventato

un appuntamento annuale tanto atteso. All'inizio le conferenze trattavano principalmente di tecnologia e design, ma negli anni i relatori ospiti hanno potuto parlare degli argomenti più disparati, dalla politica alla musica, dalla letteratura alle neuroscienze, a molto altro. La poetica di Ted Talks si riassume nella formula "idee da diffondere", per questo solitamente sul palco sono presenti persone che hanno avuto esperienze straordinarie e vogliono condividere con il pubblico ciò che hanno appreso.

Negli anni la formula ha conquistato il mondo, diffondendosi dal Nord America all'Europa e all'Asia, con l'immutata missione di diffondere la conoscenza e coinvolgere le persone con temi che possano far riflettere gli ascoltatori. La forza comunicativa di Ted Talks ha creato un esempio inedito: studiosi, ricercatori, imprenditori, si mettono al centro di una scena e mettono le loro idee e le loro esperienze a beneficio di tutti, non solo del pubblico davanti a loro, ma per il mondo intero, in quanto ogni singolo intervento viene pubblicato sul web su Ted Talks o piattaforme YouTube. Come detto, nel tempo si è capito che la diffusione delle idee e delle conoscenze non ha limiti, e i temi trattati hanno sempre più ampliato il loro raggio d'azione, e un tema tanto importante quanto interessante e affascinante come quello della gestione e motivazione delle risorse umane, non poteva non essere affrontato e coinvolgere milioni di persone. Per questo, nell'elaborazione di questa tesi, ci è sembrato importante mettere in luce le opinioni di quelli che potremmo definire "guru" della comunicazione, che ci spiegano quanto sia importante il mondo delle risorse umane, le dinamiche che contribuiscono a creare sani ambienti di lavoro, e

soprattutto perché agire sulle leve motivazionali è fondamentale per raggiungere gli obiettivi aziendali e umani.

Abbiamo quindi visto come un leader deve, tramite il suo linguaggio e il suo atteggiamento, possa portare fiducia all'interno di un gruppo, creando con l'unione una vera e propria squadra.

Il modo in cui un leader deve relazionarsi con i suoi sottoposti è molto importante, ognuno ha le sue esigenze, lavorative e no; ognuno ha le sue passioni e le proprie inclinazioni verso un tipo di lavoro piuttosto che ad un altro.

Pertanto, è importante che un capo ascolti le preferenze del suo organico cercando di motivarlo laddove è più incline ad un lavoro e non costringendolo a fare qualcosa per cui non nutre nessun tipo di sentimento.

Ogni singola persona si sente coinvolta e contribuirà in maniera viscerale alla causa, se si sentirà coinvolta in un progetto, se colui che "dirige l'orchestra" delega i compiti da svolgere riponendo in quella persona fiducia.

Un capo che vuol cercare di avere tutto sotto controllo in maniera esasperata non avrà nulla sotto controllo, al contrario deve fidarsi dei suoi collaboratori, i quali sentendosi più liberi di agire e con un senso di maggiore responsabilità vedranno il lavoro con occhi diversi.

Abbiamo visto un elemento importantissimo quale la tecnica di vendita-non vendita che tutti noi, nessuno escluso, ogni giorno facciamo, dovendoci sempre ricordare che la prima regola da seguire è quella dell'ascolto.

Se ascolterai attentamente chi ti parla, potrai capire di più da lui e sarà un modo efficace per attirare la sua attenzione e farlo sentire importante. Chiunque, anche la persona al più basso livello nella scala gerarchica, può avere un'idea a cui nessuno aveva pensato prima.

Inoltre, è fondamentale non tralasciare mai il concetto della concretezza. La distanza e l'impersonalità in ogni settore rendono le cose astratte, lo abbiamo notato con i medici che in presenza di foto dei pazienti allegate alle cartelle cliniche hanno analizzato meglio le stesse o sui Matatu in Kenya dove la sola presenza di immagini e scritte all'interno dei bus ha abbassato notevolmente l'incidenza dei tassi sulle vittime della strada.



### 3.2 I METODI MOTIVAZIONALI PSICOLOGICI ATTRAVERSO FUNZIONI LINGUISTICHE PER “COLPIRE” ED ARRIVARE AL RICEVENTE

Sinek e Pink ci hanno introdotto in un mondo vastissimo, probabilmente ancora troppo poco analizzato e approfondito per la variabilità dei fattori dell'essere umano; ci sono cose che si possono ridurre a numeri, mentre i sentimenti e le emozioni delle singole persone e dei gruppi assolutamente no, sono dei flussi che variano ogni mese, ogni giorno, ogni ora e addirittura ogni attimo.

Abbiamo analizzato il ruolo di protezione che deve avere un'azienda nei confronti dei propri dipendenti, parlando più volte di quanto sia fondamentale il “cerchio della sicurezza”; se ci sentiamo sicuri e protetti nell'ambiente di lavoro sarà più difficile essere attaccati dall'esterno e ci si sentirà più coesi, le stesse persone tenderanno meno a cercare un posto di lavoro altrove, preferendo la loro comfort-zone.

Allo stesso modo l'azienda sarà meno attaccabile dall'esterno perché i dipendenti, facendo squadra, lotteranno sempre per l'obiettivo primario dell'azienda e, se tutti navigano dalla stessa parte, gli obiettivi, i cosiddetti goal, saranno più facili da raggiungere.

A quel punto l'azienda sarà sempre un passo avanti rispetto ai diretti concorrenti, in un contesto storico di un mondo frenetico e tecnologicamente avanzato, dove oggi sei all'avanguardia, domani sei l'ultima ruota del carro.

Mi piace ricordare uno degli esempi più eclatanti degli ultimi vent'anni:

BlockBuster che è stata una società di distribuzione

commerciale statunitense con sede nella città di Dallas (Texas), fondata nel 1985 da David Cook e fallita nel 2013. Il suo core business era focalizzato sull'acquisto a noleggio di prodotti home video e videogiochi e successivamente sulla distribuzione digitale di contenuti.

Ad oggi sopravvive solo un negozio di Blockbuster nella città di Bend (Oregon).

Il primo negozio Blockbuster venne aperto a Dallas, in Texas, nel 1985. Nei successivi dieci anni il numero dei negozi raggiunge, solo negli Stati Uniti, il numero di 4800. Nel frattempo, nel 1989 l'azienda acquistò una preesistente catena inglese e apre il primo negozio in Europa. Negli anni 1990 Blockbuster apre in 25 paesi, tra cui Canada, Australia, Nuova Zelanda, Giappone, Svizzera, Gran Bretagna, Portogallo, Danimarca, Israele, Messico, Argentina e Italia, dove sbarca nel 1994 attraverso una joint venture con Standa-Fininvest. Nel 1994 Blockbuster è acquistata dalla Viacom, una società di intrattenimento e comunicazioni statunitense.

Verso la fine degli anni 2000 iniziò un periodo di forte crisi per l'azienda. Le crescenti difficoltà riscontrate in nazioni come gli Stati Uniti furono legate al successo di servizi analoghi come quello offerto dalla concorrente Netflix. In quel periodo furono diversi i paesi, tra cui Spagna e Portogallo, in cui l'azienda abbandonò immediatamente il mercato; in altri, come l'Italia, ha avuto invece luogo un pesante ridimensionamento che, in molti casi, a posteriori è stato solo il preludio a ulteriori liquidazioni e abbandoni.

Le difficoltà economiche di Blockbuster si protrassero anche nel 2010, anno in cui si iniziò a paventare l'ipotesi di avviare una procedura fallimentare. Lo

stesso anno l'azienda dichiarò bancarotta appellandosi al Chapter 11 della legge fallimentare statunitense, tentando una ristrutturazione aziendale incentrata prettamente sulla nascente distribuzione digitale.

Nel 2011 Blockbuster cercò il rilancio attraverso la cessione a Dish Network. Nel frattempo, tuttavia, venne annunciato l'abbandono del mercato canadese, cui seguì nel 2012 anche quello italiano. L'anno seguente Dish Network annunciò la chiusura di ulteriori 300 negozi negli Stati Uniti: la notizia, di fatto, sancisce la fine di un'epoca, quella del noleggio «fisico» di prodotti audiovisivi.

Dal 2019 sopravvive un unico negozio Blockbuster al mondo, presso la cittadina di Bend, in Oregon, che per le caratteristiche del luogo (scarsamente popolato e dunque poco connesso a Internet) nonché per la particolarità rappresentata, attira simpatizzanti e nostalgici, e prosegue positivamente l'attività; nonostante usi il logo e il nome della catena, il negozio è autonomo e di proprietà dei suoi gestori.<sup>69</sup>

Ecco, ho voluto citare questa azienda perché nell'arco di soli poco più di vent'anni, una catena che sembrava un impero è clamorosamente fallita, per cui, se non stiamo attenti a stare al passo con i cambiamenti, in un attimo si rischia di fallire.

Inoltre, abbiamo scoperto la tecnica della vendita-non vendita: forse nessuno di noi poteva immaginare la quantità di volte in cui cerchiamo di persuadere qualcuno durante il giorno non accostando questo tipo di azione ad una vendita vera e propria, credendo semplicemente che la vendita sia

---

<sup>69</sup> Tratto da [https://it.wikipedia.org/wiki/Blockbuster\\_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Blockbuster_(azienda))

esclusivamente quella al dettaglio, eppure ognuno di noi in qualsiasi settore tramite il suo linguaggio utilizza questa tecnica.

Un altro elemento fondamentale da utilizzare durante i nostri discorsi può essere rappresentato dai pitch in rima: abbiamo visto come utilizzare frasi brevi e con una rima come, per esempio, utilizzata da un avvocato durante un dibattito abbia scagionato un imputato e come molte aziende, come ad esempio l'Haribo, utilizzino questo approccio per attirare l'attenzione.

Una volta che abbiamo messo insieme tutti questi pezzi del puzzle possiamo pertanto vedere come Google percorrendo una ricerca lunga 10 anni possa venirci ad assistere, avendo analizzato quello che pare essere il manager "perfetto". La ricerca è stata fatta in modo che la stessa azienda possa addestrare i suoi leader a sviluppare quei comportamenti.

Se hai buoni manager e team leader, non solo otterrai il meglio dal tuo personale, ma sarà anche più probabile che i dipendenti ti resteranno fedeli.

L'abilità tecnica contava molto meno di quanto si possa immaginare; l'intelligenza emotiva era più importante.

Una società può spendere tutti i soldi che vuole nel reclutare, fare colloqui e assumere le persone migliori in circolazione. Ma se il capo è un idiota, quelle persone lasceranno il lavoro alla prima occasione.

Al contrario, se hai buoni manager e leader di team, non solo otterrai il meglio dal tuo personale, ma è anche più probabile che i tuoi dipendenti restino in azienda.

Per oltre 10 anni, Google ha condotto una ricerca con il nome in codice "*Project Oxygen*". L'obiettivo? Capire cosa rende un manager perfetto, in modo da poter addestrare i suoi leader a sviluppare quei comportamenti. La ricerca ha dato i suoi frutti, in quanto Google ha visto negli anni un netto miglioramento del turnover, della soddisfazione e delle prestazioni dei dipendenti.

È interessante notare che l'abilità tecnica contava molto meno di quanto si possa immaginare. Ciò che era molto più importante per i manager erano le capacità di intelligenza emotiva, la capacità di comprendere e controllare le emozioni, sia le proprie che quelle della propria gente.

Secondo Google, un buon capo...

#### 1. È un buon allenatore

Piuttosto che risolvere ogni problema non appena si presenta, i migliori manager usano i problemi come momenti di insegnamento.

Guidano i loro team e condividono le intuizioni quando necessario. Ciò consente al proprio team di acquisire un'esperienza preziosa e di crescere.

#### 2. Dà potere alla squadra e non usa la micro-gestione

"Mi piace essere micro-gestito", non lo direbbe nessun impiegato, mai.

Al contrario, i bravi manager danno alla loro gente la libertà che desidera di esplorare idee, rischiare (in maniera intelligente) e commettere

errori. Inoltre, provvedono gli strumenti fisici di cui i dipendenti hanno bisogno e consentono orari e ambienti di lavoro flessibili.

3. Crea un ambiente di squadra inclusivo, mostrando preoccupazione per il successo e il benessere

In un altro progetto di ricerca, Google ha scoperto che l'unica grande chiave per le prestazioni di una squadra era la creazione di un ambiente "psicologicamente sicuro".

Come dice Google:

*In una squadra con un'elevata sicurezza psicologica, i compagni di squadra si sentono sicuri di rischiare insieme ai membri del proprio team. Si sentono sicuri che nessuno nella squadra metterà in imbarazzo o punirà qualcun altro per aver commesso un errore, aver fatto una domanda o proposto una nuova idea.<sup>70</sup>*

In altre parole, le grandi squadre prosperano sulla fiducia – e i grandi manager contribuiscono a costruire quella fiducia.

4. È produttivo e orientato ai risultati

I migliori manager sono più che fuoriclasse – migliorano anche i loro compagni di squadra. Lo fanno impostando l'esempio giusto e scendendo in campo e sporcandosi le mani quando necessario. Non hanno paura di rimboccarsi le maniche e dare una mano, e questo motiva la loro squadra.

---

<sup>70</sup> Tratto da <https://it.businessinsider.com/google-ha-trascorso-10-anni-alla-ricerca-di-cio-che-rende-un-manager-perfetto-e-ha-scoperto-che-deve-avere-queste-10-caratteristiche/>

Uno dei responsabili che ho avuto nei miei primi anni di lavoro in uno dei primi colloqui mi ha detto una frase che mi è rimasta molto ben impressa “non voglio che tu sia un eccellente battitore libero, ma voglio che tu sia parte di un gruppo, se poi sarai bravo ancora meglio, ma per valorizzare te stesso è fondamentale fare squadra”, ancora oggi faccio tesoro di questa frase.

5. È un buon comunicatore: ascolta e condivide le informazioni

I migliori manager sono grandi ascoltatori. Questo li aiuta a capire meglio le loro squadre e mostrare un’appropriata empatia.

Inoltre, i buoni manager realizzano che la conoscenza è potere. Questo è il motivo per cui sono trasparenti e disposti a condividere informazioni con i loro team, così i loro sottoposti conoscono il “perché” dietro ogni “cosa”.

6. Supporta lo sviluppo della carriera e discute le prestazioni

I migliori manager incoraggiano le persone condividendo complimenti sinceri e dettagliati. Ma non hanno nemmeno paura di condividere feedback critici, assicurandosi di inquadrarli in un modo che sia al contempo delicato e costruttivo.

Inoltre, investono nelle loro persone aiutandole a raggiungere i loro obiettivi personali di carriera. In tal modo, motivano naturalmente le loro squadre a fare il loro lavoro in cambio.

7. Ha una chiara visione / strategia per il team

I grandi manager sanno esattamente dove si trova la squadra in questo momento, dove sono diretti e cosa devono fare per arrivarci. Attraverso una buona comunicazione, aiutano a mantenere la squadra sulla giusta strada.

Inoltre, si assicurano che ogni membro della squadra capisca il suo ruolo individuale nell'eseguire quella strategia.

8. Ha capacità tecniche chiave per aiutare a dare consigli alla squadra

I migliori manager comprendono il lavoro delle loro persone, compresi i loro compiti e sfide quotidiane.

Se il manager viene trasferito in un nuovo dipartimento, ci vorrà del tempo per sapere come funzionano le cose e lavorerà per creare fiducia prima di apportare cambiamenti drastici o offrire consigli.

9. Collabora in modo efficace

I cattivi manager vedono la loro squadra come un'entità a sé stante, e lavorano contro o addirittura sabotano altri team all'interno della stessa azienda.

Al contrario, i grandi manager vedono il quadro generale. Lavorano per il bene dell'azienda nel suo insieme e incoraggiano i loro team a fare lo stesso.



10. È un decisore risoluto

I grandi manager non sono impulsivi, ma sono decisionisti. Dopo aver conosciuto i fatti e considerato i pensieri e le prospettive delle loro squadre, fanno avanzare le cose, anche se ciò richiede una decisione che non tutti approveranno.

Quindi, si impegnano su quelle decisioni.

Se la tua azienda può addestrare e promuovere manager che hanno queste 10 caratteristiche, costruirai fiducia e ispirerai i tuoi dipendenti fino a farli diventare la migliore versione di sé stessi.

Ti seguiranno non perché devono, ma perché lo vogliono.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> <https://it.businessinsider.com/google-ha-trascorso-10-anni-alla-ricerca-di-cio-che-rende-un-manager-perfetto-e-ha-scoperto-che-deve-avere-queste-10-caratteristiche/>

## Capitolo 4

### CONCLUSIONE

#### 4.1 LA COMUNICAZIONE MOTIVAZIONALE AI TEMPI DELLA PANDEMIA

La pandemia da Sars Covid 19 ha impattato pesantemente oltre che nella vita quotidiana di ciascuno di noi anche e soprattutto sul mondo del lavoro. Quali strategie di comunicazione interna hanno adottato le aziende italiane durante la pandemia e quali obiettivi si sono poste? Quali sono le attività che hanno maggiormente assorbito i responsabili della comunicazione e quali le sfide risultate più rilevanti per queste figure? E quali impatti, ancora, ha provocato questo periodo prolungato di emergenza sull'engagement dei collaboratori? Domande che cercano di fare luce su un aspetto forse (troppo) poco considerato in questi mesi e alle quali ha provato a rispondere una recente ricerca realizzata dal Centre for Employee Relations and Communication (CERC) dell'Università Iulm di Milano.

Lo studio, condotto su un campione di aziende e di communication manager fra luglio e novembre 2020, ha rilevato in linea generale come il ruolo strategico della comunicazione interna sia sostanzialmente cresciuto durante la pandemia, al pari dell'attaccamento e del senso di appartenenza dei collaboratori. Il cambio di approccio attuato da molte organizzazioni, come hanno confermato altri studi in questi mesi, ha sicuramente contribuito a far convergere gli sforzi di tutti (management, dipendenti e collaboratori) verso il superamento delle situazioni critiche. Ma non solo. Secondo Alessandra Mazzei, direttrice del CERC, "la comunicazione è diventata parte integrante delle strategie di risposta alla crisi adottate dalle

aziende e rispetto al 2019 si è rafforzato in modo molto rilevante il contributo dei manager di questa funzione alla definizione delle strategie di business”.<sup>72</sup>

Inizialmente hanno prevalso le iniziative volte a far conoscere le misure a tutela dei collaboratori; poi quelle tese a sviluppare la connessione dei collaboratori per programmare la fase della ripresa; infine, quelle indirizzate a far conoscere il supporto dato al sistema Paese per uscire dall'emergenza. Raffrontando lo studio di quest'anno con un'analogia rilevazione svolta dal CERC nel 2019, emerge distintamente la crescita del ruolo di “strategist” ricoperto dai manager, tendenza che conferma l'importanza della comunicazione come leva strategica per gestire la crisi.

Dove si è materializzato questo maggiore peso specifico della comunicazione nell'attività aziendale? In primo luogo, nella capacità di fornire risposte pratiche ai collaboratori trovatisi a gestire situazioni destabilizzanti rispetto alla normale operatività. E poi in caratteristiche quali autenticità e trasparenza. Non sono mancate ovviamente le criticità, e rispetto a questa chiave di lettura la ricerca ha evidenziato come le principali difficoltà per i manager siano derivate dal dover operare in un contesto informativo incerto e dalla necessità di lavorare attraverso relazioni a distanza

---

<sup>72</sup> <https://www.ilsole24ore.com/art/la-comunicazione-azienda-tempo-covid-19-perche-e-come-e-cambiata-ADcJBP8>

#### 4.2 LA NEW NORMALITY POST COVID

Alcune caratteristiche del periodo di emergenza tenderanno a consolidarsi, come la maggiore focalizzazione sul digitale e attenzione agli aspetti umani. L'ultima parte dello studio del CERC ha quindi disegnato il possibile scenario della comunicazione interna post crisi pandemica.

A detta dei manager, alcune caratteristiche affermatesi nel periodo di emergenza tenderanno a consolidarsi, e parliamo per esempio della maggiore focalizzazione sul digitale e della maggiore attenzione agli aspetti umani.

Un fattore importante, soprattutto in prospettiva, è il maggiore riconoscimento dell'apporto che la comunicazione interna può dare alle attività di comunicazione esterna dell'azienda: i confini fra le due discipline, questo un assunto che ci lascia il Covid-19, sembrano destinati a dissolversi in modo definitivo.<sup>73</sup>

La comunicazione in azienda al tempo del Covid-19: perché e come è cambiata

Sono molte le aziende che cercano un confronto e un aiuto su come ridefinire la comunicazione interna in questo periodo difficile. Con questo articolo proviamo a condividere alcune considerazioni che speriamo possano essere utili spunti di riflessione in supporto all'operatività quotidiana.

---

<sup>73</sup> Tratto da La comunicazione in azienda al tempo del Covid-19: perché e come è cambiata di Gianni Rusconi – Il Sole 24 ore

Abbiamo cercato di ripercorrere alcuni elementi fondamentali dei piani di comunicazione interna e considerarne il cambiamento alla luce della nuova situazione; il risultato è in parte frutto della nostra esperienza e in parte un'analisi delle best practices sul tema.

Perché cambia la comunicazione interna?

Perché comunicare diversamente? Perché la comunicazione interna diventa strategica e necessaria per la vita aziendale nell'era del Covid-19? Perché, dunque, cambia la comunicazione interna?

La nuova situazione di emergenza sanitaria ha introdotto dei forti cambiamenti nel contesto in cui operiamo e richiede la formulazione di nuovi piani di comunicazione che tengano in considerazione nuove variabili: innanzitutto, operiamo all'interno di uno scenario complesso, incerto e imprevedibile: i tempi dell'emergenza, i comportamenti da tenere, i processi di lavoro, la tenuta dell'ecosistema aziendale sono tutti fronti su cui è difficile poter assumere una posizione chiara e ferma nel tempo;

il lavoro da casa allenta le relazioni personali, fa scomparire tutta la comunicazione informale che normalmente si sviluppa all'interno dell'ambiente di lavoro, non si può più contare sulla comunicazione generata dall'esperienza diretta e dalla visione di buone pratiche e comportamenti virtuosi;

il contesto di ansia e timore associato all'isolamento genera minacce per un equilibrio psicologico sereno e stabile.

Questi 3 elementi richiedono l'adozione di una modalità comunicativa tempestiva, frequente e flessibile negli indirizzi e che associ l'informazione operativa alla comunicazione per rafforzare il senso di appartenenza

all'azienda e la convergenza verso obiettivi comuni; che unisca il supporto motivazionale ad una corretta affermazione dei fatti depotenziando realisticamente tante paure.

Comunicare il purpose per alimentare la motivazione

L'adozione improvvisa dello smartworking di fatto rende concreta una organizzazione che dovrà essere outcome driven; sarà l'impatto delle azioni, il raggiungimento degli obiettivi l'unico indicatore per misurare l'efficacia del lavoro.

Senso di responsabilità e motivazione si possono coltivare anche riaffermando la forza del purpose; ecco che organizzazioni e strategie purpose driven possono oggi trovare un punto di appoggio solido e forte per creare la cultura organizzativa e d'impresa su cui sviluppare i modelli di smartworking. Risulta strategico comunicare in maniera efficace il purpose aziendale per alimentare la motivazione e condividere la vision per poter continuare a guardare al futuro, tutti insieme.

Cosa comunicare? Alcuni esempi

Ricordiamoci sempre che la prima fase della comunicazione è l'ascolto, interagite quindi con i dipendenti, ascoltate le loro ansie e paure, fatevi raccontare le loro storie, gli ostacoli che devono superare nel lavoro e i benefici che stanno apprezzando. La situazione richiede la formulazione di un piano di contenuti adeguato alla realtà di questa emergenza, supportato da pochi e chiari messaggi chiave con un taglio sempre autorevole e allo stesso tempo divulgativo.

Bisogna affermare i fatti, delinearne gli impatti certi o potenziali e condividere le linee guida di comportamento.

Di seguito alcuni esempi delle informazioni che dovrete condividere con i vostri collaboratori:

le regole di comportamento a tutela della salute;

la governance che l'azienda ha attivato per far fronte alla crisi;

elencare le attività svolte dall'azienda nell'interesse dei dipendenti e anche per affrontare tutti i fronti critici e di rischio per l'operatività e descrivere i potenziali o reali impatti sull'organizzazione;

le regole del gioco, il regolamento che determina in modo chiaro i comportamenti, le responsabilità, i doveri e diritti dello smartworker;

i programmi di formazione online; in un momento di maggiore tranquillità è d'obbligo sfruttare il tempo per attività che normalmente non si riescono a svolgere, o quanto meno non con l'attenzione e concentrazione dovuta;

tutta la modulistica autorizzativa che regola la Fase 2 e gli originali normativi;

contatti a cui fare riferimento per ogni evenienza;

calendario con le scadenze rilevanti e le indicazioni delle eventuali turnazioni di lavoro;

suggerimenti per il tempo libero: come passare il tempo con i migliori libri del momento, le serie più viste, i giochi online e anche quelli da tavola, gli esercizi fisici. Tutto quello che aiuti ad organizzare la giornata, a stimolare la socialità e anche la riflessione e l'approfondimento;

uno dei problemi maggiori affrontati in Cina nel corso della crisi è stato quello psicologico delle persone chiuse in casa. L'isolamento e le paure sono

un mix che destabilizza le persone, quindi alcuni suggerimenti da specialisti psicologi possono aiutare almeno per un primo livello di aiuto; e da ultimo non dimenticare mai di continuare a programmare il futuro e il momento della ripartenza.

Buone pratiche, notizie, storie, FAQ: possono poi essere tanti i format narrativi da adottare.

App, e-mail, intranet: quale canale di comunicazione privilegiare?

Le vie di comunicazione possono essere molteplici: mobile app, e-mail, intranet, blog, chat di gruppo e tante altre. È necessario creare una griglia che differenzi la diffusione del contenuto rispetto ai canali a disposizione, nel rispetto delle caratteristiche e della frequenza di fruizione da parte degli utenti.

È molto importante, inoltre, poter godere di un servizio di alerting della pubblicazione di nuovi contenuti che permetta di rivolgere segnalazioni tempestive agli utenti.

I manager comunicatori devono apparire dal vivo, quindi possibilmente in video e in diretta, ognuno per la propria area di competenza.

Come comunicare: parola d'ordine, empatia

Empatia è la parola d'ordine della modalità comunicativa da adottare; il tono di voce deve riflettere un ruolo di leadership, di guida che indica una chiara direzione e fornisce energia e motivazione. Deve trasmettere un senso di comunità e di appartenenza, che vada oltre l'organizzazione aziendale per coprire l'intero ecosistema degli stakeholder più vicini. Il tono di voce deve abbandonare in alcuni momenti la formalità tradizionale per rendere rispetto alle nuove incombenze delle persone, ai nuovi bisogni



come la cura dei figli e dei parenti anziani, e ai nuovi disagi come l'isolamento e l'insicurezza.

Guardare avanti, insieme

Non dimenticate poi di alimentare la speranza, la visione del dopo, del momento della ripartenza. Ipotizzate gli scenari possibili di come affrontare il momento che seguirà la crisi, a prescindere da quando sarà. Ipotizzatene le nuove opportunità, le nuove modalità di lavoro, non smettete mai di programmare, di guardare in avanti, di costruire il futuro di tutti noi.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Tratto dai "Processi di trasformazione dell'impresa all'economia civile, dal capitalismo degli Stakeholder alla Purpose & Reputation economy" di Alberto Zambolin

## BIBLIOGRAFIA

*Bureau of Labor Statistics, 2012: "Impieghi negli Stati Uniti per settore e numero di lavoratori"*

*Grant Adam "Chi vende di più?", University of Pennsylvania Guadagni dalle vendite per livelli di estroversione Fonte: Adam Grant, University of Pennsylvania.*

*Pierini Francesco "Business English". Amon 2013.*

*Pink, Daniel H.. Venditi bene (Italian Edition) (p.1). TEA. Edizione del Kindle.*

*Sinek, Simon. Ultimo viene il leader. Perché alcuni team sono coesi e altri no (Italian Edition). Franco Angeli Edizioni.*

*Withmore J., (2002) Coaching for Performance; Growing People, Performance and Purpose, Nicholas Brealey Publishing*

*Zambolin Alberto "Processi di trasformazione dell'impresa all'economia civile, dal capitalismo degli Stakeholder alla Purpose & Reputation economy"*

*Zerilli A.(1994), The organizational structure. How to organize efficiently and effectively a company, Franco Angeli*

## SITOGRAFIA

<https://aforismi.meglio.it/aforisma.htm?id=69ad>

<https://aleteia-italia.org/mediazione-aziendale/>

<https://it.businessinsider.com/google-ha-trascorso-10-anni-alla-ricerca-di-cio-che-rende-un-manager-perfetto-e-ha-scoperto-che-deve-avere-queste-10-caratteristiche/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/la-comunicazione-azienda-tempo-covid-19-perche-e-come-e-cambiata-ADcJBP8>

<https://lavoro.lidl.it/dove-vorresti-lavorare/headquarter>

<https://www.peoplelink.it/blog/cosa-sono-le-risorse-umane/>

<https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/60930/motivazione-delle-risorse-umane-i-metodi-pratici.html>

[https://www.repubblica.it/economia/2015/03/15/news/le\\_10\\_regole\\_del\\_buon\\_capo\\_leader\\_imparziale\\_divertente-109579724/](https://www.repubblica.it/economia/2015/03/15/news/le_10_regole_del_buon_capo_leader_imparziale_divertente-109579724/) di Andrea Greco

[https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation/transcript](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation/transcript)

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=it](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=it)

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe/transcript](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe/transcript)

<https://www.treccani.it/enciclopedia/organizzazione-aziendale/>

<https://www.wikihow.it/Essere-Un-Bravo-Capo>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Blockbuster\\_\(azienda\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Blockbuster_(azienda))