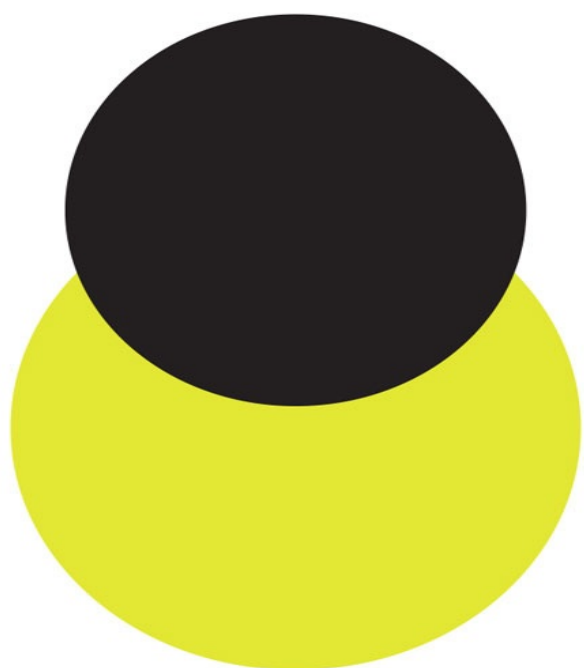


COME CAMBIARE PER IL SUCCESSO



 BOMPIANI

DALE
CARNEGIE

Il libro

Come cambiare per il successo

“IL SUCCESSO NON È SEMPLICE RISULTATO O CONDIZIONE STATICA. È UN PROCESSO DINAMICO.”

IL DISTILLATO DEL PENSIERO DI DALE CARNAGIE

“L’idea di successo può variare, ma tutti concordano su quanto sia desiderabile raggiungerlo. *Raggiungere*: questa parola incarna l’essenza di quello che possiamo chiamare successo. È l’idea di arrivare da qualche parte, raggiungendo l’obiettivo che ci siamo prefissati.”

La conquista dei nostri obiettivi – personali e professionali – richiede sempre un cambiamento, soprattutto in un mondo e in una società fluidi come quelle in cui viviamo oggi. Questo libro mette in evidenza i motivi per i quali spesso rifiutiamo o ci opponiamo ai cambiamenti, e suggerisce le azioni che puoi compiere per superare questa riluttanza, fornendo utili esempi pratici in cui chiunque potrà riconoscersi e trovare risposte efficaci.

L’autore

Dale Carnegie

Dale Carnegie (Maryville, 24 novembre 1888 – Forest Hills, 1 novembre 1955) è il padre nobile di tutti i libri di self help. È stato scrittore, conferenziere e creatore di famosi corsi di auto-miglioramento e formazione aziendale.

Nato in Missouri da una famiglia indigente, è stato l’autore del best seller *Come trattare gli altri e farseli amici*, pubblicato in prima edizione nel 1936, che Bompiani ha ripreso nel 1986 e che è ancora ristampato in tutto il mondo. Tra i suoi libri pubblicati da Bompiani: *Scopri il leader che è in te*, *Come godersi la vita e lavorare meglio*, *Come parlare in pubblico e convincere gli altri*, *Come vincere lo stress e cominciare a vivere*, *Le cinque qualità essenziali per avere successo* e i libri della serie “Costruisci il tuo successo”. Oggi Dale Carnegie Training, da lui fondata nel 1912, include tra i suoi clienti oltre 400 delle 500 maggiori aziende americane presenti nella classifica della rivista “Fortune”.



COSTRUISCI IL TUO SUCCESSO

IL DISTILLATO DEL PENSIERO DI DALE CARNEGIE

Un ardente entusiasmo, sostenuto da buon senso e perseveranza, è la qualità che più spesso porta al successo.

DALE CARNEGIE

I libri di Dale Carnegie

COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI
COME VINCERE LO STRESS E COMINCIARE A VIVERE
COME GODERSI LA VITA E LAVORARE MEGLIO
LE CINQUE QUALITÀ ESSENZIALI PER COSTRUIRE UN RAPPORTO CON GLI ALTRI
COME TRATTARE GLI ALTRI E FARSELI AMICI NELL'ERA DIGITALE
COME PARLARE IN PUBBLICO E CONVINCERE GLI ALTRI
SCOPRI IL LEADER CHE È IN TE

Costruisci il tuo successo

LE DIECI REGOLE PER UNA VITA GRATIFICANTE
COME COSTRUIRE RELAZIONI POSITIVE ED ESSERE CONVINCENTI
COME DIVENTARE UN LEADER DI SUCCESSO
COME DIVENTARE UN COMUNICATORE ECCEZIONALE
COME VINCERE ANSIA E PREOCCUPAZIONI
COME FARE CARRIERA
COME SFRUTTARE AL MEGLIO LE OPPORTUNITÀ DELLA VITA
COME CAMBIARE PER IL SUCCESSO



DALE CARNEGIE COME CAMBIARE PER IL SUCCESSO

Traduzione di Caterina Marchioro

Con una intervista a Sergio Borra, Dale Carnegie Italia

**I LIBRI DI
DALE CARNEGIE**

Nella sezione “Allenati al successo oggi”
l’intervista è a cura di Francesca Macciocchi.

Si ringrazia per la collaborazione Dale Carnegie Italia.
www.dalecarnegie.it

Titolo originale
EMBRACE CHANGE FOR SUCCESS

© Dale Carnegie and associates 2014
Rights licensed exclusively by JMW Group Inc.
jmwgroup@jmwgroup.net

Progetto grafico generale: Polystudio

Progetto grafico di collana: Francesca Zucchi

ISBN 978-88-587-9221-6

www.giunti.it
www.bompiani.it

© 2021 Giunti Editore S.p.A./Bompiani
Via Bolognese 165 – 50139 Firenze – Italia
Via G.B. Pirelli 30 – 20124 Milano – Italia

Prima edizione: gennaio 2021
Prima edizione digitale: gennaio 2021



PRO.DIGI  GIUNTI
FESTINA LENTE

Prefazione

Il successo nella carriera è dinamico, non statico. Che il nostro obiettivo sia mantenere il successo attuale, costruirne uno duraturo o raggiungere un livello ancora più alto, dobbiamo essere non solo disposti ad accettare il cambiamento, ma anche attenti al momento più opportuno per attuarlo.

Troppo spesso le persone pensano che i loro metodi e sistemi siano buoni e sensati e non necessitino di un cambiamento. “Se non è rotto, non aggiustarlo.” Sfortunatamente questo detto non è sempre vero. Quello che ha funzionato bene in passato potrebbe non essere l’approccio migliore per il presente o il futuro. Che si tratti della sfera lavorativa o di quella personale, se vogliamo fare progressi dobbiamo fortemente voler realizzare dei cambiamenti, spesso importanti nel nostro modo di lavorare o vivere le nostre vite.

In questo libro ci concentreremo sulle ragioni per cui spesso ci opponiamo ai cambiamenti e sui passi da compiere per superare questa resistenza. Gli esempi saranno presi da situazioni personali e professionali.

Questo non significa credere che tutto debba essere cambiato, ma che dovremmo essere aperti a nuove idee.

Il bisogno di cambiare potrebbe presentarsi per via di nuove tecnologie: il processo di computerizzazione è un esempio evidente della necessità di riesaminare tutte le procedure e di adattarsi alle nuove tecnologie. A volte la spinta al cambiamento viene da fattori economici: quando la domanda per i prodotti o i servizi di una compagnia diminuisce, diventa essenziale per la sua sopravvivenza modificare sistemi, metodi o struttura; d’altro canto, anche quando l’economia prospera, servono altre innovazioni per soddisfare le nuove richieste.

I cambiamenti potrebbero essere obbligati, a causa di nuove leggi nel paese in cui si trova un’organizzazione. Le norme che proibiscono la discriminazione in base a razza, religione, nazionalità, sesso, età e altri fattori hanno richiesto mutamenti significativi nelle politiche e nelle pratiche delle risorse umane.

Esamineremo vari aspetti del cambiamento e offriremo spunti per far sì che questi ci favoriscano sulla strada verso il successo.

Tra gli ambiti affrontati vi sono i seguenti:

- Cambiamenti come passi verso il successo.
- Adattarsi al cambiamento.
- Come e quando suggerire o dare inizio a un cambiamento.
- Come affrontare il cambiamento quando si fa parte di una squadra.
- Ridurre lo stress quando si affronta il cambiamento.
- Abituarsi a lavorare con persone di culture diverse.
- Come affrontare le differenze di età e di genere sul posto di lavoro.

Leggere questo libro è il primo passo per affrontare il cambiamento. Per ottenerne il massimo, leggetelo tutto in modo da assorbire il concetto generale di come sfruttarlo a proprio vantaggio; dopo di che, rileggete ciascun capitolo e iniziate ad applicare le linee guida per realizzare gli obiettivi sopra indicati. Così ci metteremo sulla strada che ha aiutato uomini e donne in ogni ambito professionale ad accettare, adeguarsi e spesso a innescare cambiamenti che hanno permesso alle loro organizzazioni non solo di sopravvivere, ma anche di prosperare, col risultato di accelerare il loro cammino verso il successo.

1.

I fattori del successo

“
La chiave del successo è la nostra capacità di adattarsi.

Peter Drucker

Quasi tutti sperano di avere successo nel lavoro e, a dire il vero, in ogni ambito della vita. L'idea di successo può variare, ma tutti concordano su quanto sia desiderabile raggiungerlo.

Raggiungere: questa parola incarna l'essenza di quello che possiamo chiamare successo. È l'idea di arrivare da qualche parte, raggiungendo l'obiettivo che ci siamo prefissati.

In tanti hanno provato a indicare la via che porta al trionfo e, sebbene qualcuno abbia reso un servizio utile a chi lo ha seguito, tuttavia nessuno è ancora stato capace di raccontare la storia per intero. Il motivo è ovvio: non esistono due personalità esattamente identiche; la natura ama la varietà. Né ci sono due serie di circostanze precisamente uguali, perciò sarebbe una follia tentare di stabilire delle regole universalmente applicabili in grado di portare chiunque all'obiettivo supremo. Basta guardarsi intorno, per accorgersi dei bisogni eterogenei delle persone e convincersi che le cose stanno così. Chiunque abbia avuto successo lo ha fatto in un modo particolare, generalmente seguendo delle linee di condotta originali. In effetti, è proprio la personalità individuale a giocare il ruolo più importante. Un'indole forte permette alle persone di distanziarsi dalle regole prestabilite o dai modi di agire preconfezionati. Pertanto, possiamo affermare come principio generale che ognuno deve realizzare il proprio successo individuale secondo la propria personalità, anziché seguire una regola o una linea di condotta prestabilita. Ma uno sguardo ravvicinato alle donne e agli uomini affermati può fornirci degli indizi utili e

applicabili nella nostra vita.

Probabilmente ci sono tanti modi di avvicinarsi al successo quante sono le persone che sono riuscite ad affermarsi, eppure, analizzando le loro storie, troviamo molte qualità in comune, che abbiamo chiamato “fattori del successo”.

Fiducia in se stessi

L'ingrediente primario del successo è la fiducia in se stessi. Non servono spiegazioni, significa che per raggiungerlo dobbiamo credere in noi stessi. A ogni modo, questo non equivale a dire che non abbiamo punti deboli. Vuol dire che dobbiamo fare un inventario di noi stessi, scoprire quali delle nostre qualità sono valide e utili, e inquadrarle in un piano d'azione preciso, grazie al quale raggiungeremo l'obiettivo che ci sta più a cuore.

Le persone sicure di sé non perdono mai fiducia nella loro abilità di affrontare e superare le paure. A tal proposito, c'è una vecchia storia su un ragazzo che era spaventato dal bullo della scuola. Un giorno la nonna gli dette un talismano raccontando che il nonno lo aveva portato con sé durante la guerra e che, a sentire lei, aveva il potere di rendere invincibile chi lo possedeva. Niente poteva fargli del male, gli disse, mentre aveva addosso il talismano. Niente poteva sbarrargli la strada. Il nipote le credette. Quando il bullo ricominciò a picchiarlo, il ragazzo gli diede una bella lezione. E fu solo l'inizio. Prima che l'anno fosse finito, si era fatto la reputazione di più coraggioso del paese.

Poi, quando secondo lei il nipote era guarito a dovere, la nonna gli disse la verità, cioè che il “talismano” non era altro che una vecchia cianfrusaglia che aveva raccattato per la strada, ma lei aveva capito che il ragazzo aveva solo bisogno di un po' di *fiducia in se stesso*, doveva soltanto credere di potercela fare.

Quello che conta è *credere in noi stessi*. È la consapevolezza di avere un potere assoluto dentro di noi che rende raggiungibili gli obiettivi. *Possiamo fare tutto quello che pensiamo di poter fare*. Saperlo è letteralmente un dono del cielo, perché così possiamo risolvere ogni problema umano. Dovrebbe renderci tutti degli inguaribili ottimisti. È la porta aperta verso il benessere. *Teniamo aperta quella porta*, aspettandoci di ottenere ogni bene.

Ci meritiamo tutto ciò che è positivo, perciò non aspettiamoci niente di diverso. La sconfitta non deve *necessariamente* venire dopo la vittoria. Non c'è un limite in noi, perciò non dobbiamo metterne uno alla nostra vita.

Per avere successo, dobbiamo credere nella nostra abilità di fare qualsiasi cosa decidiamo. Dobbiamo anche abituarci a fare affidamento in chi è vicino a noi, che sia in una posizione di autorità nei nostri confronti oppure l'inverso.

Un obiettivo cardine preciso è il punto d'inizio di ogni risultato significativo, ma la fiducia in noi stessi è la forza invisibile che ci convince, ci spinge o ci guida passo dopo passo finché il traguardo non diventa realtà. Senza fiducia in noi stessi, un risultato resterebbe soltanto un obiettivo da raggiungere e gli obiettivi, di per sé, non valgono niente. Molti di noi hanno degli scopi vaghi, ma hanno paura di non riuscire. Tutti però abbiamo incontrato successi e fallimenti. Chi si concentra sui fallimenti è destinato a ripeterli, mentre chi si concentra sui risultati svilupperà un atteggiamento sicuro e positivo, che ne rafforzerà la fiducia in se stesso. Shakespeare disse: "Il passato è il prologo." Ogni aspetto del passato influenza il nostro futuro, ma possiamo scegliere le esperienze vissute che dovranno dominare il nostro modo di pensare. Dobbiamo sforzarci di imparare dalle nostre sconfitte, per poi metterle da parte una volta imparata la lezione. Facciamo in modo che siano i successi del passato a determinare il futuro.

Le persone che ottengono grandi risultati sanno affermarsi con forza. Hanno una capacità positiva incredibile, non sanno che cosa sia la negatività. La loro assertività e la loro fiducia nella propria capacità di fare sono così forti che non pensano minimamente a un esito negativo. Quando decidono di fare qualcosa, danno per scontato di riuscire a farlo. Non sono pieni di dubbi e paure, anche se gli altri li prendono in giro. Infatti, quasi tutti gli uomini e le donne che hanno mandato avanti il progresso sono stati definiti sognatori. Eppure, dobbiamo i benefici della civiltà moderna alla sublime fiducia in se stessi di questi uomini e donne, a quella fede indomita nella propria missione, che niente poteva far vacillare. Che cosa sarebbe successo se Copernico e Galileo si fossero arresi quando furono tacciati di pazzia? La scienza odierna poggia sulla loro sicurezza incrollabile che il nostro pianeta è rotondo e che la Terra ruota intorno al Sole, invece dell'inverso! Nel corso della storia, i grandi maestri, filosofi e profeti sono stati in disaccordo su molti argomenti, ma c'è un punto su cui sono tutti unanimemente d'accordo. Sentite le parole di Marco Aurelio, il grande imperatore romano: "La nostra vita è quella che i nostri pensieri vanno creando." Benjamin Disraeli disse: "Tutto si realizza per chi sa aspettare. Sono arrivato dopo lunga riflessione alla convinzione che un essere umano con uno scopo chiaro lo raggiunge necessariamente, e che niente può opporsi a una volontà disposta a mettere in gioco l'esistenza stessa pur di realizzarsi."

Ralph Waldo Emerson disse: "Un uomo è l'insieme dei suoi pensieri quotidiani." William James affermò: "La scoperta più importante della mia generazione è che gli esseri umani possono modificare la propria vita modificando il proprio atteggiamento mentale." Disse anche: "Dobbiamo soltanto agire deliberatamente come se la cosa in questione fosse reale, e lo

diventerà davvero, trasformandosi in contatto con la nostra vita. Sarà così unita all'abitudine e all'emozione che il nostro interesse per lei sarà come una fede." E inoltre: "Se tieni abbastanza a un risultato, quasi sicuramente lo raggiungerai. Se desideri la ricchezza, sarai ricco. Se desideri la cultura, sarai colto. Se desideri la bontà, sarai buono. Ma devi volere realmente queste cose, e queste soltanto, senza desiderarne con la stessa intensità altre cento, incompatibili con le prime."

Norman Vincent Peale disse: "Questa è una delle leggi più importanti dell'universo, e quanto vorrei averla scoperta da giovane! Mi è stata chiara molto più avanti nella vita, e l'ho trovata una delle mie scoperte più importanti, se non la più importante, eccetto la mia relazione con Dio. E questa grande legge, in poche e semplici parole, è che: se pensiamo in termini negativi, otterremo risultati negativi. Se pensiamo in termini positivi, otterremo risultati positivi."

Autodisciplina

Arthur Rubinstein, uno dei più grandi pianisti del suo tempo, attribuiva buona parte del proprio successo alla capacità di stabilire un programma di esercizi e di rispettarlo. Pur avendo raggiunto la fama e la ricchezza, continuò a esercitarsi ogni giorno per tutta la durata della sua lunga carriera. Le persone illustri non hanno avuto bisogno che i capi li spingessero a fare il loro lavoro, ma sono state in grado di darsi una disciplina per fare ciò che dovevano, senza pressioni esterne. I campioni dello sport si allenano per ore ogni giorno, in modo da restare in forma. L'autodisciplina inizia con l'impegno a raggiungere un risultato e a fare i sacrifici necessari per assicurarsi che quell'impegno sia rispettato.

Possiamo diventare eccezionali se ci atteniamo a una disciplina che ci aiuti a diventare tecnicamente impeccabili, senza mai smettere di allenarci, insegnando agli altri e riflettendo con attenzione e serietà prima di iniziare.

Spesso, nel caso di compiti complessi, la fase di pianificazione richiede un lasso di tempo pari a quello necessario per la realizzazione operativa. Prima di recarsi da un cliente, un rappresentante in gamba riflette bene sui vari problemi che potrebbe incontrare nel corso della visita e sul modo più opportuno di risolverli. I manager di un'azienda ragionano a fondo su tutte le possibili conseguenze di una certa linea di condotta, prima di prendere una decisione in merito. E lo stesso vale per le celebrità del teatro, del cinema, della televisione o dello sport.

Un aspetto dell'autodisciplina è la capacità di controllare le proprie emozioni e azioni. La mancanza di autocontrollo ha portato più dolore al genere umano di ogni altro limite personale. Questo difetto affiora, prima o poi, nella vita di tutti.

L'autodisciplina richiede che dedichiamo *tutta* la nostra attenzione a ogni dettaglio del lavoro quotidiano. Dobbiamo rivolgere *tutto* il nostro pensiero a *questa* operazione finché non riusciremo a eseguirla alla perfezione, e *con gioia*. Possiamo star certi che continueremo a trovare seccanti o noiosi certi compiti, finché non ci impegneremo con sufficiente interesse.

Questo è il miglior esercizio di “concentrazione” al mondo: dedicarsi anima e corpo soltanto a ciò che stiamo facendo. Quando ci saremo esercitati abbastanza a lungo, riusciremo a eseguire quell'operazione alla perfezione e con gioia.

A questo punto, ci accorgeremo che la nostra forza di volontà ha permeato il nostro lavoro e l'ha riempito *completamente* di energia. Faremo dei vivaci salti mentali, ci verranno delle piccole ispirazioni e i nostri pensieri torneranno ogni volta a concentrarsi sul lavoro con buonumore.

Immaginiamo che adesso il nostro compito consista nell'eseguire un “esercizio a cinque dita”, cioè imparare a suonare il piano usando tutte e cinque le dita di una mano. Se dedichiamo *tutto* il nostro pensiero a ogni movimento, lo faremo *con accuratezza*. Quando facciamo così, il pensiero fluisce e rifluisce con un estro meraviglioso, che le dita sono pronte a esprimere. E *tutto* diventa un piacere. Se lasciamo vagare la mente per un attimo, le dita la seguiranno. Al contrario, i nostri esercizi saranno sciatti perché la nostra attenzione è divisa e *la mente non ha forza sufficiente per sopportare questa divisione*. Se ci esercitiamo con un'attenzione frammentaria, ci metteremo cinque volte tanto per padroneggiare l'arte di usare tutte e cinque le dita e non riusciremo *mai* a farlo davvero bene.

Adesso è chiaro a che cosa serve la concentrazione nelle operazioni quotidiane? A riempire ogni parte del nostro corpo di *un'intelligenza gioiosa nell'esprimere il pensiero*. I compiti quotidiani che la scuola della vita ci assegna sono le “scale” e gli “esercizi a cinque dita” che dovremo padroneggiare mettendoci l'anima, prima che questa possa esprimere qualcosa di ancora più sublime in termini di sinfonie della vita.

Come disse Steve Jobs: “Il lavoro riempirà buona parte della vostra vita, e l'unico modo per essere veramente soddisfatti è fare quello che secondo voi è un ottimo lavoro. E l'unico modo per fare un ottimo lavoro è amare quello che fate. Se non l'avete ancora scoperto, continuate a cercare. Non accontentatevi. Come con l'amore, lo saprete quando l'avrete trovato. E, come in ogni grande relazione, migliorerà anno dopo anno. Perciò continuate a cercarlo finché non lo troverete. Non accontentatevi.”

Incoraggiamento

Le persone di successo sono continuamente incoraggiate ad andare avanti. Non hanno bisogno di una motivazione esterna, come una ricompensa immediata. Diventano talmente entusiaste del loro lavoro che non vedono l'ora di cominciare ogni mattina e non sopportano l'idea di smettere a fine giornata. Sembra che abbiano un'energia illimitata. Quando sorgono problemi, non si lasciano scoraggiare. Tutt'altro, il problema diventa uno sprone ulteriore per stimolarli ancora di più.

Per realizzare il volo non stop intorno al mondo dell'aereo Voyager, il progettista del velivolo Burt Rutan e i piloti Dick Rutan e Jeana Yeager hanno incontrato molti rifiuti e fallimenti lungo la strada, ma l'entusiasmo e l'impegno li hanno aiutati a superare i problemi e a rinnovare le energie che li hanno portati al successo.

Il primo passo per motivare noi stessi consiste nell'avere un obiettivo preciso per cui lavorare. Dobbiamo avere un piano dettagliato per raggiungerlo. Non si realizza mai niente di importante senza una tabella di marcia chiara da seguire sistematicamente e costantemente, giorno per giorno. Del resto, come possiamo sperare di avere successo, o addirittura accorgerci di averlo raggiunto, se la natura del risultato (in una parola, l'obiettivo) non è mai stata determinata?

Per alimentare l'immaginazione in modo che arrivi a suggerirci spontaneamente delle idee, dovremmo impegnarci a prendere nota di tutte le idee utili, ingegnose e pratiche che vediamo nel lavoro svolto da noi e dai nostri colleghi. A ogni modo, dobbiamo guardarci intorno per accorgerci anche di quello che succede nelle professioni diverse dalla nostra. Abituamoci ad annotare ogni idea, concetto o pensiero che osserviamo o che ci viene in mente, e che potrebbe avere un risvolto pratico; dopo di che, cerchiamo di inserire queste idee nei nostri nuovi progetti. Oggi sono in tanti a farlo, grazie alle applicazioni *ad hoc* su smartphone, iPad o simili. Comunque, c'è chi si trova più a suo agio annotandole su un semplice quadernino tascabile.

Quando sorge un problema o si affronta una nuova situazione, potremo fare riferimento ai nostri appunti e combinare queste conoscenze in modalità innovative, adattare o farci venire in mente idee del tutto nuove per gestire il problema.

Barry, un tecnico di livello intermedio nella sua azienda, aveva spesso buone (e a volte ottime) idee, ma non faceva mai i passi necessari per applicarle, oppure non le comunicava neanche ai suoi manager. Di conseguenza, non fece mai progressi sul lavoro. Gli altri avevano l'impressione che fosse un dipendente mediocre, che svolgeva bene le sue mansioni, ma che non eccelleva. Se Barry avesse messo in pratica i suoi sogni, magari avrebbe fatto passi da gigante nella carriera.

“

Il crimine peggiore al mondo è non sviluppare il proprio potenziale. Quando fai quello che ti

”

riesce meglio, non aiuti solo te stesso, ma il mondo intero.

Roger Williams

Entusiasmo

Niente ci stimola più efficacemente dell'entusiasmo per quello che stiamo facendo. Il vero significato di “entusiasmo” dà a questa qualità un'importanza che supera di gran lunga l'atteggiamento positivo che questo termine troppo spesso fa venire in mente. Di origine greca, significa “essere ispirati”, letteralmente “il dio dentro di noi”. Chi ce l'ha per natura è davvero fortunato.

“Un ardente entusiasmo, sostenuto da un solido buonsenso e da una ferma perseveranza, è la qualità che più spesso porta al successo.”

Dale Carnegie

L'entusiasmo è una forza che non solo dà un enorme potere a chi ce l'ha, ma è contagioso e influenza chiunque raggiunga. L'entusiasmo per il lavoro che si fa allontana la fatica. È stato osservato che perfino i manovali impegnati nella pesante attività di scavare fossi possono combattere la monotonia, se cantano mentre lavorano.

È risaputo che le persone hanno successo più rapidamente quando si occupano di qualcosa che amano fare, ed è per questo che diventano ben presto entusiaste di quella professione. L'entusiasmo è anche il fondamento dell'immaginazione creativa. Quando la mente pulsa con grande intensità, è ricettiva verso qualunque vibrazione altrettanto intensa che arrivi dall'esterno, realizzando così una condizione favorevole per l'immaginazione creativa. Vedremo che l'entusiasmo gioca un ruolo importante anche in altri principi cardine che costituiscono una vera e propria legge nella filosofia del successo, in particolare nel pensiero lucido e in una personalità piacevole.

Intraprendenza

“
Salutate ogni mattino con un sorriso. Guardate al nuovo giorno come a un'altra preziosa opportunità per finire quello che ieri avete lasciato a metà. Siate intraprendenti. Nella prima ora impostate la linea per il successo e le azioni positive che si riverbereranno su tutta la giornata. Oggi non si ripeterà mai più. Non sprecatelo con una falsa partenza o senza partire affatto. Non

”
siete nati per fallire.

Og Mandino

C'è chi funziona come un cellulare: per iniziare, ha bisogno di essere carico. Queste persone hanno meno probabilità di raggiungere il successo di chi, invece, riesce a iniziare in qualsiasi momento grazie alla propria intraprendenza.

Per esempio, John e Bill avevano iniziato a lavorare nella stessa azienda lo stesso giorno, trascorrendoci tutta la loro vita lavorativa. Arrivati al pensionamento, John era supervisore di un piccolo reparto, mentre Bill era vicepresidente esecutivo. John non riuscì mai a capire perché aveva fatto così pochi progressi; diceva spesso: “Ho fatto sempre quello che mi hanno chiesto, e l'ho fatto bene.” Bill invece sapeva il perché del proprio successo: fin dall'inizio della carriera, aveva lanciato progetti, proposto suggerimenti, preso l'iniziativa senza bisogno che qualcuno gli dicesse che cosa fare.

Per essere intraprendenti con profitto, dobbiamo stabilire dei principi che ci

guideranno mentre lavoriamo. Come si inizia a costruire una casa? Prima si fa un progetto e poi si procede alla costruzione, seguendo scrupolosamente in ogni dettaglio, a partire dalle fondamenta. Se si trascurano le basi, il lavoro è sprecato e l'edificio, se anche fosse portato a termine senza crollare in pezzi, sarebbe pericolante e inservibile. Lo stesso principio vale per ogni lavoro importante: il giusto modo di cominciare e l'elemento essenziale consistono in un *chiaro progetto mentale su cui costruire*.

I quattro principi seguenti sono i fattori chiave per iniziare un progetto.

- *Concentrazione*. Significa dedicare attenzione assoluta all'oggetto in questione, focalizzandosi con intelligenza sul lavoro da fare. Comprende tutto ciò che riguarda l'accuratezza, l'esattezza e l'efficienza.
- *Onestà*. Prevede l'assenza di qualsiasi tipo di inganno, menzogna e raggiro nelle parole, negli sguardi o nei gesti. Include la sincerità, dire quello che pensiamo e agire di conseguenza. Rifiuta l'adulazione. Consolida una buona reputazione, che a sua volta consolida i buoni affari.
- *Economia*. Vuol dire gestire oculatamente vitalità fisica e risorse mentali. Richiede la conservazione dell'energia, evitando gli eccessi e l'edonismo dei sensi. Ne risultano forza, resistenza, prontezza e capacità di raggiungere i propri obiettivi.
- *Generosità*. È qualcosa di più che elargire del denaro. Si tratta di donare pensieri, azioni concrete e affetto, di diffondere gentilezza e di essere magnanimi con gli avversari.

Impegnarsi per raggiungere il successo

Le persone intraprendenti si danno da fare per raggiungere i propri obiettivi. L'impegno non consiste solo nel formulare un proposito.

Ogni Capodanno si fanno milioni di buoni propositi. La gente promette a se stessa di dimagrire, di smettere di fumare, d'imparare una lingua straniera, di comportarsi meglio con i genitori o con i figli, oppure di apportare miglioramenti sostanziali sul lavoro o nella vita privata. Quanti di questi obiettivi sono poi rispettati?

I buoni propositi non riguardano solo l'inizio dell'anno. Tutti, di quando in quando, decidiamo di realizzare qualcosa di importante per noi, e iniziamo anche a lavorarci su, ma dopo poco lasciamo perdere.

Paul Peters aveva deciso di seguire una dieta molto rigida per dimagrire. Iniziò con grande entusiasmo, scegliendo attentamente che cosa mangiare. Tuttavia, la sua professione prevedeva spesso che facesse pranzi o cene di

lavoro. In queste occasioni lasciava perdere completamente la dieta. Quando vide che non stava dimagrendo con la rapidità che si aspettava, si arrese.

Il capo di Lisa Grant annunciò che l'azienda avrebbe installato un nuovo sistema informatico e offrì, a chiunque volesse imparare a usarlo, l'opportunità di fare un corso di formazione, acquisendo così un grande potenziale di crescita all'interno dell'azienda. Lisa si iscrisse al corso e frequentò le prime due lezioni, ma quando gli argomenti iniziarono a farsi più difficili, trovò delle scuse per non seguirlo più e finì per abbandonarlo.

Immaginiamo che Paul volesse veramente dimagrire e che Lisa fosse convinta del suo desiderio di imparare a usare il sistema informatico: che cosa avrebbero potuto fare per assicurarsi di raggiungere quegli obiettivi, anche quando le cose si sono fatte più dure del previsto?

Per essere certi di raggiungere un obiettivo, dobbiamo *impegnarci a raggiungerlo*. Un impegno è più stringente di un proposito. È la promessa solenne che faremo tutto il possibile per portare fino in fondo ciò che abbiamo deciso di realizzare. Non lo si può prendere alla leggera. Se seguiamo queste linee guida, la nostra probabilità di successo aumenterà.

“

Ricorda sempre che la tua risolutezza nell'ottenere il successo è più importante di tutto il

”

resto.

Abraham Lincoln

Stabilire un traguardo finale chiaro e preciso

Anziché dire “Voglio perdere peso”, stabiliamo quanti chili vogliamo perdere, così potremo tenere d'occhio i progressi e vedere giorno per giorno quanto ci stiamo avvicinando all'obiettivo. Quando però questo non è quantificabile, scegliamo dei traguardi il più possibile definiti, per esempio: “Riuscire a ordinare al ristorante in francese”, o “Fare un intervento di fronte alla mia associazione professionale”.

Stabilire traguardi intermedi

“Il mio obiettivo finale è nuotare trenta vasche in quindici minuti. Entro tre settimane, devo riuscire a farle in venti minuti.” “La scadenza per la relazione è il 30 marzo. Entro il 10 marzo avrò finito le ricerche preliminari; entro il 20 avrò

ultimato l'analisi statistica.”

Stabilendo dei traguardi intermedi facilitiamo il raggiungimento dell'obiettivo finale. Cerchiamo di affrontare il compito un passo alla volta. Anziché preoccuparci di perdere dieci chili, proviamo a perderne due; dopo di che penseremo ai prossimi due, e così via.

Anche fissare dei *controlli periodici* può esserci utile. Si tratta di fasi cruciali lungo il percorso, mediante le quali valutare come stiamo andando. All'università, potrebbero essere i singoli esami; nel lavoro, potrebbero essere delle verifiche periodiche sulle prestazioni. Quando ci impegniamo a raggiungere degli obiettivi, siamo noi a dover stabilire i nostri controlli periodici per esaminare dove siamo o non siamo arrivati. Se i traguardi intermedi sono stati raggiunti, saremo ancora più motivati ad andare avanti; se non abbiamo fatto i progressi che avevamo pianificato, possiamo determinare quali misure adottare adesso per tornare in carreggiata.

Fare un contratto con noi stessi

Un contratto è un accordo vincolante. Quando Rocco Esposito fu costretto a lasciare l'università dopo il secondo anno per problemi economici, prese l'impegno di laurearsi entro cinque anni: questo significava seguire i corsi la sera e nel fine settimana, spendendo buona parte delle sue finanze nell'istruzione, e sacrificando quasi del tutto la sua vita sociale e le occasioni di svago. Per assicurarsi di farlo, Rocco redasse un contratto scritto con se stesso, indicando il suo traguardo a lungo termine (laurearsi) e quelli intermedi (i corsi da frequentare e le tempistiche entro cui finirli). Quando si presentava qualche difficoltà o stava per rallentare il ritmo, rileggeva il contratto e rinnovava il proprio impegno.

Condividere l'impegno con qualcun altro

Un famoso scrittore di libri motivazionali, Napoleon Hill, raccomandava di condividere con qualcun altro gli impegni assunti. Rocco diede una copia del suo contratto a suo fratello Joe, che lo firmò in qualità di testimone e promise che avrebbe fatto in modo che Rocco lo rispettasse. Negli anni successivi, quando Rocco stava per cedere e abbandonare i corsi a causa del pesante carico di lavoro e di studio, il sostegno che ricevette da Joe lo aiutò a mantenere l'impegno preso.

Scegliere bene la persona, o le persone, con cui condividere l'impegno assunto fa la differenza: deve essere qualcuno che ha a cuore il nostro obiettivo tanto quanto noi. Se il traguardo è personale, può trattarsi del partner, di un

parente o di un amico; in una situazione lavorativa, possiamo condividere l'impegno preso con il nostro mentore, un collega, un compagno della nostra associazione professionale o perfino con il nostro capo, se i rapporti sono buoni.

Premiarsi

Quando abbiamo raggiunto l'obiettivo, ci meritiamo un bel premio. Da chi? Ma da noi stessi, che domande! Max aveva smesso di fumare almeno una decina di volte, ricominciando sempre dopo pochi mesi. Decise di smettere una volta per tutte e promise a se stesso che, se avesse rispettato l'impegno preso per un anno intero, si sarebbe comprato il televisore a schermo piatto che aveva sempre desiderato. Risparmiando i soldi che prima spendeva in sigarette, alla fine dell'anno con quei risparmi poté comprarselo.

Sapere che ci sarà una ricompensa tangibile, oltre alla gratificazione psicologica di raggiungere l'obiettivo, aiuta molti a rispettare le proprie incombenze.

Realizzare i propri desideri richiede un impegno reale. Bisogna quindi definire dei traguardi chiari e precisi, stabilire dei controlli periodici in modo da verificare i nostri progressi, stilare un contratto con noi stessi, condividerlo con una persona che stimiamo e infine premiarci una volta raggiunto l'obiettivo: in questo modo realizzeremo i traguardi davvero importanti, nella carriera e in tutti gli altri aspetti della vita.

Sensibilità

In linea di massima, ogni risultato richiede di lavorare con altre persone. L'empatia, cioè la capacità di metterci mentalmente nei panni degli altri, è essenziale per il successo. I manager devono essere sensibili verso i sentimenti dei loro collaboratori; i venditori devono essere sensibili verso le reazioni dei loro clienti; gli amministratori pubblici devono essere sensibili verso i bisogni dei loro elettori.

Due dei principi di Dale Carnegie sulle relazioni umane sane sono "Interessatevi sinceramente agli altri" e "Cercate onestamente di vedere le cose dal punto di vista degli altri".

Applicando questi principi alle nostre interazioni sociali quotidiane, sul posto di lavoro e nella vita personale, incoraggeremo gli altri a fare del loro meglio, e questo aiuterà anche noi a dare il massimo.

Sviluppare una passione per le persone

Quando il nostro più grande desiderio è rendere felici gli altri, quando questo si trasforma in un appassionato e duraturo spirito di servizio, allora saremo *spinti* a fare tutto il necessario per il successo.

In breve, solo chi si dedica *appassionatamente* a offrire un servizio migliore e a servire sempre più persone può di regola aspettarsi il successo, e questa dedizione deriva in primo luogo dall'affetto per coloro a cui ci rivolgiamo.

Il desiderio di essere al servizio degli altri è un sentimento che non presenta rischi per la nostra salute mentale, che è in armonia con tutte le leggi divine e umane, che può mettere ordine tra sentimenti contrastanti che altrimenti porterebbero all'inefficienza, e che ci offrirà la forza trainante per un impegno prolungato e uno sforzo ispirato.

Come abbiamo fatto con le altre regole, analizziamo anche questa e vediamo se è confermata dalle storie delle persone di successo. Consideriamo per esempio il tipico caso di due cantanti: entrambi sono portati per le canzoni pop; tutti e due hanno una bella voce adatta a questo scopo, anche se sembrerebbe modesta a ogni critico musicale. Con questo talento mediocre, nessuno dei due dovrebbe, di norma, raggiungere il successo.

Uno di loro non arriverà da nessuna parte. Canta soprattutto per compiacere se stesso. Desidera la notorietà, ma non apprezza il suo pubblico. La prima cosa a cui pensa è far vedere quanto è bravo a cantare. Gli spettatori avvertono questo suo atteggiamento e lo ascoltano con distacco. Il suo fallimento è completo e definitivo. L'altro cantante invece ama il suo pubblico. Il suo primo pensiero è rendere felici *gli ascoltatori*. Canta le canzoni che piacciono *a loro*, nel modo che *loro* preferiscono. Nel suo desiderio di aumentare la felicità del pubblico, lo studia sempre attentamente. Si accorge subito se una sua interpretazione piace oppure no. Cerca costantemente di capire quale modo di cantare sia più gradito agli altri, chiedendo a conoscenti e a spettatori diversi. Socializza continuamente con le persone, innanzitutto perché gli piacciono, poi per impararne i gusti musicali. Potrebbe anche fare la fame per anni, mentre impara *che cosa* piace al suo amato pubblico, ma niente riuscirebbe a scoraggiarlo. Dopo anni di tentativi, e di una passione così forte che non riesce ad abbandonare, il pubblico inizia a riconoscere quell'amore. La gente comincia ad ascoltarlo, dapprima con rispetto, poi con entusiasmo e infine con piacere. Pensano: "Ecco uno come noi, uno che ci conosce, è uno di noi, ha i nostri stessi gusti. Gli piacciamo, quindi ci piace." Secondo il suo pubblico, c'è un calore nelle sue canzoni che agli altri manca. Di colpo questo cantante diventa famoso, riscuote un successo enorme.

Nell'esempio, potremmo sostituire ai due cantanti due attori, due scrittori, due muratori, due ristoratori, due benzinai, due negozianti, due artigiani, due venditori, due predicatori, due avvocati, due medici; insomma, praticamente due

persone di qualsiasi mestiere o professione. Il successo sorride solitamente a chi ama il proprio pubblico o la propria clientela e ci tiene, e quindi s'impegna, a offrire loro un servizio migliore o renderli felici.

Non bisogna pensare che la passione per il prossimo sia alimentata soltanto dalle attività sociali. Anche i contatti d'affari o di lavoro possono rafforzarla. I negozianti socializzano con i clienti, i manager con gli impiegati, e i venditori con gli acquirenti, di vecchia data o potenziali. Frequentando la clientela costantemente, imparano ad amarla, a trovare soddisfazione nel rendere felici gli altri con i propri servizi e, se davvero vogliono il successo, si dedicano appassionatamente alla ricerca di modi con cui accontentare sempre più persone.

“Fate crescere un successo sul terreno di un fallimento.
Scoraggiamento e fallimento sono due ottimi trampolini verso il
successo.”

Dale Carnegie

Praticare un atteggiamento tollerante

L'intolleranza ha causato più danni di molte altre forme di ignoranza. Praticamente ogni guerra nasce per questo motivo. I fraintendimenti tra manager e collaboratori sono il più delle volte un risultato di questo atteggiamento.

È impossibile per chiunque osservare la norma sul pensiero lucido senza prima aver acquisito l'abitudine alla tolleranza. La forma più dannosa dell'atteggiamento intollerante nasce dalle differenze di opinioni sulla religione e sulla razza. La civiltà odierna porta le profonde ferite della colossale intolleranza del passato, soprattutto religiosa. Essere buoni o cattivi vicini dipende perlopiù da quanto sappiamo essere tolleranti gli uni con gli altri.

L'intolleranza è il risultato dell'ignoranza o, in altre parole, della mancanza di conoscenza. Le persone ben informate sono raramente intolleranti, perché sanno che nessuno ha abbastanza conoscenze per avere il diritto di giudicare gli altri.

Ci sono vari motivi per cui dovremmo essere tolleranti; prima di tutto, perché questo permette a un ragionamento obiettivo di guidarci aderendo alla realtà, cosa che a sua volta ci porta verso un pensiero lucido. Chi ha una mentalità chiusa, per qualsiasi ragione, non riuscirà mai a pensare lucidamente, e questo è un motivo sufficiente per spingerci a controllare questo atteggiamento.

Essere aperti verso chi ha opinioni diverse in fatto di religione e politica, oppure origini diverse dalle nostre, può essere un dovere che nessuno ci impone, ma è un nostro privilegio! Per essere accoglienti non dobbiamo chiedere il permesso a nessuno, è qualcosa che dipende solo da noi, dalla nostra libera decisione; perciò, è nostra tanto la scelta, quanto la responsabilità che la accompagna.

L'intolleranza sbarra mille strade alle opportunità e spegne il lume dell'intelligenza. Appena ci apriamo alla realtà e ci abituiamo all'idea che raramente è stata detta l'ultima parola su un argomento, mentre rimane sempre la possibilità di imparare qualcosa di nuovo, allora iniziamo a seguire la regola della tolleranza. Se coltiviamo a lungo questo atteggiamento, diventeremo ben presto persone più riflessive e più capaci di risolvere i problemi che ci si presentano nella lotta per affermarci nel nostro campo.

“

Il successo è semplice. Fa' la cosa giusta, nel modo giusto, al momento giusto.

”

Arnold H. Glasow

Usare la regola d'oro per assicurarsi la cooperazione altrui

La regola d'oro – fa' agli altri ciò che vorresti fosse fatto a te – è in un certo senso la più importante per il successo. Sebbene per più di cinquemila anni i grandi filosofi abbiano tutti insegnato tale principio, oggi la maggior parte delle persone lo considera poco più di un pensierino buono per i sermoni dei predicatori.

La filosofia della regola d'oro è il vero fondamento in base al quale andrebbero cresciuti i bambini. È anche il vero principio in base al quale dovrebbero organizzarsi gli adulti. Se si usa la forza o ci si avvantaggia grazie a circostanze sleali, si può ammassare un patrimonio senza osservare la regola d'oro, e molti lo fanno, ma questa ricchezza non può portare felicità, perché un guadagno immeritato non può che distruggere la serenità d'animo.

Le idee sono il prodotto più importante della mente umana. Se riusciamo a crearne di utili e a metterle in pratica, possiamo chiedere il prezzo che vogliamo per i nostri servizi. La ricchezza generata o acquisita secondo la filosofia della regola d'oro non porta con sé uno sciame di rimorsi, non turba la coscienza e non distrugge la pace interiore.

È fortunato chi fa di questa regola il proprio motto sul lavoro e poi riesce a rispettarla fedelmente, sia in senso proprio sia figurato, osservandone tanto lo spirito quanto la lettera.

In verità, la filosofia della regola d'oro si basa su una norma molto forte che, se compresa e praticata fedelmente, permette a chiunque di convincere gli altri a cooperare. È cosa nota che molti rispondono al bene con il bene e al male con il male. Se offendiamo, saremo offesi a nostra volta. Se elogiama, saremo elogiati. Se negli affari aiutiamo il prossimo, saremo aiutati anche noi.

Ci sono delle eccezioni, certamente, ma in generale il principio è questo. Il simile attrae il simile. Ciò concorda con una grande legge della natura e funziona in ogni particella di materia e in qualsiasi forma di energia dell'universo. Il successo attrae il successo. Il fallimento attrae il fallimento.

Fare più di quello per cui si è pagati

La regola d'oro è strettamente legata alla regola del fare qualcosa in più di quello per cui siamo pagati. Offrendo un servizio più ricco di quello per cui veniamo retribuiti, incoraggiamo gli altri a fare per noi un po' più dello stretto necessario. È questo il fondamento della filosofia della regola d'oro.

Non si sfugge al fatto che chi offre un servizio maggiore del dovuto prima o poi sarà cercato avidamente da chi è disposto a ripagarlo ben più di quanto

valga, di per sé, il servizio reso. Perfino la natura paga gli interessi a un tasso molto più alto, quando salda il debito contratto applicando questo principio.

Tale regola è fondamentale, ovvia, eppure semplicissima. Il fatto che non venga capita o praticata da tutti è uno dei grandi misteri della natura umana. Applicarla offre possibilità che sbalordirebbero l'immaginazione del visionario più esaltato. Mettendola in pratica si può imparare il vero segreto – che, sul serio, sta tutto qui – sull'arte di convincere gli altri a fare quello che noi desideriamo che facciano.

Se vogliamo un favore da qualcuno, cerchiamo di trovare la persona adatta e, in modo adeguato, rendiamogliene uno equivalente. Se non reagisce, raddoppiamo la dose e facciamole un altro piacere, e un altro, e poi un altro, e così via, finché finalmente quella, se non altro per la vergogna, non ci avrà fatto il favore desiderato.

Convinceremo gli altri a cooperare se saremo noi a farlo per primi!

Vale la pena di leggere la frase precedente cento volte, perché rappresenta il fulcro di una delle regole più efficaci a disposizione di chi è intenzionato a ottenere un successo enorme. Può succedere a volte, e succederà, che proprio la persona a cui offriamo un servizio utile non ce ne restituirà mai uno analogo, ma teniamo a mente questa verità: anche se qualcuno non reagisce, lo farà qualcun altro e, spinto da un desiderio di giustizia, o magari con un movente più egoistico in mente, ci farà il favore che ci spetta.

“ ”
Ciascuno raccoglierà quello che avrà seminato.

Galati, 6-7

Il versetto biblico sopra citato è più di una semplice esortazione: si tratta di una grande verità pratica che può diventare la base di ogni successo. Che la strada sia dritta o tortuosa, ogni idea, ogni azione radunerà uno stormo di idee e azioni simili, che torneranno a noi a tempo debito.

Non c'è scampo da questa verità. È eterna come l'universo, inesorabile come la legge di gravità. Ignorarla significa dimostrarsi persone ignoranti o indifferenti, due eventualità che comunque distruggerebbero le nostre possibilità di successo.

Sapersi vendere

Indipendentemente dal nostro grado di competenza, se non riusciamo a vendere le nostre idee agli altri, potremmo non arrivare al successo. Che si tratti di persuadere il capo a mettere in atto un nostro suggerimento, o i colleghi a collaborare a un progetto, o il personale a lavorare con maggior impegno, la nostra capacità di “vendere” è essenziale per il successo. Se crediamo sinceramente in quello che vendiamo, non sarà difficile trasmettere all'esterno questa convinzione.

Studiamo le tecniche dei migliori venditori con cui abbiamo avuto a che fare. Magari sarà quello da cui abbiamo comprato la macchina, o l'agente che ha finalizzato la vendita della nostra casa, o il rappresentante che ha fornito alla nostra azienda un sistema informatico. Non importa quale sia il prodotto o il servizio, teniamo solo presente che hanno impostato la vendita in modo sistematico e ponderato. Potremmo non dover proporre qualcosa di concreto, ma, se vogliamo far adottare le nostre idee, per introdurre un cambiamento o per inaugurare una nuova filosofia, seguendo lo stile di quei venditori di successo aumenteremo le nostre probabilità di riuscita.

Nel [capitolo 4](#) di questo libro, in cui si parla di come suggerire e dare inizio a un cambiamento, presenteremo delle linee guida precise su come vendere le nostre idee.

Perseveranza

Una delle ragioni principali per cui si fallisce è che ci si arrende troppo facilmente. Le persone di successo perseverano finché non hanno raggiunto l'obiettivo, nonostante gli ostacoli. Solo dopo mille fallimenti Edison riuscì a mettere a punto il filamento con cui fece funzionare la sua prima lampadina. È facile scoraggiarsi, quando il duro lavoro non porta frutti.

Arrendersi è invitante. Ma ricordiamo il modo di dire: “Se alla prima non ci riesci, prova e riprova ancora.” Potrebbe bastare soltanto un diverso approccio o un punto di vista nuovo.

“

Molti si arrendono proprio quando stanno per raggiungere il successo. Mollano a un passo

”

dalla meta. Si arrendono all'ultimo minuto della partita, a un passo dal touchdown della vittoria.

Ross Perot

La determinazione è un'armatura contro la quale i missili delle avversità si

infrangono senza conseguenze. Dobbiamo metterci in testa che, quando lasciamo le redini alla *forza di volontà* e la incitiamo a *correre*, andiamo dritti all'obiettivo.

Non c'è grande invenzione sul mercato che non sia stata rivendicata da più contendenti, i quali sostenevano tutti di aver avuto l'idea per primi, e spesso erano in grado di provarlo. Ma quando si sono presentati degli ostacoli che hanno bloccato loro il cammino, si sono fermati, mentre chi ha rifiutato di arrendersi e ha insistito, ha superato i problemi e ha realizzato l'invenzione. Pensiamo a Mark Zuckerberg e ai fratelli Winklevoss.

L'idea più geniale è del tutto inutile, finché l'inventore non la mette in pratica. Negli Stati Uniti c'è un premio per chi brevetta per primo qualcosa o riesce a dare una destinazione pratica alla propria invenzione, e lo stesso accade nel resto del mondo. Perciò chi sogna e basta rimarrà sempre indietro rispetto a chi fa.

Chiunque sia disposto a pagare il giusto prezzo può avere successo. Tale costo però non è espresso in denaro, ma in fatica. La prima qualità essenziale per il successo è il desiderio di fare qualcosa, di diventare qualcuno. Poi, bisogna *imparare* come farlo. Infine, lo si deve realizzare. Ne consegue che una persona di ampie vedute, che ha acquisito conoscenze, è quella più capace di realizzare i suoi desideri. Quindi, per avere successo bisogna pensare con la propria testa, acquisire quante più conoscenze possibili e dedicarsi al proprio compito finché non è stato eseguito alla perfezione.

Un altro aspetto della perseveranza sta nel tentare sempre di migliorarci, indipendentemente da dove siamo arrivati o dalla nostra posizione. Impegniamoci a imparare il più possibile. Non dobbiamo pensare al minimo, ma al massimo che possiamo dare. Ci cercheranno sempre, perché avremo la reputazione di persone risolte. C'è sempre posto per chi ha energia e le aziende moderne non si lasciano scappare chi è così attivo.

Solo chi ha grinta e determinazione e si impegna duramente arriva al vertice, non chi è timido e incerto e lavora piano. Raramente le persone inesperte vengono messe in posizioni di responsabilità e potere. Si sceglie chi ha fatto qualcosa, raggiunto dei risultati o guidato un reparto. Queste persone vengono scelte perché hanno la reputazione di mettere tutte le loro energie nelle attività che svolgono e perché hanno già dimostrato di avere spina dorsale e determinazione.

Di solito, chi viene scelto al momento cruciale non è un genio. Non ha più talento degli altri, ma ha imparato che i risultati vengono solo da sforzi instancabili e mirati. Sa che i miracoli non piovono dal cielo. L'unico modo per farli accadere è dedicarsi fino in fondo a uno scopo. Questo è l'unico segreto del

perché alcuni riescono e altri falliscono. Le persone affermate si abituano a vedere le cose realizzate e si sentono sempre sicure del successo. Le persone abituate a perdere si aspettano i fallimenti, e così facendo li attirano.

In conclusione

Con la giusta preparazione chiunque può avere successo. È un vero peccato che tante persone capaci e di talento siano sprecate. Hanno perso il controllo di se stesse. A un certo punto, per qualche avversità, hanno perso la forza di volontà o, per qualche dispiacere o sfortuna, si sono scoraggiate. Per prima cosa hanno bisogno di un po' di aiuto per rimettersi in piedi, ma di solito vengono ributtate giù. Il risultato è che il loro potenziale non si sviluppa mai, e chi ci perde sono loro e il resto del mondo. Ma queste persone si possono salvare. Hanno soltanto bisogno di vedere che hanno dentro di sé il potere di cambiare. Devono solo essere aiutate a passare dalla disperazione alla speranza, per rimettersi in carreggiata.

Oggi, chi perde il controllo deve riuscire a riscattarsi grazie alla propria forza di volontà. Troverà poco incoraggiamento e pochi consigli stimolanti. Dobbiamo trionfare da soli sulle tendenze che ci indeboliscono. Non possiamo contare sull'aiuto di nessuno. Sta a noi farci forza, agire con fermezza e deciderci a trionfare sulle debolezze e i difetti. Nessuno potrà farlo al nostro posto. Gli altri possono al massimo incoraggiarci, ma nulla di più.

Niente dovrebbe interferire con il nostro successo. Non c'è ostacolo, neanche di salute, che non si possa superare se mettiamo in gioco determinazione, grinta e forza di volontà.

Applicando i sette fattori del successo, le nostre probabilità di riuscire in ogni nostra attività aumentano notevolmente. Oltre alle qualità descritte sopra, elenchiamo undici suggerimenti che ci guideranno sulla strada verso il successo, nel lavoro e nella vita:

1. Avere successo vuol dire avere una vita di successo. Quando siamo sereni, felici, allegri e stiamo facendo quello che amiamo, allora abbiamo successo.
2. Scopriamo che cosa amiamo fare, e facciamolo. Se non conosciamo la nostra vera vocazione, chiediamo consiglio e lo scopriremo.
3. Specializziamoci in un campo ben definito e cerchiamo di conoscerlo meglio di chiunque altro.
4. Una persona di successo non è egoista. Il suo desiderio principale è mettersi

al servizio dell'umanità.

5. Non c'è vero successo senza serenità interiore.
6. Una persona di successo ha una profonda consapevolezza psicologica e spirituale.
7. Se immaginiamo con chiarezza un obiettivo, il potere prodigioso della nostra mente ci procurerà i mezzi per raggiungerlo.
8. Il nostro pensiero, unito al sentimento, diventa una profonda convinzione personale, e darà frutto in base alla forza di tale convinzione.
9. Il potere di un'immaginazione perseverante stimola i poteri prodigiosi della nostra mente.
10. Se cerchiamo una promozione, immaginiamo che il nostro datore di lavoro, il supervisore o la persona che amiamo ci stia facendo le sue congratulazioni per quella promozione. Pensiamo vividamente e realisticamente a tutti i dettagli. Sentiamone la voce, vediamo i gesti e percepiamone la concretezza. Continuiamo a farlo spesso e, con una visualizzazione assidua, proveremo la gioia di una preghiera esaudita.
11. L'idea di successo ne contiene tutti gli elementi. Ripetiamoci spesso la parola "successo" con fiducia e convinzione, e avremo un impulso inconscio a raggiungerlo.

2. L'importanza dei cambiamenti

“

Il cambiamento è la legge della vita. E chi sceglie di guardare solo al passato o al presente

”

perderà sicuramente di vista il futuro.

John F. Kennedy

Non c'è dubbio che il mondo stia cambiando a una velocità mai vista, né immaginata, prima. Interi settori produttivi nascono e muoiono, apparentemente dal giorno alla notte. Le imprese che aprono la strada, anticipano le novità e si arricchiscono grazie a questi rapidi cambiamenti, hanno molto spesso un successo incredibile. Tuttavia, le società impreparate, colte di sorpresa o sopraffatte dalle innovazioni, rimangono indietro rispetto alla concorrenza. Molte di queste hanno subito perdite ingenti o sono fallite in tronco.

Una delle ragioni per cui le imprese non riescono a reggere la sfida del cambiamento è l'accettazione passiva dei sistemi e delle procedure di lungo periodo con cui hanno sempre operato. Le persone diventano schiave della mentalità aziendale – cioè dello stile di vita – in cui sono a loro agio.

Se vogliamo sopravvivere, dobbiamo considerare i ragionamenti seguiti dalle nostre compagnie con una sensazione di insoddisfazione costruttiva. Dobbiamo determinare se le pratiche che utilizziamo portano i risultati attesi. Altrimenti, dobbiamo essere pronti a fare tutti i cambiamenti necessari per portare la società al miglioramento e al successo.

Non è passato tanto tempo dagli anni in cui vedere un computer sulla scrivania di un manager era una rarità. Il suo utilizzo era limitato agli specialisti, che fornivano copie cartacee ai dirigenti. Oggi è uno strumento essenziale sulla scrivania di praticamente tutti i manager. Anziché dipendere dai rapporti degli

specialisti, adesso si hanno le informazioni in tempo reale a portata di mano. Il design, la progettazione e la produzione industriale computerizzati, la robotica e altre tecnologie in costante evoluzione sono diventate parte delle società più all'avanguardia. Questi cambiamenti hanno obbligato molti soggetti a riesaminare e riorganizzare gli aspetti delle loro culture aziendali relativi alla tecnologia.

“
Non c'è nulla di permanente, eccetto il cambiamento.”

Eraclito

A ogni modo, il cambiamento non si limita agli aspetti tecnologici. Molti manager di successo hanno preso l'abitudine di esaminare periodicamente ogni procedimento, prassi e sistema utilizzati dalla loro compagnia. Che siamo manager o impiegati coinvolti nel procedimento, dovremmo impegnarci a cercare sempre miglioramenti nel modo di svolgere il nostro lavoro, appoggiando i cambiamenti che lo permettono.

Inoltre, dato che la ristrutturazione delle imprese ha portato in molti casi a licenziamenti ed esternalizzazioni, il morale del personale è spesso crollato come mai prima. La lealtà e la dedizione incondizionata dei collaboratori, che pensavano al proprio lavoro in termini di carriera e al proprio impiego come qualcosa di abbastanza sicuro, sono state rimpiazzate in molte aziende da incertezza e scetticismo. Bisogna sviluppare una nuova mentalità aziendale per superare queste preoccupazioni e ravvivare un atteggiamento di impegno e cooperazione tra il personale.

Proprio negli ultimi anni, del resto, sono nate nuove concezioni di gestione del personale che hanno aumentato la produttività, arricchito di stimoli l'ambiente di lavoro e promosso la creatività e l'innovazione. È molto più facile che si riconosca l'importanza del cambiamento tecnologico e che lo si accetti, piuttosto che aspettare che i manager modifichino il loro modo di trattare le persone.

Le sfide del cambiamento

Ogni volta che qualcosa cambia, in una compagnia, nascono delle sfide. Alcune sono personali, altre interessano i gruppi di lavoro e altre ancora riguardano tutti. Per innescare una trasformazione aziendale con successo, bisogna essere consapevoli delle sfide e dimostrarsi pronti ad affrontarle con

professionalità e disinvoltura.

Il cambiamento causa generalmente almeno un minimo di resistenza. Spesso le persone hanno la sensazione di perdere poteri, autonomia o risorse per via delle modifiche nel loro ambiente di lavoro. Di conseguenza, si aggrappano allo status quo. Per assicurarci il successo, dobbiamo metterci alla prova e convincere gli altri a cessare le ostilità e a concentrarsi sugli sviluppi positivi.

Una delle maggiori sfide nell'innescare il rinnovamento consiste semplicemente in questo: far sì che gli altri lo prendano sul serio. Nelle fasi di transizione, le persone spesso scelgono di temporeggiare, senza accettare il cambiamento e senza opporvisi. La nostra sfida sta nello stimolare noi stessi e chi lavora con noi ad accettarlo, a sostenerlo e a diventarne fautori.

Ridurre l'ansia al minimo

“

Nella vita tutti noi incontriamo dei grandi cambiamenti che sono più o meno una seconda

”

opportunità.

Harrison Ford

Spesso proviamo una grande ansia quando ci troviamo davanti a dei mutamenti che ci coinvolgeranno. È più probabile che le persone accettino il cambiamento, e che i gruppi lavorino meglio, quando lo stress è al minimo. Il nostro piano d'azione per ridurlo consiste nel comprendere la strategia del cambiamento, mettendoci tutto il nostro impegno e riconoscendo che tanto la strategia, quanto il nostro ruolo al suo interno, si evolveranno durante il rinnovamento.

Assicurarsi un impegno cooperativo

Qualsiasi mutamento all'interno della nostra società può interrompere la cooperazione. Durante le fasi di cambiamento, le compagnie spesso trovano che la collaborazione e la comunicazione tra reparti, gruppi e anche singoli individui sono a rischio. Dato che contribuiamo al cambiamento, la nostra sfida è buttar giù quei muri, costruendo ponti di cooperazione tra le varie funzioni della compagnia.

Quando l'ambiente di lavoro cambia, generalmente c'è confusione sulle priorità. Se per esempio arriva un nuovo manager, quale sarà la sua priorità più

importante? Per uscire dalla fase di cambiamento a testa alta, su che cosa dovremmo concentrarci prima di tutto? Questa sfida va affrontata con una comunicazione attenta e precisa. Non possiamo farcela usando un modello di gestione dittatoriale o militaresco. Abbiamo bisogno di ogni briciola di energia e di creatività che i nostri collaboratori possono offrirci, per restare competitivi nel mondo imprenditoriale di oggi, rapido e altamente concorrenziale.

Determinare come il personale percepisce la situazione

“

Tempo fa notai che le persone di successo di rado si sedevano e lasciavano che le cose

”

capitassero. Uscivano e facevano capitare le cose.

Leonardo da Vinci

Prima di iniziare una qualsiasi azione, è importante determinare come le persone percepiscono la situazione. La Dale Carnegie and associates ha sviluppato un sistema dedicato a questo scopo, si chiama “Innerview per affrontare il cambiamento” e può essere condotto dal supervisore col suo staff, da un consulente o da un membro del management. Un altro approccio consiste nel far fare reciprocamente queste innerview ai collaboratori. Lo scopo è duplice: in primo luogo, capire approfonditamente in che modo il personale potrebbe reagire a un cambiamento; in secondo luogo, chi fa i colloqui può capire meglio le proprie reazioni al cambiamento. L’innerview comprende tre categorie di domande.

Le *domande orientate ai fatti* ruotano intorno al reperimento di informazioni rilevanti. Per esempio, se il cambiamento prevede di modificare il modo in cui si fa un certo lavoro.

- Come facciamo quel lavoro adesso?
- Quali aspetti sono più facili da svolgere?
- Quali aspetti sono più difficili?
- Se potessimo cambiare una parte del lavoro, cosa faremmo?

Le *domande orientate alle cause* determinano i moventi o i fattori causali che stanno dietro alle risposte fornite alle domande concrete. Sono generalmente domande sul “perché” e sul “come”.

- In che modo il metodo che usiamo adesso favorisce, oppure ostacola, il reparto nel raggiungere gli obiettivi?
- Perché lo ostacola, o lo favorisce?
- Che cosa ci piace, in particolare, del metodo attuale? Perché?
- Che cosa non ci piace, in particolare, del metodo attuale? Perché?

Le *domande orientate ai valori* ci permettono di entrare in contatto con il sistema di valori delle persone e con l'importanza che danno alle cose.

- Tra i cambiamenti lavorativi, ce n'è uno in particolare che ci è rimasto impresso?
- Qual è stata la nostra reazione iniziale a quel cambiamento?
- Qual è stato l'esito finale di quel cambiamento?
- Che cosa abbiamo imparato di noi stessi?
- Qual è uno dei nostri punti di forza?
- Che impatto ha avuto su di noi, in quell'occasione?
- C'è stata un'altra fase di cambiamento in cui quella dote personale è stata impiegata?

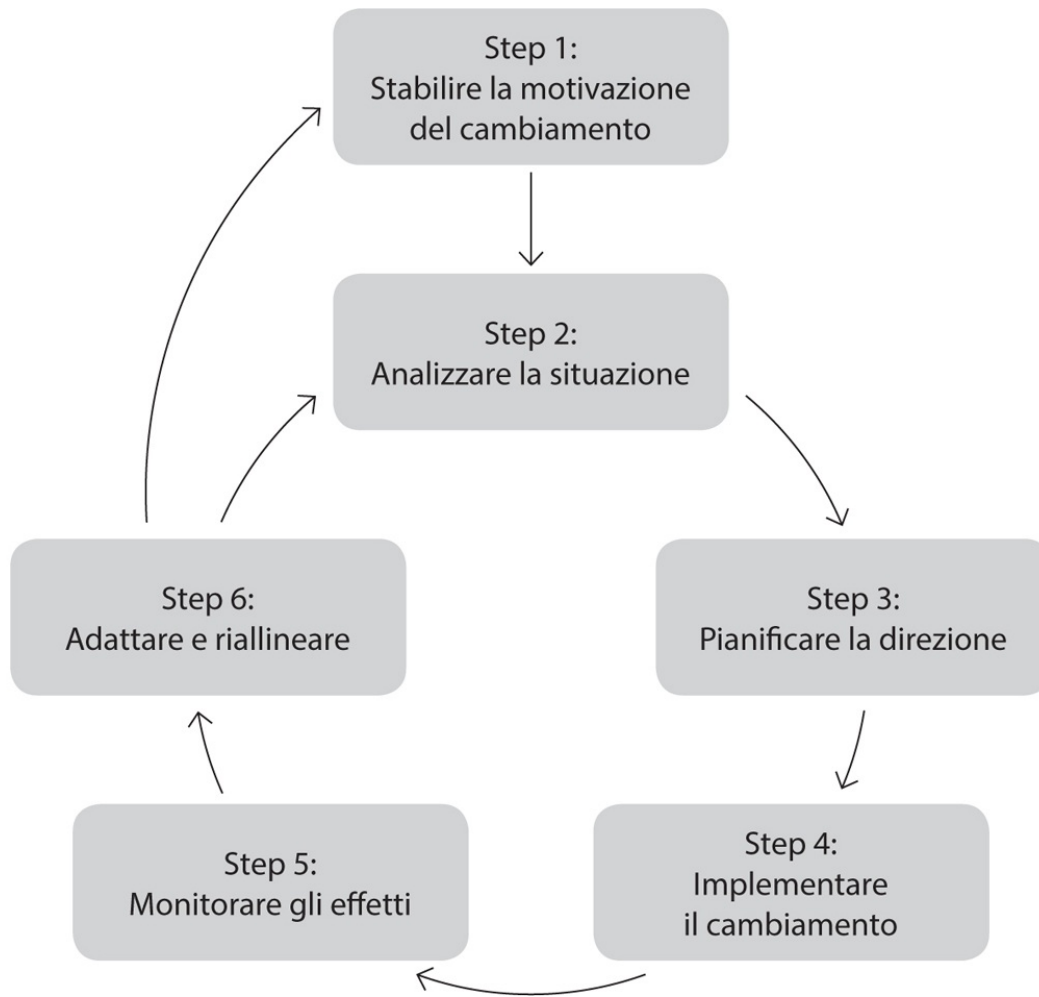
Il Modello del Cambiamento

“
Mettetevi a studiare il cambiamento: è l'unica cosa che resterà costante.”

Anthony J. D'Angelo

Affrontare il cambiamento sul posto di lavoro può rivelarsi un'esperienza imprevedibile, perché le procedure e le persone si evolvono in modi diversi durante la transizione. Nessuno reagisce esattamente nello stesso modo di qualcun altro ai mutamenti sul posto di lavoro. Così come gli stessi cambiamenti, implementati in reparti diversi della compagnia, producono effetti decisamente differenti.

Il seguente Modello del Cambiamento mostra come possiamo tenere sotto controllo l'intero processo preparandolo scrupolosamente, e allo stesso tempo lasciare spazio a risultati diversificati. Questo modello ci permette di avere un approccio strutturato al cambiamento aziendale, pur mantenendo la flessibilità.



Step 1. Motivazione del cambiamento

Il Modello del Cambiamento inizia quando un'organizzazione trova una motivazione per cambiare: a volte questo è reso necessario da fattori esterni, come riorganizzazioni, cambi di amministrazione, riallocazioni, acquisizioni e fusioni; altre volte è portato da fattori interni, come l'aggiornamento della tecnologia o l'ampliamento dell'offerta di prodotti o servizi.

Step 2. Analizzare la situazione

Via via che la compagnia diventa sempre più intenzionata a cambiare, la direzione intraprende un'analisi dettagliata dei rischi e delle opportunità associati al rinnovamento proposto.

- Quali sono i potenziali vantaggi del cambiamento?
- Quali sono i costi?

- Quali sono i rischi?
- Quali rischi comporta il non cambiare?

Step 3. Pianificare la direzione

Una volta determinato che i vantaggi superano i rischi, si deve pianificare l'implementazione del cambiamento. Molte iniziative di trasformazione organizzativa tendono a fallire per la mancanza di una pianificazione attenta e dettagliata, ed è in questa fase che si decide la buona riuscita dell'operazione.

Tra gli elementi cruciali di un buon piano ci sono:

- pianificare l'impatto del cambiamento sugli individui più coinvolti;
- pianificarne l'impatto sui sistemi interni all'organizzazione che sono più coinvolti;
- pianificare le varie fasi di integrazione del cambiamento all'interno dell'organizzazione;
- stabilire un piano di revisione per verificare il successo del cambiamento proposto.

Step 4. Implementare il cambiamento

A seconda della tipologia e della portata del cambiamento, l'implementazione all'interno della compagnia può essere graduale o improvvisa: per esempio, licenziamenti o acquisizioni spesso avvengono con poco preavviso, mentre assunzioni, riorganizzazioni o cambiamenti tecnologici possono essere introdotti nel corso di un determinato lasso di tempo. In questo passaggio del processo di cambiamento, il management ha il compito decisivo di mantenere delle linee di comunicazione aperte e sincere, al proprio interno e con i collaboratori.

- Definire le responsabilità individuali. Anche se di solito il cambiamento riguarda molte persone, ogni individuo coinvolto ha un ruolo specifico. Bill è responsabile della fase A, Sue della fase B ecc. Mettere in chiaro che cosa ci si aspetta da ognuno il più dettagliatamente possibile è fondamentale per raggiungere l'obiettivo.
- Annunciare e avviare il cambiamento. Se il cambiamento è relativamente poco importante, solitamente una riunione del capo con il suo staff basta per mettere le basi e partire. Per quelli più complessi potrebbero essere necessarie più riunioni a vari livelli. Tutte le persone coinvolte devono comprendere che cosa c'è da fare, e non soltanto a livello individuale o di squadra: devono

anche conoscere il ruolo di ciascuna delle unità che partecipano e collaborare con le altre.

- Rispettare le tempistiche. Ogni fase del progetto dovrebbe essere chiaramente programmata per tutti, prevedendo delle misure per cogliere al volo gli sbandamenti, così che nessuno rimanga indietro, bloccando l'intero progetto.
- Ribadire i vantaggi. All'inizio del processo di cambiamento, tutti i partecipanti dovrebbero essere convinti dei vantaggi che porterà loro. Periodicamente, nel corso del processo, è bene ricordare questi benefici a tutte le persone coinvolte, per rinforzarne la motivazione.

Step 5. Monitorare gli effetti

Una volta messo in atto il cambiamento, dobbiamo monitorare il prodotto della nuova struttura e del nuovo sistema. Quando facciamo parte di una squadra in un ambiente lavorativo che si sta modificando, non possiamo dare per scontato che il cambiamento si evolverà esattamente come pianificato, o che ogni individuo coinvolto reagisca come previsto. Il nostro compito sarà stabilire dei momenti di verifica e riesaminarli regolarmente, perché ci riveleranno se il cambiamento funziona come ci aspettavamo e se produce i risultati attesi.

- Stabilire le modalità di controllo dei risultati. I modi per misurare i risultati possono essere quantitativi o qualitativi; oppure, quando nessuno dei due metodi è applicabile, si potranno stabilire dei criteri *ad hoc*.
- Esplicitare i criteri per un cambiamento ben riuscito. È meglio che questi siano scritti in un manuale o in un memorandum, e ribaditi durante gli incontri di formazione e le discussioni a tu per tu con tutte le persone coinvolte.
- Coordinare la raccolta e la misurazione dei dati sugli effetti del cambiamento. Tutte le persone coinvolte dovrebbero essere al corrente dei criteri di valutazione e della loro revisione, non soltanto i membri del nostro gruppo o della nostra squadra.
- Tenere costantemente informati i membri della squadra durante il processo di verifica. Facciamo sapere ai colleghi se e quando fanno errori plateali, lavorando insieme a loro per correggerli.

Step 6. Adattare e riallineare

Se il processo di verifica giunge alla conclusione che il cambiamento non sta funzionando come previsto, si dovranno apportare modifiche alla trasformazione in corso. Dando per scontato che l'analisi e la pianificazione siano state portate a termine con la dovuta accuratezza, dovremmo essere in grado di ricalibrare l'implementazione del cambiamento organizzativo in modo da ottenere i risultati desiderati. Ecco una guida per farlo:

- determinare quali sono i risultati che non soddisfano le aspettative;
- coinvolgere persone capaci nell'individuazione delle correzioni da applicare;
- tenere la comunicazione aperta con chiunque sia coinvolto nell'operazione;
- correggere il processo di verifica, oltre all'implementazione del cambiamento.

Quattro precetti fondamentali per un piano

I piani più efficaci seguono quattro precetti fondamentali.

1. *Sono semplici.* Scritti con un linguaggio chiaro ed elementare, i piani che si dimostrano efficaci sono facilmente comprensibili per le persone responsabili di farli funzionare. Invece di teorie e fondamenti logici, offrono approcci basati sul senso comune per affrontare le situazioni che si presentano.
2. *Non limitano la creatività.* Ogni obiettivo è descritto con cura, per evitare possibili fraintendimenti. A ogni modo, il piano generale non include i dettagli. Le strategie e le tattiche sono aperte a uno sviluppo futuro mano a mano che il piano va avanti. Questo lascia più libero il gruppo che lo attuerà. Permette ai vari membri di reagire con flessibilità e li incoraggia a utilizzare la loro creatività per migliorare il piano.
3. *Si concentrano sui risultati immediati.* Anche se gli obiettivi a lungo termine non vengono mai persi di vista, per dare uno slancio e stabilire credibilità è necessario che le persone vedano dei risultati immediati. Realizzare cambiamenti specifici all'inizio del processo incoraggia tutti ad andare avanti con passione.
4. *Si concentrano sui vantaggi del cambiamento.* Diversamente dall'approccio tradizionale alla pianificazione, che si concentra sul "che cosa", "dove" e

“come”, un piano di cambiamento efficace enfatizza il “perché”. Quando le persone capiscono perché il piano è vantaggioso, per la compagnia e per sé stesse, il loro impegno ne risulta rafforzato.

“

Gran parte del cambiamento che vediamo nella vita è dovuto a verità che diventano o passano

”

di moda.

Robert Frost

Avere un approccio creativo al cambiamento

Affrontare un cambiamento professionale significa fare i conti con la nostra creatività. Dato che il nostro ambiente sarà sostanzialmente nuovo dopo il rinnovamento, quale momento migliore di questo, per essere innovativi e creativi? Pensando e agendo con creatività, possiamo rendere il processo di cambiamento più coinvolgente, un'autentica esperienza di crescita professionale, e possiamo raggiungere risultati più dinamici e interessanti. Per attingere al nostro potenziale creativo, teniamo a mente queste linee guida:

- *Mantenere una mentalità aperta.* Troppo spesso ostacoliamo il processo creativo concentrandoci su quello che non funzionerà, anziché su quello che funzionerà. Soffochiamo la creatività con una mentalità chiusa, fissandoci sulle barriere. Anche se un'idea sembra inizialmente fuori luogo, manteniamo una mentalità aperta, lasciamo che l'idea cresca e vediamo che cosa ne uscirà.
- *Studiare.* Non dobbiamo creare soluzioni dal nulla. Molte compagnie hanno affrontato dei cambiamenti. Esistono decine di libri sull'argomento. Studiamo in che modo gli altri hanno superato con profitto le fasi di cambiamento sul posto di lavoro, e traiamo utili spunti dalle loro idee.
- *Dialogare.* Gli studi sui cambiamenti all'interno dei luoghi di lavoro dimostrano che le persone si sentono isolate in questi momenti, anche se tutti gli altri, in azienda, sono coinvolti allo stesso modo. Parliamo con chi ha affrontato situazioni analoghe. Dialoghiamo con figure chiave del processo di cambiamento in azienda per capire a fondo i progetti, gli obiettivi e gli esiti previsti.
- *Riflettere.* I periodi di cambiamento sul posto di lavoro sono opportunità

ideali per fare il punto a livello personale. Chiediamoci: come posso aumentare le mie competenze e le mie conoscenze partecipando appieno al cambiamento? Come posso creare nuove opportunità per me stesso? In quali occasioni dovrei essere più aperto e ricettivo verso il cambiamento?

- *Immaginare.* Forse questo cambiamento è la grande opportunità della nostra vita. Perché non immaginare dei modi in cui possiamo approfittarne per sfruttarlo al meglio e arrivare a un nuovo livello di competenze e conoscenze? Non c'è limite a quello che possiamo immaginare in termini di carriera, se accogliamo creativamente il cambiamento sul posto di lavoro.

Trovare l'energia per cambiare

Una delle conseguenze più gravose del cambiamento è che può lasciarci esausti. Tutti i nostri sforzi si concentrano su nuovi compiti, responsabilità e relazioni. Per questo motivo, dobbiamo trovare delle soluzioni per mantenere, se non addirittura aumentare, la nostra energia personale durante questi periodi.

Alcune strategie per stimolarci sono:

- *Creare una vision.* Niente ci motiva più intimamente che il crearci una *vision* convincente. Dobbiamo visualizzare noi stessi che, proprio grazie al cambiamento, raggiungiamo un successo. Immaginiamo i vantaggi dei progressi che questo ci garantirà, come la creazione di nuove opportunità e la costruzione di un futuro più coinvolgente e dinamico.
- *Elencare le opportunità.* Quali sono i vantaggi che ci offre il cambiamento? Facciamo una lista di tutti i modi in cui possiamo crescere, imparare nuove competenze, conoscere persone importanti e aggiungere esperienze valide al nostro curriculum vitae.
- *Creare energia.* È difficile creare energia dal nulla. Per molti di noi è necessario essere stimolati dagli altri, con idee, suggerimenti, feedback e supporto. I momenti di cambiamento offrono un'opportunità per aggiungere nuove persone alla rete di coloro che ci capiscono, credono in noi e sono disposti ad aiutarci a progredire.
- *Costruire ponti.* In ogni situazione lavorativa i cambiamenti comportano, generalmente, la nascita di nuove relazioni. A volte ci opponiamo a esse, specialmente se coinvolgono un nuovo supervisore, o se ci sembra di perdere autorità. Aniché allontanarci dalle nuove relazioni, dovremmo esserne

rinvigoriti, accogliendole e costruendo ponti tra noi e le nuove persone. In molti casi, conoscere persone nuove può dimostrarsi altamente stimolante, perché scopriamo dei punti in comune nei nostri valori e obiettivi, oltre alla creatività della collaborazione.

Rafforzare la motivazione

Quando affrontano un cambiamento, molte persone hanno bisogno di rafforzare la propria motivazione. Ecco dodici suggerimenti per riuscirci.

1. Avere pazienza. Quello che adesso sembra un'eternità ci sembrerà un "lampo" negli anni a venire.
2. Vivere un giorno alla volta e confidare che avremo tutto quello di cui abbiamo davvero bisogno.
3. Essere disposti ad affrontare il presente. Sperimentiamo le nuove realtà con un amico che ci conosce e può sostenerci.
4. Esercitarsi a liberarsi del vecchio per lasciar spazio al nuovo.
5. Dedicare del tempo a conoscere meglio i cambiamenti.
6. Cercare le opportunità. Non sempre è subito evidente che cosa ci guadagneremo noi. Continuiamo a cercare.
7. Controllare il proprio atteggiamento. Sta a noi scegliere se oggi sarà una bella giornata.
8. Rinunciare alla pretesa di tenere tutto sotto controllo. Solo così arrivano le svolte.
9. Prepararsi a qualcosa di nuovo. Non si chiude mai una porta senza che se ne apra un'altra.
10. Essere consapevoli delle nostre paure, ma fare comunque le cose che ci spaventano. Pensiamo alla paura come a un'energia mascherata.
11. Fidarsi del processo. La strada si aprirà. Le risposte arriveranno.
12. Decidere che far funzionare i cambiamenti dipende da noi. Assumiamocene personalmente la responsabilità.

Gli errori più comuni quando si affrontano dei cambiamenti

Ci sono otto errori che si commettono spesso, quando ci si occupa di cambiamenti in una realtà lavorativa. Questi minano alla base i vantaggi del rinnovamento e favoriscono resistenze e mancanza di impegno individuale. Evitandoli, possiamo fare in modo che tutte le persone coinvolte accolgano i cambiamenti raccomandati.

1. Implementare troppi cambiamenti in un periodo troppo breve.
Le persone riescono a gestire soltanto un certo numero di mutamenti per volta senza sentirsene sopraffatte o arrivare all'esaurimento. Nella gestione di questi processi, facciamo attenzione alla tempistica delle nostre iniziative. Chiediamoci quali sono le trasformazioni più urgenti, che devono essere affrontate oggi, e quali invece possono essere introdotte in futuro. Le persone non saranno solo più collaborative, ma anche più produttive prima, durante e dopo l'implementazione dei cambiamenti.
2. Mancanza di una prospettiva di cambiamento a lungo termine e di una strategia complessiva.
Troppe volte, nelle aziende, si decide di attuare dei rinnovamenti adesso e di preoccuparsi delle conseguenze dopo. Affinché il cambiamento sia affrontato professionalmente, bisogna sviluppare una prospettiva di lungo termine ben chiara, progettando una strategia che vada ben oltre la fase di attuazione iniziale.
3. Non convincere gli altri dell'importanza del cambiamento.
Il fatto che il management dell'azienda capisca questa necessità non significa che anche il resto del personale ne veda l'utilità. È necessario convincere le persone che questo processo è importante e che vale la pena di accoglierlo. Riusciremo a farlo argomentando a favore del cambiamento con motivazioni pertinenti e comunicando le nostre opinioni.
4. Capacità individuali limitate.
Alcuni cambiamenti, come promozioni e trasferimenti, tendono a portare le persone al limite delle loro capacità professionali. Evitiamo questo errore preparandole e formandole in anticipo, quando è possibile, oppure immediatamente dopo l'attuazione di tali mutamenti.
5. Scarse risorse organizzative.
Molte iniziative che partono col piede giusto finiscono per sfumare e morire per mancanza delle risorse necessarie. Parte della gestione del cambiamento consiste nell'assicurarsi che l'azienda fornisca le risorse necessarie in termini di tempo, denaro e personale, affinché il cambiamento sia portato a termine con successo.
6. Opposizione del management al cambio di ruoli.
Quando il management di un'azienda si oppone al rinnovamento, il successo

dell'iniziativa è in serio pericolo. Generalmente, l'opposizione emerge quando i dirigenti pensano che il cambiamento comporti un'erosione del proprio controllo o della propria responsabilità. Affinché i rinnovamenti funzionino, è necessario che il management dimostri più flessibilità di chiunque altro.

7. Incapacità di integrare e allineare tutte le iniziative del cambiamento.
All'interno di una realtà lavorativa, ogni procedura che viene modificata va a toccare tutte le altre con cui è integrata e allineata. Per esempio, un cambio di software non riguarda solo chi lo usa, ma anche ogni altro programma che si interfaccia con il primo, e ogni cliente, fornitore o dipendente che è collegato a quel software.
8. Accompagnamento, rilevamento e monitoraggio inadeguati.
Il cambiamento è davvero stato accettato e accolto bene? Quanto bene? Quanto sono migliorati i sistemi e i processi? Quali ulteriori modifiche possono rendere l'iniziativa ancora più efficace? Troppo spesso non ci si fa queste domande e, di conseguenza, non si sente di aver realizzato alcunché e non ci si impegna a effettuare ulteriori cambiamenti.

Gestire il personale durante le fasi di cambiamento

Nel suo libro ormai diventato un classico, *Come trattare gli altri e farseli amici* (Bompiani, Milano 2017), Dale Carnegie ha presentato un insieme collaudato di linee guida su come convincere gli altri. Ecco alcuni di quei principi che risultano particolarmente opportuni per rapportarsi con gli altri durante un processo di cambiamento (si troverà la lista completa di questi principi nell'Appendice B del presente volume).

- Cominciate sempre con elogi e apprezzamenti sinceri.
- Richiamate l'attenzione sugli errori altrui in modo indiretto.
- Parlate dei vostri errori prima di sottolineare quelli degli altri.
- Fate domande invece di impartire ordini diretti.
- Lasciate che gli altri salvino la faccia.
- Elogiate il più piccolo progresso e ogni singolo miglioramento.
- Fate apprezzamenti di cuore.
- Fate in modo che l'altra persona accresca la propria reputazione.
- Incoraggiate. Fate in modo che gli errori sembrino facili da correggere.
- Fate in modo che l'altra persona sia felice di fare ciò che avete proposto.

Gestire noi stessi durante le fasi di cambiamento

“

Dicono sempre che è il tempo a cambiare le cose, ma la verità è che le devi cambiare da

”

solo.

Andy Warhol

Se siamo dei leader, ci si aspetterà da noi che reagiamo ai cambiamenti in modo adeguato. Sul lavoro, gli altri guardano a noi per sapere come comportarsi in caso di cambiamento. Per questo motivo, dobbiamo ricordare di mantenere il controllo delle nostre azioni e dei nostri atteggiamenti.

1. Evitare pensieri negativi. Riformuliamo le nostre idee di malcontento o paura come propositi di crescita e opportunità.
2. Essere sinceri sulle proprie preoccupazioni. Così permettiamo agli altri di capire il nostro stato d'animo.
3. Essere realistici sulle difficoltà da affrontare affinché il cambiamento vada a buon fine.
4. Raccogliere informazioni con domande e studi. Cerchiamo di essere il più informati possibile sui cambiamenti. Usiamo il metodo dell'innerview descritto in precedenza.
5. Essere il più produttivi possibile nella nostra posizione attuale. Concentriamoci su compiti di organizzazione e archiviazione, per essere pronti a cedere le nostre responsabilità attuali a qualcun altro. È bene essere pronti a dimostrare la propria competenza.

Molti di noi non decidono i cambiamenti, ma vi partecipano. Nel [capitolo 4](#) affronteremo come accettare e cooperare con i cambiamenti in cui siamo coinvolti (ma che non siamo noi a decidere).

Superare la paura

“

In un mondo competitivo ci sono due possibilità: si perde o, se si vuole vincere, si cambia.

”

Lester C. Thurow

Sia che decidiamo o che partecipiamo al processo, molti di noi provano una certa paura, in un ambiente lavorativo che cambia, perché non sappiamo se il suo impatto sarà positivo o negativo, non sappiamo quale posizione andremo a ricoprire nella nuova gestione organizzativa e non sappiamo se il lavoro che stiamo facendo verrà considerato meritevole di essere portato avanti. Per avere successo in tempi di cambiamento, dobbiamo trovare il modo di arginare queste paure.

In molti hanno paura di provare nuove idee, azioni rischiose o approcci insoliti per risolvere i problemi, perché temono di fallire. La paura di non riuscire è un tratto umano. Nessuno vuole patire il dolore della sconfitta, ma non c'è tentativo che riesca se prima non lo si prova, e ognuno di questi comporta il rischio che non vada bene.

Tutti abbiamo fallito qualche volta nella vita, ma impariamo dai nostri errori e usiamo quell'insegnamento per superarli. La prima volta che proviamo qualcosa di nuovo, probabilmente non ci riuscirà.

Non arrendersi

Anche se abbiamo esperienza e competenze, non sempre riusciamo. A volte falliremo, ma non dobbiamo lasciarci sopraffare dalla preoccupazione di fallire. Impariamo dai nostri errori e applichiamo quello che impariamo nelle prossime avventure.

R.H. Macy dovette chiudere i primi sette negozi che aprì, ma, anziché arrendersi da "fallito", continuò a provare e divenne uno dei più importanti venditori al dettaglio degli Stati Uniti. Babe Ruth è stato eliminato 1300 volte nella sua carriera di giocatore di baseball, ma non ce ne ricordiamo neanche, perché ha battuto 714 fuoricampo.

Cercare la causa

Thomas Edison non si arrese mai mentre cercava di sfruttare l'elettricità, ma non bastava soltanto essere perseveranti. Ogni volta che uno dei suoi esperimenti falliva, studiava la causa dell'insuccesso e continuava a cercare soluzioni. Dicono che abbia fallito quasi mille volte, prima di sviluppare il filamento che ha fatto funzionare la lampadina.

Minimizzare il rischio

Tutte le nuove idee sono rischiose. Se un'idea non ha funzionato in passato,

probabilmente non funzionerà adesso.

Quando Paula ideò un piano di marketing specifico per lanciare un nuovo prodotto che la sua compagnia aveva sviluppato, si accorse che c'erano molte incognite che avrebbero potuto sbarrare la strada al suo obiettivo. Per individuare i potenziali ostacoli, decise di fare delle indagini di mercato sul prodotto in tre città, prima di mettere a punto i progetti finali per la distribuzione nazionale. Da ciascun test riuscì a capire i probabili aspetti problematici e a lavorare per superarli. Quando la campagna di marketing nazionale iniziò, buona parte dei difetti erano già stati rilevati e corretti e le possibilità di successo erano notevolmente aumentate.

Cercare soluzioni alternative

Se il piano ideato da Paula non avesse funzionato, e in fretta, la compagnia si sarebbe trovata in serie difficoltà. Lei sapeva che la sua idea era buona, però era anche nuova e non era mai stata provata. Se avesse fallito, non ci sarebbe stato il tempo di esaminare le cause e di applicare modifiche. Doveva funzionare al primo tentativo. Per tutelare se stessa e la compagnia, nel caso in cui ci fossero stati dei problemi col nuovo piano, Paula elaborò una soluzione alternativa, meno innovativa e probabilmente meno efficace di quella di partenza, ma che sarebbe almeno servita come soluzione temporanea. Se il piano base non avesse funzionato, perlomeno il problema sarebbe stato sotto controllo. Sarebbe poi stato condotto un ulteriore studio per determinare perché il piano non avesse funzionato e sarebbero state prese altre misure per garantirne il successo.

Motivarsi a riuscire

Ogni volta che un progetto o un'idea falliscono, le persone coinvolte corrono il rischio di deprimersi e alcune finiscono per arrendersi facilmente. Dobbiamo aspettarci dei fallimenti e sapere che di tanto in tanto ci capiterà una sconfitta.

Andrea era devastata. Era sicura che i suoi suggerimenti avrebbero risolto un problema che il suo reparto aveva incontrato, ma, nonostante i suoi sforzi, non ci erano riusciti. “Sono una fallita!” pensava. “Non sono all'altezza di questa sfida.” Se questo atteggiamento fosse persistito, non solo Andrea sarebbe rimasta infelice, ma le sarebbe stato impossibile pensare con lucidità ad altri modi per affrontare il problema.

Accettiamo il fatto che tutti noi sbagliamo di tanto in tanto, e che non c'è alcun motivo di vergognarsene. Dovremmo piuttosto farci un discorso di incoraggiamento e ricordarci che il fallimento è parte integrante del provare

qualcosa di nuovo. Ma se non continuiamo a rinnovarci, rischiamo di fossilizzarci. Ricordiamo tutti i nostri successi, spesso arrivati dopo dei fallimenti, e ripetiamoci che, come ce l'abbiamo fatta in passato, ce la faremo ancora. Il fallimento è una situazione temporanea. Possiamo superarlo, lo faremo e raggiungeremo di nuovo il successo.

Assicurarsi l'impegno incondizionato di tutti i partecipanti

Affinché ogni cambiamento sia non solo accettato da chi è coinvolto, ma pienamente appoggiato, tutto il personale deve dedicarsi incondizionatamente alla sua riuscita. I manager che gestiscono bene i cambiamenti stimolano i dipendenti e li ispirano a impegnarsi a fondo nel progetto. Ecco dieci precetti che i migliori manager mettono in pratica per assicurarsi e mantenere l'impegno dei loro collaboratori:

1. Fanno solo promesse che sanno di poter mantenere. Claude, vicepresidente responsabile degli affari internazionali di una compagnia di software, ha approfondito questa idea: "Essendo un manager di alto livello, spesso ho la tentazione di fare promesse in base a quello che sono quasi sicuro che succederà. So però che, se ci sono sviluppi che possono impedire di realizzare quella promessa, per quanto fatta in buona fede, questo si rifletterà negativamente sulla mia integrità. Faccio ben poche promesse, ma le mantengo tutte."
2. Evitano di esagerare e di sopravvalutare. Una responsabile delle pubbliche relazioni ha riferito che, per promuovere le aziende dei suoi clienti, era forte la tentazione di ingigantire alcune informazioni o manipolare la verità, anche di poco. Ma ha precisato: "Le persone esperte non si lasciano ingannare e alla lunga gli effetti sono negativi per il cliente."
3. I manager migliori stabiliscono obiettivi realistici, e poi superano le aspettative. Dare più del previsto fa sempre fare bella figura. Ci sono manager che si prefiggono traguardi facili per essere sicuri di superarli. Questo può essere controproducente perché, se sono troppo poco ambiziosi, non solo i risultati saranno mediocri, ma le persone che lavorano al progetto non si sentiranno stimolate. Obiettivi ragionevoli che si possono raggiungere con un po' di fatica invogliano le persone a impegnarsi, e superarli rende il loro raggiungimento ancora più gradito.

4. Dicono la verità, anche quando fa male. Un famoso esempio capitò nel 1982. I laboratori McNeil, produttori del Tylenol, avevano scoperto che vari flaconi del loro prodotto erano stati contaminati con tracce di cianuro. L'amministratore delegato annunciò immediatamente che la compagnia stava ritirando l'intera partita, sostituendola con confezioni a prova di manomissione. La compagnia spese milioni di dollari per questa operazione, ma la rapida ammissione del problema e l'adozione di misure immediate rafforzarono la buona reputazione della McNeil e dell'azienda che la controllava, la Johnson & Johnson.

5. Mettono in pratica quello che predicano. Molte compagnie fanno attenzione a migliorare la qualità dei loro prodotti, e i loro manager fanno discorsi sull'importanza di incoraggiare i collaboratori a prendere decisioni utili in tal senso, però spesso si tratta solo di promesse vuote. Ma Jack Welch, per molti anni amministratore delegato della General Electric, metteva in pratica quello che predicava. Avviò un percorso per assicurare che tutti i dipendenti della società si impegnassero sinceramente nella missione aziendale di miglioramento della qualità.

Welch mise in atto una tecnica gestionale innovativa, denominata "Work-Out", che incoraggiava una comunicazione aperta e la condivisione di idee. Work-Out era sostanzialmente un forum in cui dipendenti e dirigenti si incontravano regolarmente per determinare: "Quali sono le criticità e come facciamo a migliorare?" Work-Out alleggeriva i livelli di gestione e favoriva la condivisione di idee da parte del personale, riducendo il tempo necessario a portare un prodotto di qualità dalla fabbrica al cliente.

Allo stabilimento General Electric di Lynn, nel Massachusetts, Charles Reuter, un delegato sindacale, notò che la nuova impostazione aveva cambiato l'atteggiamento del sindacato e dei suoi membri nei confronti della compagnia. Disse: "Le persone ascoltano, e i motivi di disaccordo sono sempre meno. Work-Out ha causato uno shock culturale tra i capireparto all'antica, quelli che una volta dicevano: 'Tu sei un operaio e il capo sono io, perciò sta' zitto e fa' come ti dico.'"

6. I manager eccezionali ammettono i propri errori, e subito. Come dice il proverbio, "errare è umano". Tutti facciamo errori. Non riconoscere quando si è sbagliato peggiora soltanto la situazione.

I manager capaci non inventano scuse e non cercano di inventare giustificazioni per decisioni che non hanno funzionato come previsto.

Studiano le cause del problema e lavorano per effettuare le correzioni e le modifiche necessarie a tornare in carreggiata.

A metà degli anni ottanta, dopo mesi di ricerche di mercato e sperimentazioni, la Coca-Cola cambiò la sua formula per diventare la “New Coke”; nonostante l’enorme quantità di lavoro e denaro profusa per la realizzazione del nuovo prodotto, però, il pubblico non lo accolse bene e le vendite precipitarono.

I dirigenti avrebbero potuto reagire dicendo che gli studi di mercato erano corretti e che i consumatori avevano solo bisogno di un po’ di tempo per abituarsi al nuovo gusto, o avrebbero potuto cercare di giustificare la loro decisione ricorrendo alle statistiche, alle analisi, agli studi scientifici che erano stati portati a termine, ma non lo fecero. Roberto Goizueta, all’epoca amministratore delegato della Coca-Cola, reintrodusse immediatamente il vecchio prodotto, lo ribattezzò “Classic Coke”, e trasformò quella che sarebbe potuta essere una catastrofe di proporzioni enormi in un colpo di genio del marketing.

“

Chi non fa non sbaglia. Sono sicuro che chi si dà da fare commette degli errori.

”

John Wooden

7. Fanno i compiti. Invece di affidarsi alle intuizioni o a informazioni superficiali, i manager di successo studiano la situazione nel dettaglio, prima di prendere una decisione. Non esitano a chiedere l’aiuto degli altri, compresi i loro collaboratori, per avere idee e suggerimenti. Indagano su quello che hanno fatto le altre compagnie di fronte a problemi simili e fanno gli adattamenti opportuni.
8. I migliori manager sono ottimi comunicatori. Generano entusiasmo per le idee che presentano, tanto nei loro collaboratori quanto all’esterno. Incoraggiano gli altri a esprimere e a sviluppare le proprie idee. Il loro entusiasmo è contagioso.
9. Entrano in contatto umano con gli altri. I cambiamenti in azienda iniziano dalle persone. I manager devono capire la psicologia degli individui con cui trattano: sono tutti diversi, e quello che è importante per qualcuno potrebbe non esserlo per qualcun altro.

10. Eseguono controlli periodici e ultimano sempre il proprio lavoro. Richard è l'esempio di una persona che non ha previsto momenti di verifica. Quando è diventato vicepresidente esecutivo della sua compagnia, ha concesso larga autonomia ai tre manager dei reparti che dipendevano da lui. "Sono manager esperti e competenti," pensò. "Insieme abbiamo deciso scopi e obiettivi, e posso confidare sul fatto che porteranno a termine i loro compiti." Richard concentrò i suoi sforzi sulla pianificazione dei progetti futuri e lasciò le operazioni abituali ai suoi manager. Dava per scontato che avrebbero svolto quello che avevano concordato. Ma non andò a finire così. Venendo meno la verifica che il lavoro procedesse bene, si commisero errori e si presero decisioni che ritardarono il completamento puntuale dei compiti.

“
Quando hai finito di cambiare, sei finito.

Benjamin Franklin

In conclusione

- Per sopravvivere in questo ambiente dinamico, dobbiamo guardare al funzionamento delle nostre compagnie con una sensazione di insoddisfazione costruttiva. Se le pratiche che stiamo utilizzando non portano i risultati attesi, dobbiamo essere pronti a fare tutti i cambiamenti necessari per instradare la compagnia verso il miglioramento e il successo.
- Spesso le persone sentono di star perdendo autorità, autonomia o risorse a causa dei cambiamenti nel proprio ambiente lavorativo. Per assicurarci il successo, dobbiamo metterci alla prova e convincere gli altri ad accantonare le loro resistenze per concentrarsi sulle conseguenze positive.
- Usando la tecnica dell'innerview possiamo scoprire come i dipendenti reagiranno al cambiamento e aiutarli a capire meglio le proprie reazioni.
- Quando introduciamo dei cambiamenti, cerchiamo di seguire il Modello del Cambiamento.
 1. Stabilire la motivazione del cambiamento.
 2. Analizzare la situazione.
 3. Pianificare la direzione.
 4. Implementare il cambiamento.
 5. Monitorare gli effetti.
 6. Adattare e riallineare.
- Pensando e agendo in modo creativo, possiamo rendere più coinvolgente il

processo di cambiamento, così da farne un'esperienza di crescita professionale, e possiamo raggiungere esiti più dinamici e interessanti.

- Per assicurarci il successo durante i cambiamenti, rileggiamo i dodici suggerimenti e gli otto errori più comuni elencati in questo capitolo.
- Manteniamo la fiducia in noi stessi durante il processo di cambiamento. Ci saranno imprevisti e ostacoli, ma non arrendiamoci.
- Affinché il rinnovamento sia non solo accettato dalle persone coinvolte, ma appoggiato appieno, tutto il personale deve votarsi incondizionatamente alla sua riuscita. I manager che gestiscono bene i cambiamenti sono quelli che stimolano i dipendenti e li ispirano a impegnarsi completamente nel progetto.

3. Abituarsi al cambiamento

“
Tutti pensano a cambiare il mondo, ma nessuno pensa a cambiare se stesso.”

Lev Tolstoj

Se consideriamo la sempre maggiore velocità dei cambiamenti sul posto di lavoro al giorno d'oggi, probabilmente la capacità più importante è quella di riuscire ad abituarsi a questo processo. A volte è semplice. Ci piacciono le sfide e le opportunità che ci offrono. Altre volte opponiamo resistenza, concentrandoci su quello che potremmo perdere come risultato del cambiamento, anziché su quello che potremmo guadagnare. Spesso i capi e i colleghi notano la nostra capacità di abituarci ai rinnovamenti sul posto di lavoro, perciò è importante adattarsi in modo produttivo e positivo, indipendentemente da quello che proviamo verso il cambiamento a livello personale.

In questo capitolo, parleremo dei vari aspetti del cambiamento che potremmo dover affrontare in ambito professionale. È fondamentale esaminare come adattiamo i nostri atteggiamenti e ci impegniamo ad adeguare le nostre abitudini lavorative per affrontare meglio le sfide del cambiamento. Dobbiamo studiare il nostro modo di adattarci per essere pronti ai disagi di un ambiente lavorativo in trasformazione. Bisogna essere flessibili e produttivi quando il mutamento avviene, in modo da fare buona impressione sulle altre persone che lavorano con noi.

La sfida del cambiamento

L'ufficio era nel caos. Chi andava da una parte, chi dall'altra. Un avviso in bacheca annunciava una riunione di tutti i capireparto alle 10. Che cosa stava

succedendo? Una sola cosa era certa. C'era in cantiere qualcosa di grosso.

Alle 10, ci ritrovammo nella sala riunioni. L'amministratore delegato aprì l'incontro annunciando: "Ci saranno dei cambiamenti significativi nel sistema di gestione degli ordini, che riguarderanno ogni reparto dell'azienda." Quindi continuò precisando i dettagli.

Dopo la riunione, eravamo tutti piuttosto scossi. Eravamo perlopiù soddisfatti del sistema che usavamo. Lo conoscevamo bene e ci avevamo lavorato per anni. Eravamo a nostro agio con il lavoro e adesso sarebbe cambiato tutto. Alcuni temevano che il nuovo sistema avrebbe reso il nostro lavoro superfluo, che il reparto sarebbe stato assorbito da un altro e che ci avrebbero declassati. Nessuno faceva i salti di gioia.

“

Il progresso è impossibile senza cambiamento, e chi non sa cambiare idea non saprà cambiare

”

niente.

George Bernard Shaw

Quali provvedimenti può prendere il management per superare queste preoccupazioni e assicurarsi che il cambiamento non sarà solo accettato, ma anche attuato con entusiasmo?

Il rinnovamento non è sempre il benvenuto, anzi, è spesso contrastato. Perché? Quando le persone svolgono un certo lavoro in una determinata maniera per un dato periodo di tempo, hanno dimestichezza a farlo in quel modo. Il cambiamento le mette a disagio, e questo per molti è un problema. Senonché, per fare progressi il rinnovamento è non solo necessario, ma fondamentale (e inevitabile) ai fini del successo di ogni attività.

Ci sono delle sfide ben precise quando si intraprende un rinnovamento aziendale. Per affrontarle, bisogna essere creativi, pieni di energia e flessibili. In questo capitolo, analizzeremo le sfide del cambiamento e i modi in cui ci toccano a livello personale e professionale. Impareremo un modello per il rinnovamento aziendale e capiremo come intervenire per applicarlo con successo alla nostra azienda.

Sul piano individuale, le possibili reazioni al cambiamento sono diverse, in base a come ci sembra che questo possa influenzare noi o la nostra azienda. Affrontiamo la sfida di adattarci a questo processo adattando i nostri atteggiamenti e le nostre emozioni.

“

Azione e reazione, flusso e riflusso, tentativo ed errore, cambiamento: questo è il ritmo della vita. Dalla presunzione viene la paura, dalla paura nasce una visione più lucida, una nuova

”

speranza. E dalla speranza, il progresso.

Bruce Barton

Uscire dalla zona di comfort

Un cambiamento delle nostre responsabilità provoca ansia e ci fa sentire fuori dalla nostra zona di comfort. Sul lavoro, può capitarci più e più volte di essere in situazioni di potenziale disagio, man mano che l'esperienza e le responsabilità aumentano, e quando cerchiamo di adattarci alle novità che sono sopraggiunte.

Flessibilità

La nostra compagnia potrebbe avere delle aspettative su di noi durante il processo di cambiamento. Questo potrebbe significare lasciarsi alle spalle il nostro vecchio modo di pensare al lavoro. Il ruolo che avremo in futuro potrebbe essere ben diverso da quello che ci aspettavamo, e affinché in un'organizzazione un cambiamento abbia successo, ognuno deve dar prova della massima flessibilità possibile. A volte questa può essere una sfida impegnativa, specialmente se ci sentiamo spinti in una direzione che non ci convince, o se dobbiamo compiere un momentaneo passo indietro nella nostra carriera.

Controllo della mentalità

Per la nostra mentalità i cambiamenti sono un duro colpo: non solo ci sentiamo insicuri e a disagio, ma a volte abbiamo dei seri problemi a cambiare, e non siamo per nulla ottimisti. Un giorno può andare bene, il giorno dopo le nostre paure e il nostro risentimento possono avere la meglio sui pensieri positivi, e così perdiamo il controllo della nostra mentalità; quando ciò accade, non riusciamo a contribuire al processo di rinnovamento.

Per adattarci, dobbiamo combattere gli atteggiamenti che ci frenano, sostituendoli con quelli che accolgono il cambiamento in atto. Per conformare la nostra mentalità, proviamo a farci le seguenti domande:

1. Quali atteggiamenti devo cambiare, in questo ambiente lavorativo che si trasforma?

2. Perché voglio accogliere questo cambiamento?
3. Come posso essere sicuro di riuscire ad adattarmi a questo processo?
4. Quanto sono disposto a fare il necessario per farlo funzionare?

“

Se una cosa non ti piace, cambiala. Se non puoi cambiarla, cambia il tuo atteggiamento. Non

”

lamentarti.

Maya Angelou

Adattarsi

Nel corso della nostra carriera, il nostro ruolo e le nostre responsabilità si modificano: dirigere squadre di lavoro, condurre riunioni, comunicare la nostra *vision* e *mission* sono tutte sfide che affrontiamo mentre la nostra carriera avanza. Come abbiamo già detto, in questo panorama in continua evoluzione, la capacità di adattarsi può essere più importante di ogni altro talento nel determinare il nostro successo a lungo termine. Alcune strategie ci aiuteranno ad adattarci.

Ricalibrare le aspettative

Alla fine dei conti, può darsi che la promozione non arrivi quest'anno. Magari non avremo più lo stesso capo, o le stesse responsabilità. Dobbiamo adeguare le nostre aspettative senza abbassarle, se possibile. Dobbiamo concentrarci sugli obiettivi che possiamo raggiungere.

Quando Sally è stata assunta come manager di un punto vendita della catena Fashion for Teens, si è posta come obiettivo di diventare manager regionale entro tre anni. Adesso è al suo quarto anno e non è per nulla vicina a raggiungere il suo scopo. Ma ha lavorato molto bene e i suoi risultati sono validi. Il suo insuccesso non dipende da lei. L'anno in cui è stata assunta, la compagnia aveva aperto cinque punti vendita e pensava di continuare questa espansione. Tuttavia, quando la situazione economica si è fatta stagnante, non sono stati aperti altri negozi, e adesso potrebbero passare anni prima di riprendere l'espansione. Sally deve adeguare le sue aspettative. Può scegliere tra attendere con pazienza che la situazione economica migliori, esaminando eventuali altre opportunità disponibili in azienda, e cercare una posizione come manager regionale presso un'altra catena.

“

Il fattore più efficace per la crescita e la trasformazione è qualcosa di molto più profondo di

”

qualsiasi tecnica: un cambiamento di mentalità.

John Welwood

Quando affrontiamo la delusione di non aver ottenuto la promozione o l'incarico che desideravamo, dovremmo farci queste dieci domande:

1. Come posso rendere il mio lavoro più importante per la compagnia?
2. Cos'è che non sto facendo e che potrei fare per questa azienda?
3. In che modo posso migliorare il funzionamento del mio reparto?
4. Quali aspetti nuovi e diversi del lavoro potrei imparare, per essere più utile?
5. Quali passi dovrei fare per comunicare ai miei superiori che sono disposto ad accettare maggiori responsabilità?
6. Che cosa posso imparare, sull'attività degli altri reparti, che potrebbe risultare utile per i miei obiettivi?
7. Se nel mio lavoro non posso arrivare più in alto, ci sono altre posizioni nella compagnia che potrei ricoprire?
8. Ci sono incarichi che gli altri sono riluttanti a svolgere e per i quali potrei propormi volontariamente?
9. Come posso migliorare i miei risultati di manager portando i miei collaboratori a essere più produttivi?
10. Sono disposto a impegnarmi e a sopportare i sacrifici e i rischi necessari per guadagnarmi il diritto di scalare la piramide aziendale?

Costruire relazioni e reti

Costruire una rete professionale è una strategia di adattamento affascinante e gratificante. Partiamo dal presupposto che il cambiamento è sempre dietro l'angolo: chi vorremmo conoscere, o conoscere meglio, se quel cambiamento dovesse davvero verificarsi? Iniziamo a coltivare quelle relazioni e costruiamoci un'ampia rete di sostegno e incoraggiamento.

Tim, un addetto ai database alla Lincoln Finance Company, era affascinato dai computer, e proprio nel momento in cui la sua compagnia stava passando a un network informatico internazionale. Frequentò un corso serale avanzato di informatica presso un'università vicina, sperando che, quando avessero installato i nuovi sistemi, lo avrebbero scelto per un trasferimento al reparto informatico.

Ma, quando venne il momento, la sua richiesta di trasferimento fu rifiutata e la compagnia assunse nuovo personale. Tim se ne lamentò col suo supervisore, che gli dette questo consiglio: “Tim, la compagnia ha cercato all’esterno perché nessuno dei dirigenti sapeva delle tue competenze informatiche. Pensano che tu sia soltanto un operatore di database. Cerca di conoscere i nuovi informatici, passa del tempo con loro e scopri che cosa fanno e come.”

Nei mesi successivi, Tim diventò amico dei tecnici, e non solo imparò molto, ma si fece conoscere e li conquistò. Quando si aprì una posizione nel loro reparto, fecero in modo che Tim vi venisse trasferito.

Chiedere consigli

Un altro modo per potenziare la nostra rete di relazioni sul posto di lavoro è essere consapevoli che gli altri potrebbero avere delle idee su come adattarci al meglio al mutamento: chiediamo suggerimenti e opinioni, e anche valutazioni sul lavoro che stiamo facendo per cambiare. Le fasi di cambiamento sono periodi ideali per costruire ponti, non muri. Sono momenti per essere aperti ai consigli, e non per stare sulla difensiva.

Esercitarsi alla pazienza

Quando è in atto un cambiamento, vogliamo solo che si concretizzi rapidamente, in modo da lasciarcelo alle spalle il prima possibile. Le modifiche sul lavoro, però, spesso richiedono più tempo di quanto pensiamo, perché le variazioni vanno comunicate e integrate, e bisogna rivedere tutte le funzioni organizzative coinvolte; anche gli individui devono avere tempo a disposizione per adattarsi al nuovo ambiente. Che senso ha buttare giù un muro solo per costruirne un altro? Il nostro compito è sforzarci di provare ogni giorno almeno un nuovo modo per adattarci al cambiamento. Facciamo uno sforzo positivo e produttivo.

Quando ci troviamo di fronte al cambiamento, è facile che ci venga da pensare che non lo vogliamo, che non ne abbiamo bisogno, che non possiamo sostenerlo o che non ne abbiamo intenzione. Ogni giorno sul lavoro vediamo persone che hanno questo atteggiamento, piuttosto comune in tempi di cambiamento ma improduttivo, e che poco probabilmente ci condurrà al successo e al riconoscimento.

Sviluppare un atteggiamento di insoddisfazione costruttiva

Per molti manager è difficile adattarsi al cambiamento. Ci sono persone in posizione di leadership, e per niente dispotiche, che tuttavia mal sopportano il disaccordo e tendono a soffocare con disinvoltura le idee diverse dalle loro. Anche se non comandano con la paura, non incoraggiano le opinioni contrarie. Questi manager devono essere convinti dell'importanza di ascoltare opinioni diverse e di avere una mentalità aperta.

Per esempio, le compagnie che vogliono sinceramente passare da una cultura gestionale autoritaria a una più partecipativa si sforzano di esortare al dissenso, all'insoddisfazione e al disaccordo. Vedono questi atteggiamenti come parte di un processo di miglioramento continuo. Riconoscono che portano a delle soluzioni innovative e che possono rivelarsi estremamente efficaci. Credono che siano fondamentali, per gli interessi a lungo termine della compagnia.

Gli psicologi chiamano questo approccio alle interazioni aziendali *insoddisfazione costruttiva*. Favorire questo atteggiamento all'interno della società è uno degli elementi necessari al cambiamento di mentalità. I seguenti approcci hanno aiutato molte società a sviluppare e a mantenere un clima di insoddisfazione costruttiva, non solo nel management ma a ogni livello.

1. Mettere in chiaro che essere in disaccordo non è un crimine. Non solo non ci saranno punizioni in caso di dissenso; al contrario, sarà visto favorevolmente dai supervisor e dai manager della compagnia.
2. I manager e i supervisor dovrebbero trattare ogni punto di vista con rispetto. Anche se a loro avviso una certa idea non è buona, i manager più capaci assicurano a chi l'ha proposta che verrà presa seriamente in considerazione. E mantengono la parola. La loro reazione iniziale potrebbe essere prevenuta, basata su informazioni insufficienti, o semplicemente sbagliata.
3. Non mettere mai in ridicolo le opinioni altrui. Anche se un'idea sembra banale, mal concepita o addirittura ridicola, vediamola come uno sforzo sincero. Quando la respingiamo, presentiamo il nostro rifiuto come faremmo nel caso di proposte più serie.
4. Non serbare rancore. Spesso ci sembra che qualcuno sia sempre contrario alle nostre idee. Non prendiamola sul personale. Ricordiamoci che le idee possono emergere ed essere valutate solo tramite il disaccordo. Per esempio, potrebbe esserci un collaboratore, come Jason, che è in disaccordo solo per il gusto di esserlo. Persone del genere possono essere fastidiose, ma se capiscono che vogliamo seriamente ascoltare le loro idee e

non siamo irritati dalla loro continua opposizione, spesso smetteranno di dissentire per motivi banali. Jason si divertiva a infastidire il suo capo. Quando si accorse che il manager non ne era disturbato e che invece incoraggiava le opinioni contrarie, portò le sue riflessioni a esiti più costruttivi.

5. Non farsi accecare dall'orgoglio. Molti manager sono particolarmente suscettibili alle critiche alle proprie idee. Non dovremmo risentirci soltanto perché qualcuno ha suggerito di discutere una certa proposta. Mantenere una mentalità aperta è di vitale importanza. L'obiettivo è raggiungere il miglior risultato per la compagnia, non esaltare il nostro ego o quello di qualcun altro.
6. Non fare preferenze. È forte la tentazione di accettare idee da chi ci piace di più, rifiutando quelle degli altri. Ma anche le persone che magari ci sembrano meno brillanti o solerti potrebbero comunque avere delle idee vincenti.
7. Concentrarsi su *che cosa* è ragionevole, non su *chi* ha ragione. Quando si tratta di valutare i suggerimenti, l'analisi dovrebbe privilegiarne il *contenuto* e non l'*origine*.
8. Alleniamo noi stessi e i nostri collaboratori a tenere bene a mente queste due domande relativamente a tutto quello che facciamo: stiamo scegliendo la migliore soluzione possibile per gestire questa situazione? In caso contrario, come possiamo migliorare? I metodi cambiano, i concetti gestionali cambiano e lo fanno anche gli obiettivi aziendali. È opportuno farsi periodicamente queste due domande, per assicurarci che quello che stiamo facendo non solo sia al passo con la tecnologia, ma sia anche il risultato di una riflessione obiettiva sul benessere della compagnia.
9. Accettare il fatto che non esistono domande stupide. Anche quelle che sembrerebbero irrilevanti spesso riescono a individuare problemi di cui non ci si era accorti.
10. Ascoltare. Sviluppare le tecniche per ascoltare in modo attivo ed empatico. Quando gli altri parlano con noi, le nostre azioni e reazioni possono motivarli o scoraggiarli. I collaboratori saranno invogliati a parlarci perché sanno di essere veramente ascoltati.

11. Apprezzare la diversità nelle persone e nelle loro prospettive, opinioni e percezioni. Chi ha alle spalle culture, livelli d'istruzione e background differenti porta con sé punti di vista inediti. Possiamo imparare molto, guardando il mondo coi suoi occhi.
12. Incoraggiare costantemente gli altri a vagliare le proprie opinioni. Aiutiamo i collaboratori a esaminare i meriti e i limiti delle proprie idee. Forniamo loro gli strumenti necessari, come l'accesso a dati, materiali di ricerca, libri e articoli sugli argomenti affrontati.
13. "Ambasciator non porta pena". I manager devono sapere la verità e la verità spesso non è piacevole. Non si possono eliminare o correggere gli errori, se non sappiamo di averne fatti, e se questo non ci viene comunicato il prima possibile. In un ambiente in cui si incolpa chi porta cattive notizie, i collaboratori che si accorgono dei problemi avranno paura di farli notare. Incoraggiamo le persone a essere dirette nel presentarci le informazioni, buone o cattive che siano.
14. Riconoscere il merito dei dipendenti che hanno applicato positivamente l'insoddisfazione costruttiva, ottenendo un vantaggio per l'azienda. Prendiamo in considerazione delle ricompense concrete, quando è opportuno. Durante le riunioni di reparto, riconosciamo pubblicamente il loro contributo. Pubblichiamo nella newsletter aziendale le storie delle innovazioni introdotte e di chi vi ha partecipato.
15. Stabiliamo, nella compagnia o nel reparto, un'atmosfera che stimoli cooperazione, collaborazione e lavoro di squadra. I manager e i team leader, a ogni livello, dovrebbero essere formati per diventare leader partecipativi anziché capi dogmatici. Sarebbe opportuno continuare sempre a esercitarsi in fatto di buona comunicazione, pensiero creativo e azioni collaborative, consolidando queste abilità durante le quotidiane attività della società.

Insoddisfazione personale e cambiamenti di successo

Immaginiamo che i cambiamenti decisi dalla compagnia stiano andando molto bene. Spesso li abbiamo accolti a braccia aperte, ma adesso, passato un po' di tempo, ci accorgiamo che ci trovavamo meglio prima. Non è insolito. I nuovi metodi potrebbero essere meno allettanti del previsto.

Questo genere di malcontento non si limita ai collaboratori meno qualificati.

Spesso è avvertito anche da manager con molta esperienza, soprattutto da chi ha fondato una piccola azienda, come Stanley, che è anche il presidente della sua redditizia società di software. Nel corso degli anni ha trasformato la propria attività in una compagnia multimilionaria. L'anno scorso ha assunto un consulente gestionale per ottimizzare le operazioni e aumentarne l'efficienza. Il risultato è stato ancora migliore del previsto, ma Stanley vedeva che il suo ruolo non era più quello di una volta e, per quanto fosse efficace, non gli dava più molte soddisfazioni. Lui era una persona creativa che amava sviluppare prodotti e invece, col nuovo sistema, si trovava perlopiù a gestire l'aspetto operativo della società. Si è confrontato con il consulente per discuterne. Ecco alcuni dei suggerimenti:

1. Prendere in considerazione la propria vita lavorativa. Stanley ormai si stava concentrando soprattutto sugli aspetti commerciali della società, trascurando lo sviluppo creativo dei prodotti e il marketing, due ambiti che amava. Proprio questo tipo di attività lo aveva motivato a dar vita alla sua azienda. Il consiglio è stato di delegare il più possibile la parte commerciale ai collaboratori capaci di gestirla. In questo modo, il personale ha avuto un'ottima opportunità per imparare come funziona il lato commerciale, e Stanley ha avuto più tempo per concentrarsi sulle mansioni che preferiva e che lo hanno portato al successo.
2. Entrare in contatto con altri imprenditori. A Stanley è stato consigliato di stringere amicizia con altri imprenditori che hanno problemi e preoccupazioni simili ai suoi. Comunicare con persone che avevano affrontato o stavano affrontando le stesse situazioni sarebbe stato un inestimabile aiuto per capire come superarle.
3. Stabilire degli obiettivi concreti e a breve termine. Forse a Stanley avrebbe fatto bene passare del tempo a occuparsi di qualche altro aspetto della sua vita. Una cosa essenziale da fare per ritrovare la motivazione è stabilire un obiettivo preciso per ogni giorno, settimana, mese. Raggiungere un traguardo ci prepara per il prossimo e aumenta la nostra autostima. Se siamo convinti di trovarci sulla strada giusta, queste azioni ci aiuteranno a raggiungere gli obiettivi.

Ricordiamoci che ognuno di noi incontra alti e bassi nel corso della carriera, quando l'energia è al massimo oppure è in calo. A volte, quando ci sembra di essere arrivati a un punto morto, è utile ricordarsi di valutare la situazione attuale

e stabilire degli obiettivi, così da restare motivati e andare avanti.

“Ogni cambiamento, anche un cambiamento in meglio, è sempre accompagnato da
inconvenienti e disagi.”

Arnold Bennett

Sopravvivere ai licenziamenti

Uno dei cambiamenti più traumatici che ci può capitare sul lavoro è la prospettiva di essere licenziati. E ciò non accade per via dei nostri risultati scadenti o perché abbiamo violato qualche regola aziendale. Ma gli affari sono diminuiti e il management è costretto a ridurre i costi “ridimensionando” il personale, un eufemismo che di fatto significa effettuare dei licenziamenti.

Anche se in alcune realtà questi sono basati solo sull’anzianità, molte compagnie considerano anche altri fattori. Le nostre possibilità di sopravvivenza possono aumentare significativamente, se ci impegniamo a farci notare in quanto dipendenti indispensabili.

Fare bene il proprio lavoro

Se non facciamo bene il nostro lavoro, tutti i piani che possiamo escogitare per salvarci da un licenziamento andranno in fumo. Chi si salva si impegna a fondo per imparare tutto il possibile sul proprio lavoro, sulle altre mansioni del reparto e sugli obiettivi che l’azienda intende raggiungere. Studiamo le attività della nostra compagnia. Diamo suggerimenti su come potrebbero essere migliorate. Soprattutto, dovremmo fissare degli standard elevati per noi e per le persone che supervisioniamo, facendo poi in modo di rispettarli.

Stare al passo con la tecnologia

Nel mondo dinamico in cui viviamo, le cose cambiano in continuazione. Questo è molto evidente in ambito tecnico e professionale, ma chiunque, non soltanto chi ha un lavoro specializzato, deve tenersi aggiornato sulle novità del proprio campo. Diane, una dirigente amministrativa, è abbonata a diverse riviste del settore e visita sempre le fiere dedicate alle forniture da ufficio, e questo ha permesso alla sua azienda di essere tra le prime ad avvantaggiarsi dei nuovi sistemi e materiali, e a rinnovare completamente le attrezzature per la

comunicazione. Quando la sua compagnia ha accorpato vari reparti, eliminando alcune posizioni da supervisore, era ovvio che Diane sarebbe rimasta al suo posto.

Allargare il proprio campo d'azione

Kevin, uno dei molti coordinatori del settore vendite, era responsabile della fase che intercorre tra la vendita e la spedizione della merce. Se i clienti avevano qualche problema col prodotto dopo aver ricevuto la spedizione, dovevano rivolgersi al reparto assistenza clienti, che spesso doveva a sua volta fare riferimento a Kevin per le informazioni necessarie. Kevin sviluppò un sistema per integrare le varie fasi del processo, che portò a una quantità di lavoro maggiore per lui ma che al tempo stesso lo rese più prezioso agli occhi dell'azienda.

Essere positivi

Quando Shirley venne a sapere che la sua azienda intendeva ridurre il personale, la sua reazione fu di totale pessimismo: diede per scontato che l'avrebbero licenziata e il suo pensiero negativo finì per riflettersi sul suo lavoro e sul suo atteggiamento. Divenne lenta, iniziò a commettere errori e a criticare tutti i suggerimenti del suo supervisore; in attesa del licenziamento, a livello psicologico si era già dimessa.

La sua collega Vicki, invece, era più positiva. Pensava: "So fare bene il mio lavoro, quindi probabilmente mi terranno." Lavorò ancora di più e meglio, senza tirarsi indietro se c'era da fare qualche straordinario; continuò a lavorare con lo stesso impegno e la stessa energia di sempre, e alla fine l'amministrazione non ebbe dubbi su chi delle due tenere.

Essere flessibili

Elliot aveva gestito un negozio per due anni ed era orgoglioso di poter dire a tutti che faceva quel lavoro. Purtroppo, a causa della situazione economica, la catena di negozi si trovò costretta a chiudere il suo punto vendita. Offrirono a Elliot un posto da vicedirettore in un altro negozio. "Come faccio ad accettare una posizione inferiore?" pensava Elliot. "Come faccio a dire ai miei amici che non sono più io il capo? Forse dovrei cercare lo stesso lavoro ma in un'altra catena."

Dopo aver riflettuto attentamente, Elliot capì che la sua compagnia lo

rispettava e lo apprezzava e che, con un po' di flessibilità, avrebbe superato questo intoppo temporaneo, fino a riprendere la carriera che aveva intrapreso prima del cambiamento imprevisto.

Anche se la posizione di livello inferiore in un altro negozio della catena comportava una perdita di prestigio e uno stipendio più basso, era comunque meglio che ritrovarsi senza lavoro o doversi trasferire in un'altra azienda, dove non lo conoscevano e avrebbe dovuto ricominciare da zero.

Fare la mossa giusta al momento giusto

Ci sono circostanze in cui, a prescindere da ciò che facciamo, non possiamo evitare di perdere il lavoro. In questi casi, dobbiamo essere preparati a muoverci per trovarne un altro: dobbiamo preparare un curriculum che evidenzi i nostri successi negli incarichi passati e attuali, e passare in rassegna i contatti che ci siamo creati negli anni e che potrebbero essere utili per ottenere un nuovo incarico.

Siamo adulti, maturi, e dovremmo essere capaci di affrontare sia i momenti migliori sia quelli peggiori della carriera. Contribuendo il più possibile al successo del nostro datore di lavoro, possiamo fare del nostro meglio per aumentare le nostre probabilità di evitare il licenziamento. Pianificando attentamente e tenendo presente la possibilità di incorrere in una riduzione del personale, se necessario possiamo prepararci una nuova carriera altrove.

In conclusione

- Affrontiamo la sfida di adeguarci al cambiamento adattando i nostri atteggiamenti e le nostre emozioni.
- Un'autentica capacità di adattarsi è forse la dote più importante di tutte, nel determinare un successo stabile e a lungo termine.
- Uno dei fattori fondamentali per cambiare la mentalità aziendale consiste nell'incoraggiare un atteggiamento diffuso di insoddisfazione costruttiva.
- Ricordando di valutare la nostra situazione attuale e di stabilire degli obiettivi, possiamo restare motivati e continuare ad andare avanti.
- Non si può dire di aver davvero affrontato il cambiamento a viso aperto, se non si è provato a immaginare il peggior scenario possibile. Riflettiamo su come il cambiamento potrebbe spingerci oltre le nostre capacità, generare conseguenze negative con i capi e i colleghi, e come potrebbe consumare la nostra energia e frenare la nostra produttività.
- Assecondare l'inevitabile. Sappiamo che non è possibile evitare o allontanare

il cambiamento. È parte di tutto quello che facciamo nella nostra carriera. Se ce ne ricorderemo, non sprecheremo tempo ed energie a combattere contro l'inevitabile.

- Essere preparati a ogni evenienza. La nostra compagnia potrebbe dover fare dei licenziamenti. Adoperiamoci per ridurre la probabilità che tocchi a noi, aumentando la nostra importanza al suo interno.

4.

Suggerire e dare inizio al cambiamento

Oggi sul posto di lavoro ci troviamo in un ambiente in continua evoluzione. Spesso sperimentiamo il cambiamento in più ambiti della carriera contemporaneamente. Quando ricopriamo posizioni di responsabilità, guidare il rinnovamento potrebbe rientrare tra le nostre responsabilità, ma in molti casi partecipiamo semplicemente a un processo di rinnovamento su scala più ampia, che riguarda tutta la compagnia.

La nostra opportunità consisterà nell'essere visti come dei leader capaci di guidare il cambiamento, anche se non siamo noi i promotori o i leader effettivi del processo. Ottenere la reputazione di fautori dei rinnovamenti ha una ricaduta positiva sulla nostra immagine in ambito aziendale. Ha anche un notevole effetto positivo sulla soddisfazione e sulla motivazione che proviamo nel corso della carriera.

Esaminiamo in quale misura stiamo interagendo coi cambiamenti in atto. Innanzitutto, dobbiamo lavorare sui modi necessari a mantenerci sempre flessibili. Inoltre, dobbiamo elaborare un piano personale per sostenere e guidare il cambiamento in azienda, anche se magari non ricopriamo un ruolo di rilievo. Uno dei fattori chiave per spronarci al successo è un forte impegno a migliorare sempre. Non importa quanto siano efficaci i metodi, i processi o le idee in campo: la ricerca di un approccio migliore non si ferma mai. Non possiamo più permetterci di adagiarci. I luoghi comuni come “finché la barca va, lasciala andare” non hanno più ragion d'essere, nella mentalità manageriale moderna. Dobbiamo invece pensare che “se la barca va ancora, probabilmente è vecchia”. Come abbiamo visto nel capitolo precedente, dovremmo guardare a tutto ciò che facciamo con insoddisfazione costruttiva.

Frank e Lillian Gilbreth, pionieri del “management scientifico”, ci esortavano a cercare sempre “la strada migliore di tutte” e, una volta definita, a cercarne una ancora migliore. David McClelland, un altro precursore degli studi sulla gestione

aziendale, chiamava questo atteggiamento “spinta al successo” e lo basava sull’idea che le persone hanno un desiderio innato di raggiungere risultati, per cui, se si agisce in modo da sviluppare questo desiderio, i collaboratori si sforzeranno di primeggiare.

Mettersi alla prova

Sono molte le persone che si dedicano con passione al loro lavoro, ricavandone grandi soddisfazioni. Questo atteggiamento le incoraggia a continuare a lavorare verso un costante miglioramento.

Impegnarsi a fare sempre meglio non significa solo migliorare se stessi. Se siamo dei team leader o dei supervisori, il nostro successo dipende da quello dei nostri collaboratori. Dovremmo stabilire dei percorsi, anche molto informali, per stimolarli a cercare sempre nuovi miglioramenti, in fatto di produzione, di qualità e di amministrazione.

Stan Seifer, assistente del presidente della Frequency Electronics Company, che impiega seicento persone nella produzione di apparecchi elettronici hi-tech, non aveva stabilito dei sistemi particolari, ma si impegnava a motivare costantemente il personale. Stan incoraggiava l’innovazione e le idee, riconosceva puntualmente i meriti altrui e instillava nei dipendenti l’orgoglio del proprio lavoro. Questo suo atteggiamento gli è valso centinaia di suggerimenti e proposte, che hanno permesso alla sua compagnia di continuare a essere all’avanguardia nel settore.

Tenere sempre a mente il cliente

La Lincoln Credit Union, che offre servizi bancari ai suoi membri, ha aggiunto una nuova dimensione alla ricerca di continui miglioramenti. Il personale sottopone regolarmente un questionario ai clienti e ha messo in atto i suggerimenti ricevuti, che hanno portato a diverse importanti migliorie nel servizio. L’attenzione rivolta ai desideri dei clienti ha anche contribuito a responsabilizzare questi ultimi, rafforzandone la fidelizzazione alla compagnia.

Che il nostro obiettivo sia combattere per la sopravvivenza della nostra azienda in tempi economicamente difficili, cercare di mantenerla a un livello competitivo o farla diventare leader nel settore, dobbiamo convincerci dell’importanza di effettuare cambiamenti che portino a un miglioramento continuo.

“

Se c'è qualcosa che vogliamo cambiare, dovremmo prima esaminarla e vedere se invece non

”

si tratta di qualcosa che possiamo cambiare in meglio dentro di noi.

Carl Gustav Jung

L'arte del “bravo collaboratore”

Spesso ci sentiamo frustrati, quando il nostro capo non prende sul serio i nostri suggerimenti. Un modo per superare questo ostacolo è ottenere il rispetto dei nostri superiori diventando dei collaboratori preziosi.

Essere un buon collaboratore

Il primo ingrediente per essere dei “bravi collaboratori” è fare il proprio lavoro alla perfezione. La professionalità è indispensabile per conseguire il successo, sia in veste di leader sia in veste di subordinati. Ovviamente, se siamo bravi fare la nostra parte, il capo potrà fare affidamento su di noi, alleggerendo il proprio lavoro e rendendoci sempre più preziosi per la compagnia.

Quando Sandra iniziò il suo primo impiego di assistente al marketing, per prima cosa chiese al padre, un manager affermato, qualche consiglio su come diventare una brava dipendente. Lui le disse: “Un bravo dipendente è quello che sa tenere il capo del capo in buoni rapporti con il capo.”

Dobbiamo far fare bella figura al nostro superiore. Si comincia dando il meglio in ogni occasione, ma questo è solo l'inizio. Aiutando le persone meno capaci del nostro ufficio a diventare più efficienti, non solo contribuiremo a un complessivo miglioramento delle prestazioni del reparto, mettendo il nostro capo in una buona luce, ma daremo prova di possedere le caratteristiche che ci segnaleranno come un potenziale leader.

Anticipare le richieste dei superiori

Quando rientrò in ufficio dopo aver visitato un'esposizione di forniture aziendali, Gloria disse al suo assistente, Steve, che era rimasta particolarmente colpita da una fascicolatrice che aveva visto. La prima cosa che Steve pensò di fare fu di recarsi a vedere quella macchina. Prese dei dépliant e diede un'occhiata anche agli altri apparecchi esposti. Una volta tornato in ufficio, si mise a cercare su Internet delle ditte che producevano attrezzature analoghe per

farsi inviare dei cataloghi. Poi contattò alcune aziende che già utilizzavano quel tipo di fascicolatrici, chiedendo se si trovassero bene e quale giudizio potevano darne. Alla fine, raccolse tutti i risultati di queste sue indagini in un apposito dossier.

Qualche mese dopo, Gloria entrò nell'ufficio di Steve per dirgli: "Quando sono andata all'esposizione di forniture aziendali, ho visto una fascicolatrice che sembrava potesse andar bene per le nostre necessità; potrebbe raccogliermi qualche informazione in proposito?" E Steve aprì semplicemente un cassetto, ne estrasse il dossier che aveva preparato e glielo porse.

Certo, potremmo sprecare tempo a cercare cose che magari non saranno mai rilevanti, ma quando lavoriamo con qualcuno per un certo periodo di tempo impariamo a capire cos'è che probabilmente risulterà importante, e i nostri sforzi saranno quasi sempre ben mirati. Anticipando i bisogni del capo, non solo ci rendiamo più utili a quella persona, ma sviluppiamo anche lo spirito d'iniziativa e l'intraprendenza che ci saranno d'aiuto nella carriera.

Aiutare il capo a chiarirsi le idee

Ivan aveva la reputazione di essere un contestatore. Sembrava sempre in disaccordo con le scelte della compagnia e continuava ad avanzare proposte che erano in contrasto con i metodi aziendali. Aveva già perso il lavoro due volte per questo motivo. Quando aveva iniziato a lavorare nella sua attuale compagnia, si era ripromesso di non essere più così polemico, ma alla fine la sua natura prese il sopravvento su tutti i buoni propositi e ben presto ricominciò a esprimere il suo disaccordo con veemenza.

Quando il capo lo convocò per un colloquio privato, Ivan si aspettava di essere licenziato per l'ennesima volta. Invece, il suo capo gli fece un discorso diverso. "Ivan, lei riesce a essere davvero esasperante, però mi riesce a fare qualcosa che nessun altro ha mai saputo offrirmi. Mi costringe a ripensare e riesaminare quello che spesso ho dato per scontato. Il suo è un servizio necessario. Ora, se riuscisse a diventare più diplomatico, lei sarebbe una risorsa davvero preziosa."

Ai leader di qualità servono dipendenti che non siano semplici adulatori, sempre d'accordo con loro. Un "bravo collaboratore" non dovrebbe aver paura di attirare l'attenzione del capo sui difetti e i potenziali problemi delle sue proposte. In questo modo, offre un servizio che non solo stimola una gestione migliore da parte del leader, ma dimostra anche che vale la pena di prendere in seria considerazione le sue idee.

I sette elementi fondamentali di un buon piano di cambiamento

Per dare il via a un cambiamento praticabile nella nostra compagnia, dobbiamo avere l'approvazione del management. Potrebbe non essere facile, ma se presentiamo il nostro suggerimento con un piano ben architettato, le probabilità che venga accettato saranno molto più numerose. Ecco un approccio in sette passaggi per creare un buon piano per una nuova idea.

1. Offrire una percezione chiara e precisa della situazione così com'è.
Come abbiamo già visto in questo libro, il primo passo per fare qualsiasi cambiamento è avere un'idea chiara della situazione attuale. Studiamo le informazioni importanti che sono disponibili, includendo i dati su produzione, costi, tempo necessario per completare determinate operazioni ecc. Approfondiamo usando delle innerview ben congegnate (vedi [capitolo 2](#)) per individuare le cause reali dei problemi e separarle dai sintomi. Quando nascondiamo la testa sotto la sabbia sperando che i problemi se ne vadano da soli, non possiamo effettuare cambiamenti. Se il sistema di gestione in atto sta rallentando l'azienda, i fattori problematici devono essere individuati e ammessi. Solo allora si potranno intraprendere le modifiche necessarie per arrivare a un cambiamento di mentalità.
2. Presentare una visione chiara e ragionevole di come dovrebbe essere la situazione.
Facciamo vedere ai manager più importanti e a tutte le persone coinvolte nel cambiamento come funzionerebbe il nuovo sistema. Si dovrebbero individuare degli obiettivi raggiungibili e accettabili per tutti.
3. Fare programmi realistici.
È opportuno preparare dei programmi per raggiungere ogni tappa del progetto. Tutti i partecipanti dovrebbero concordare su queste tappe e impegnarsi a raggiungerle. Dato che non sempre è possibile prevedere quanto tempo ci vorrà per realizzare molti aspetti di un piano, è bene lasciare spazio a una certa flessibilità nei programmi, facendo tutto il possibile per indicare scadenze realistiche.
4. Sviluppare un budget per l'implementazione del piano.
Introdurre dei cambiamenti significativi, come ogni altra attività aziendale, ha un costo. È opportuno preparare un budget per assicurarci che il nostro piano sia conveniente. Facciamo una stima ragionevole dei costi che ci saranno.

5. Prevedere una strategia specifica per tenere informato il personale.

Dato che non soltanto i manager, ma tutti i dipendenti sono fondamentali per il successo di un piano, è importante rendere pubblici i resoconti periodici sull'avanzamento del processo. Questi terranno il personale aggiornato sugli sviluppi, i risultati e le eventuali modifiche del progetto in corso, oltre a includere congratulazioni e ringraziamenti per chi è stato particolarmente d'aiuto.

“

Pianificare è la strada maestra per raggiungere la destinazione. Se non sai dove stai andando,

”

come ti aspetti di arrivarci?

Basil S. Walsh

6. Stabilire un sistema per misurare il successo del piano.

Per seguire l'avanzamento del progetto è bene creare un sistema di misurazioni. Ci sono molti sistemi di questo tipo a disposizione. Informiamoci su quale può essere il più adatto al tipo di cambiamento che ci riguarda e inseriamolo nel nostro programma.

7. Includere un sistema per l'aggiornamento continuo.

I piani relativi ai cambiamenti importanti sono dinamici. Non sono mai realmente definitivi. Durante il processo di implementazione del progetto, i partecipanti probabilmente vedranno nuovi aspetti, avranno nuove idee e svilupperanno nuovi approcci. I piani di successo prevedono al loro interno dei sistemi per incoraggiare le persone a dare suggerimenti e raccomandazioni.

“

La chiave del successo è la nostra capacità di adattarci. Le persone sottovalutano la loro abilità nel cambiare. Non c'è mai un momento giusto per fare una cosa difficile. Il compito di un leader è

”

aiutare le persone a visualizzare il proprio potenziale.

John Porter

Aumentare le probabilità di successo

Spesso c'è riluttanza a provare qualcosa di nuovo, perciò dobbiamo sostenere

ogni singolo sforzo per promuovere il cambiamento. I seguenti consigli dovrebbero aiutarci a dare il via al nostro piano di rinnovamento e a far sì che proceda senza intoppi.

1. Formare una squadra di leader.

I membri devono essere scelti a ogni livello, non soltanto tra i manager ai vertici. Scegliamo anche i leader naturali, oltre alle persone in posizioni di rilievo, come i direttori di una sede.

In tutte le compagnie ci sono uomini e donne che non hanno posizioni ufficiali di leadership, ma che svolgono comunque un ruolo importante nel funzionamento delle operazioni. Spesso si tratta dei dipendenti di lunga data che si sono guadagnati il rispetto dei colleghi e influenzano le opinioni e le azioni degli altri. Se otteniamo il loro sincero appoggio, le nostre probabilità di successo sono quasi assicurate.

Il modo migliore di ottenere il supporto di questi leader informali sta nel coinvolgerli fin dall'inizio. Individuiamoli e incoraggiamoli da subito, includendoli nella progettazione. Soprattutto, manteniamone la fiducia e non facciamo promesse che non possiamo mantenere. In molti casi i leader informali sono pieni di idee e suggerimenti su come migliorare le cose. In un'azienda gestita male, non è raro che il management consideri queste persone, quando sono in disaccordo con loro, come dei nemici da eliminare. Questo solitamente le porta ad agire "clandestinamente" e a diventare spine nel fianco dei loro capi. Invece di vederle come dei piantagrane, cerchiamo di considerare quelle persone carismatiche come uomini e donne intelligenti e capaci, che hanno molto da offrire. Anziché contrastarle, includiamole nel processo di cambiamento come partner a pieno titolo.

Se i leader informali appoggiano con convinzione quello che sta succedendo, il loro entusiasmo si diffonde nell'intera compagnia. Considerandoli dei partner, avremo trasformato dei potenziali avversari in sostenitori autentici, invertendo così il flusso di energie. Moltiplicato per decine, se non centinaia, di collaboratori questo processo può diventare un elemento efficace affinché il cambiamento raggiunga un esito positivo.

2. Comunicare l'importanza della nostra *vision*.

Condividiamo le responsabilità del rinnovamento in atto con tutti i collaboratori; la squadra dei leader fungerà semplicemente da modello. Spieghiamo l'importanza del cambiamento per l'azienda.

3. Ascoltare il personale.

Come abbiamo illustrato sopra, ascoltare è sempre fondamentale per il successo, ma in questo caso dovremmo fare un passo ulteriore. Organizziamo riunioni con il personale al completo, assicurando tutti che non ci saranno ripercussioni se parleranno degli aspetti negativi. Mettiamo in chiaro che la nostra porta è sempre aperta e comportiamoci di conseguenza: ascoltiamo ogni idea che ci verrà presentata, senza criticarla.

4. Garantire il rispetto.

Il problema principale di una realtà lavorativa autoritaria è che i dipendenti vi avvertono una totale mancanza di rispetto. Del resto, anche le decisioni più insignificanti sono prese da qualcuno più in alto. Per invertire la rotta, iniziamo a usare elogi e incoraggiamenti. Facciamo sapere a ciascuno l'entità del suo contributo alla compagnia; quando sorge un problema, minimizziamone la gravità e concentrandoci non sulla responsabilità individuale, ma sul contesto che ha creato quella criticità.

5. Formare delle squadre.

Prima, ai dipendenti si chiedeva di lavorare per noi. Adesso, vogliamo che siano dei collaboratori. Creiamo delle squadre di lavoro con funzioni trasversali, che si incontrino per discutere e risolvere i problemi che potrebbero presentarsi. I componenti dello staff non solo si sentiranno rispettati e valorizzati, ma impareranno anche a fidarsi dei loro nuovi collaboratori. Si parlerà più approfonditamente del lavoro di gruppo nel [capitolo 5](#).

Ovviamente, questo non è che l'inizio. La sfida più ardua sarà mantenere questo impegno a rispettare le relazioni personali quando la compagnia affronta delle nuove crisi. A ogni modo, dobbiamo resistere alla tentazione di tornare al vecchio stile manageriale. Se perseveriamo, ne arriveranno ricompense enormi.

6. Sviluppare competenze sopra la media.

Darlene Thompson provava una particolare curiosità per le nuove tecnologie di diagnosi e cura utilizzate in campo medico. Essendo una semplice assistente sanitaria, al Mercy Hospital lei poteva solo osservare, ma non utilizzare direttamente i nuovi strumenti; però coglieva tutte le occasioni per recarsi nel reparto dove venivano usati, e di lì a poco, dopo aver parlato con i tecnici, ricevette una serie di materiali da studiare. Il suo interesse si concentrava soprattutto sulla macchina per le ecografie, che viene utilizzata per la diagnosi di eventuali patologie o danni agli organi interni. Quindi si

iscrisse a un programma di formazione, conseguì il diploma di addetto all'ecografia diagnostica e iniziò a lavorare a tempo pieno con queste mansioni. Molti, a questo punto, si sarebbero accontentati di questa posizione, ma Darlene non voleva essere solo una brava addetta all'ecografia; puntava a diventare la migliore. Così continuò a studiare, e si presentò volontaria per alcuni progetti speciali dove poteva lavorare a fianco dei medici che utilizzavano l'ecografia. In un tempo relativamente breve, Darlene divenne così il tecnico ultrasonista più competente di tutto l'ospedale e le si aprirono diverse interessanti prospettive di carriera in questo campo. Assunse altri due operatori, che dovette poi formare. Per assicurarsi che la loro preparazione avvenisse in modo rapido ed efficace, Darlene mise a punto un piano formativo. Per svilupparlo, fu costretta a ripensare molte delle tecniche che lei stessa utilizzava. Si ricordò di alcuni approcci speciali che non usava da anni, e le vennero nuove idee. Una volta iniziata la formazione, l'interazione tra Darlene e i suoi tirocinanti la stimolò a migliorare le sue prestazioni, diventando più produttiva.

7. Continuare a sperimentare nuove idee.

I grandi campioni non dicono mai "impossibile". Cercano piuttosto un modo per superare gli ostacoli. Certo, anche i migliori campioni non sempre vincono, ma non perdono mai senza averci almeno provato.

Norman Strauss, appaltatore di New York City operante nel campo delle tinteggiature industriali, si trovava a dover risolvere un grosso problema. Entro la fine della settimana doveva presentare la sua offerta per la tinteggiatura del Madison Square Garden, il più grande stadio coperto di New York. Il problema principale era la tinteggiatura del soffitto, situato a più di trenta metri dal pavimento. Di solito, per fare questo lavoro si montava un'impalcatura su cui gli operai potessero salire per eseguire il lavoro, e il costo di questa impalcatura era lo stesso in tutte le offerte presentate dagli altri appaltatori. L'unico modo per presentare un'offerta significativamente più bassa consisteva nel trovare una soluzione alternativa, per tinteggiare il soffitto senza l'uso di impalcature. Ma lo sapevano tutti che questo non era possibile, quindi perché perder tempo a pensarci?

Ma Norman Strauss non era tipo da arrendersi facilmente. Era convinto che, se si volevano dei risultati, di fronte a una difficoltà non bisognava mai smettere di cercare una via d'uscita. Quella sera, mentre tornava a casa, Norman vide un gruppo di operai di un'azienda elettrica intenti a riparare un lampione stradale. Per raggiungerne la cima, avevano usato un'autogru a cestello, cioè un camion provvisto di una gru idraulica che poteva essere

sollevata a diverse altezze.

Allora Norman ebbe l'idea: "Perché non usare un'autogru a cestello anche per il soffitto del Madison Square Garden?" Il giorno seguente prese tutte le informazioni necessarie, da cui risultò che la procedura era fattibile, e anche poco costosa. Così Strauss poté presentare un'offerta considerevolmente più bassa rispetto ai suoi concorrenti e si aggiudicò l'appalto.

8. Ricordare che la formazione è un impegno costante.

La formazione non finisce quando si è ormai acquisita una buona competenza tecnica. I migliori atleti continuano ad allenarsi indipendentemente dai successi raggiunti. Sanno bene che il bisogno di allenarsi non finisce mai.

Sam Fredericks è un venditore di successo che non ha niente di cui lamentarsi. Ogni anno frequenta almeno un corso di formazione sulle vendite o sui prodotti. Ogni settimana si riserva un po' di tempo per leggere libri e ascoltare audio per la formazione. In questo modo, i risultati di Sam, sia in termini di servizio ai clienti sia di crescita delle vendite, sono sempre migliorati.

9. Insegnare agli altri a seguire con profitto il nostro programma.

Un altro modo di affinare le nostre competenze consiste nell'insegnarle ad altre persone. Questo non solo ci permette di ripassare in modo sistematico ciò che abbiamo imparato a fare, ma in molti casi ci consente anche di imparare dalle persone che formiamo. Le loro domande e i loro suggerimenti, infatti, possono aiutarci ad apprendere sempre qualcosa di nuovo nel nostro settore di competenza.

10. Pianificare nei dettagli l'esecuzione dei cambiamenti.

Prima di cominciare il lavoro, è indispensabile che questo sia ben progettato. Chi sa pianificare le varie fasi prima di iniziare un progetto si dimostrerà un esecutore impareggiabile.

In qualsiasi fase, quando si introduce un cambiamento serve tanto tempo per prepararlo quanto per eseguirlo. Prima di un appuntamento, un rappresentante di successo pensa attentamente a tutti i possibili problemi che potrebbero presentarsi, e a come affrontarli; allo stesso modo, prima di effettuare un cambiamento dobbiamo pensare a tutte le conseguenze che un qualsiasi aspetto potrebbe causare.

Non importa quanto siamo competenti: se non sapremo vendere le nostre idee agli altri, il successo non arriverà. Che si tratti di convincere il capo ad attuare un suggerimento da noi proposto, o i nostri colleghi a collaborare a un progetto, o il nostro staff a impegnarsi di più, la nostra capacità di “vendere” è fondamentale per il successo. Se crediamo sinceramente in quello che stiamo vendendo, non sarà difficile trasmettere anche agli altri la stessa convinzione.

Quando Jennifer Deane, direttrice delle risorse umane alla Sweet Sixteen Cosmetics Company, ha esaminato i dati sulle presenze del personale, si è accorta di dover fare urgentemente qualcosa per risolvere la crescente tendenza ad arrivare in ritardo. Punire i ritardatari non era servito, e neanche un sistema di ricompense per i più puntuali aveva portato a un miglioramento significativo. L'anno precedente Jennifer aveva proposto di istituire degli orari flessibili come alternativa a quelli rigidi che aveva l'azienda, ma il suo capo aveva respinto l'idea senza appello. Come poteva adesso reintrodurre quell'iniziativa e fargli cambiare opinione?

“Vendere” un'idea non è poi è tanto diverso da vendere un prodotto o un servizio. Perciò, se adottiamo gli stessi metodi dei venditori più abili, riusciremo a persuadere gli altri ad accogliere le nostre proposte. Il primo passo è una preparazione minuziosa. Nessun venditore degno di questo nome si azzarderebbe mai a fare una vendita impreparato.

“
Le vendite dipendono dall'atteggiamento del venditore, non da quello del cliente.

W. Clement Stone

Chiarirsi bene le idee

Proprio come un venditore deve conoscere in modo approfondito ciò che intende vendere, allo stesso modo noi dobbiamo sapere il più possibile sull'idea che vogliamo promuovere. Prima di sottoporre al suo capo anche solo un accenno all'orario flessibile, Jennifer dovrebbe imparare quante più cose possibile sulla fattibilità e sul tasso di riuscita della soluzione che propone. Dovrebbe leggere tutta la documentazione che riesce a trovare sulla questione, parlare con i manager di altre aziende che abbiano già adottato sistemi analoghi e sondare i pareri dei collaboratori che verrebbero interessati dal provvedimento.

Se esistono diverse declinazioni dell'idea che intendiamo proporre, analizziamole e consideriamo le alternative. Molte idee presentano degli svantaggi e dei limiti. Affrontiamoli e cerchiamo di conoscerli, per scoprire quali

mosse fare per superarli.

In base alla nostra analisi sull'argomento, determiniamo quali sono i vantaggi specifici della nostra proposta, rispetto ad altre soluzioni. Studiando l'esperienza delle aziende che hanno adottato orari flessibili, Jennifer ha scoperto che, in tutte, i ritardi erano stati ridotti in modo significativo. Ha anche osservato che la produttività non era diminuita, sebbene i dipendenti non fossero tutti disponibili negli stessi orari. La misura ha reso anche più facile assumere nuovo personale, specialmente genitori con figli piccoli. Jennifer ha presentato al suo capo i dati raccolti e gli ha spiegato che: "La caratteristica notevole dell'orario flessibile è che riesce a combinare due esiti vantaggiosi: ridurre i ritardi senza portare a un calo della produttività e, al contempo, attirare personale valido in azienda."

Che cosa ci guadagna l'acquirente?

Come tutti i venditori sanno bene, quel che più importa all'acquirente è rispondere alla domanda: "E a me che cosa ne viene?" Nel nostro caso: che cosa ci guadagnerà l'azienda, accettando la nostra proposta? Molti manager sono attenti ai costi, perciò dobbiamo dimostrare che la nostra idea è conveniente.

Se stiamo cercando di "vendere" la nostra idea a una persona con la quale lavoriamo e che conosciamo bene come il nostro diretto superiore, dovremmo già sapere quali sono gli aspetti che più le interessano. Prepariamo una presentazione adatta a soddisfarli. Se riusciamo ad adeguare ciò che possiamo offrire a ciò che l'altro desidera, avremo aumentato le nostre probabilità di concludere la vendita.

Se invece la persona per cui stiamo facendo la presentazione è praticamente una sconosciuta, è importante scoprire che cosa le sta più a cuore. Per saperlo, dobbiamo essere pronti a fare domande che rivelino i suoi interessi, per esempio chiedendo tutte le informazioni possibili a chi ha frequenti contatti con questa persona. Cerchiamo di incontrare questo manager prima di fare la presentazione, così da fare delle domande mirate che potrebbero offrirci utili delucidazioni. Possono andar bene sia domande dirette, come: "Quali risultati vorrebbe raggiungere con un'attività di questo tipo? Quali sono i suoi obiettivi per quest'anno?", oppure domande indirette, come: "Quali risultati del passato le hanno dato le maggiori soddisfazioni? E perché?", possono aiutarci a preparare un discorso calzato a pennello su quella persona. Ascoltando con attenzione le risposte dell'interlocutore, riusciremo a individuare quali sono gli aspetti ai quali il nostro "acquirente" tiene di più.

Avere delle prove

I venditori in gamba sono sempre in grado di fornire prove a sostegno delle proprie argomentazioni. Quando si tratta di “vendere” un’idea, la prova più convincente è costituita dall’esperienza di altre aziende che abbiano adottato con successo soluzioni analoghe a quella che si sta proponendo. Jennifer si era messa in contatto con alcune aziende della zona che avevano adottato l’orario flessibile già da diversi anni ed era riuscita a procurarsi una gran mole di dati sui vantaggi che ne erano derivati. Documentandosi sui lati negativi oltre che su quelli positivi, aveva potuto prepararsi alle obiezioni che il suo capo avrebbe potuto sollevare, munendosi di argomenti validi per confutarle.

Far combaciare l'offerta con le esigenze dell'acquirente

I fatti da soli non bastano, per condurre a buon fine una vendita. Il venditore dovrà saper dimostrare in che modo quei fatti possano tradursi in concreti benefici per l’acquirente. Quando ci accingiamo a “vendere” una certa idea, nella fase di preparazione compiliamo uno schema a due colonne affiancate: nella prima elencheremo i fatti che comprovano la validità della vostra proposta; nell’altra, i vantaggi che tali fatti potranno garantire al vostro “acquirente”.

Per l’idea di Jennifer degli orari flessibili scriveremo:

| <i>Obiettivi</i> | <i>Vantaggi</i> |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| Risparmio di 2300 dollari al mese | Riduzione dei ritardi dell’80% |
| Riduzione del turnover del personale | Maggior motivazione |
| Aumento della produttività | Attirare candidati competenti |

Se sapremo dimostrare all’interlocutore che il suggerimento da noi avanzato lo aiuterà a conseguire gli obiettivi che desidera, la nostra proposta apparirà particolarmente positiva e persuasiva. A nessuno, infatti, piace “farsi vendere” qualcosa: preferiamo sempre pensare che, se compriamo qualcosa, lo facciamo perché si tratta proprio di ciò che volevamo comprare. Perciò, dimostrando al nostro “acquirente” che la nostra iniziativa risponde alle sue esigenze, potremo convincerlo più facilmente ad accettarla.

Adesso siamo pronti a fare la presentazione e vendere l’idea al capo. In quale forma andranno presentate le prove a sostegno della nostra proposta? Se conosciamo la persona che desideriamo convincere, dovremmo sapere anche in che modo preferisce ricevere le informazioni del caso. Alcuni trovano più convincente un complesso di tabelle, grafici e diagrammi; altri sono più sensibili a un’argomentazione stringente o a esempi incisivi. In definitiva, se sapremo

scegliere la forma più adatta a far presa sul nostro uditorio, ci garantiremo maggiori probabilità di successo.

Attirare l'attenzione

Spesso, per catturare l'attenzione di un potenziale cliente, i venditori ricorrono a qualche commento sull'arredamento dell'ufficio, su un quadro appeso alle pareti o su un altro soggetto non pertinente. Quando invece si ha a che fare con un superiore, è meglio iniziare la conversazione con un argomento con cui si è certi di destare il suo interesse. Se è una persona concentrata prevalentemente sul lavoro, peraltro, potremo affrontare anche subito il problema in questione. “Doug, so bene quanto ultimamente lei si sia preoccupato della necessità di aumentare la produttività. Una delle cause dei nostri problemi in merito, come lei sa bene, è la difficoltà di trovare impiegati efficienti. Se ci fosse un modo per attrarre personale più competente, immagino che le interesserebbe conoscerlo, dico bene?”

È evidente che Doug non potrà che rispondere sì. In questo modo, Jennifer ha già introdotto il principale vantaggio della sua proposta e ha ottenuto l'immediata attenzione del suo capo. Ora non le resta che proseguire sulla stessa linea, cercando di capire quali siano gli aspetti specifici che a Doug stanno più a cuore.

Fare domande e ascoltare le risposte

Anche se Jennifer lavora con Doug da tempo e conosce abbastanza bene le sue priorità, dovrebbe comunque essersi preparata qualche domanda più mirata per scoprire i suoi obiettivi precisi. Se poi abbiamo a che fare con qualcuno che non conosciamo bene, questa fase della presentazione potrebbe rivelarsi quella davvero cruciale. A questo punto occorre infatti capire quale sia l'elemento più importante per questo manager. Potremmo scoprire che a una certa persona preme soprattutto la convenienza economica, mentre un'altra magari è più interessata a ottenere un ritorno d'immagine.

Molti sono così ansiosi di vendere la loro idea, che non ascoltano realmente le richieste di chi compra. Per esempio, alcuni venditori presumono che, siccome il prezzo del loro articolo è inferiore a quello dei concorrenti, debbano far leva solo sul fattore risparmio, e così non ascoltano neppure l'interlocutore che magari chiede rassicurazioni sulla qualità. Allo stesso modo, non dobbiamo immaginare che al nostro “compratore” interessino gli stessi obiettivi o gli stessi aspetti che riteniamo importanti noi. Perciò dovremo ascoltare con attenzione le risposte che

darà alle nostre domande, tenendoci pronti a cogliere tutti gli indizi che possano rivelarci quali siano le sue reali priorità.

Presentare le prove

Nel corso della fase di preparazione, dovremmo aver raccolto una considerevole quantità di prove a sostegno della proposta che intendiamo vendere. Una volta venuti a conoscenza di ciò che più interessa al manager che deve approvare la nostra idea, potremo presentare i nostri argomenti nel modo che più si adatta ai desideri della persona da convincere. Jennifer sa che Doug, il suo capo, è un tipo pragmatico: difficilmente darà retta a un ragionamento astratto, mentre prenderà sul serio una serie di cifre e di fatti. Jennifer sa anche che il suo capo valuta tutte le proposte soprattutto in base alla convenienza economica. Dunque, se vuole convincerlo ad adottare un orario flessibile, dovrà essere in grado di dimostrargli che in altre aziende questa soluzione ha funzionato, spiegando anche quanto sia costata.

“Doug, ho parlato della questione con Hilary Hendricks, la responsabile delle risorse umane della Fitrite Shoes. La loro ditta ha adottato l’orario flessibile tre anni fa. Hendricks mi ha riferito che questa soluzione è riuscita a ridurre il problema dei ritardi dell’80 per cento, il che ha garantito un risparmio di 2300 dollari al mese. Inoltre, il sistema ha permesso di assumere personale di supporto più preparato e ha significativamente ridotto il turnover.”

Affrontare le obiezioni

A chi sa vendere le obiezioni piacciono, perché aiutano a capire meglio ciò che l’interlocutore sta cercando e consentono di venire incontro alle sue esigenze, aumentando così le probabilità di concludere la vendita. I venditori bravi anticipano le critiche e si preparano a renderle inoffensive. Dovremmo sapere quali sono le obiezioni più prevedibili che il nostro capo può avanzare ai cambiamenti che suggeriamo ed essere pronti a controbattere.

L’anno precedente, Doug aveva respinto la proposta di adottare orari flessibili perché riteneva che avrebbe compromesso i ritmi di produzione. L’obiezione che aveva sollevato era stata: “Se ognuno arriva a un’ora diversa, com’è possibile garantire una produzione ben organizzata? Per esempio, che cosa succede se il supervisore ha bisogno di informazioni cruciali e la persona in grado di fornirgliel è appena andata via o non è ancora arrivata?”

Grazie alle sue ricerche, Jennifer avrà visto come hanno gestito queste situazioni le altre aziende e sarà pronta a indicare come i vantaggi superino i

limiti.

Concludere la vendita

Ci sono diversi sistemi per concludere una vendita. Un metodo che spesso si rivela utile, quando si tratta di “vendere” un’idea a un manager della nostra azienda, probabilmente consiste nel chiedere alla persona interessata di aiutarci a giudicare il valore della nostra proposta. Tracciamo una linea verticale su un foglio, in modo da creare due colonne, una intitolata “Svantaggi” e l’altra “Vantaggi”. Elenchiamo subito nella prima colonna le principali obiezioni che sono state sollevate e scriviamo in corrispondenza di ciascuna l’argomento usato per confutarla, nella colonna opposta. Poi, nella colonna dei “Vantaggi”, aggiungiamo tutti gli altri aspetti positivi che sono stati menzionati e discussi. Se abbiamo fatto bene i compiti, a questo punto dovremmo trovarci con molte più voci nella colonna dei “Vantaggi” che non in quella opposta. Ora diciamo: “Vediamo quali sono i motivi che potrebbero sconsigliare l’adozione di questa proposta, e confrontiamoli con quelli che suggeriscono invece di accoglierla, quale dei due gruppi prevale sull’altro?” Ovviamente la risposta deve essere che prevalgono i “Vantaggi”.

Una volta ottenuto il consenso sulla fattibilità del cambiamento che abbiamo proposto, facciamo la seguente richiesta: “Ora che mi ha confermato che si tratta di una buona idea, gradirei parlare con lei di come procedere per metterla in atto.” Se invece, prima di venir adottata, la proposta dovrà essere “venduta” dal nostro capo ai manager superiori, fategli sapere che sarete felici di aiutarlo a prepararsi per questa ulteriore presentazione.

Grazie a una preparazione accurata e alle tecniche utilizzate dai venditori più efficaci, riusciremo a presentare e a “vendere” con successo le nostre proposte ai superiori, ricavandone la grande soddisfazione che deriva dal vedere accolte e messe in pratica le proprie idee.

“
Il mondo odia il cambiamento, eppure è l'unica cosa capace di portare a un reale progresso.

Charles Kettering

Quando non ci piace un incarico

Di tanto in tanto, a chiunque tocca un compito che non gli piace. In buona parte dei lavori ci sono alcuni lati spiacevoli, noiosi o ripetitivi. Certo, questa consapevolezza non ci aiuta più di tanto quando abbiamo svolto degli incarichi

che ci piacciono e adesso dobbiamo occuparci di qualcosa che non è altrettanto gradevole.

Il segreto è superare questo momento, per far vedere che sappiamo fare gioco di squadra e siamo disposti a fare tutto il necessario. Quando il nostro supervisore vedrà quanto ci impegniamo a fare un lavoro che sa bene che non ci piace, è probabile che come ricompensa ci venga assegnato qualcosa di più stimolante in futuro. Teniamo a mente quell'obiettivo, mentre cerchiamo di superare questo periodo difficile usando le seguenti tattiche.

- *Aspettiamoci l'ingratitude.* Diane ha recentemente lasciato il lavoro, dopo vent'anni trascorsi nella stessa azienda. La festa d'addio l'ha fatta letteralmente piangere, non perché le sarebbero mancati i colleghi, ma perché, in vent'anni, non si era mai accorta di quanto la rispettassero e di quanto apprezzassero il suo lavoro. "Se solo me lo avessero accennato, sarei rimasta," ha detto con rammarico. Purtroppo, l'ingratitude è comune sul lavoro. Molti manager pensano che, visto che siamo pagati, quello è tutto l'apprezzamento che ci serve. Sappiamo che non è vero, che spesso una parola di ringraziamento vale più di qualsiasi bonus nello stipendio, ma sappiamo anche di non poter cambiare il sistema da un giorno all'altro. Cerchiamo di capire che, solo perché ci hanno dato questo progetto, non significa che ci stiano punendo o che il nostro lavoro precedente non sia stato apprezzato. A meno che il supervisore non ce lo dica espressamente, le due cose non sono collegate.
- *Non critichiamo, non condanniamo, non lamentiamoci.* Per Dale Carnegie questa è una regola fondamentale per mantenere buone relazioni interpersonali. Potremmo avere la tentazione di dire a tutti che siamo sprecati e che pensiamo che il nostro supervisore si stia sbagliando a darci questo incarico. Potremmo perfino arrivare a criticare il progetto stesso, lamentandoci perché è uno spreco di tempo e denaro. Questo servirà soltanto ad alimentare la nostra mancanza di motivazione, oltre a farci ottenere una pessima reputazione sul lavoro. Anche se detestiamo il nostro incarico, ora è il momento di lasciar stare e mettersi a lavorare.
- *Se siamo troppo qualificati.* Potremmo pensare di essere troppo qualificati per l'incarico che ci hanno assegnato. Anziché lamentarci, usiamo questa opportunità per offrire una prospettiva unica, che potrebbe far risparmiare denaro alla compagnia e aiutarci a raggiungere prima la scadenza. Potremmo anche finire prima del previsto, così da avere un po' di tempo libero per

buttarsi su altri progetti. Questo ci dà la possibilità di sperimentare nuove strategie che abbiamo tenuto nel cassetto e che è meglio testare su un progetto più semplice. Mostrando questo tipo di entusiasmo, possiamo individuare un nuovo vantaggio nell'incarico, che potrebbe essere un'occasione per metterci alla prova e dimostrare al nostro supervisore che abbiamo le capacità e la creatività necessarie per mansioni più complesse.

Affrontare i cambiamenti che accettiamo con riluttanza

Assecondare l'inevitabile

Ognuno di noi sa che non è possibile evitare o allontanare il cambiamento. Fa parte di tutto ciò che facciamo nella nostra carriera. Quando ci ricordiamo di questo, smettiamo di sprecare tempo ed energie contrastando un mutamento inevitabile.

Dare il massimo

La regola fondamentale della professionalità sul lavoro è dare sempre il massimo. Questo ci motiva internamente e ci spinge a impegnarci in qualsiasi cambiamento stiamo attraversando. Indipendentemente dall'effetto che il processo avrà sulla nostra carriera, dobbiamo poter dire agli altri e a noi stessi che abbiamo dato il massimo.

Mettere passione nel lavoro

In che modo possiamo appassionarci al nostro lavoro? Come riuscire a motivarsi? Che cosa si può fare per essere certi di metterci quanta più energia possibile? Le fasi di cambiamento sono periodi in cui ci serve tutto l'entusiasmo di cui siamo capaci. In questo modo otterremo più risultati, più in fretta e con meno sforzo. E proveremo maggior piacere e soddisfazione nella nostra professione.

Restare flessibili durante il cambiamento

Pensiamo a noi stessi come a persone elastiche, flessibili e capaci di adattarsi a ogni novità. Chi vorrebbe considerarsi statico, inflessibile e incapace di adeguarsi? Le fasi di cambiamento sono imprevedibili, e potrebbero chiederci di conformarci a delle novità che non abbiamo mai previsto. Per restare flessibili, seguiamo le seguenti linee guida.

- Stabiliamo degli obiettivi a breve termine.
In tempi di cambiamento è bene pensare al futuro, ma senza andare troppo in là. Concentriamoci su obiettivi e compiti che si possano realizzare nell'immediato futuro. Così potremo raggiungere risultati quantificabili che ci motivano, anche se il piano di cambiamento viene alterato in qualche modo. Anziché abbandonare i nostri impegni a causa di un cambio di priorità, svolgiamo i nostri compiti a breve termine e andiamo avanti.
- Lavoriamo con slanci di iperattività.
C'è chi la chiama "mentalità del blitz". Impegniamoci a completare i nostri incarichi con intense fasi di produzione creativa che portano a risultati concreti. Così avremo dei risultati visibili che ci motivano e ci ispirano a continuare a lavorare, e contemporaneamente affrontare meglio il cambiamento.
- Concentriamoci sui lavori di gruppo.
I gruppi hanno sempre responsabilità e scadenze mutevoli. Se ci uniamo ad altri che hanno obiettivi simili ai nostri, creiamo opportunità per raggiungere risultati in modo flessibile. Diventiamo più attenti agli altri e meno inclini a rifugiarsi nella solita routine. Ci motiviamo e ci lasciamo ispirare dagli altri membri del gruppo, così che diventare un leader di successo diventa sempre più probabile. Parleremo del ruolo che hanno i gruppi nell'attuare i cambiamenti nel [capitolo 5](#).
- Prepariamoci a possibili nuovi scenari.
La strategia più importante per restare flessibili durante i cambiamenti è prepararsi a varie eventualità. Se progettiamo un piano per ogni possibile riassetto delle circostanze, saremo pronti ad affrontare i mutamenti in ambito lavorativo in qualsiasi modo ci tocchino. Questo ci dà più flessibilità e sicurezza, e aumenta le nostre probabilità di riuscire a guidare il cambiamento anche senza avere formalmente un ruolo di autorità.

In conclusione

- Un fattore chiave per spronarci al successo è un impegno deciso a migliorarci continuamente.
- Per acquisire credibilità quando proponiamo un cambiamento, dobbiamo fare il nostro lavoro alla perfezione. Ovviamente, se siamo competenti e capaci il nostro capo potrà affidarsi a noi, semplificando il suo lavoro e rendendoci

sempre più importanti per l'azienda.

- Non dobbiamo aver paura di attirare l'attenzione del capo sui difetti e sui potenziali problemi delle sue proposte. In questo modo, non solo rendiamo un servizio che porterà il leader a una gestione migliore, ma aumenteremo anche le probabilità che le nostre idee e i nostri suggerimenti originali vengano accettati.
- Prima di suggerire un cambiamento, pensiamoci attentamente. Non prendiamone in considerazione soltanto i vantaggi, ma esaminiamone tutti i possibili effetti negativi e prepariamoci a contrastarli.
- Anche se non siamo d'accordo con i cambiamenti introdotti dalla compagnia, impegniamoci al massimo e cerchiamo di farli funzionare.
- Quando implementiamo un cambiamento, possiamo aumentare le nostre probabilità di successo seguendo i seguenti passaggi:
 1. creiamo una squadra formata da persone provenienti da tutti i livelli aziendali per sostenere i nostri sforzi;
 2. assicuriamoci che ogni aspetto del cambiamento sia pienamente compreso da tutte le persone coinvolte;
 3. usiamo tutti i metodi adeguati a disposizione per comunicare il nostro messaggio ai partecipanti;
 4. incoraggiamo gli altri a darci un feedback;
 5. creiamo dei gruppi di lavoro con funzioni trasversali che si ritrovino per discutere e risolvere i potenziali problemi;
 6. impariamo tutto dei cambiamenti, in modo da essere scrupolosamente preparati ad attuarli;
 7. se si presentano degli ostacoli, non arrendiamoci. Continuiamo a provare finché non si trova una soluzione.
- Non importa quanto siamo competenti: se non riusciremo a vendere le nostre idee agli altri, il successo non arriverà. Che si tratti di persuadere il capo a mettere in atto un nostro suggerimento, o i colleghi a collaborare a un progetto, o il personale a lavorare con maggiore impegno, la nostra capacità di "vendere" è essenziale per il successo. Se crediamo sinceramente in quello che vendiamo, non sarà difficile trasmettere/comunicare all'esterno questa convinzione.
- Preparandoci attentamente e seguendo i metodi usati dai venditori di successo, possiamo presentare e vendere alla compagnia le nostre proposte di rinnovamento e ottenere l'enorme soddisfazione di vedere quei cambiamenti accettati e applicati.

5. Fare gioco di squadra

“ Il gruppo non è fine a se stesso; è un mezzo per raggiungere altri scopi aziendali. ”

Richard Wellins, William Byham, Jeanne Wilson

Nelle realtà lavorative di oggi, ci si aspetta che ognuno di noi dia il suo contributo da bravo giocatore di squadra, spesso operando in vari gruppi contemporaneamente. La nostra capacità di essere considerati validi membri di queste squadre potrebbe avere un impatto significativo sul raggiungimento dei nostri obiettivi di carriera.

Conquistarsi la fama di abile elemento di un team ha un effetto rilevante sui nostri obiettivi attuali, sulle relazioni professionali, sulle opportunità di leadership nel gruppo e sul grado di soddisfazione e di motivazione che sperimentiamo sul lavoro. La reputazione può anche influire su quanto una squadra accoglierà un cambiamento. Ogni persona può avere un peso importante nel successo dell'attuazione di un tale processo.

In questo capitolo parleremo degli atteggiamenti che proiettiamo, del sostegno che offriamo agli altri durante le fasi di cambiamento e del contributo che diamo ai nostri gruppi di lavoro affinché possano avere successo.

“ Gli elementi chiave nell'arte di lavorare insieme sono: come affrontare il cambiamento, come gestire il conflitto e come raggiungere il proprio potenziale [...]. I bisogni del gruppo si soddisfano

”
al meglio quando si soddisfano quelli delle singole persone.

Max DePree

Perché lavorare in squadre?

Lo “spirito di squadra” è un concetto familiare a tutti. Fin dall’infanzia, a scuola o sul campo da gioco, ci hanno insegnato l’importanza di lavorare insieme per raggiungere i nostri obiettivi. Possiamo trasferire quest’idea anche in ambito professionale?

Oggi, buona parte del lavoro dev’essere fatta in gruppo. Sono ben poche le attività che si prestano a essere svolte da un’unica persona. Se riusciamo a considerare questi gruppi di lavoro come delle squadre vere e proprie, potremo instillare nei loro membri quel sentimento di appartenenza che porta a un serio coinvolgimento e a una maggiore produttività.

Per fare un gioco di squadra efficace, è utile capire in che modo i team leader formano e gestiscono le loro équipes.

Formare la squadra

Dave si trovava di fronte a un bel problema. I suoi venditori, che erano pagati a commissione, dipendevano dal supporto del personale in ufficio per concludere le vendite e mantenere alto il fatturato. Lavoravano sodo per molte ore, per conquistare nuovi clienti e tenerseli stretti. Spesso erano frustrati, quando gli impiegati del reparto ordini rallentavano le spedizioni per ragioni futili, o gli addetti al servizio assistenza irritavano i clienti ignorandone le richieste.

Dave ha perciò diviso il territorio nazionale in cinque regioni e ha riorganizzato i suddetti reparti in cinque gruppi, uno per regione. Ogni équipe era composta da venditori, addetti alle spedizioni, operatori dell’assistenza clienti e altro personale di supporto. Per farli orientare nel nuovo sistema, David ha utilizzato il metodo TEAM per uno sviluppo efficace delle squadre.

- *Training.* Prima di avviare il nuovo sistema, Dave ha fatto rientrare in sede tutti i venditori e ha tenuto un corso di formazione di una fine settimana rivolto a tutto il personale del reparto vendite. Ha spiegato come avrebbe funzionato il nuovo sistema e in che cosa si sarebbe distinto da quello attuale, illustrando i vantaggi offerti dal lavoro di gruppo per realizzare l’obiettivo di formarsi una clientela e mantenerla. Con discussioni, giochi di ruolo e simulazioni, il gruppo è stato formato a lavorare insieme.
- *Entusiasmo.* Per far funzionare ogni attività di gruppo, i partecipanti non devono solo accettare l’idea, ma accoglierla con entusiasmo. Dave ha preso in prestito alcune delle tecniche usate nello sport, facendo scegliere a ogni squadra un nome e un colore. All’inizio voleva scegliere lui i nomi per ogni

squadra, ma poi si è reso conto che li avrebbe responsabilizzati di più facendoli scegliere a loro. Ha annunciato che ci sarebbero state delle gare tra le squadre, in base a vari criteri e con diversi premi, da una cena al ristorante per tutto il gruppo fino ai bonus in denaro.

- *Assurance* (“rassicurazione”). Alle squadre è stato garantito che non sarebbero state abbandonate a se stesse. Dave e altri manager avrebbero offerto tutto il sostegno necessario, in termini di pubblicità e di promozione, compatibilmente con il budget. Hanno assicurato ai membri di ogni squadra che le loro idee e proposte sarebbero state incoraggiate e accolte dal management.
- *Misurazione*. Sono stati stabiliti degli obiettivi specifici per ogni squadra, che sa come saranno misurati. Le verifiche sulle prestazioni sarebbero rimaste individuali, ma, oltre a essere valutate nel modo abituale, sarebbe stato preso in considerazione anche il contributo di ciascuno al lavoro di squadra. I bonus e gli aumenti si sarebbero basati sulla produttività della squadra, incoraggiando i vari membri ad aiutarsi a vicenda.

A un anno dalla riorganizzazione, la produttività nelle vendite era aumentata significativamente. Anziché lasciare fermi gli ordini per un errore di poca importanza sui moduli, gli addetti alle consegne risalivano all’origine dell’errore, in modo da correggerlo subito. Le segretarie e gli operatori dell’assistenza facevano di tutto per aiutare i clienti e il morale era molto alto in tutti i reparti.

Le squadre hanno molti vantaggi. Chi impara a lavorare in gruppo sarà più produttivo, apprezzerà di più il proprio lavoro e sarà maggiormente disposto ad accettare il cambiamento. Tutto questo contribuirà a creare un clima lavorativo più motivato e a favorire lo spirito di corpo, che è un elemento davvero importante per raggiungere gli obiettivi con successo.

Principi per partecipare alla vita del gruppo durante i cambiamenti

Un modo per dare un contributo alla vita del gruppo durante i cambiamenti è mantenere un atteggiamento positivo e attento. Questi principi ci danno indicazioni utili su come restare concentrati sul successo del team.

Sostenersi a vicenda

A volte, durante le fasi di cambiamento, ci sembra di essere dei funamboli

senza la rete di sicurezza. Anche se gli altri componenti del team stanno affrontando la stessa situazione, può capitarci di sentirci completamente isolati durante i rinnovamenti sul posto di lavoro. Dobbiamo sforzarci di offrire sostegno a ogni membro, facendogli capire che siamo tutti sulla stessa barca. Se diamo appoggio incondizionato ai nostri compagni, loro faranno altrettanto con noi.

Divertirsi

Diciamo la verità: a volte ci prendiamo un po' troppo sul serio. Certo, nei periodi di innovazioni aziendali siamo immersi in situazioni faticose e impegnative, ma il lavoro di squadra fatto bene è frenetico, coinvolgente e anche divertente. Per molti di noi gli impegni professionali più emozionanti e gratificanti sono il frutto dell'impegno del team. Nei periodi di cambiamento, impegniamoci a rendere il lavoro di gruppo piacevole e leggero, anziché triste e noioso.

Raggiungere l'efficienza

Quando si lavora in gruppo, uno dei vantaggi è che possiamo sfruttare i punti di forza individuali dei nostri compagni. Non dobbiamo fare tutto noi, e nemmeno sapere tutto, quando facciamo parte di una squadra. Concentriamoci su come utilizzare le capacità, l'esperienza e le abilità individuali di tutti i membri in modo da raggiungere un alto grado di efficienza e di successo.

Creare uno spirito di squadra competitivo

Si può essere molto fieri di appartenere a un gruppo capace di raggiungere risultati importanti. Quando stabiliamo e raggiungiamo degli obiettivi, perché non lanciare una sfida a noi stessi, incitandoci a vicenda e spingendo la squadra a raggiungere prestazioni ancora migliori? Quando sfruttiamo il nostro spirito competitivo, risultiamo più uniti come squadra e arriviamo a livelli di successo superiori.

Pensare in grande

I cambiamenti che stiamo superando come gruppo potrebbero essere la cosa migliore che sia mai capitata a ognuno di noi. Magari ne usciremo così bene che la nostra squadra sarà premiata. Invece di cercare semplicemente di sopravvivere alle transizioni, pensiamo in grande e immaginiamo queste nuove circostanze

come il trampolino verso un maggiore successo, individuale e di gruppo.

“
Cambia i tuoi pensieri e cambierai il tuo mondo.”

Norman Vincent Peale

Comunicare le aspettative

Il modo migliore per uscire dall'isolamento è comunicare apertamente, sinceramente, e spesso. Quali sono le nostre aspettative su ciascun componente della squadra? Quali quelle sul lavoro di gruppo e i risultati che possiamo realizzare? Impegniamoci a discuterle e ad ascoltarci a vicenda con la massima attenzione. In questo modo, tutti i membri della squadra saranno uniti da un obiettivo comune.

A volte con alcuni colleghi è difficile comunicare. Nella vita ci sono sempre delle persone con cui non ci troviamo bene, ma che non possiamo ignorare. Conosciamo inoltre le ricadute che queste relazioni hanno sulla nostra salute mentale, e talora anche fisica. Potremmo non sopportare di dover stare nella stessa stanza con loro. Peggio ancora, potremmo sprecare ore preziose in preda a questi sentimenti.

Ma non deve per forza andare così. Non devono piacerci tutti i nostri compagni di squadra, ma possiamo facilitare le relazioni più complicate seguendo alcune tattiche comunicative di base.

1. Iniziamo amichevolmente. Quando Karl si è espresso sulla sua relazione con Todd, un membro della stessa squadra, ha detto: “Visto che ero a disagio con Todd, quando entravo in una stanza mi sedevo il più lontano possibile da lui, incrociando le braccia e aspettando che volassero le scintille. Non mi sono mai reso conto di quanto questo atteggiamento peggiorasse la situazione, finché non mi sono sforzato di sorridergli e di fargli una domanda personale, per esempio sulla sua famiglia o sull'ultima partita che aveva visto. Non ci è voluto molto perché le nostre relazioni migliorassero.”
2. Rispettiamo le opinioni altrui. Non diciamo mai: “Lei ha torto!” Può essere difficile, soprattutto se la persona è incline al conflitto o poco informata. Quando un suggerimento è fuori luogo o poco utile, invece di criticare chi l'ha fatto, indichiamo con gentilezza come può essere migliorato. Concentriamoci sul problema e sulla soluzione, non sulla persona coinvolta.

3. Cerchiamo onestamente di vedere le cose dal punto di vista degli altri. Anche questa può essere una sfida quando siamo convinti che l'interlocutore abbia una mentalità del tutto diversa. Eppure, con un po' di esercizio, possiamo iniziare a concedere agli altri il beneficio del dubbio e cominciare a capire perché vedono le cose in un certo modo.
4. Asteniamoci dai commenti negativi. Ricordiamoci il detto "se non si può dire nulla di buono, meglio stare zitti". Sembrerà strano, ma funziona, soprattutto in una relazione conflittuale.

Contribuire alle relazioni del gruppo durante i cambiamenti

Il lavoro di squadra si basa interamente sulle relazioni. Per gestire efficacemente il cambiamento come gruppo, i rapporti interpersonali devono fondarsi sulla fiducia, il sostegno e il rispetto. Se seguiamo questi valori, staremo meglio coi nostri compagni di squadra e con noi stessi. Diamo un'occhiata a come si possono applicare, in questa situazione, alcuni dei principi di Dale Carnegie.

1. Non critichiamo, non condanniamo, non lamentiamoci. È facile incolpare gli altri o l'azienda nell'incertezza dei cambiamenti. Serve tempo affinché il processo sia attuato con profitto. Invece di condannare le azioni degli altri o di tediare con le nostre lamentele, cerchiamo i loro punti di forza.
2. Dobbiamo essere prodighi di apprezzamenti onesti e sinceri. Concentriamoci sui tratti degli altri che ammiriamo e apprezziamo e sugli aspetti dell'azienda che ci ispirano e ci motivano. Esprimiamo apprezzamento ogni volta che possiamo, o finiremo per vedere soltanto le mancanze.
3. Accentuiamo i lati positivi. Quando siamo nel pieno dei cambiamenti, siamo il tipo di persona con cui gli altri hanno voglia di lavorare, che vorrebbero includere e ascoltare? O siamo tutto il contrario, cioè qualcuno che complica soltanto le cose? Facciamo in modo di dare un contributo costruttivo alla situazione e motivare gli altri.
4. Interessiamoci sinceramente agli altri. Nelle fasi di rinnovamento, molti di noi tendono a ritirarsi nelle proprie preoccupazioni. Diventiamo egocentrici, in ansia per l'impatto dei cambiamenti sulla nostra carriera. Cerchiamo invece di interessarci agli altri, concentriamoci e impariamo da loro.

5. Sorridiamo. Sorridere è un'azione che possiamo controllare! Possiamo impegnarci a mantenere il sorriso sulle labbra e a essere un incontro gradito per gli altri. È il modo migliore per mostrare sicurezza e cordialità nei momenti di cambiamento. E poi è contagioso. Moltiplichiamo i sorrisi per gli altri.
6. Ricordiamo e chiamiamo le persone per nome: è un modo per far capire all'altro che è importante. Soprattutto nel corso dei cambiamenti, quando in molti casi le persone si sentono a disagio e hanno l'impressione di essere le sole ad attraversare quelle circostanze. Quando ricordiamo e usiamo i nomi delle persone, riusciamo a creare un legame con gli altri e incoraggiare chi è nella nostra squadra.
7. Parliamo di ciò che interessa agli altri. Per definizione, non possiamo essere concentrati su noi stessi quando ci rivolgiamo al prossimo. Quali sono gli interessi dei nostri compagni di squadra? Che cosa potremmo chiedere in proposito per portarli ad aprirsi?
8. Facciamo sentire importanti gli altri, e facciamo sinceramente. Non è inconsueto sentirsi persi e irrilevanti quando il nostro ambiente lavorativo ci cambia sotto i piedi. Se noi ci sentiamo così, certamente succede lo stesso anche alle altre persone. Prendiamoci del tempo per far sapere loro che per noi il loro contributo è importante.

Qualità dell'ascolto

Per i gruppi, durante le fasi di cambiamento, nulla è più importante che tenere aperti i canali di comunicazione. Tra tutte le capacità comunicative necessarie per far parte di una squadra in modo efficace, l'ascolto è quella fondamentale. I periodi di cambiamento fanno sorgere nelle persone domande, osservazioni e opinioni che devono trovare ascolto in seno al gruppo. Tutta la squadra trae beneficio quando i singoli componenti sono convinti di essere ascoltati dagli altri.

Nell'ambiente frenetico e convulso dei cambiamenti sul posto di lavoro, a volte non siamo concentrati come dovremmo sulle nostre capacità di ascolto. Gli altri componenti della squadra potrebbero percepire diversi gradi di ascolto da parte nostra. Il nostro obiettivo, quando consideriamo questa capacità, deve essere quello di ritornare al livello più attento e proattivo.

Nelle fasi di cambiamento, è naturale pensare ai nostri problemi e a noi stessi e parlare soprattutto di questo. Molti di noi esaminano verbalmente questi

pensieri parlando con gli altri. Sforziamoci invece di ascoltare. Incoraggiamo gli altri a parlare e vediamo se riusciamo a essere empatici e comprensivi.

“
Impara ad ascoltare. Le tue orecchie non ti tradiranno mai.

Frank Tyger, editorialista

Gli ostacoli al successo della squadra

Un cambiamento fondamentale, in molte compagnie, è passare a una struttura a squadre. Queste possono rivelarsi una vera risorsa: possono ridare vita ad aziende in declino, stimolare i loro membri a diventare più creativi e produttivi, far crescere i leader del futuro. Ma le squadre non funzionano sempre. Anche se molte aziende le usano con profitto, ce ne sono altrettante in cui il passaggio a questo tipo di struttura è stato deludente. Elenchiamo di seguito alcuni dei possibili motivi.

Incapacità di definire obiettivi chiari

Non si può passare dai gruppi di lavoro alle squadre con una decisione imposta dall'alto da parte del management. Dobbiamo avere il tempo per pianificare esattamente che cosa vogliamo fare e come intendiamo farlo. Inoltre, se non sappiamo esattamente quale risultato vogliamo raggiungere, non sarà possibile valutare quanto ci stiamo avvicinando al traguardo. Dobbiamo stabilire degli obiettivi precisi come punto di riferimento rispetto al quale misurare i progressi.

Gli obiettivi stabiliti per la squadra devono essere in linea con quelli più ampi fissati dalla nostra compagnia. Se i traguardi che progettiamo di raggiungere per il nostro lavoro, o quello del reparto o della squadra, non saranno coordinati con quelli della compagnia, sprecheremo soltanto tempo ed energie.

In molte aziende, gli obiettivi generali sono definiti dal management e arrivano ai reparti o alle squadre sotto forma di linee guida, da utilizzare per stabilire i rispettivi traguardi. Il processo per definirli richiede tempo, energia e sforzo. Gli obiettivi non si scribacchiano su un tovagliolo durante la pausa caffè. Dobbiamo progettare quello che vogliamo davvero realizzare, fissare tabelle di marcia, determinare chi sarà responsabile per ciascun aspetto del lavoro, e infine anticipare e prevedere delle soluzioni per ogni ostacolo che potrebbe minacciare il loro raggiungimento.

“
È una regola di vita paradossale, eppure profondamente vera e importante, che il modo più probabile di raggiungere un obiettivo non è di mirare a quell'obiettivo ma a qualche altro obiettivo più ambizioso alle sue spalle.”

Arnold Toynbee

Proprio come quando diamo il via a un piano di cambiamento nella nostra realtà lavorativa, allo stesso modo, prima di determinare gli obiettivi della nostra squadra dobbiamo esaminare la situazione così com'è. Troppo spesso, i manager mentono a se stessi sulle reali condizioni della loro compagnia. Certo, conoscono le cifre: fatturato, quota di mercato, produzione, contabilità e tutte le statistiche concrete. Ma spesso si illudono su altre informazioni fondamentali, come la condotta e il morale del personale, il grado di aggiornamento delle competenze, la disponibilità a collaborare e a lavorare sodo, la dedizione agli obiettivi aziendali da parte dei dipendenti di ogni livello.

Ognuno di noi tende ad accettare come veritiera un'informazione compatibile con le proprie percezioni. Per noi, è quella la realtà. Ma gli altri, che siano nostri superiori, pari grado o subordinati, potrebbero percepire la situazione in modo profondamente diverso.

Come a volte capita col nostro corpo, molti problemi seri potrebbero non emergere dalle analisi ordinarie; sul lavoro ci sono malattie impercettibili e ancora allo stato iniziale, che i controlli tradizionali potrebbero non riuscire a scoprire.

“
Il manager che trova la giusta soluzione al problema sbagliato è più pericoloso del manager che trova la soluzione sbagliata al problema giusto.”

Peter Drucker

Dobbiamo scendere in profondità e non affidarci alle nostre supposizioni. Per farlo, dobbiamo conoscere le persone con cui siamo in relazione: i membri della squadra, gli altri team leader, i manager e ancora altre persone, dell'azienda o esterne. Dobbiamo conoscerne i punti di forza e di debolezza, e l'atteggiamento che nutrono verso il lavoro, l'azienda e i leader. Alcune compagnie lo fanno con

appositi questionari per il personale, attraverso focus group o avvalendosi di consulenti specifici per condurre colloqui coi dipendenti. L'innerview descritta nel [capitolo 2](#) è uno strumento efficace per ottenere informazioni di questo genere.

Compagnie mal strutturate

Per far funzionare le squadre, la tradizionale struttura gerarchica dev'essere modificata. Molte compagnie hanno un organigramma che illustra la posizione di ogni reparto. Di solito la forma è piramidale, e la nostra squadra dovrebbe trovarsi da qualche parte alla base. La funzione dell'organigramma è mostrare ai membri del personale le attività di cui sono responsabili, quali sono i loro superiori e quali i loro subordinati. Inoltre, permette a tutti di visualizzare la struttura aziendale nel suo complesso.

Tuttavia, una rigida aderenza a questa struttura può ostacolare il lavoro delle squadre, che spesso è trasversale e non rientra precisamente in un solo ambito. Per esempio, una squadra di sviluppo del prodotto può occuparsi anche di progettazione, ricerca e sviluppo, finanza; metterla forzatamente sotto la supervisione di uno soltanto di questi reparti ne complicherebbe il lavoro.

Leadership debole

È colpa del capo! E spesso è così. Il leader della squadra ha la responsabilità di portarla al successo. Indipendentemente dalla competenza dei membri, se alla guida non c'è un capo esperto, diligente e stimolante, sarà difficile raggiungere gli obiettivi. Se il leader non è una guida, la squadra non potrà seguirlo. Peggio ancora, se è una pessima guida, il gruppo otterrà dei pessimi risultati.

Esaminiamo il caso di un team leader che ha abdicato al suo ruolo. Quando Rick è stato nominato capo di una squadra di sviluppo marketing, ha studiato libri interi sulla leadership, ha seguito seminari e ha chiesto suggerimenti a persone che ricoprivano lo stesso ruolo.

Era convinto che la squadra sarebbe stata disposta a partecipare e che avrebbe lasciato ai collaboratori autonomia sufficiente per mettere a frutto i loro talenti e per crescere grazie al fatto di poter prendere decisioni indipendenti.

Quando la squadra è stata formata, Rick ha presentato a grandi linee gli obiettivi e ha chiesto ai membri del team di determinare che cosa occorresse fare e chi dovesse farlo. Quando qualcuno gli faceva domande sul proprio ruolo, Rick rispondeva: "Sta a te deciderlo."

Teoricamente, il lavoro partecipativo funziona così. Ma che cosa è successo?

Alcuni membri della squadra hanno scelto gli aspetti del progetto in cui si sentivano più preparati e hanno iniziato a lavorarci. Altri ci hanno messo settimane a capire qual era il loro ruolo; altri ancora hanno iniziato a lavorare a una parte del progetto, per poi scoprire che qualcun altro stava facendo la stessa cosa.

Senza leadership, regnava una confusione totale. Il capo di Rick non ci ha messo molto ad accorgersi della mancanza di progressi. Quando gliene ha chiesto il motivo, Rick ha risposto che gli avevano insegnato che dare autonomia ai componenti di una squadra avrebbe portato a benefici a lungo termine per tutti. Quello che non aveva capito era che un progetto deve essere ultimato in modo strutturato. Se un'équipe non si è mai occupata di un certo tipo di progetto, c'è bisogno di una guida forte da parte del leader, di frequenti riscontri sull'avanzamento dei lavori e di misure concrete per mantenere la squadra in carreggiata. E tutto questo si può realizzare restando all'interno dei parametri di una leadership partecipativa.

Rigidità sui compiti

Un altro ostacolo al successo della squadra è il fraintendimento delle mansioni previste dall'incarico. Nel lavoro di gruppo tradizionale, i doveri e le responsabilità di ciascuno sono precisati in un mansionario formale. Queste descrizioni trovano posto anche nel lavoro di squadra: danno a chi ne fa parte una guida in merito ai compiti che deve svolgere, ma ci si aspetta che tutti si dedichino a ogni attività che spinga la squadra a raggiungere i suoi obiettivi.

Tuttavia, ci sono immancabilmente dei dipendenti per i quali il lavoro si limita alla descrizione del mansionario. Quando si chiede loro di aiutare gli altri o di assumersi un incarico che non rientra esattamente nelle loro mansioni, si lamentano dicendo: "Non è il mio lavoro."

Il concetto di squadra si basa sul principio per cui tutti i componenti cooperano per raggiungere i risultati attesi. Ciò significa che tutti devono fare qualsiasi cosa si renda necessaria per portare a termine il lavoro. Questo comprende fare anche quello che non ci piace, aiutare i colleghi più lenti a rimettersi al passo e metter da parte eventuali progetti personali per mantenere la squadra in linea con i compiti prioritari.

Mancanza di fiducia

La base di ogni relazione, sul lavoro o meno, è la fiducia. Se i componenti di una squadra non si fidano del leader o di uno o più dei loro compagni, il gruppo

non partirà mai col piede giusto.

Il successo o il fallimento di un team leader dipende dalla fiducia della sua squadra. Se le persone si fidano di noi, accetteranno tutto quello che proponiamo. Al contrario, ignoreranno quasi tutto quello che diciamo.

Non ci vuole molto, a perdere la fiducia. Può accadere, per esempio, se il capo fa una promessa e poi non è capace di mantenerla, o se un membro del gruppo tiene per sé delle informazioni importanti.

Ripristinare la fiducia non è facile. Se è presente tra i componenti della squadra, il team leader può intervenire per rimediare al problema. Tuttavia, se è lui ad aver perso la fiducia dello staff, servirà uno sforzo eccezionale per ristabilirla.

“

Tratta gli altri come se fossero ciò che dovrebbero essere e li aiuterai a diventare ciò che

”

possono essere.

Johann Wolfgang von Goethe

Distribuzione del lavoro squilibrata

Sandra era arrabbiata. Anche stavolta la squadra era in ritardo sulla tabella di marcia e questo l'avrebbe costretta a fare gli straordinari. E la colpa di chi era? Non sua. Aveva fatto i salti mortali per ultimare il proprio lavoro in tempo, ma alcuni colleghi, come Carl e Tricia, arrancavano e basta. Quando andò a lamentarsene con Chloe, la team leader, lei le rispose che entrambi stavano facendo del loro meglio.

Una distribuzione squilibrata del carico di lavoro tra i diversi membri di una squadra non è una circostanza insolita. Certo, alcuni lavorano più velocemente di altri, o più scrupolosamente, o più creativamente. Potremmo concludere che è naturale che le persone come Sandra non sopportino quelle come Carl e Tricia, che a loro modo di vedere contribuiscono molto meno al lavoro della squadra. Questo risentimento si inasprisce quando poi Sandra è costretta a rimediare a queste mancanze con del lavoro extra.

Nessuna squadra può avere successo, se ogni componente non fa la propria parte. Il team leader non può accontentarsi del fatto che Carl e Tricia stanno facendo del loro meglio. Deve individuare le ragioni del loro scarso rendimento e intervenire per correggerlo. Magari è necessaria una formazione ulteriore; oppure potrebbero avere dei problemi personali che ostacolano le loro

prestazioni.

Deresponsabilizzazione

I collaboratori abituati a lavorare in ambienti tradizionali sono stati addestrati a prendere ordini. Per anni, sono stati esclusi dal processo decisionale. Come membri di una squadra, si sentono a disagio quando si chiede loro di prendere delle decisioni e di sentirsi responsabili del loro lavoro.

Spesso si sono sentiti ripetere che uno dei motivi per cui i supervisori e i manager erano pagati più dei normali impiegati era perché avevano il compito di fare delle scelte. Ora che sono in una squadra – e con lo stesso stipendio di prima – si chiede loro di assumersi questa stessa responsabilità. È logico che pensino che questo non spetti a loro.

In molte aziende, i team leader in effetti hanno uno stipendio di base più alto degli altri componenti della squadra, ma questo dovrebbe essere un incentivo per aspirare a essere promossi e dovrebbe quindi portarli a essere meno riluttanti a partecipare alle decisioni.

“

Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e

”

impartire ordini. Ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito.

Antoine de Saint-Exupéry

Comunicazione inefficace

Un altro motivo per cui le squadre non riescono a funzionare sono i problemi di comunicazione. Noi diciamo una cosa e il nostro collega capisce tutt'altro. Perché? Forse dipende da come lo abbiamo detto o da come lo ha inteso l'altra persona. Sembra banale a dirsi, ma una comunicazione inefficace è un ostacolo notevole al successo del lavoro di squadra.

Pensavamo di aver specificato le nostre istruzioni in modo esplicito. Ma, non appena lasciamo la stanza, uno dei componenti della squadra si gira verso un altro per chiedergli chiarimenti. Perché? Forse è stata colpa nostra. Magari abbiamo parlato in modo confuso. Oppure abbiamo usato un linguaggio che non era familiare a chi ci ascoltava. O magari il nostro linguaggio del corpo ha mandato un messaggio diverso da quello delle nostre parole. O forse il problema è dipeso dal collega. Non ci ha ascoltato attentamente, o non ci ha presi sul serio.

Sia che siamo un team leader o un membro della squadra che esprime le proprie opinioni, dobbiamo fare attenzione all'impressione che trasmettiamo agli altri. Facciamoci dare un feedback dai colleghi. Chiediamo critiche costruttive riguardo ai nostri interventi alle riunioni o durante gli incontri della squadra. Se stiamo preparando una presentazione, ripetiamocela allo specchio o registriamoci in video.

“

La percezione è realtà, nella mente di chi percepisce. Se la percezione di una situazione da parte del leader e quella dei membri della squadra non sono congruenti, si troveranno a lavorare

”

senza una vera comunanza d'intenti.

Arthur R. Pell

Diventare un coach

I bravi leader sono bravi coach. Un manager sa dire agli elementi del gruppo che cosa fare e quando farlo, ma solo un bravo coach sa motivarli a dedicare al lavoro la loro piena attenzione. Gli altri sapranno vedere i problemi, ma un coach è lì per aiutare a risolverli. Molti useranno il metodo della carota per trovare consenso. Ma un coach motiverà le persone a raggiungere il loro miglior risultato.

C'è chi nasce con le doti di un coach ma gli altri possono imparare e mettere in pratica i consigli dei coach di successo.

Conoscere i membri della squadra

Quando facciamo da coach a qualcuno, è molto utile essere sulla stessa lunghezza d'onda su un piano personale. Cerchiamo di conoscerci meglio a livello individuale. Usando la tecnica dell'innerview descritta nel [capitolo 2](#), informiamoci sulla situazione familiare di ciascuno e sugli alti e bassi della sua vita. Scopriamo come ha superato i momenti peggiori affrontati a scuola, nelle attività personali e, ovviamente, sul lavoro.

John Ralston, l'allenatore di football dei Denver Broncos, ha incoraggiato il suo staff a fare proprio questo. Rivolgono qualche domanda ai giocatori mentre scendono in campo o vanno negli spogliatoi. Poi usano le risposte per motivare in modo personalizzato ogni componente della squadra. Hanno vinto il Rose Bowl due volte consecutive.

Alimentare l'autostima

Spesso quello che dobbiamo insegnare alla nostra squadra consiste sostanzialmente nel mitigare le paure e alimentare l'autostima. Incoraggiamo gli altri dicendo loro quanto apprezziamo il lavoro che hanno svolto.

Fare le domande giuste

Greg, un manager di alto livello del reparto vendite, raccontava: “Dopo un appuntamento di vendita con i miei rappresentanti, chiedo loro di indicarmi tre cose che hanno fatto bene e una in cui possono migliorare. Poi suggerisco in che modo potrebbero ottenere ulteriori progressi anche negli aspetti in cui erano andati bene, e come migliorare dove ce n'è bisogno.”

Non evitare le persone difficili

Un consulente di gestione ha recentemente coordinato una riunione tra manager che volevano lavorare in modo più efficace come squadra. A tal proposito ha riferito: “Abbiamo considerato tutti gli ostacoli a un miglioramento del lavoro di gruppo e abbiamo cominciato a occuparci di quelli più facili da affrontare. Arrivati al problema maggiore, abbiamo deciso di formare una commissione e ho chiesto alla persona più contraria al lavoro di gruppo di farne parte. Non soltanto avrebbe caldeggiato più degli altri una soluzione di compromesso, ma, grazie al suo diverso punto di vista, avrebbe offerto a tutti noi una prospettiva interessante.”

Non far finta di essere perfetti

In quanto leader, a volte dobbiamo fare qualche critica, ma ci sono dei modi per farle correttamente. Possiamo costruire un rapporto. Parliamo di problemi simili che abbiamo già affrontato e di come li abbiamo risolti. Rassicuriamo il membro della squadra che, anche se ha fatto un errore, non è una persona da meno.

Credere in quello che si fa

Allenare è un lavoro duro. Raramente è sotto i riflettori. Eppure, se siamo dei coach determinati possiamo motivare la nostra squadra a fare meraviglie, dando al contempo ai singoli individui il senso di realizzazione di cui hanno bisogno.

Altre tecniche che miglioreranno il nostro modo di allenare possono essere

quelle indicate di seguito.

- Elogi e riconoscimenti.
- Riscontri positivi.
- Riconoscimento dei punti di forza e dei buoni risultati dei collaboratori.
- Confronto sulle valutazioni.
- Discussione delle prestazioni.
- Analisi dei problemi interpersonali.
- Counseling.
- Feedback.
- Partecipazione allo sviluppo della strategia aziendale.
- Incarichi e progetti speciali.
- Seminari di management.
- Corsi di formazione specializzati.
- Discussione di casi di studio.
- Conferenze e incontri su argomenti tecnici o gestionali.
- Corsi di formazione in amministrazione generale (avanzata).

Incoraggiare la squadra ad avviare il cambiamento

Una squadra all'avanguardia dovrebbe sempre stare all'erta per determinare quando e dove si potrebbero operare dei cambiamenti, e cercare opportunità per migliorare lo stato di cose attuale. Ci sono cinque modi per individuare nuove opportunità.

1. I membri della squadra individuano un'opportunità per se stessi.
2. I membri della squadra individuano un'opportunità per qualcun altro.
3. Un cliente, un fornitore o un esterno individua un'opportunità.
4. Il team leader sente la necessità di nuove competenze nella squadra.
5. Una certa situazione crea un'opportunità.

Queste diverse occasioni potrebbero presentarsi quando sorge un nuovo bisogno, quando si presenta un lavoro o un progetto per cui servono nuove competenze, nel corso di una verifica dei risultati, dopo un errore o, ancora, in relazione a qualche altro avvenimento.

Dopo aver individuato l'opportunità, è importante prendersi del tempo per puntualizzare come cambierà la situazione una volta risolto il problema. Questo è un passaggio che soltanto in pochi svolgono appieno, cosa che può dare origine a fraintendimenti e frustrazioni per tutte le persone coinvolte.

Una delle idee più importanti, quando alleniamo i membri di una squadra a sfruttare queste opportunità e a fare i passi necessari per avviare un cambiamento, consiste nell'avere in mente una prospettiva o un obiettivo finale. Senza un buon allenamento, le persone spesso perdono di vista l'importanza di intraprendere i cambiamenti necessari. Chi ha un'idea chiara del risultato finale dell'allenamento tenderà a procedere in quella direzione più rapidamente di chi non ce l'ha. Tuttavia, è fondamentale che sia il coach sia l'allievo abbiano lo stesso obiettivo. Senza questo senso di responsabilità, si perde facilmente la motivazione. Ci concentreremo ancora di più su motivazione e convinzione nel prossimo passo del procedimento, ma è qui che l'orientamento e la motivazione iniziano davvero.

Affinché l'allenamento funzioni, è necessario che siano disponibili le risorse adeguate. Ciò significa tempo, denaro, attrezzature, formazione, informazioni e, soprattutto, l'impegno personale di tutti gli interessati ad arrivare al traguardo. Per questo, servono la convinzione e l'appoggio dei manager ai piani alti.

Il team leader deve garantire che le risorse adeguate siano pronte e disponibili. Non c'è nulla di più frustrante che sentirsi promettere qualcosa che poi non ci viene dato. Dà a tutti l'impressione di trovarsi coinvolti in un fallimento annunciato.

Una volta che le risorse ci sono, e che sono state individuate, spiegate e dimostrate le competenze opportune, è il momento che i membri della squadra mettano in pratica quello che hanno imparato. Affinché una conoscenza si evolva in competenza, essa andrà esercitata e perfezionata usando le migliori tecniche di coaching, per assicurarsi di utilizzarla al posto della vecchia abitudine.

L'esperienza consente al manager, fra le altre cose, di individuare i punti di forza e le opportunità che si possono mettere a frutto per migliorare. A tal proposito ci sono alcuni elementi da prendere in considerazione.

- Come esortare i collaboratori a rendere al meglio.
- Quando sorvegliare (e quanto strettamente) e quando invece concedere autonomia.
- Come fare in modo che ciascuno si senta tenuto a compiere progressi.
- Come fornire un rinforzo efficace.

“Incoraggiate.

Fate in modo che gli errori sembrino facili da correggere.”

Dale Carnegie

Fare progressi è un conto, ma se manca un rinforzo per consolidarli, chi li ha compiuti potrebbe tornare presto alle vecchie abitudini. Tra i convincimenti più errati cui i manager continuano a prestare fede vi è l'idea che, se qualcuno sa una certa cosa, da quel momento in poi la farà. Solo che noi non facciamo quel che sappiamo; facciamo quello che abbiamo sempre fatto.

Alcune delle abilità di cui dobbiamo dotarci per poter fornire un efficace rinforzo positivo quando operiamo in veste di coach sono le seguenti:

- Permettere ai collaboratori di ottenere risultati in autonomia, dopo aver appreso qualche nuova abilità.
- Fornire il giusto tipo di riscontro.
- Proseguire l'azione di monitoraggio.
- Affrontare i problemi di scarso rendimento.
- Affrontare gli errori e le persone che stanno andando fuori strada.

Uno dei modi migliori per consolidare i progressi e la crescita personale consiste nel premiarli. Ciò che viene premiato verrà ripetuto. Ciò che viene ripetuto diventa un'abitudine. Ricordate che il cambiamento è scomodo. È per questo che spesso ritorniamo in fretta alle vecchie abitudini, in mancanza di un rinforzo positivo o di ricompense: perché l'abitudine è più forte di ciò che ci dice la ragione. Per assicurarci che il cambiamento sia rapido e stabile, è importante trovare il modo per celebrare e ricompensare i buoni risultati. Complimentarsi con i membri della squadra per il successo è un ottimo modo per incoraggiarli a restare fedeli al cambiamento (o ai cambiamenti) introdotto, e a prendere le redini quando si tratta di tirar fuori nuove idee e correre dei rischi.

“

L'impegno individuale nel quadro di uno sforzo di gruppo: ecco quello che fa funzionare una

”

squadra, un'azienda, una società, una civiltà.

Vince Lombardi

Sviluppo personale

I manager dovrebbero incoraggiare i dipendenti a impegnarsi per consolidare le proprie qualità e superare i propri limiti. Una persona ambiziosa lo fa di propria iniziativa, anche se l'azienda non la sollecita o non si assume i costi aggiuntivi.

Tra le attività utili allo sviluppo personale ci sono:

- Ricoprire un ruolo in un'organizzazione civica o in un'associazione professionale.
- Partecipare alla vita pubblica locale.
- Entrare in un comitato cittadino.
- Frequentare, tenere e organizzare conferenze, convegni, seminari, simposi e incontri istituzionali.
- Scrivere articoli.

In conclusione

- Un modo per dare un contributo attivo alla nostra squadra durante le fasi di cambiamento consiste nel mantenere un atteggiamento positivo e attento. Questo approccio ci mantiene concentrati sul successo del gruppo.
- Invece di cercare semplicemente di sopravvivere ai cambiamenti, pensiamo in grande e immaginiamo queste nuove circostanze come il trampolino verso un maggiore successo, individuale e di gruppo.
- Il lavoro di squadra si basa interamente sulle relazioni. Per gestire efficacemente il cambiamento a livello di gruppo, i rapporti interpersonali devono fondarsi sulla fiducia, sul sostegno e sul rispetto.
- Tra tutte le capacità comunicative necessarie per far parte di una squadra in modo efficace, l'ascolto è la più importante. I periodi di cambiamento fanno sorgere nelle persone domande, osservazioni e opinioni che devono trovare ascolto in seno al gruppo. Tutto il gruppo ne trae beneficio, quando i singoli componenti sono certi di essere ascoltati dagli altri.
- Prima di determinare gli obiettivi della nostra squadra, dobbiamo esaminare la situazione così com'è ora. Troppo spesso, i manager mentono a se stessi sulle reali condizioni della loro compagnia.
- Il team leader ha la responsabilità di portare il gruppo al successo. Indipendentemente dalla competenza dei membri, se alla guida non c'è un capo esperto, diligente e stimolante, sarà difficile raggiungere gli obiettivi.
- Il concetto di squadra si basa sul principio per cui tutti i componenti lavorano insieme allo scopo di raggiungere i risultati attesi. Ciò significa che tutti devono fare qualsiasi cosa si renda necessaria per portare a termine il lavoro.
- Il successo o il fallimento di un team leader dipende dalla fiducia della sua squadra. Se le persone si fidano di noi, accetteranno tutto quello che proponiamo. Altrimenti, ignoreranno quasi tutto quello che diciamo.
- Sia che siamo un team leader o un membro della squadra che esprime le

proprie opinioni, dobbiamo fare attenzione all'impressione che diamo agli altri. Chiediamo un riscontro ai colleghi.

- Uno dei metodi più importanti per assicurarsi il successo quando operiamo dei cambiamenti è allenare i membri della squadra a sfruttare le nuove opportunità e a fare i passi necessari ad avviare quei rinnovamenti. Senza un buon allenamento, le persone perdono spesso di vista l'importanza di apportare i miglioramenti necessari.
- Affinché l'allenamento funzioni, è necessario che siano disponibili risorse adeguate. Ciò significa tempo, denaro, attrezzature, formazione, informazioni e, soprattutto, l'impegno personale di tutti gli interessati a raggiungere il traguardo.
- I manager dovrebbero incoraggiare i dipendenti a impegnarsi per consolidare le proprie qualità e superare i propri limiti. Questo porterà a una maggiore autostima e, di conseguenza, a una concreta innovazione e accettazione del cambiamento.

6. Ridurre lo stress durante i cambiamenti

Nel [capitolo 3](#), abbiamo imparato come adeguarci ai cambiamenti sul posto di lavoro. Molte persone soffrono di stress durante i periodi di cambiamento. Se rientriamo in questo gruppo, ci sono alcune misure che possiamo prendere, per alleviare l'ansia e affrontare i mutamenti.

In questo capitolo, esamineremo alcuni fattori che ne contribuiscono l'insorgere e impareremo a ridurre le preoccupazioni cambiando il nostro approccio alla situazione.

Che cos'è lo stress?

Secondo l'American Institute of Stress, non c'è una definizione di stress universalmente condivisa. Dato che non c'è consenso su che cosa sia esattamente, è difficile misurarlo.

Anche se le persone hanno idee molto diverse, una definizione comune è: sforzo o tensione fisica, mentale o emotiva. Un'altra è: condizione o sensazione che una persona prova quando sente che le richieste superano le risorse personali e sociali che è in grado di impiegare.

Molti ritengono che lo stress sia qualcosa che causa sofferenza. Tuttavia, un suo aumento spesso ha come risultato una maggiore produttività, pertanto non è sempre un'esperienza negativa. Una definizione di stress dovrebbe accogliere anche questo "stress salutare", spesso ignorato.

Hans Selye, uno dei primi esperti dell'argomento, ha usato il termine *eustress* per lo stress "buono", quello che fa vincere una corsa o un'elezione. Raggiungere un obiettivo può essere tanto angosciante quanto non raggiungerlo. Fare una buona presentazione di fronte al management può essere altrettanto stressante che ricevere un rifiuto. Qualsiasi analisi di questa condizione dovrebbe includere sia gli elementi positivi, sia quelli negativi.

Gli aspetti su cui quasi tutti si concentrano sono comunque le sensazioni e le

emozioni negative che esso provoca. Quasi ogni descrizione affronta anche alcune risposte a esso collegate che si verificano o sono osservate a livello fisico, fisiologico o biochimico.

In buona parte delle professioni, di tanto in tanto si presentano periodi di particolare tensione. Lo stress potrebbe nascere dagli sforzi per rispettare le scadenze, per fare carriera, per accontentare un capo esigente, o da qualche altra circostanza lavorativa. Durante le fasi di cambiamento che interessano determinati aspetti del nostro lavoro, molti di noi si sentono gravati da un affaticamento ancora *maggiore*.

Gestire lo stress

Qual è la cosa più utile, quando ci sentiamo sopraffatti dalle preoccupazioni? Come abbiamo già detto, lo stress non è necessariamente un male e spesso ci motiva a raggiungere traguardi che ci sembravano impossibili da tagliare. Tuttavia, quando diventa ingestibile, può portare a seri problemi fisici e fisiologici.

“ Il giusto atteggiamento può trasformare lo stress negativo in stress positivo. ”

Hans Selye

Fortunatamente, è possibile gestire anche le situazioni più stressanti applicando uno o più degli espedienti riassunti nell'acrostico STRESS:

- *Self-control.*
- *Trattarsi bene.*
- *Rilassamento.*
- *Esercizio fisico.*
- *Senso dell'umorismo.*
- *Supporto degli altri.*

Self-control

Ben aveva un carattere che gli causava innumerevoli problemi: aveva poca pazienza, e appena era un po' stressato urlava contro chiunque gli capitasse a tiro. In questo modo alleviava la propria tensione, ma ovviamente la causava a quelli che gli erano vicino. Quando il suo capo lo avvertì che se non avesse

imparato a controllarsi il suo futuro nell'azienda sarebbe stato a rischio, Ben si rese conto che aveva bisogno di comprendere i suoi scatti d'ira. Fece un esperimento con se stesso: per tutta la settimana, ogni volta che i suoi figli iniziavano a litigare, evitò di separarli strillando, come faceva di solito. Invece, si fermava un attimo, si calmava e con un tono di voce normale chiedeva ai bambini di porre fine al battibecco. Capì che quello che considerava un modo per alleviare lo stress – sfogarsi e urlare – non solo gli causava problemi con gli altri, ma di fatto finiva per aumentare anche la sua tensione. Questa presa di coscienza lo portò a fare uno sforzo per contenere i suoi sfoghi.

Ben trasformò questo suo nuovo comportamento in un gioco, aumentando la propria resistenza agli accessi d'ira. In questo modo imparò a resistere al suo istinto, e questo non solo ridusse la frequenza delle sue scenate, ma gli consentì di arrivare a capirne più velocemente le ragioni e di ridurre lo stress sul lavoro.

“
Lo stress non è quello che ci succede. È la nostra reazione a quello che ci succede. E una
”
reazione è qualcosa che possiamo scegliere.

Maureen Killoran

Trattarsi bene

Prendersi cura di sé è importante per la propria salute, e le persone in salute sono meno soggette allo stress. Beverly era sovrappeso, aveva la pressione sanguigna leggermente alta e sembrava sempre tesa. Era infastidita da tutto, aveva frequenti mal di testa e diversi altri problemi fisici. Era sempre un po' trasandata, e non faceva molta attenzione al suo abbigliamento e al suo aspetto fisico. Dava la colpa di tutto al suo lavoro. Il medico la convinse che forse era vero il contrario: era la scarsa cura che aveva per se stessa ad avere delle ricadute sulla sua vita lavorativa. Accettò di fare una dieta per perdere peso e tenere sotto controllo la pressione. Il risultato fu che Beverly dimagrì, iniziò a sentirsi meglio e a fare più attenzione al suo aspetto, cambiò pettinatura e si comprò dei vestiti nuovi. Prendendosi cura di sé, la sua tensione diminuì e divenne in grado di gestire aspetti del suo lavoro che fino a qualche tempo prima le causavano stress.

“
Nulla è più forte dell'abitudine.
”

Ovidio

Rilassamento

Molti esperti concordano nel dire che quando ci troviamo sotto stress, il rilassamento è la terapia immediata più efficace. Il modo in cui una persona si rilassa dipende dalle circostanze che la stressano e da quale dei diversi metodi di rilassamento risulta più idoneo alla situazione e al soggetto.

In un'indagine relativa a che cosa facesse un gruppo di uomini e donne per rilassarsi, alcune delle risposte emerse sono state:

- girare per negozi;
- fare yoga;
- meditare;
- fare esercizi di respirazione profonda;
- uscire e prendere una boccata d'aria fresca;
- lavorare per un po' su qualcos'altro.

Tutti dovrebbero trovarsi un'attività che li rilassa a cui possono dedicarsi quando sul lavoro sono sotto pressione. Anche solo qualche minuto di rilassamento può ridurre sensibilmente lo stress e permetterci di tornare a lavorare più freschi e più reattivi.

“
Il momento giusto per rilassarsi è quando non hai tempo per farlo.”

Confucio

Esercizio fisico

L'esercizio fisico ci aiuta ad allentare la tensione e a migliorare l'umore. Steve, consulente finanziario di uno studio di investimenti, ogni giorno doveva prendere decisioni che avrebbero potuto causare perdite milionarie per la sua compagnia; a volte arrivava a casa dal lavoro così stressato che si metteva a urlare con i figli e a litigare con la moglie, e arrivò al punto che i suoi bambini si nascondevano quando sentivano la sua macchina percorrere il vialetto di casa. Dopo essersi rivolto a un consulente, Steve si iscrisse in palestra e iniziò ad andarci direttamente dopo il lavoro, per giocare a squash. Quando arrivava a casa, aveva sfogato tutta la tensione, e questo consentì alla sua vita familiare di recuperare serenità.

Senso dell'umorismo

Quando la pressione ci schiaccia, è difficile prendere le cose con ironia. Tuttavia, se pensiamo alle situazioni che ci hanno stressato in passato, spesso riusciamo a riderci su.

Il capo di Karen l'aveva appena sgridata: sì, in effetti lei aveva frainteso le sue istruzioni e aveva fatto un grosso errore, ma lui avrebbe dovuto riconoscere che se si fosse spiegato meglio le cose sarebbero andate diversamente. Karen era tesa, abbattuta e si sentiva trattata ingiustamente, ma invece di lasciare che questo le rovinasse la giornata, si ricordò che spesso il suo capo esagerava e che le sue arrabbiate riguardavano solo lui, non lei. "Com'era buffo con quella faccia paonazza!", pensò. Aveva iniziato a ridere e lo stress si era allentato, consentendole di iniziare a correggere il progetto.

Supporto degli altri

A volte lo stress è così intenso che non siamo in grado di gestirlo da soli, e dobbiamo rivolgerci a consulenti, sacerdoti o specialisti in grado di aiutarci. Quando il marito di Judith morì, lei rimase così sconvolta da non riuscire più a lavorare. Fortunatamente, ebbe il buon senso di rivolgersi a uno specialista, che la aiutò a elaborare il lutto. Indipendentemente dalle "dimensioni" del nostro problema (dalla scomparsa di una persona cara, alla sensazione che un amico non ci rispetti), dovremmo pensare di rivolgerci a un professionista ogni volta che lo stress della nostra vita diventa troppo pesante da gestire.

Ridurre lo stress controllando l'atteggiamento

Spesso lo stress è provocato, o aggravato, dal nostro atteggiamento verso la situazione che stiamo affrontando o verso i cambiamenti attuati. Potremmo per esempio preoccuparci perché non siamo certi di avere le competenze necessarie per svolgere un certo incarico e rischiamo di fare errori gravi. Nei seminari della Dale Carnegie Inc., mostriamo ai partecipanti alcune tecniche per superare queste preoccupazioni.

Concentrarsi sul presente

Non preoccupiamoci del passato e non concentriamoci sul futuro. Non possiamo cambiare ciò che è stato. Non possiamo modificare quello che gli altri pensano – o dicono – di noi a causa degli errori che abbiamo commesso. Dobbiamo perdonare noi stessi e occuparci di quello che è urgente adesso.

Gran parte del nostro stress lavorativo viene da preoccupazioni su fatti che o

sono già successi, o temiamo potrebbero verificarsi in futuro. Soltanto una parte relativamente piccola, invece, proviene dalle attività di oggi. Come una nave può sigillare i compartimenti per evitare che l'acqua li allaghi uno dopo l'altro, così noi dobbiamo sigillare il passato e il futuro. Avremo risultati migliori concentrandoci sui problemi di oggi, piuttosto che rimuginare sul passato o preoccuparci del futuro. Carnegie osserva che il 90 per cento delle nostre preoccupazioni riguarda situazioni che o si sono già verificate, o potrebbero presentarsi in futuro.

Carnegie avvertiva: "Siamo già abbastanza occupati a vivere l'unico tempo che verosimilmente ci è dato: il presente." Invece, molte delle nostre preoccupazioni quotidiane vengono dal timore illogico di conseguenze che forse neppure si verificheranno. Se è improbabile che si arrivi all'esito temuto, facciamoci il favore di mettere da parte la paura e andiamo avanti. Dale Carnegie lo chiamava il principio dello "stop loss" applicato a una situazione stressante, proprio come un investitore potrebbe fare con un'operazione in Borsa. Certo, di tanto in tanto ci saranno degli insuccessi. Quando succederà, cerchiamo di limitare le perdite e andiamo avanti.

Dare il meglio di sé

Spesso quando ci sentiamo insicuri cominciamo a imitare il comportamento degli altri. Molte volte questo è l'inizio di una concatenazione di eventi che alla fine diventa distruttiva. Non possiamo essere qualcun altro. Non possiamo comportarci col manager nello stesso modo del nostro collega. Non possiamo concludere una vendita come ha fatto il nostro manager l'anno scorso. Invece, quando stiamo cercando di capire come gestire una nuova situazione, affidiamoci all'istinto. Ascoltiamo, ovviamente, i consigli che ci danno, ma adoperiamoli nel modo che più ci è congeniale. Dovremmo riuscire a dare il meglio restando sempre noi stessi. Analizziamo i nostri errori e rivolgiamoci delle critiche costruttive. Proviamo a capire perché abbiamo commesso quei determinati sbagli ed elaboriamo un piano per risolvere il problema. Per ridurre lo stress, dovremmo essere noi a verificare la qualità della vita che stiamo conducendo. Non *dobbiamo* per forza scalare ogni montagna. Se non vogliamo un lavoro troppo stressante, dobbiamo darci il permesso di cercarne uno meno impegnativo.

Accettare un carico di lavoro realistico

Assumersi più impegni di quelli che si possono svolgere bene è un modo

sicuro per aumentare lo stress. Se ci sembra che il manager ci stia chiedendo troppo, parliamogliene e proviamo a trovare una soluzione equa.

Considerarsi fortunati

È sempre auspicabile ricordarsi che siamo fortunati. In un mondo pieno di guerre, carestie, malattie e disastri naturali, un errore sul lavoro non è la cosa peggiore che possa succedere. Teniamo nel portafogli o nella borsa una lista di tutte le nostre fortune. Tra queste: la famiglia, gli amici, la salute, le nostre capacità e così via. Poi, quando siamo stressati o ci sentiamo dei falliti, tiriamo fuori la lista e ringraziamo il cielo di tutti questi doni e della fortuna che abbiamo. Ce l'abbiamo fatta tante altre volte, in passato. Sprecare energie pensando a quello che è andato male o a quello che non abbiamo non ci aiuterà a stare meglio.

Pensare agli altri

Possiamo ridurre lo stress semplicemente distogliendo l'attenzione da noi stessi. Quando l'ufficio ci sembra opprimente, facciamo una pausa per pensare ai nostri colleghi. Anche se a volte lo crediamo, in realtà non vorremmo che gli altri fossero tutti come noi. Sarebbe noioso. Esperienze, prospettive e stili professionali diversi rendono il nostro luogo di lavoro più interessante e vivace. Cerchiamo di apprezzare le caratteristiche uniche degli altri. Nei [capitoli 7 e 8](#) parleremo più diffusamente di questo argomento.

Adottare le giuste abitudini di lavoro

Adottare le giuste abitudini di lavoro aiuta a concentrarci sulle cose che richiedono la nostra attenzione. Liberiamo la nostra scrivania da tutto ciò che non riguarda il lavoro che stiamo facendo. Quindi, ogni mattina facciamo una lista delle attività della giornata in ordine di priorità, in modo da completare prima le più urgenti.

Quando si presenta un problema, risolviamolo immediatamente, se possibile. Se non siamo ancora in possesso di tutte le informazioni necessarie per prendere una decisione, valutiamo se rimandarla a una data precisa in cui avremo i dati necessari, o se delegare a qualcuno la raccolta delle informazioni. Questo principio ci rimanda a un altro comportamento produttivo. Anziché rimandare decisioni e azioni, buttiamoci e iniziamo a fare in modo che arrivino i risultati positivi. Quando siamo in movimento e ci teniamo impegnati in modo

costruttivo, ci sembra di fare progressi maggiori e più proficui.

È facile impantanarsi nei dettagli, quando stiamo affrontando delle sfide nella vita professionale. Concentriamoci sul quadro complessivo e lasciamo perdere le minuzie.

“ Essere impegnati non vuol dire soltanto lavorare. L'obiettivo di ogni lavoro è produrre o realizzare qualcosa e per questo sono necessari lungimiranza, metodo, pianificazione, intelligenza e onestà di intenti, così come il sudore. Dare l'impressione di lavorare non significa

”
lavorare.

Thomas A. Edison

Delegare

Una trappola frequente in cui finiscono molte persone è fare tutto da soli quando c'è poco personale. Tuttavia, il nostro compito è assicurarci che il lavoro sia portato a termine, non svolgere in prima persona ogni singola mansione. Pensiamo a quello che potremmo facilmente condividere con gli altri e, se opportuno, deleghiamo.

Seguire la corrente

Non importa quanto attentamente ci prepariamo e pianifichiamo: è inevitabile che ci siano errori, che si manchi qualche obiettivo o che le persone non riescano a soddisfare le nostre aspettative. Perdere il controllo delle emozioni in queste circostanze inevitabili peggiora soltanto le cose. La condotta più produttiva consiste nel “seguire la corrente” e assecondare la situazione.

Lasciare il lavoro in ufficio

Più sopra nel capitolo abbiamo elencato vari modi per introdurre momenti di rilassamento nella nostra giornata lavorativa. Dobbiamo anche imparare a rilassarci a casa. Per quanto il lavoro sia importante, lo sono anche la salute e la vita familiare. Non possiamo essere efficaci, sul lavoro o nella vita privata, se ci sentiamo schiacciati. Un buon rimedio è programmare del tempo per la famiglia. Indipendentemente dai problemi del lavoro, questo tempo ha la precedenza.

Ridurre lo stress risolvendo problemi

Quando sorge un imprevisto sul lavoro, spesso il nostro livello di stress sale. Con un approccio ponderato alla risoluzione dei problemi, possiamo sia gestirli, sia mantenere sotto controllo l'ansia. Dale Carnegie suggeriva un triplice approccio quando si trattava di problemi di lavoro.

- Stabilite i fatti.
- Soppesate i fatti, poi decidete.
- Appena presa la decisione, agite!

Questi tre consigli convergono a formare un approccio esaustivo e strutturato per fronteggiare le situazioni impegnative. Raccogliere tutti i fatti prima di trarre conclusioni affrettate ci dà una base più solida per prendere decisioni. Un'analisi attenta che soppesa tutte le informazioni ci porta a fare scelte più affidabili, e agire presto, anziché tardi, ci consente di andare avanti.

“ ”
I problemi sono solo opportunità in abiti da lavoro.

Henry Kaiser

Risolvere problemi è una parte importante di tutti i lavori manageriali. I supervisor si trovano ad avere a che fare con le problematiche riguardanti l'aspetto operativo, produttivo e qualitativo del lavoro, il personale e a volte anche le aree finanziarie e del marketing. Non è insolito che i manager gestiscano queste situazioni come hanno già fatto in passato. Nel caso in cui abbiano già svolto lo stesso tipo di lavoro, anche per poco tempo, è probabile che problemi simili siano emersi anche in passato: quindi, applicando le soluzioni che hanno avuto successo in precedenza, c'è la possibilità che esse funzioneranno nuovamente.

Purtroppo, le soluzioni già utilizzate non danno sempre gli stessi risultati positivi. Nonostante il problema possa sembrare il medesimo, le circostanze potrebbero essere alquanto diverse. Di conseguenza, prima di affrontare una difficoltà, è meglio assicurarsi di aver ben capito di che cosa si tratti, esattamente.

Stabilite i fatti

Un grande produttore di frigoriferi aveva perso una cospicua quota di mercato che era andata a favore di un concorrente. In passato, quando la quota di mercato

era diminuita, la causa era stata un aumento della pubblicità dei concorrenti, e l'azienda aveva superato il problema aumentando a sua volta la propria presenza pubblicitaria. Facendo tesoro dell'esperienza passata, l'azienda preparò una buona campagna pubblicitaria per superare le attuali perdite. Con grande sorpresa questo non migliorò affatto la situazione: anzi, la quota di mercato dell'azienda continuò a diminuire.

Un'analisi ulteriore mostrò che questa volta il concorrente non era ricorso a nessun tipo particolare di pubblicità, ma aveva aumentato il margine di profitto dei rivenditori. Questo dava ai rivenditori un ulteriore incentivo per promuovere il prodotto avversario, anche quando i clienti entravano in negozio spinti dalla nuova pubblicità della prima azienda. La compagnia in questione, insomma, aveva affrontato il problema sbagliato. Occorre studiare il problema: potrebbe non essere affatto quello che ci appare a prima vista.

Spesso, quando cerchiamo la causa di una difficoltà, ciò che vediamo è solo la punta dell'iceberg, ma il problema vero è molto più profondo. Abbiamo un'eruzione cutanea che ci dà prurito e il dermatologo ci prescrive una pomata, che noi applichiamo. Il prurito e lo sfogo se ne vanno. Pensiamo che tutto sia stato risolto, ma dopo due settimane il disturbo si ripresenta. Che cosa è successo? Che il medico ha trattato il sintomo, lo sfogo. Ed è vero che lo sfogo costituiva un problema effettivo, ma non era la vera causa del problema, che poteva essere un'allergia o un altro problema di salute.

Per trovare la vera causa o le vere cause dei problemi in ambito lavorativo, dobbiamo cercare il "fattore critico" (o i fattori critici) che li ha prodotti, e questo richiede un esame approfondito e un'attenta analisi.

“

Ho imparato che il successo va misurato non tanto dalla posizione che si è raggiunta nella vita,

”

quanto dagli ostacoli che si sono superati cercando di farcela.

Booker T. Washington

Di solito, quando abbiamo a che fare con un problema, tendiamo a pensare a una soluzione immediata e ci affrettiamo a metterla in pratica. Tuttavia, il fatto che ci venga subito in mente una certa soluzione non significa che sia la migliore. È invece molto meglio prendere in considerazione una gamma di soluzioni possibili, prima di scegliere quella da mettere in atto.

Manteniamo una mentalità aperta, chiediamo consiglio alle persone che sono maggiormente coinvolte dal problema, soprattutto ai membri dello staff che

conoscono la situazione e saranno chiamati a mettere in atto la soluzione prescelta. Rivolghiamoci agli esperti dell'azienda (o, se necessario, a quelli al di fuori dell'azienda), per trarre vantaggio dalla loro esperienza e competenza.

Cerchiamo di essere creativi. Le persone sono più creative di quanto possano immaginare: utilizzando questo potere che spesso si nasconde in noi, si possono scoprire idee innovative che potrebbero risolvere i nostri problemi.

Soppesate i fatti, poi decidete

Una volta che si siano elaborate una serie di alternative, prendiamo in considerazione tutti i fattori e decidiamo quale sia la migliore. Per farlo è necessario riesaminare il problema e determinare che cosa sia necessario affinché venga risolto. Facciamo un elenco degli elementi che sono assolutamente essenziali per mettere in pratica la soluzione. Questo potrebbe includere un costo massimo, determinati limiti di tempo, l'impegno di personale e l'uso di ulteriori risorse. Poi elenchiamo tutti quegli aspetti che non sono necessari, ma che migliorerebbero ancor più la situazione.

Quando i parrucchieri della New Wave Hairdressers stavano cercando un nuovo locale, inclusero nella lista per prendere una decisione i seguenti criteri essenziali:

- la nuova sede doveva trovarsi all'interno di un centro commerciale molto frequentato;
- doveva essere grande almeno 650 metri quadri;
- l'affitto non doveva superare "X" dollari al mese;
- lo spazio doveva essere disponibile entro i prossimi sei mesi.

I fattori non indispensabili ma preferenziali includevano:

- uno spazio di 800 metri quadrati allo stesso prezzo;
- il proprietario si sarebbe accollato le spese per ritinteggiare il locale;
- non ci dovevano essere altri parrucchieri nel centro commerciale;
- presenza di boutique di alta moda nel centro commerciale.

La New Wave non avrebbe nemmeno preso in considerazione un locale, a meno che non corrispondesse a tutti i criteri essenziali. In seguito, valutando i diversi fattori preferenziali, avrebbe deciso quale fosse la loro migliore opportunità.

Appena presa la decisione, agite!

Una volta che abbiamo preso una decisione, mettiamola in atto. Assegniamo un compito a tutte le persone che devono mettere in pratica la soluzione, raduniamo le varie risorse e cominciamo ad agire. In qualità di manager, dovremmo avere tutto sotto controllo. Se nello staff ci sono persone che non sono entusiaste del cambiamento, dovremmo mostrar loro i vantaggi che comporta. Dimostriamoci sempre disponibili ad aiutare le persone coinvolte a capire che cosa si debba fare, a dare spiegazioni quando necessario.

A volte il tipo di problema da affrontare richiede una soluzione per cui è necessario che l'azienda si impegni su un lungo periodo (per esempio, il trasferimento in una nuova sede). Se la soluzione scelta non funziona, c'è ben poco che possa salvare la situazione. Di conseguenza, in questi casi l'analisi del problema deve essere effettuata con la massima competenza. Fortunatamente, la maggior parte dei problemi con cui hanno a che fare i supervisori non sono così fondamentali ed è possibile ritornare sui propri passi, se la soluzione scelta non si dimostra efficace. Quando dobbiamo adottare una soluzione, chiediamoci: "Quanto tempo ci vorrà per capire se questa soluzione sta funzionando?" e poi stabiliamo di conseguenza una data in cui effettuare un controllo in tal senso. A quel punto, analizziamo che cosa è avvenuto e, se vediamo che il problema non è stato risolto, lasciamo perdere quella soluzione e scegliamo un'altra alternativa.

Non c'è motivo di continuare a seguire una soluzione che si è rivelata inefficace, quando ci sono ulteriori alternative da provare.

Ridurre lo stress controllando il nostro tempo

Quando si chiede alle persone perché sono stressate, una delle prime risposte è: "Non c'è abbastanza tempo per fare tutto." Un'oculata gestione del tempo può minimizzare questo problema, consentendoci di essere e – forse più importante – sentirci più produttivi.

“
Il tempo è la cosa che più desideriamo e che usiamo peggio.”

William Penn

La nostra giornata di lavoro era stata pianificata e organizzata a pennello. Ma adesso si è conclusa e abbiamo svolto soltanto una piccola parte di quello che avevamo in programma di fare. Che fine ha fatto il tempo?

Probabilmente abbiamo affrontato i progetti sulla tabella di marcia con

l'intenzione di portarli a termine, ma non appena abbiamo iniziato siamo stati colpiti da una o più di quelle distrazioni che ci portano via tempo. Ce ne sono a dozzine, e in larga parte sono interruzioni. Prendiamo in esame alcune delle distrazioni più frequenti e vediamo che cosa possiamo fare per ridurne gli effetti al minimo.

Il computer

Se lavoriamo alla scrivania, abbiamo senza dubbio un computer di fronte a noi tutto il giorno. Questo significa che riceviamo continuamente e-mail e che abbiamo accesso a Internet e a tutti i social network a cui siamo registrati. Evidentemente, questo ammasso di stimoli e distrazioni può farci sprecare moltissimo tempo prezioso (ovviamente i nostri datori di lavoro preferirebbero che non passassimo il tempo a fare acquisti online, o a controllare la casella e-mail personale e il nostro profilo su Facebook; *se proprio dobbiamo*, dovremmo abituarci a farlo soltanto durante la pausa).

Oggi in molti ambiti lavorativi quasi tutte le comunicazioni passano dalla rete informatica dell'ufficio. Interrompere costantemente il lavoro per leggere e-mail e affini provoca una riduzione significativa di produttività, sia per il tempo perso durante l'interruzione stessa, sia per quello necessario a concentrarsi nuovamente sull'attività interrotta.

Si raccomanda di fare in modo di leggere le e-mail e i vari messaggi a intervalli regolari e programmati, anziché fare continuamente avanti e indietro. Non solo lavoreremo di più (diminuendo lo stress), ma riusciremo anche a riprendere il controllo su come usiamo il tempo. Trovarsi in una situazione lavorativa reattiva (in cui cioè dobbiamo costantemente rispondere a esigenze esterne, come un operatore del servizio clienti) è generalmente considerato molto più stressante che trovarsi in una situazione proattiva (in cui siamo noi a determinare che cosa faremo e quando). Se la nostra e-mail emette un suono ogni volta che riceviamo un messaggio, facciamo disattivare questa opzione da un tecnico del supporto informatico. Una cosa banale come ritagliarsi del tempo per leggere e rispondere alle comunicazioni dell'ufficio può rivelarsi molto utile, per eliminare lo stress di una giornata di lavoro.

Il telefono

Siamo seduti alla scrivania, del tutto assorti nei nostri compiti, e squilla il telefono. È un collega con una domanda di lavoro. Ma si mette subito a parlare della questione? Di solito no. Parla del tempo, di che cosa ha fatto nel fine

settimana o dei progetti per le vacanze, prima d'iniziare a parlare di lavoro. Anche se il telefono si usa molto meno frequentemente che in passato (almeno per telefonare), le chiamate possono occupare una quantità esagerata del nostro tempo. Le telefonate potrebbero essere significativamente più brevi se ci si concentrasse soltanto sul lavoro in questione. A ogni modo, anche eliminare ogni chiacchierata personale avrebbe degli effetti negativi. Un minimo di conversazione facilita le relazioni interpersonali e aiuta a creare un ambiente lavorativo più gradevole, portando a una maggiore collaborazione e a un miglior lavoro di squadra. È possibile essere socievoli, mantenendo comunque brevi le telefonate. Se chi ci ha chiamato continua a dilungarsi in chiacchiere fuori luogo, diciamo gentilmente: "Vorrei proprio che mi parlassi ancora di quella festa, ma ho una scadenza da rispettare," e passiamo ad affrontare le questioni lavorative.

Quando siamo noi a chiamare, uno degli sprechi di tempo maggiori è restare in attesa mentre l'altra persona è impegnata in un'altra telefonata. A meno che non sia una questione urgente, lasciamo un messaggio in segreteria, riassumendo in breve di che cosa si tratta e proponendo che ci rispondano con una telefonata, un'e-mail o di persona.

Se ci sembra meglio aspettare, usiamo quei due, tre, cinque minuti o più in modo costruttivo. Potremmo portare a termine un bel po' di cose, mentre restiamo in attesa. Fare puntigliosi lavori burocratici, aggiornare i registri, scorrere la posta o le e-mail sono tutte operazioni che possiamo svolgere mentre aspettiamo di parlare al telefono. Per una persona che fa *molte* telefonate al giorno, usare costruttivamente anche soltanto tre minuti di attesa per dieci chiamate significa mezz'ora in più al giorno di produttività.

Le visite

Alziamo la testa dalla scrivania, e alla porta c'è il logorroico Lou. Non abbiamo proprio tempo per stare ad ascoltare la sua litania di lamentele. Non dobbiamo per forza invitare Lou a entrare. Alziamoci. Mettiamoci davanti alla scrivania, bloccando l'arrivo di Lou alla sedia, e parliamogli stando in piedi. Le persone tendono a non dilungarsi, quando non possono sedersi. Se Lou deve dirci qualcosa di importante e relativo al lavoro, possiamo sempre invitarlo ad accomodarsi. Altrimenti, conduciamolo gentilmente alla porta.

Marge, una scrittrice freelance, lavora da casa. Per un certo periodo, una vicina passava da lei ogni mattina per fare due chiacchiere. Marge non aveva tempo per farlo. Anche se l'aspetto sociale le piaceva, si rendeva conto che, se non avesse fermato queste visite, non avrebbe portato a termine i suoi progetti di scrittura. Ha risolto il problema con una conversazione sincera con la vicina,

spiegandole che aveva bisogno di tempo per lavorare, senza per questo danneggiare la loro amicizia. Le persone capiscono che il tempo non è infinito, ma a volte bisogna ricordare loro che abbiamo tempi ristretti e che dobbiamo usarli al meglio.

Le scartoffie

Anche se le comunicazioni e i documenti elettronici hanno sostituito l'enorme volume di carte che si ricevono sul lavoro, ci serve comunque del tempo per gestire tutta la documentazione. Cerchiamo di maneggiare ogni file il minor numero di volte possibile; spesso ne basta una. Scorriamo i fogli. Ricicliamoli subito, se non c'è ragione di tenerli. Come succede con le altre interruzioni "in entrata", possiamo riservare del tempo per occuparci dei documenti che arrivano sulla nostra scrivania. Se bisogna intervenire ed è appropriato farlo, *facciamolo subito*. Spesso si può rispondere alle comunicazioni interne scrivendo la risposta in fondo alla pagina, risparmiando così il tempo necessario a una risposta formale.

Quando leggiamo della posta che richiede un'operazione ulteriore, annotiamo sulla lettera o su un foglio allegato che cosa c'è da fare, per esempio raccogliere altre informazioni, scrivere una risposta ecc. Se lo facciamo nel momento in cui leggiamo la lettera, eviteremo di doverla rileggere quando siamo pronti ad agire.

Quando consultiamo un rapporto, scorriamo prima l'abstract. Spesso non è necessario leggerlo per intero. Possiamo quindi scegliere di esaminare qualsiasi altra informazione ci possa servire e non sprecare tempo con dettagli di poco conto.

Burocrazia superflua

In molte compagnie si passa un'enorme quantità di tempo a riempire moduli, duplicare documenti ed eseguire altre operazioni di burocrazia e archiviazione superflue.

Mentre stava facendo un giro in uno degli uffici della sua società, Robinson Wyler, vicepresidente delle operazioni di una filiale di un'importante banca californiana, si accorse che un'impiegata era tutta intenta a compilare un modulo rosa. "Non sai che le informazioni sul modulo rosa ormai sono sul computer e che il cartaceo non serve più?" Lei lo guardò confusa: "Certo che lo so, sono io che inserisco i dati; ma nessuno mi ha mai detto di smettere di usare il modulo rosa."

A un'indagine più approfondita emerse che, sebbene i dati fossero stati

informatizzati da più di un anno, nessuno aveva emanato una direttiva per comunicare che si poteva smettere di utilizzare il modulo. Molte aziende adoperano ancora moduli che hanno perso la loro utilità – con un gran dispendio di tempo, denaro e fatica – perché nessuno si è preso la briga di dichiararli fuori uso.

Ogni rapporto standardizzato, lettera prestampata o altro documento cartaceo usato ripetutamente dovrebbe essere esaminato a intervalli periodici. Con quale frequenza? Come minimo, nessun modulo o documento dovrebbe essere usato per più di due anni senza prima essere stato riesaminato per determinarne la rilevanza. Se poi c'è stato un cambiamento significativo nell'ambito in cui si usa quel modulo, come l'introduzione di nuovi metodi o attrezzature, la verifica andrebbe condotta non appena i cambiamenti sono stati implementati abbastanza da riuscire a determinare il loro effetto sulla procedura complessiva. Un altro momento ideale per esaminare il valore di un modulo o di un documento analogo è quando dobbiamo farne un nuovo ordine. Se lo avessero fatto in quella banca californiana nel momento in cui era prevista la ristampa dei moduli rosa, si sarebbero accorti della loro obsolescenza.

Le lettere prestampate dovrebbero essere riesaminate nello stesso modo dei rapporti e degli altri documenti. Se suonano troppo impersonali e non rispondono chiaramente alla domanda per cui sono state ideate, devono essere riscritte. Ricordiamoci che quella lettera proietta l'immagine della nostra compagnia.

Se tutti i moduli, sistemi, rapporti e lettere standard sono valutati periodicamente, non solo elimineremo innumerevoli ore di lavoro superfluo, ma i dipendenti potranno dedicare più tempo ed energie alle questioni veramente importanti per raggiungere gli obiettivi che noi e la nostra compagnia ci proponiamo.

“ Se non sappiamo gestire il nostro tempo, non sapremo gestire nient'altro. ”

Peter Drucker

Aspettarsi l'inaspettato

Nel lavoro c'è sempre qualche imprevisto, qualche inconveniente da risolvere: macchine o computer che si rompono, un progetto speciale del capo, il problema di un collaboratore. Ci aspettiamo che possa capitare qualcosa, ma non sappiamo mai di preciso quando né cosa.

Per evitare che questi impegni improvvisi sconvolgano i nostri programmi, cerchiamo di prevedere nella tabella di marcia dei margini di tempo per gestire gli imprevisti. Facendo un'analisi dei tempi lavorativi, saremo in grado di determinare quante ore dedichiamo ogni giorno agli eventi inattesi: se, per esempio, in una tipica giornata di otto ore due sono occupate dalla gestione delle emergenze, pianifichiamo il lavoro considerando sei ore giornaliere effettive. In questo modo, l'inatteso diventa previsto, e abbiamo tempo a disposizione per gestirlo.

È improbabile che qualcuno riesca a pianificare una giornata e che poi vada tutto come previsto. Le distrazioni e gli sprechi di tempo ci saranno sempre, pronti a rovinare una giornata organizzata alla perfezione. Ma, se ne siamo consapevoli, possiamo minimizzare le perdite di minuti preziosi e riuscire a sfruttare al meglio il tempo che abbiamo.

Il cambiamento offre opportunità

Quando lo stress ci opprime, ripristiniamo la calma facendoci pervadere da pensieri di pace, coraggio, salute e speranza. La tranquillità ci farà superare la situazione stressante. Se continuiamo a tenere alta la testa e a mantenere un aspetto sereno, i nostri amici e colleghi ci rispetteranno e ci aiuteranno con i nostri problemi.

Come abbiamo evidenziato prima in questo capitolo, lo stress non è sempre un'esperienza negativa. Le fasi di cambiamento possono provocare tensione, ma possono anche essere momenti cruciali. Ci danno l'opportunità di riesaminare il lavoro e la carriera. I cambiamenti potrebbero incoraggiarci a ripensare i nostri obiettivi e spingerci a realizzarli.

In conclusione

- Per molti di noi, lo stress aumenta quando ci sono cambiamenti in alcuni aspetti del nostro lavoro.
- Possiamo affrontare gran parte delle situazioni difficili applicando i consigli per ridurre lo stress elencati nell'acrostico STRESS.
 - *Self-control.*
 - *Trattarsi bene.*
 - *Rilassamento.*
 - *Esercizio fisico.*
 - *Senso dell'umorismo.*
 - *Supporto degli altri.*

- Anziché preoccuparci perché avremo dei problemi coi cambiamenti messi in atto, occupiamoci di ciascuna criticità e adottiamo misure concrete per rimediarvi.
- Per risolvere i problemi, seguiamo la formula di Dale Carnegie:
 - stabilite i fatti;
 - soppesate i fatti, poi decidete;
 - appena presa la decisione, agite!
- Quando si chiede alle persone perché sono stressate, una delle prime risposte è: “Non c’è abbastanza tempo per fare tutto.” Un’oculata gestione del tempo può minimizzare questo problema.
- Quando lo stress ci opprime, ripristiniamo la calma facendoci pervadere da pensieri di pace, coraggio, salute e speranza.
- Cerchiamo di vedere i cambiamenti come opportunità.

7. Lavorare con persone di culture diverse

“
Per essere leader capaci, dobbiamo circondarci di persone con punti di vista diversi che
possano essere in disaccordo con noi senza paura di ritorsioni.”

Doris Kearns Goodwin

Il mondo del XXI secolo è un ambiente più complesso e variegato rispetto a quello del passato. I nostri colleghi, collaboratori, manager e clienti potrebbero parlare, comportarsi e pensare in modo diverso da noi. Invece di aspettarci che queste persone siano come noi, dobbiamo riconoscere e rispettare i punti di vista e le qualità peculiari di ciascun individuo. Oggi il successo sul lavoro richiede una maggiore consapevolezza degli altri e una comprovata facilità a relazionarsi con loro.

È importante capire le differenze tra gli uomini e le donne con cui lavoriamo, e il modo in cui queste differenze si riflettono sulla natura delle reciproche relazioni. Dobbiamo sviluppare strategie che ci consentano di rivolgerci alle persone in modo efficace e produttivo, e concentrarci su come trovare modi per arrivare a un concreto successo personale e di gruppo.

In questo capitolo parleremo dei seguenti argomenti:

- Valorizzare le origini etniche e culturali dei nostri colleghi.
- Comunicare con persone che hanno difficoltà a capire o a parlare la nostra lingua.
- I problemi specifici del lavoro con persone con disabilità fisiche o mentali.

Nel capitolo successivo ci concentreremo su:

- Lavorare con persone di età diversa dalla nostra.
- Affrontare i problemi legati alle differenze di genere sul posto di lavoro.

“

Uno dei contributi più importanti dato dalle scienze del comportamento al management è che le persone sono individui, gli uni diversi dagli altri. Per lavorare efficacemente con le persone,

”

cerchiamo di conoscerle e calibriamo il nostro modo di trattarle in base alla loro individualità.

Arthur R. Pell

Capire le differenze culturali

Possiamo descrivere a grandi linee la cultura come ciò che definisce ognuno di noi in base a provenienza geografica, lingua, usi e credenze. All'interno della nostra cultura, le persone e le istituzioni svolgono un ruolo importante nel modo in cui vediamo il mondo e coloro che ci stanno intorno. A seconda della loro intensità, le esperienze e le influenze del passato possono condizionare il modo di reagire alle persone che incontriamo e che ci sembrano estranee al nostro stile di vita.

Glossario

Molto è stato scritto su come lavorare con gruppi eterogenei per cultura, e in molti paesi vigono leggi apposite sulle relazioni tra questi gruppi sul posto di lavoro. Per capire meglio la questione, è utile comprendere a fondo la terminologia usata più di frequente.

- *Accettazione*: trovarsi in una certa situazione o condizione senza cercare di cambiarla.
- *Ageismo*: atteggiamenti, credenze o comportamenti negativi verso una determinata classe di età.
- *Assimilazione*: accettazione volontaria o involontaria, da parte delle minoranze, di determinati aspetti della cultura del gruppo maggioritario.
- *Assunto*: elemento dato per scontato; prendere per vero, senza alcun fondamento, che la cultura, la religione o un'altra caratteristica di un certo gruppo sia superiore a quella di un altro.
- *Discriminazione*: trattamento iniquo di una persona o di un gruppo in base a un pregiudizio.
- *Etnocentrismo*: convinzione che i membri del proprio gruppo etnico siano

superiori agli altri.

- *Faziosità*: intolleranza per le opinioni e i costumi degli altri.
- *Generalizzazione*: affermazione generica presentata come verità universale.
- *Intolleranza*: riluttanza o rifiuto di accettare le differenze.
- *Preconcetto*: inclinazione personale di temperamento o mentalità. Pregiudizio a favore o contro i membri di un certo gruppo.
- *Pregiudizio*: atteggiamento negativo, spesso formato senza conoscenze né fondamento.
- *Razzismo*: opinioni negative su un gruppo di persone, identificato in base alla falsa nozione di “razza”; trattamento iniquo di una persona o di un gruppo in base alla medesima nozione.
- *Segregazione*: separazione o isolamento imposti a un individuo o a un gruppo.
- *Sessismo*: atteggiamenti e comportamenti basati su stereotipi circa i ruoli di genere.
- *Stereotipo*: caratteristica attribuita genericamente a tutti i membri di un certo gruppo, senza riguardo per le differenze individuali.
- *Tolleranza*: capacità di riconoscere e rispettare le convinzioni e i costumi altrui.

“

Tra tutte le possibili convinzioni illusorie, il senso di discriminazione tra sé e il prossimo è la

”

peggiore, perché non crea altro che dispiaceri.

Dalai Lama

Autovalutazione: consapevolezza del proprio sistema di valori

Per capire meglio i nostri comportamenti relativi alle differenze culturali, scriviamo “vero” o “falso” di fianco alle seguenti affermazioni:

1. Da bambino, sono stato abituato a celebrare le festività del mio paese d'origine o della mia fede religiosa.
2. Da adulto, sono orgoglioso della cultura in cui sono cresciuto e delle regole di comportamento ben precise che ho imparato.
3. La mia religione mi impone di osservare determinate tradizioni come atto di fede.
4. Per mia scelta, ogni anno mi attengo a delle osservanze ulteriori che per me

sono importanti, legate ai miei interessi, alla mia religione, al mio genere, alla mia età o ad altri fattori.

5. La maggior parte dei miei colleghi sa poco o nulla del contesto da cui provengo e dei miei valori.
6. Penso che le tradizioni religiose e culturali siano questioni private.
7. Conosco bene la cultura e la religione dei miei colleghi.
8. Rispetto e festeggio le tradizioni culturali altrui.
9. Condivido apertamente il significato delle mie tradizioni culturali.
10. Credo che solo le festività ufficiali del paese debbano essere celebrate pubblicamente.
11. Alcuni usi, tradizioni e/o osservanze dei miei colleghi di culture differenti mi sembrano stravaganti o offensivi.
12. La nostra comunità sarebbe più armoniosa se tutti condividessimo i medesimi valori.

“ “
Capire è il primo passo per accettare.

J.K. Rowling

Valutazione delle risposte

- Se abbiamo risposto “vero” alle affermazioni 1-4: potrebbe essere indice di un legame forte con le nostre tradizioni culturali e religiose e i nostri valori. Da un lato, questo legame ci regala una profonda motivazione, ci offre una guida per una condotta etica ed è un conforto in situazioni sconosciute o stressanti; dall’altro, le nostre esperienze personali e le nostre convinzioni ben radicate ci rendono più difficile accettare o tollerare punti di vista diversi.
- Se abbiamo risposto “vero” alle affermazioni 5-6: potrebbe essere indice di un riserbo nell’esprimere apertamente i propri valori e della convinzione che gli altri dovrebbero comportarsi come noi. Il lato positivo è che questo comportamento evita conflitti e scontri quando ci sono delle differenze; allo stesso tempo, una scarsa conoscenza rischia di causare problemi dovuti a commenti insensibili o atteggiamenti che potrebbero offendere gli altri.
- Se abbiamo risposto “vero” alle affermazioni 7-9: queste risposte si possono interpretare come una dimostrazione di apertura verso gli altri e una tendenza a considerare le differenze come interessanti piuttosto che fastidiose. Un

vantaggio è la predisposizione a costruire un rapporto con i colleghi; un lato negativo è il fatto che gli altri potrebbero non considerarci abbastanza forti nelle nostre convinzioni.

- Se abbiamo risposto “vero” alle affermazioni 10-12: secondo queste risposte, possiamo essere considerati degli integralisti in termini di valori e usanze culturali. Un vantaggio consiste nel favorire un ambiente omogeneo quando è accolto da tutti con entusiasmo; lo svantaggio è che atteggiamenti di questo tipo rischiano di allontanare i membri del gruppo che hanno opinioni diverse e seguono altri stili di vita.

“

Siamo sempre più diversi, pertanto dobbiamo impegnarci a rimanere uniti intorno ai nostri

”

valori comuni e alla nostra comune umanità.

William Jefferson Clinton

Conoscere e superare i nostri pregiudizi

Spesso, e senza nemmeno rendercene conto, prendiamo decisioni basate su pregiudizi personali.

Dopo che la Achilles Heel Company lo aveva scartato per un posto di rappresentante, Pierre è stato assunto da un diretto concorrente dell'azienda ed è diventato il loro miglior venditore. Quando hanno chiesto al responsabile delle vendite della Achilles perché avesse scartato Pierre, lui ha detto: “Dev'essere stato perché aveva un accento straniero.”

Quante persone capaci abbiamo scartato, sul lavoro o in altre situazioni, per via di pregiudizi personali, consci o inconsci?

Avere dei pregiudizi significa essere sbilanciati. Quando si tratta di assumere nuovo personale o di gestire altre persone in ambito lavorativo, tendiamo a prediligere coloro che soddisfano i nostri pregiudizi su ciò che determinerà o meno il buon esito di quel lavoro. Spesso questi pregiudizi si rivelano sbagliati, essendo basati su idee che non sempre reggono, se esaminate con attenzione.

La parola “pregiudizio” indica un giudizio formulato prima: si prende una decisione basandosi su una caratteristica superficiale, prima ancora di verificarne la veridicità.

A volte respingiamo gli altri perché un loro specifico tratto comportamentale ci infastidisce, ma sforziamoci di ricordare che quello che disturba qualcuno,

come l'accento di Pierre, non risulterà per forza molesto ad altri, i quali anzi potrebbero trovarlo gradevole.

Gente come noi

I nostri pregiudizi non si basano solo sull'aspetto esteriore di una persona o sul suo modo di parlare o di vestirsi, ma anche su altri elementi legati alle sue origini ed esperienze. Tendiamo a sentirci più a nostro agio con persone che consideriamo uguali a noi e a preferire chi proviene da un contesto simile al nostro, chi ha frequentato la stessa scuola, o addirittura vive nella stessa comunità.

Il presidente di una certa banca era di origine serba e, per una strana coincidenza, la maggior parte di coloro che aveva assunto o promosso aveva le stesse origini. Ogni tanto una persona eccezionalmente competente e proveniente da un contesto diverso poteva essere promossa a un ruolo dirigenziale, ma mai un croato. Perché? Fin dall'infanzia gli era stata inculcata la rivalità che oppone queste due comunità slave.

A una prima occhiata questo può sembrare un comportamento normale. Dopo tutto, le persone che lavorano insieme devono essere compatibili. Ma un simile trattamento non solo era illegale (discriminazione in base alla provenienza): permettere che la nazionalità di una persona diventi un ostacolo insormontabile nella sua carriera comporta anche il rischio di eliminare candidati con un potenziale elevato, che potrebbero contribuire in modo significativo al successo della compagnia.

"Non è un pregiudizio – è un dato di fatto!"

Jack era contrariato. "Non si tratta di un pregiudizio," spiegava, quando lo criticavano per il suo modo di scegliere i venditori. "Chi svolge un lavoro di vendita deve essere attraente. Perché la gente si lascia influenzare sì dalle apparenze, eccome! Gli acquirenti dedicano più tempo a chi ha un fisico che non passa inosservato, mentre evitano chi è meno appariscente."

Tuttavia, quando a Jack fu chiesto di confrontare i risultati dei suoi venditori con quelli di altri manager che non attribuivano altrettanta importanza all'aspetto fisico al momento dell'assunzione, dovette constatare che il suo "dato di fatto" non stava in piedi. Il miglior venditore della compagnia era un uomo che Jack non aveva preso nella sua squadra perché camminava col bastone. "I clienti sarebbero infastiditi da una persona con disabilità," spiegava. Il suo capo gli fece notare che spesso queste persone lavorano di più e meglio dei loro colleghi

cosiddetti “normali”.

Scoprire i nostri pregiudizi

Visto che spesso i nostri pregiudizi agiscono a livello inconscio, molti di noi non sono neppure ben consapevoli di quali siano i propri. In genere, tutti concordano sul fatto che il giudizio su una certa persona dovrebbe essere fondato su un esame equilibrato di tutti i suoi precedenti. Solo che le nostre prevenzioni agiscono a livello emotivo, non razionale. Solo attraverso un attento processo di autoanalisi è possibile farle emergere e diventarne consapevoli.

Proviamo a riesaminare le selezioni del personale di cui ci siamo occupati, per assumere o promuovere qualcuno, nell'ultimo anno. Guardiamo le persone scelte. Sono accomunate da qualche caratteristica particolare? Si assomigliano o hanno in comune la lingua o l'origine etnica?

Ripensiamo con particolare attenzione ai candidati che abbiamo respinto, soprattutto quelli che non hanno superato neppure il primo colloquio o la prima impressione. Davvero non avevano le qualifiche adatte? Avevano un qualche cosa che non sapremmo definire, ma che non ci convinceva? Se sì, si è trattato davvero del nostro buon intuito, oppure – diciamo la verità – sono venuti a galla i nostri pregiudizi?

Sfruttare al massimo le diversità

Una volta che ci siamo resi conto dei nostri pregiudizi e abbiamo adottato delle contromisure, possiamo a esaminare l'intero concetto di interazione con persone legate a un contesto di provenienza diverso dal nostro. Se siamo dei manager, la nostra missione fondamentale dovrebbe consistere nel promuovere comportamenti che favoriscano la diversità. Se il nostro lavoro non prevede tali responsabilità, dovremmo collaborare con manager e colleghi per riuscire a stabilire relazioni proficue con persone diverse da noi.

Nella prima fase del processo di valorizzazione della diversità, impegniamoci a fare uno sforzo comune per diventare consapevoli della diversità culturale che esiste nella nostra azienda.

Nella seconda fase, incoraggiamo le persone a parlare delle proprie differenze culturali. Sono due le cose da ricordare in proposito.

- È difficile affrontare le differenze culturali senza cadere in stereotipi. Eppure, non esiste una persona stereotipata: nessuno è identico a qualcun altro, e nessun individuo è un clone di un altro membro del gruppo.

- Con l'aumento della diversità sociale, sono aumentate anche la complessità di comunicazione e l'esigenza di compiere sforzi ulteriori per migliorare la comunicazione stessa.

Un'immagine più nitida della diversità culturale si può raggiungere grazie alla consapevolezza e alla discussione. Apprezzare e comprendere la diversità culturale non significa limitarsi a tollerare le differenze tra gli individui o i gruppi, ma sostenerle e incentivarle. La molteplicità di idee, talenti, abilità e conoscenze è una qualità desiderabile in qualsiasi azienda.

Costruire un ambiente che sostiene e incentiva, ed esporre i membri del gruppo a nuove problematiche, idee, informazioni e culture sviluppa gli obiettivi della compagnia. Occuparsi esplicitamente della diversità rappresenta inoltre un'opportunità di sviluppo personale grazie all'insegnamento della tolleranza e al rispetto per le persone, rafforzando il senso di giustizia. Un'organizzazione culturalmente variegata che valorizza e promuove persone provenienti da contesti differenti merita una partecipazione attiva.

Sfruttare al massimo le diversità richiede l'impegno di tutti i soggetti coinvolti. Cambiare la mentalità e le idee più diffuse non è facile. In molti casi possiamo soltanto augurarci di cambiare i comportamenti, piuttosto che una mentalità ben radicata. I membri di un'azienda che coltiva la diversità devono impegnarsi a essere multiculturali e ad affrontare le questioni relative alle differenze culturali.

Favorire dinamiche multiculturali

Nella maggior parte dei paesi, le persone affrontano i problemi che derivano dal lavorare con gruppi differenti. Dalla metà del XX secolo, le aziende in Europa e Asia hanno "importato" lavoratori provenienti da aree meno sviluppate. Abbiamo assistito all'emigrazione di massa dei turchi in Germania, degli algerini in Francia, degli indonesiani e sudasiatici in Arabia Saudita, dei coreani in Giappone e così via.

All'inizio della storia americana, l'esperienza degli Stati Uniti si differenziava da quella degli altri paesi perché i primi immigrati furono piuttosto veloci ad assimilare lo stile di vita americano, cosa che non si può dire che accada anche oggi.

Secondo la teoria tradizionale del *melting pot*, gli immigrati che si stabilirono in America abbandonarono gli usi dei vecchi paesi per fondersi felici in un unico popolo. Questo tipo di assimilazione è stata in seguito sostituita dal concetto di multiculturalismo: gli immigrati più recenti tendono a rimanere attaccati alla loro

cultura d'origine e la integrano con quella del nuovo ambiente senza abbandonarla. Dagli anni sessanta in poi, l'idea di una singola cultura ha iniziato a deteriorarsi e ha aperto la strada a una società più pluralista che continua a evolversi attraverso l'integrazione e l'influenza culturale. Sono cambiamenti evidenti nella moda, nelle abitudini alimentari, nelle forme di intrattenimento, nella musica, nella letteratura e nello sport.

Questa diversità ci consente di sfruttare al meglio talenti e aree di competenza unici. C'è molto da imparare dalla comprensione reciproca e dall'apprezzamento delle differenze individuali. Consolidare nelle persone un senso positivo di identità culturale è un aspetto importante per stabilire relazioni gratificanti tra tutti i soggetti coinvolti. In modo più o meno consapevole, gli individui introducono valori etnici, mentalità o atteggiamenti nelle dinamiche collettive.

Gestire la diversità culturale

Per ottenere il meglio dalla diversità culturale, i programmi e i protocolli aziendali dovrebbero includere le seguenti pratiche.

1. Assunzioni: cerchiamo di includere nell'azienda persone che siano rappresentative della comunità.
2. Educare alla diversità: dobbiamo essere consapevoli della diversità culturale del gruppo, cercare di capirne tutte le dimensioni e coinvolgere i diretti interessati a promuovere la diversità culturale. Affrontiamo i falsi miti, gli stereotipi e le differenze culturali presenti che ostacolano la piena partecipazione dei membri.
3. Comunicazione all'interno della squadra: attraverso la comprensione e una comunicazione migliore, possiamo rimuovere gli ostacoli principali che ostacolano la collaborazione tra persone di cultura diversa. Ciò può essere ottenuto tramite le seguenti azioni:
 - imparare ad ascoltare: proviamo ad ascoltare ciò che viene detto veramente, non quello che vogliamo sentire;
 - invitare gli altri a partecipare alla discussione;
 - imparare a comunicare in modo chiaro e corretto;
 - non giudicare le persone in base all'accento o alla grammatica;
 - verificare la comprensione: fare delle domande per assicurarsi che i concetti espressi siano chiari;
 - adattare lo stile di comunicazione al contesto: dobbiamo essere espliciti.

Persone di culture differenti possono reagire in modo diverso di fronte a certi toni ed espressioni. Bisogna sapere con chi stiamo comunicando;

- usare un linguaggio che incoraggi la fiducia e la collaborazione. Tutti vogliamo riuscire nell'impresa, dunque rimaniamo calmi e positivi;
 - quando sorgono dei conflitti, il problema potrebbe dipendere dallo stile invece che dal contenuto. Facciamo di tutto per cercare di capire. Controlliamo e rivediamo l'obiettivo principale per essere sicuri che il contenuto sia chiaro, perché il modo in cui esprimiamo un concetto può essere più importante del concetto stesso.
4. Concentrarsi sulle somiglianze: uomini e donne, bianchi e neri, manager e operai sono tutti diversi gli uni dagli altri, ma le loro somiglianze superano le differenze. Apprezzare e accettare gli elementi in comune così come le diversità è fondamentale per instaurare relazioni efficaci.
 5. Continuare a impegnarsi: l'azienda sarà più legata alla comunità a cui si rivolge, se dichiara pubblicamente che avere uno staff multiculturale è una priorità. Continuiamo a rivedere le varie attività che favoriscono la consapevolezza, la comprensione, la comunicazione e la promozione di un'azienda culturalmente variegata.
 6. Mostrare una leadership autorevole. Ciò può essere ottenuto tramite le seguenti azioni:
 - articolare una visione e dei valori volti all'integrazione e mostrare come questi siano parte integrante della *vision* e della *mission* dell'azienda;
 - incoraggiare e promuovere la discussione tra le persone sul significato di diversità e pluralismo, mostrando come mettere in pratica programmi che soddisfino questi obiettivi;
 - dimostrare un impegno etico per l'imparzialità e l'eliminazione della discriminazione nelle relazioni con gli altri, con i gruppi e con le aziende;
 - comprendere le dimensioni della diversità, usando un linguaggio inclusivo, citando fonti multiculturali, adattandoci velocemente agli stili comunicativi altrui, mostrando rispetto per le differenze umane. Quando si tratta di affrontare la questione della diversità dobbiamo essere consapevoli e a nostro agio;
 - valorizzare un apprendimento personale continuativo e restare disponibili ai cambiamenti, sollecitare punti di vista e opinioni differenti, invitare a commentare i nostri comportamenti e i propri talloni d'Achille. In base ai commenti ricevuti, valuteremo se cambiare opinioni e mosse;

- fare da mentore a persone diverse da noi, assistendole attivamente e incoraggiando gli altri a comportarsi nello stesso modo.

Lavorare con persone con difficoltà linguistiche

Quando si lavora con persone che hanno una conoscenza limitata della nostra lingua, supervisor e colleghi devono fare uno sforzo in più per assicurarsi che ci sia comprensione reciproca di quello che viene detto.

Se la nostra azienda dà lavoro a un ampio numero di stranieri o di lavoratori stagionali provenienti da uno stesso paese, può essere opportuno assumere uno o più interpreti bilingui. Questo però non è sempre fattibile. Buona parte dei lavoratori impara la nostra lingua a un livello sufficiente per una comunicazione basilare. Di solito sono gli altri dipendenti loro connazionali a prestare assistenza, fornendo chiarimenti sulle comunicazioni.

Quando lavoriamo con persone che non sono di madrelingua italiana, a maggior ragione se non parlano quasi per niente la nostra lingua, è utile avere dei materiali tradotti, in modo che questi dipendenti possano imparare il lavoro altrettanto bene di un nostro connazionale.

Materiali in più lingue

I materiali redatti in due o più lingue – libretti, schede riassuntive, manuali per i dipendenti e menù – sono utili alla formazione di una persona nuova. Si possono preparare traduzioni nelle lingue più parlate in azienda anche per alcune semplici regole legate al lavoro, come le istruzioni per timbrare il cartellino all'inizio e alla fine del turno.

Alcune aziende forniscono ai dipendenti materiali audio o video per aiutarli a superare le barriere linguistiche. Gli audio comprendono le parole e le frasi più importanti per aiutare i lavoratori non madrelingua a capire la terminologia aziendale.

A volte, le aziende coprono le spese per corsi di istruzione. Questo permette ai dipendenti di studiare la nostra lingua in modo più approfondito, favorendone la fiducia in se stessi e l'acquisizione di competenze, sul lavoro e nella società.

I supporti visivi possono includere dei cartelloni che illustrano le varie fasi delle procedure per svolgere lavori manuali.

Assicurarsi di essere compresi

- *Parliamo chiaramente e pronunciamo correttamente.* Le pronunce esasperate

non aiuteranno chi ascolta e potrebbero provocare ancora più confusione. Tuttavia, potrebbe essere utile pronunciare alcune parole come lo farebbe uno straniero. Questo è vero soprattutto quando la pronuncia corretta è molto diversa da quella che userebbe la persona non madrelingua.

- *Parlare a voce più alta non serve.* Spesso le persone pensano che parlare a voce più alta porti a una comprensione istantanea. Evitiamo questo comune errore (ma non parliamo neanche troppo piano).
- *Non copriamo né nascondiamo la bocca.* Chi ci ascolta ci starà a guardare mentre parliamo. Essere in grado di vedere l'altro articolare le parole può essere utile per capire ciò che si sta ascoltando.
- *Evitiamo di parlare troppo velocemente.* Una delle difficoltà maggiori per chi ascolta è capire quando una parola finisce e un'altra inizia. Fare una piccola pausa tra le parole può essere d'aiuto, se chi ci ascolta ci sembra in difficoltà.
- *Se possibile, optiamo per parole semplici.* Più una parola è elementare, più è probabile che venga capita. Per esempio, in italiano, usiamo "grande" piuttosto che "enorme". "Fare" è una scelta migliore di "fabbricare". Tuttavia, con i parlanti di altre lingue romanze (spagnolo, francese, portoghese, romeno) spesso potremo usare anche termini un po' più complessi, se hanno una radice latina.
- *Evitiamo l'uso di intercalari e termini colloquiali.* Chi non è madrelingua, soprattutto se alle prime armi, potrebbe farsi confondere da suoni riempitivi ed espressioni informali. Magari crederà che "ehm" sia una parola che non conosce. Espressioni idiomatiche come "pioggia a catinelle" risulteranno altrettanto oscure e si presteranno a fraintendimenti. Evitiamo anche abbreviazioni non trasparenti.
- *Se ci viene chiesto di ripetere qualcosa, ripetiamola come l'abbiamo pronunciata la prima volta.* È meglio usare le stesse parole, quando ci chiedono di ripetere; può darsi semplicemente che non ci abbiano sentito bene. Se però chi ascolta non ci capisce lo stesso, cambiamo qualche elemento chiave della frase. Forse erano incomprensibili solo uno o due vocaboli. Inoltre, è meglio ripetere tutta la frase e non solo le ultime parole. Fare questo richiede tempo, ma aiuta a evitare perplessità.
- *Parafrasiamo.* Se c'è un termine simile a quello che non è stato capito,

usiamolo. Mano a mano che capiamo il livello di comprensione di chi ci ascolta, comunicare diventa più facile.

- *Siamo espliciti.* Dire “Sì” o “No”. Non dire “A-ha” o “Mmmh”: sono parole che non esistono nelle grammatiche!
- *Ascoltiamo e cerchiamo di non rispondere mentre l’altro sta ancora parlando.* Aspettiamo che l’altro abbia finito di parlare per spiegarci meglio, se necessario, e dare le informazioni giuste in base a ciò che ci ha detto.
- *Teniamo presente che culture diverse hanno norme di comportamento differenti sul contatto fisico e visivo e sullo spazio personale.* Se qualcuno ci sta troppo vicino o non ci guarda direttamente negli occhi, sta semplicemente seguendo le proprie regole culturali di comportamento, non intende offenderci. Persone di determinate origini invece non accettano il contatto fisico. Anche se vogliamo solo indicar loro la direzione in cui andare o incoraggiarle con un’amichevole pacca sulle spalle, il nostro gesto potrebbe essere frainteso. In molte culture il contatto fisico è visto in modo diverso da come lo intendiamo noi occidentali, e anche un contatto cordiale potrebbe essere percepito come aggressivo o troppo informale.
- *Siamo pazienti e sorridiamo.* Più siamo rilassati, meglio controlliamo la comunicazione. Non lasciamo che i nostri fitti impegni o la tabella di marcia abbiano il predominio sulle nostre parole. Pensiamo, prima di parlare, e non parliamo prima di aver pensato.

“

Il nostro più grande punto di forza come esseri umani è la capacità di riconoscere le reciproche

”

differenze. Il nostro peggior difetto è l’incapacità di accettarle.

Judith Henderson

Qualche dritta per lavorare con persone di culture diverse

- La maggior parte delle persone apprezza se facciamo uno sforzo sincero per aprire un dialogo, per salutarle nella loro lingua, per prendere in considerazione le loro opinioni. Non dobbiamo avere paura di sbagliare.
- Potrebbe servire più tempo per costruire un rapporto e fidarsi di persone di

culture diverse. Dobbiamo avere pazienza.

- Chiediamo alle persone coinvolte di avvisarci in qualsiasi momento, se facciamo qualcosa che nella loro cultura è offensivo.
- Spieghiamo nel dettaglio i metodi che proponiamo di seguire e motiviamoli.
- Comunicare con persone che hanno una conoscenza limitata della nostra lingua richiede un'attenzione particolare. Se l'argomento è tecnico o complesso, rivolgiamoci a un interprete qualificato, mentre per le questioni più semplici possiamo chiedere aiuto a un collega che ha una buona conoscenza di entrambe le lingue utilizzate.
- Usiamo un linguaggio il più possibile verbale per esprimere le nostre intenzioni, limitando la gestualità: gesti accettati nella nostra cultura potrebbero essere offensivi o privi di significato in un'altra.
- Chiediamo il punto di vista dell'altro sull'argomento della discussione. Possiamo usare le seguenti domande come traccia:
 1. Come vedi questa situazione?
 2. Che cosa pensi che l'abbia causata?
 3. Come incide sul tuo lavoro?
 4. Come te ne sei occupato/a finora?
 5. Come posso aiutarti?

Personale con disabilità

“ Non solo le persone con disabilità fisiche hanno esperienze che non sono accessibili ai normodotati, ma sono anche in una posizione migliore per trascendere i miti culturali sul corpo, perché non possono fare le cose che gli altri sentono di dover fare per poter essere felici, 'normali' e sani. Se i disabili fossero davvero ascoltati, assisteremmo a un'esplosione di conoscenza del corpo e della psiche umani. ”

Susan Wendell

In tutto il mondo, chi ha dei colleghi con disabilità sa che queste persone sono produttive, affidabili e che conferiscono un valore aggiunto al posto di lavoro. Alcune compagnie si dedicano a sviluppare prodotti e servizi per queste persone, le loro famiglie e i loro amici. E, quando le aziende s'impegnano in iniziative a favore del territorio, spesso rivolgono le loro attenzioni ai disabili.

Questi temi sono alla base del *Disability in the Workplace: Company Practices* [La disabilità sul posto di lavoro: pratiche aziendali] documento

pubblicato dall'Organizzazione internazionale del lavoro (ILO), un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite. Il rapporto descrive le esperienze contemporanee di venticinque compagnie, il lavoro che queste hanno svolto in materia di disabilità e le pratiche che hanno adottato verso i disabili in quanto lavoratori o potenziali lavoratori, clienti, consumatori e cittadini. Le descrizioni sono brevi, dalle due alle quattro pagine, ma ciascuna dà una chiara idea del contesto delle procedure aziendali relative alla questione della disabilità.

Questo documento giunge al momento opportuno, per vari motivi. È pubblicato a ridosso di una crisi economica globale, eppure le compagnie descritte si sono impegnate con fermezza nelle iniziative a favore dei disabili e della diversità culturale. Il rapporto offre alle aziende ispirazione e guida, in un momento in cui i paesi stanno ratificando e cercando d'implementare la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, un documento esauriente che richiederà una serie di cambiamenti nelle scelte e nelle pratiche degli stati relativamente al lavoro e all'occupazione. Il rapporto *Disability in the Workplace: Company Practices* raccoglie anche una mole di dati a favore dell'assunzione di disabili e relativi all'interesse delle compagnie a mantenere un personale con un background culturale eterogeneo.

Le compagnie assumono persone con disabilità e si occupano di offrire prodotti e servizi adatti alle loro necessità per vari motivi. In primo luogo sono lavoratori capaci e affidabili. Diversi studi parlano di produttività equivalente tra i disabili e gli altri colleghi, con una minore percentuale d'incidenti e una minor propensione a lasciare un posto di lavoro per un altro.

Inoltre, rappresentano spesso una fonte inutilizzata di competenze e di talento, oltre ad avere buone capacità tecniche, se hanno accesso alla relativa formazione, e una particolare abilità di risoluzione dei problemi, affinata nella loro esperienza quotidiana. Chi poi sviluppa una disabilità nel corso della carriera ha spesso competenze ed esperienze preziose apprese sul lavoro, in aggiunta alle qualifiche formali.

Assumere persone con disabilità contribuisce in generale alla diversità, alla creatività e al morale dell'ambiente lavorativo, oltre a migliorare l'immagine della compagnia agli occhi del personale, dei clienti e del territorio. Impegnarsi a favore dei diritti umani e di pratiche non discriminatorie si riflette positivamente anche sui profili aziendali. Molti di questi includono i principi dell'Organizzazione internazionale del lavoro, tra cui quelli espressi nel *Codice ILO delle pratiche per la gestione della disabilità sul posto di lavoro* e nelle norme di condotta ILO. Queste aziende sono un'ispirazione e una guida per tutte quelle che intendono portare avanti politiche e iniziative non discriminatorie e multiculturali. Tra le varie misure, la convenzione chiede la fine delle

discriminazioni e soluzioni ragionevoli per promuovere l'accesso alla formazione e all'impiego.

Uno studio delle buone pratiche relative al funzionamento interno delle aziende include:

- Dichiarazioni programmatiche sulla non discriminazione e sull'inclusione delle persone con disabilità.
- Provvedimenti per rendere accessibili il posto di lavoro, i materiali a stampa, l'apparato informatico e i punti vendita o i punti di distribuzione commerciale.
- Gruppi di sostegno per dipendenti disabili (vedi *Gruppi di affinità per dipendenti con disabilità*).
- Percorsi di sensibilizzazione sulla disabilità per manager e dipendenti.
- Pratiche dirette a promuovere la formazione, l'assunzione o il mantenimento in azienda dei disabili sul posto di lavoro, e a sostenerne la produttività.
- Tecniche e percorsi specifici di assunzione e di sensibilizzazione sul territorio.
- Tirocini, percorsi di formazione e tutoraggio, o corsi di leadership specificamente indirizzati a disabili.
- Adozione di ragionevoli accomodamenti per soddisfare le esigenze individuali.
- Allocazione di personale apposito, proveniente dalle risorse umane o dalla dirigenza, qualificato o competente sulle questioni legate alla disabilità sul lavoro.
- Politiche e pratiche relative alle relazioni con aziende dirette da imprenditori disabili.
- Percorsi di volontariato per i dipendenti.
- Collaborazione con sindacati ed enti governativi e non governativi.
- Collaborazione con associazioni di persone con disabilità, relativa, fra l'altro, a percorsi formativi di sensibilizzazione, all'accessibilità e allo sviluppo di prodotti.
- Aderenza alle norme di accessibilità, virtuale e fisica, e promozione attiva di tali norme.
- Partecipazione a gruppi e reti professionali legati alla disabilità.

“

La disabilità è una questione di percezione. Se riusciamo a fare bene anche una sola cosa,

”

qualcuno avrà bisogno di noi.

Le persone con disabilità sul lavoro

Molti paesi, tra cui Stati Uniti, Canada, Regno Unito, Germania, Francia e Giappone, hanno approvato leggi che proibiscono la discriminazione dei disabili sul lavoro. Queste leggi affrontano diversi temi, ma l'aspetto principale che tutti i dipendenti devono conoscere è che al giorno d'oggi è illegale discriminare sulla base della disabilità nell'assunzione, nell'assegnazione di compiti e nel trattamento del personale. I datori di lavoro devono prendere provvedimenti adeguati per permettere ai disabili di svolgere le mansioni essenziali del loro lavoro.

Tali provvedimenti potrebbero includere la costruzione di rampe per le sedie a rotelle, attrezzature speciali per non vedenti e non udenti, altri cambiamenti nelle strutture e piccoli adeguamenti degli orari o delle procedure di lavoro.

Prendiamo in esame una situazione precisa. Cara è una contabile altamente qualificata, ma, visto che si sposta sulla sedia a rotelle, non può arrivare al piano superiore, dove si trova il reparto contabilità. Dato che non è possibile costruire una rampa in questo edificio a due piani, una soluzione semplice potrebbe consistere nel far lavorare Cara al piano terra e farle portare il lavoro lì. È scomodo, ma è un cambiamento ragionevole.

Quando prendiamo in considerazione una persona con disabilità per una certa posizione lavorativa, concentriamoci sulle sue capacità, anziché sulle sue difficoltà. Spesso quello che ci sembra un ostacolo a una prestazione ottimale è soltanto una nostra percezione, che si può superare con qualche ragionevole accomodamento.

Il processo di assunzione

Dorothy, un'impiegata altamente specializzata nell'utilizzo di programmi di scrittura, era non vedente. Sapeva trascrivere sotto dettatura più velocemente e precisamente di molte persone senza problemi di vista. Camminava con l'aiuto di un bastone bianco e, dopo essere stata accompagnata in un determinato posto un paio di volte, riusciva poi a raggiungerlo facilmente e senza assistenza. Anche se il personale delle risorse umane ne raccomandava l'assunzione, Beth, la responsabile del reparto di elaborazione testi, si rifiutava di farlo. Si giustificava così: "Temo che, in caso di incendio o di un'altra emergenza, sarebbe un pericolo per sé e per le altre persone del reparto."

La preoccupazione di Beth era ragionevole: non possiamo sorvolare sui

problemi che potrebbero emergere, per quanto scarse ne siano la probabilità. In questo caso, la criticità è stata aggirata individuando un collega che avrebbe scortato Dorothy in caso di emergenza.

Condizioni di lavoro

Ted era rimasto gravemente ferito dopo un incidente d'auto. Le sue mansioni in fabbrica prevedevano che stesse tutto il giorno in piedi al banco da lavoro. Quando è stato il momento di ricominciare, non riusciva a rimanere in quella posizione per così tanto tempo. Il suo supervisore, Russ, lo rimandò a casa dicendogli che, finché non ce l'avesse fatta, non sarebbe potuto andare al lavoro.

Russ avrebbe dovuto cercare un modo per risolvere la situazione. Magari si poteva trovare uno sgabello alto, così che Ted potesse arrivare al banco senza bisogno di stare in piedi. Se questo non era possibile, si poteva cambiare l'orario di Ted in modo che potesse lavorare al banco part-time, e poi svolgere compiti che non richiedessero di stare in quella posizione per il resto dell'orario.

Atteggiamento dei colleghi

Non sono soltanto i manager e i supervisori a dover garantire uguali opportunità alle persone con disabilità. Il principio vale per tutti i dipendenti. Alcuni potrebbero essere infastiditi dal fatto di dover trattare in modo speciale un disabile, soprattutto se questo comporta un aumento del carico di lavoro o se provoca qualche disagio.

I meccanici della Tool Manufacturing Co. passavano l'80 per cento del tempo in officina, ad aggiustare e sistemare attrezzature di vario genere. Circa il 20 per cento del loro lavoro consisteva nell'uscire per installare, riparare o adattare i macchinari ingombranti che non potevano essere portati in officina. Dato che questo era il compito più faticoso e fisicamente scomodo, i meccanici lo chiamavano "il lavoro sporco" e lo facevano a turno.

Chad, il nuovo meccanico, era un portento nell'aggiustare, aveva delle "mani magiche" e un'ingegnosità che gli permetteva d'individuare subito i problemi meccanici e di escogitare soluzioni creative. Ma Chad non riusciva a camminare, senza l'aiuto di due bastoni. In officina non era un problema, ma, quando c'era bisogno di occuparsi di una macchina situata in un'altra parte dello stabilimento, lui non poteva spostarsi tra le attrezzature della fabbrica, né riusciva a fare i movimenti necessari per operare dentro o intorno ai macchinari.

Per ovviare a questo disagio, Tom, il capo meccanico, fece in modo che tutto il lavoro di Chad si svolgesse in officina. Gli altri meccanici si sarebbero

occupati degli incarichi esterni. Dopo un po', il tempo che dovevano dedicare al "lavoro sporco" era aumentato, e tutti iniziarono a esserne infastiditi. "Perché dobbiamo passare tutto questo tempo a occuparci dei lavori pesanti, mentre lui se la cava con quelli leggeri?" si lamentavano. "Dovrebbero assumere qualcuno in grado di svolgerli entrambi."

Quando queste lamentele arrivarono a Tom, ne rimase perplesso. Non voleva licenziare Chad: non soltanto perché era un bravo meccanico, ma anche perché si sarebbe trattato di infrangere la legge. Tuttavia, il morale del reparto stava calando e questo si ripercuoteva sulla produttività e sul comportamento degli altri nei confronti di Chad. Tom pensò che fosse meglio discuterne di persona con i singoli meccanici. Decise di seguire alcuni principi di collaudata efficacia per trattare con gli altri. Disse a ciascuno quanto apprezzava la qualità del suo lavoro e chiese a tutti se anche secondo loro Chad fosse un bravo meccanico. Ovviamente, non potevano che essere d'accordo: era davvero in gamba. Tom chiese agli altri di riflettere sulla situazione di Chad: dava un importante contributo al reparto, e molte delle sue idee avevano aiutato ognuno di loro a risolvere dei problemi. L'unico svantaggio della presenza di Chad era che non poteva fare il "lavoro sporco". "Che conseguenze ha, per voi?" chiese loro Tom. Prese i fogli di presenza e mostrò che il tempo per ogni incarico extra era aumentato solo di qualche ora alla settimana. Poi fece appello agli ideali più nobili: "Chad piace a tutti voi. Ha dimostrato di essere un componente indispensabile del reparto. Non lascerete che qualche ora in più di lavoro sporco da parte vostra gli impedisca di mettere a frutto il suo talento per guadagnarsi da vivere, dico bene?"

Dopo questi colloqui, le cose cambiarono. I meccanici fecero di tutto per dimostrare a Chad che lo stimavano e lo apprezzavano. Prendendo l'iniziativa nel gestire l'insofferenza interna al reparto, Tom era riuscito a risollevare il morale e la produttività, aiutando la compagnia a rispettare la legge nella forma, ma anche nella sostanza.

Altri metodi per sostenere le persone con disabilità sul lavoro

Le compagnie possono provare ulteriori iniziative per aiutare i disabili, come quelle elencate di seguito.

- Creare un gruppo di sostegno per persone con disabilità.
- Offrire ai dipendenti dei benefit relativi al lavoro di cura (come l'asilo nido aziendale e l'assistenza agli anziani).
- Pubblicare storie o video di persone con disabilità sul sito ufficiale.

- Prevedere corsi obbligatori di sensibilizzazione culturale per tutti i dipendenti.

Gruppi di affinità per dipendenti con disabilità

Alcune compagnie si sono spinte molto lontano, nel tentativo di mettere a proprio agio sul lavoro i dipendenti che appartengono a una minoranza. Per loro hanno creato gruppi ristretti chiamati “gruppi di affinità”.

Negli Stati Uniti, in molte compagnie le donne e le minoranze hanno avuto un notevole successo sfruttando i loro gruppi di affinità per scalare la gerarchia aziendale. I dipendenti con disabilità possono trovare benefici analoghi in termini di crescita professionale e sviluppo della leadership, che possono poi tradursi in opportunità di promozione.

Robert S. Rudney, consulente senior per ricerche e analisi dell'Aviazione degli Stati Uniti, ha studiato i gruppi di affinità per persone con disabilità nelle più importanti compagnie americane. Di seguito riportiamo alcuni risultati della sua ricerca.

Questi dipendenti stanno riconoscendo sempre più l'importanza di creare gruppi di affinità per rappresentare i propri interessi di fronte ai datori di lavoro e per promuovere la sensibilizzazione e la formazione in materia di disabilità nella cultura aziendale. Le compagnie, d'altra parte, stanno accogliendo la creazione di questo genere di gruppi come parte del loro impegno a costruire un ambiente aperto alle differenze, ma anche come strumenti di marketing per migliorare prodotti e servizi destinati a clienti con disabilità.

Essere connessi a un gruppo di affinità può essere fondamentale per aiutare i nuovi assunti con disabilità ad ambientarsi. Anche con tutti i provvedimenti *ad hoc*, questi dipendenti potrebbero aver bisogno di assistenza e consigli per orientarsi nelle strutture e sui siti, e per capire le politiche e le procedure aziendali. I membri con più esperienza spesso stabiliscono con i nuovi arrivati delle relazioni di tutoraggio, formale o informale. Aspetto ancora più importante nell'attuale situazione economica, i gruppi di affinità possono offrire ai loro membri delle strategie su come conservare il posto di lavoro, o contatti diretti per chi cerca un trasferimento interno in vista di licenziamenti imminenti.

I datori di lavoro possono utilizzare le reti dei gruppi di affinità anche per spiegare eventuali cambiamenti nelle politiche aziendali o per avere un riscontro sulle iniziative ancora al vaglio. I gruppi di affinità si sono espressi sugli adeguamenti e sulla loro implementazione, oltre che sui corsi di sensibilizzazione. Fuori dalla compagnia possono operare come un mezzo di reclutamento efficace, per portare in azienda candidati con disabilità qualificati.

Fare rete è il modo in cui si trova il 60 per cento dei lavori, ma per ragioni di mobilità, comunicazione, o semplicemente legate all'autostima, spesso per i disabili è più difficile costruirsi una rete di contatti. D'altro canto, le équipes per l'inserimento lavorativo di queste persone e i centri di riabilitazione devono impegnarsi di più per individuare e collegarsi con i gruppi interni alle aziende.

I membri di un gruppo di affinità possono riflettere le preferenze della clientela con disabilità relativamente ai prodotti e ai servizi dell'azienda. Il gruppo di Best Buy, una delle maggiori catene di elettrodomestici ed elettronica degli Stati Uniti, è stato determinante per convincere l'azienda a inserire i sottotitoli nelle promozioni dei sistemi di home theater, in modo che potessero attirare l'attenzione di potenziali clienti con problemi di udito.

Il gruppo della Hewlett Packard ha dato un contributo significativo in merito alla facilità d'uso dei nuovi prodotti e all'aggiunta di caratteristiche di design più inclusive. Invece quello della Ford verifica l'accessibilità dei nuovi modelli di automobili. Di conseguenza entrambe le compagnie, come molte altre, hanno ricavato degli utili dagli investimenti effettuati promuovendo il gruppo di affinità dei loro dipendenti disabili.

Il National Affinity Leadership Congress ha raccolto dati ulteriori su questo argomento (visita il sito www.nalc.diversitybestpractices.com per maggiori informazioni sui servizi offerti dall'organizzazione).

In conclusione

- Le persone e le istituzioni appartenenti alla nostra cultura hanno un ruolo fondamentale nel modo in cui vediamo il mondo e quanti ci circondano. Potrebbero influenzare la maniera in cui reagiamo all'incontro con persone che ci sembrano estranee al nostro contesto culturale.
- Dato che molti pregiudizi sono inconsci, molti di noi non si rendono nemmeno conto di averne. I pregiudizi sono emotivi, non razionali. Soltanto un'attenta autoanalisi ci permette di diventarne consapevoli.
- Una volta che ci siamo resi conto dei nostri pregiudizi e abbiamo adottato delle contromisure, passiamo a esaminare l'intero concetto di interazione con persone legate a un contesto di provenienza diverso dal nostro. Se siamo dei manager, la nostra missione fondamentale dovrebbe consistere nel promuovere comportamenti che favoriscono la diversità. Se il nostro lavoro non prevede quelle responsabilità, dovremmo collaborare con manager e colleghi per riuscire a stabilire relazioni proficue con persone diverse da noi.
- Apprezzare e comprendere la diversità culturale non significa limitarsi a tollerare le differenze tra gli individui o i gruppi, ma sostenerle e incentivarle.

- Quando si lavora con persone che hanno una conoscenza limitata della nostra lingua, supervisor e colleghi devono fare uno sforzo in più per assicurarsi che ci sia comprensione reciproca su ciò che viene detto.
- La diversità ci consente di sfruttare al meglio talenti e aree di competenza unici. C'è molto da imparare dalla comprensione reciproca e dall'apprezzamento delle differenze individuali. Consolidare nelle persone un senso positivo di identità culturale è un aspetto importante, per stabilire relazioni gratificanti tra tutti i soggetti coinvolti.
- Sviluppare una comprensione più approfondita dei colleghi migliora la nostra capacità di creare e mantenere un ambiente animato dal rispetto reciproco e dallo spirito di collaborazione.
- Quando prendiamo in considerazione una persona con disabilità per una certa posizione lavorativa, concentriamoci sulle sue capacità, anziché sulle sue difficoltà.
- Le persone con disabilità rappresentano spesso una fonte inutilizzata di competenze e talento, oltre ad avere buone capacità tecniche, se hanno accesso alla relativa formazione, e una particolare abilità di risoluzione dei problemi, affinata nella loro esperienza quotidiana. Chi sviluppa una disabilità nel corso della carriera ha spesso competenze ed esperienze preziose apprese sul lavoro, in aggiunta alle qualifiche formali.
- Con i ragionevoli accomodamenti, le persone con disabilità possono diventare dipendenti inestimabili e produttivi.

8.

Diversità di genere e di età

Nel capitolo precedente abbiamo parlato di come comportarci in ambito lavorativo con persone provenienti da altri contesti culturali e coi disabili. In questo capitolo, invece, prenderemo in esame le criticità specifiche che possono presentarsi quando abbiamo a che fare con differenze di genere e con persone appartenenti a generazioni diverse.

Relazioni di genere

Sul lavoro, trattare qualcuno in modo scorretto per via del suo genere è una discriminazione. In questo libro ci occupiamo innanzitutto delle azioni di tutti i componenti dell'ambiente lavorativo, perciò la nostra attenzione sarà dedicata al trattamento di colleghi, collaboratori e delle altre persone con cui ci relazioniamo. Le discriminazioni da parte dei manager possono consistere in una mancata assunzione o promozione, oppure nel determinare lo stipendio in base al genere della persona. Dato che queste azioni riguardano soltanto la dirigenza, non le affronteremo in questa sede.

Comportamenti scorretti

Molestie sessuali

Le molestie sessuali sono una forma di discriminazione sul lavoro che non è necessariamente collegata al rapporto tra manager e dipendente. Queste includono intimidazioni, mobbing, coercizioni di natura sessuale, o la promessa indesiderata o inappropriata di una ricompensa in cambio di favori sessuali e comprendono un'ampia gamma di comportamenti, a partire da quello che potrebbe essere percepito come una trasgressione o una seccatura relativamente innocua, fino a veri e propri abusi fisici ed emotivi. Per molte aziende e realtà

lavorative, prevenire molestie sessuali e proteggere i dipendenti da queste accuse sono diventati una responsabilità significativa delle risorse umane.

Gli effetti più comuni delle molestie sessuali sul piano professionale, accademico, finanziario e sociale includono:

- Prestazioni peggiori.
- Aumento dell'assenteismo.
- Invasione della privacy.
- Sentirsi trattati come oggetti e umiliati dagli sguardi e dai pettegolezzi.
- Diffamazione e danni alla reputazione.
- Perdita di fiducia verso contesti simili a quelli dove sono avvenute le molestie.
- Perdita di fiducia nei supervisor o nei manager.
- Aumento dello stress nella vita personale.
- Problemi di salute fisica o mentale causati dalle molestie.
- Perdita di referenze e raccomandazioni.
- Perdita del lavoro, della carriera, dello stipendio.

In molti paesi (tra cui Stati Uniti, Canada, Regno Unito, vari paesi membri dell'Unione europea, Giappone e India), esistono leggi apposite per proteggere le persone dalle molestie sessuali in ambito lavorativo. In base a queste leggi, i datori di lavoro devono tutelare i dipendenti da eventuali maltrattamenti basati sul loro genere, prendendo tutte le possibili misure preventive. Inoltre, sono finanziariamente responsabili in caso di condotta scorretta dei loro dipendenti.

Le molestie sessuali costano care

Per evitare eventuali problemi connessi a molestie sessuali provocati da uno o più dipendenti, le compagnie devono impegnarsi per assicurarsi che tutti – non solo i manager – siano consapevoli e rispettosi delle leggi e dei comportamenti appropriati. In caso contrario, i costi possono essere elevatissimi. Per esempio, nel 1998 la Mitsubishi ha patteggiato una causa per molestie sessuali accettando di pagare trentaquattro milioni di dollari a trecentosessanta donne che erano state molestate nello stabilimento di Normal, nell'Illinois.

Queste donne avevano riferito di essere state palpeggiate dai colleghi maschi, aver ricevuto *avances* dai supervisor, essere state chiamate con nomignoli volgari e sessualmente espliciti, esposte alla vista di scritte pornografiche sui muri e maltrattate in generale. La dirigenza aveva ignorato le loro lamentele.

A Long Island, nello stato di New York, diverse donne che lavoravano alla

Smith Barney, una delle più importanti agenzie di brokeraggio finanziario, hanno accusato i loro manager di aver creato un ambiente lavorativo ostile e offensivo. Hanno riferito che la sala relax era soprannominata il “bordello”: lì i dipendenti maschi facevano *avances* alle donne e consideravano “un divertimento innocuo” fare commenti a sfondo sessuale.

Alla class action si sono unite anche donne di altre sedi della Smith Barney. Un tribunale federale ha ordinato all’azienda di sottoporre le richieste di risarcimento a un collegio arbitrale per determinare la quota da pagare a ogni singola ricorrente. Inoltre, alla compagnia è stato intimato di istituire un percorso di formazione per assumere, formare e promuovere lavoratrici donne a posizioni interne in cui erano sottorappresentate. Il costo totale del risarcimento è stato stimato a più di quindici milioni di dollari.

In molti paesi, le sentenze hanno stabilito che le compagnie possono essere obbligate a pagare i danni ai dipendenti molestati sessualmente da un supervisore di basso livello, anche se la compagnia non ne sapeva nulla e la vittima non se n’era lamentata apertamente.

Che cos’è esattamente una molestia sessuale?

Se chiedere prestazioni sessuali in cambio di un trattamento di favore sul lavoro è una forma evidente di molestia, la sua definizione legale abbraccia una gamma di azioni più ampia.

Si considera molestia ogni *avance*, richiesta di favori sessuali, o condotta a sfondo sessuale indesiderata che abbia lo scopo o l’effetto di interferire pesantemente con l’ambiente di lavoro di qualcuno o che crei un ambiente *intimidatorio, ostile oppure offensivo*.

Le compagnie possono tutelarsi dalle accuse di molestie sessuali rendendo noto a tutti i dipendenti che tali comportamenti non saranno tollerati, e stabilendo e promuovendo delle procedure per gestire le lamentele. Dovrebbe essere un dirigente senior a occuparsi di questi provvedimenti, si dovrebbe indagare rapidamente su tutte le lamentele e, se accertate, porvi rimedio in fretta.

Si presume che le persone siano abbastanza ragionevoli da trattenersi dal fare richieste sessuali *esplicite* ai colleghi, e quasi sempre è così. Per questo, chi molesta i suoi collaboratori spesso utilizza tattiche molto più subdole. Potrebbe, per esempio, commentare il fatto che altri dipendenti abbiano tratto vantaggio da un atteggiamento “più amichevole”. In alternativa, potrebbe fare un apprezzamento sulle caratteristiche fisiche o sull’abbigliamento di qualcuno. Tali commenti possono essere interpretati come molestie.

Questo significa che ogni complimento fatto a una persona dell’altro sesso

può essere inteso come molestia? Dipende da che cosa diciamo e da come lo diciamo. Un commento come “Che bel vestito!” è molto diverso da “Che vestito sexy!”. Dire “Mi piace la tua acconciatura” è accettabile, ma non lo è dire “Mi ecciti quando porti i capelli così”.

Prendiamo come esempio Randy. È un tipo piuttosto “fisico”. Quando saluta qualcuno, gli prende la mano, gli dà una pacca sulla schiena e lo abbraccia. È il suo modo di esprimersi e sono anni che fa così. Dà anche baci: non ai colleghi maschi, ma quando saluta le colleghe spesso dà loro un bacio sulla guancia. Randy era scioccato quando lo hanno chiamato dall’ufficio risorse umane per dirgli che alcune donne si erano lamentate dei suoi abbracci e baci. Agli occhi di Randy, erano semplici gesti di amicizia senza sottintesi sessuali, ma per quelle donne erano contatti indesiderati.

“

Un linguaggio offensivo crea un ambiente lavorativo ostile, e adesso è illegale. Come i tribunali hanno stabilito che le molestie sessuali creano un ambiente ostile, così anche un linguaggio offensivo espone a dei rischi dal punto di vista legale. Oggi si fa causa alle aziende per il

”

linguaggio usato dai capi.

Art Bell, commentatore radiofonico

Un ambiente lavorativo intimidatorio e ostile

Come abbiamo visto in precedenza, in base alla definizione legale, le molestie sessuali comprendono anche quei comportamenti che creano “un ambiente lavorativo intimidatorio e ostile”.

La squadra di Ken, per esempio, era sempre stata composta esclusivamente da uomini e, quando due donne vi si sono aggiunte, alcuni di essi erano infastiditi da questa “intrusione” nel loro cameratismo maschile. Il gruppo ha reso spiacevole la vita alle colleghe facendo commenti maligni e dando loro informazioni sbagliate che le portavano a commettere errori. Inoltre, le escludeva costantemente dalle conversazioni di lavoro. Per quanto non ci fossero comportamenti interpretabili come “sessuali”, si trattava comunque di molestie sessuali, perché quegli uomini avevano creato un ambiente ostile per le donne.

Tina lavora in un magazzino e il linguaggio volgare che alcuni colleghi maschi usano in continuazione la offende. Quando si lamenta, le dicono: “Questi uomini parlano così. Parlavano così prima che qui ci lavorassero delle donne e non cambieranno adesso. Abituati.”

Dato che per alcuni questo linguaggio di dubbio gusto crea un “ambiente

lavorativo offensivo”, potrebbero esserci gli estremi legali per un reclamo. E ricordiamo che il linguaggio non dev’essere per forza verbale. Possono bastare delle e-mail “divertenti” dal contenuto osceno che circolano per l’ufficio. Se riceviamo un’e-mail del genere, dobbiamo subito informare il mittente che quei messaggi sono inappropriati e che non saranno tollerati.

“ È sorprendente come l'incauto scambio di e-mail sia diventato uno dei più frequenti campi minati nella ricerca di prove per cause civili e penali. Un caso dopo l'altro, dai processi penali alle cause per molestie sessuali, si è basato su e-mail sconsiderate. ”

Kendall Coffey, avvocato

Affrontare le molestie sul lavoro

Se ci troviamo di fronte qualcuno che usa un linguaggio osceno sul posto di lavoro, la prima cosa da fare è parlargli. Mostriamo diplomaticamente che un simile comportamento non è professionale, che è offensivo per donne e uomini, e che non è appropriato, in un ambiente lavorativo. Informiamo i diretti interessati che questo linguaggio può avere conseguenze legali, per la compagnia e per loro personalmente. Mettiamo in chiaro che, se continuano, saranno soggetti alle stesse sanzioni disciplinari previste per le altre violazioni delle regole di condotta aziendale.

Molestie all'esterno dell'azienda

Un’azienda ha la responsabilità di occuparsi delle molestie sessuali legate a relazioni o situazioni professionali, anche se queste avvengono al di fuori del posto di lavoro. Cathy era in pensiero. Dennis, un suo collega, era uscito qualche volta con Diane, che lavorava in un altro reparto. Non ne era mai nata una storia, ma lei continuava ad assillarlo affinché uscissero di nuovo. Diane entrava nell’ufficio di Dennis più volte al giorno per parlare con lui, anche se lui non gradiva queste visite: le attenzioni costanti della donna interferivano col suo lavoro e lui non era interessato a vederla. La volta successiva che Diane andò a trovare Dennis, Cathy la prese in disparte per dirle che quelle visite non erano ammissibili. Lei non tornò più, ma continuò a tormentarlo telefonandogli dopo l’orario d’uscita.

Anche se le molestie sul lavoro erano cessate, poiché entrambi erano dipendenti della stessa azienda, questa era comunque tenuta a impedire a Diane

di disturbare Dennis. Cathy doveva discutere la situazione col manager della donna e, se necessario, con le risorse umane. Se lei avesse continuato con le sue molestie, sarebbe stato necessario un provvedimento disciplinare proporzionato.

Molestie sessuali da parte di persone estranee all'azienda

Immaginiamo che un rappresentante arrivi in ufficio e si metta a raccontare barzellette oscene alle donne che ci lavorano. Alcune lo trovano divertente, ma notiamo che altre hanno un'espressione disgustata. Anche se non ci sono state lamentele, vediamo che quel comportamento sta creando un ambiente di lavoro offensivo. Il rappresentante fa parte della nostra compagnia, ma siamo comunque tenuti a fare qualcosa.

Un datore di lavoro è responsabile per il comportamento offensivo di tutti i suoi dipendenti (manager compresi), ma anche per quello di eventuali estranei, quando il capo o i suoi delegati (cioè noi, in questo caso) ne sono a conoscenza, *o avrebbero dovuto esserlo*.

Se ci giunge notizia di un simile comportamento, dobbiamo parlare con la persona che è in contatto con quel rappresentante e dirle di parlargli. Se le sue maniere sgradevoli persistono, la compagnia è tenuta a informarlo che i reciproci rapporti professionali devono interrompersi.

Ricordiamo che l'azienda è responsabile non solo quando è a conoscenza della condotta offensiva, ma anche *quando avrebbe dovuto esserlo*. Questo è un punto delicato. Come facciamo a sapere tutto? Non possiamo, ovviamente, ma se stiamo attenti dovremmo riuscire ad accorgerci di molte cose che succedono. Tornando all'esempio precedente, se sapevamo che il rappresentante aveva la tendenza a usare un linguaggio volgare e a raccontare barzellette sconce quando ci portava fuori a pranzo, avremmo dovuto immaginare che potesse farlo anche parlando con gli altri dipendenti.

Dieci passi per prevenire accuse di molestie sessuali

Per risparmiare dei problemi a noi, ai colleghi e alla compagnia, ogni realtà lavorativa dovrebbe seguire alcune norme.

1. Istituire una politica ufficiale che vieti espressamente le molestie sessuali. Indichiamo chiaramente ogni eventuale azione interpretabile come molestia, specificando i passaggi da seguire nel caso si verifichi. Nominiamo un dirigente senior come responsabile di queste procedure.

2. Rendere nota la posizione della compagnia tramite bollettini, articoli sul giornale aziendale, incontri periodici e percorsi di formazione.
3. Accorciare le distanze tra chi presenta un reclamo e il management. Affiggiamo avvisi negli uffici precisando a chi rivolgersi e come effettuare il reclamo. Assicuriamoci che tutti i dipendenti sappiano che non ci saranno ritorsioni verso chi presenta reclamo contro qualunque altra persona operante in azienda, indipendentemente dal suo livello.
4. Indagare su tutti i reclami, per quanto banali o ingiustificati ci sembrino. Teniamo registrazione scritta di tutti i risultati (comunicazioni, verbali di colloqui, dichiarazioni di chi ha presentato il reclamo, dell'accusato e dei testimoni).
5. Non licenziare né minacciare chi presenta un reclamo o potrebbe farlo.
6. Non prendere decisioni affrettate. Analizziamo tutti i fatti. Consultiamo un avvocato, dato che la faccenda potrebbe arrivare in tribunale.
7. Agire. Se il reclamo è giustificato, poniamo rimedio alla situazione. A seconda dei casi, potrebbe trattarsi di chiedere al colpevole di scusarsi, intimare che cessino i comportamenti che hanno portato al reclamo, rivedere il suo ruolo, promuovere o cambiare l'ambito lavorativo di chi ha subito le molestie, oppure, in caso di abusi gravi o ripetuti, licenziare il colpevole.
8. Se dalle indagini risulta che il reclamo è ingiustificato, spiegare la decisione a chi lo ha presentato, con attenzione e diplomazia. Ricordate che, se l'interessato non si riterrà soddisfatto, potrebbe ancora presentare querela tramite un ente per le pari opportunità o agire per vie legali.
9. Non cercare la via d'uscita più facile. Trasferire il colpevole in un altro reparto può risolvere il problema nell'immediato, ma, se l'abuso si ripete anche nel nuovo contesto, avremo solo complicato la situazione.
10. Se è stato presentato un reclamo a un ente per le pari opportunità, anche se a noi sembra che non ce ne fossero le ragioni, trattiamolo seriamente.

Seguendo questi dieci passi, non solo ridurremo le probabilità che la compagnia sia formalmente accusata di molestie sessuali, ma miglioreremo

anche il morale dei dipendenti, perché prenderanno sul serio la situazione.

Parentela tra dipendenti e discriminazione di genere

Alcune compagnie, temendo che per i parenti stretti lavorare insieme diventi complicato, potrebbero proibire a genitori, figli, fratelli e coniugi di stare nello stesso reparto o in posizioni che li porterebbero in reciproco contatto.

Alcuni stati proibiscono ai datori di lavoro di discriminare i coniugi dei propri dipendenti, ma queste leggi si applicano soltanto alle coppie legalmente sposate, e nel caso dei conviventi le aziende possono agire a loro discrezione. Quando si tratta di coppie sposate, possono verificarsi ulteriori complicazioni. Se una compagnia vieta a due coniugi di lavorare insieme e due membri di una squadra si sposano, quale dei due dovrebbe lasciarla? Alcune aziende decidono in base al livello o allo stipendio (abbandonerà la persona col grado o lo stipendio più basso). Tuttavia, dato che è più probabile che sia un uomo a trovarsi a un livello superiore o a essere pagato di più, questa politica discrimina le donne. Il modo migliore per gestire la situazione è lasciare che sia la coppia a decidere.

Gestire le differenze generazionali

La forza lavoro di oggi è composta da almeno quattro generazioni che lavorano fianco a fianco, e andare tutti d'accordo può essere una sfida. Ognuna di queste ha la sua peculiare mentalità, il suo stile lavorativo e il suo modo di comunicare. Di conseguenza, lavorare e comunicare in modo intergenerazionale è diventato indispensabile per costruire una squadra coesa, produttiva e di successo.

Studiamo adesso i problemi specifici che affrontiamo quando interagiamo con generazioni diverse. Via via che impariamo a relazionarci e comunicare più efficacemente gli uni con gli altri, le differenze potranno assumere un valore sempre più positivo e offrirci opportunità stimolanti per elaborare insieme metodi innovativi di risoluzione dei problemi.

“

Colmare il divario tra generazioni si riduce a due semplici idee: capire e rispettare le differenze,

”

e imparare a comunicare efficacemente.

Ken Owens

Criteri per far funzionare le relazioni intergenerazionali

A volte, prospettive differenti sul lavoro e sulla vita da parte di persone di età diverse sembrano complicare le relazioni. Ecco alcuni suggerimenti per superare questa impressione:

- Interessarsi sinceramente alle differenze intergenerazionali. Impariamo quello che le altre generazioni pensano a proposito delle questioni che ci riguardano tutti.
- Evitare di serbare rancore dopo un conflitto con persone di un'altra età.
- Prestare attenzione ai propri pensieri, sentimenti e comportamenti.
- Cercare di conoscere meglio la nostra generazione. Riconosciamo in che modo le nostre impressioni influenzano gli incontri che facciamo.
- Coltivare sentimenti positivi verso le altre generazioni.
- Essere consapevoli dell'effetto che il nostro comportamento produce sulle persone di età diversa.

Certi atteggiamenti, concetti e principi avranno bisogno di essere capiti ed esercitati con costanza, prima di permetterci di intrattenere rapporti validi ed efficaci con persone diverse da noi.

Le generazioni di oggi

Ogni generazione ha un preciso sistema di valori che si è sviluppato dall'ambiente sociale dei suoi anni formativi. Generazioni diverse hanno abitudini e opinioni diverse su famiglia, carriera, equilibrio tra lavoro e vita privata, formazione e sviluppo, lealtà aziendale, ruoli di genere, ambiente di lavoro e aspettative sui leader. I demografi hanno chiamato le diverse generazioni: generazione silenziosa, baby boomer, generazione X e millennial.

Non tutti concordano sui termini cronologici che definiscono le singole generazioni, ma le categorie riportate sotto riflettono l'impostazione generale degli studi, esaminandole dobbiamo stare attenti a evitare gli stereotipi, riconoscendo che le caratteristiche qui indicate sono delle generalizzazioni; ogni individuo ha la sua esperienza unica ed esprime la propria personalità, che può conformarsi o meno a quella della sua generazione.

Generazione silenziosa

Gli appartenenti a questo gruppo hanno superato i settantacinque anni, la loro vita è stata influenzata dalla Grande Depressione degli anni trenta e dalla

seconda guerra mondiale (1939-1945). Tendono a essere disciplinati, a rispettare la legge e l'ordine, ad apprezzare la coerenza. Questa generazione non è a suo agio di fronte ai cambiamenti e ha una visione statica dei ruoli di genere. Sul posto di lavoro, queste persone preferiscono uno stile manageriale diretto e autoritario. Sono per la maggior parte in pensione, ma ce ne sono alcuni che lavorano ancora, spesso alle dipendenze di uomini e donne più giovani.

I baby boomer

I baby boomer hanno superato i cinquantacinque anni e sono la generazione più numerosa. In gioventù avevano una mentalità aperta e ribelle, ma sono diventati più conservatori intorno ai trenta-quarant'anni. Il lavoro e la posizione sociale sono importanti per questa generazione, che tende a essere ottimista, ambiziosa e leale. Molti di loro pensano che un impiego sia "per la vita". Hanno inventato i concetti di "workaholic" e "donna in carriera".

Generazione X

Appartengono a questa generazione coloro che hanno superato i quarant'anni. Spesso sono stati cresciuti da due genitori che lavoravano, hanno vissuto in prima persona asili nido e divorzi, e spesso venivano lasciati a casa da soli. È una generazione istruita in cui molti sono laureati. Sono pieni di risorse, individualisti, autonomi e diffidenti verso l'autorità. Diversamente dai baby boomer, non si aspettano di avere carriere di lunga durata con un solo datore di lavoro, né di ottenere qualche vantaggio restando fedeli a una sola azienda, e non sono interessati agli status symbol.

Sul lavoro si concentrano sulle relazioni, sui risultati, sui propri diritti e sulle capacità personali. Tendono a cambiare impiego e anche occupazione con frequenza e si licenziano se sono infelici. Il loro atteggiamento sembra spesso chiedere: "Io che cosa ci guadagno?" Si tratta di uomini e donne che in questo momento storico si sono sistemati e/o stanno facendo progressi nella carriera.

I millennial

Fanno parte della generazione che ha superato i ventiquattro anni. Sanno usare la tecnologia e sono a loro agio con gruppi etnicamente eterogenei. Somigliano alla generazione silenziosa per alcuni valori come l'ottimismo, la sicurezza di sé e la socievolezza, e hanno una morale solida e un forte senso civico.

Queste persone non sono fedeli a una marca in quanto tale, e la velocità di Internet li ha portati a essere flessibili e mutevoli quanto a mode e stili. Si aspettano una diffusa flessibilità lavorativa e sono disposti a cambiare impiego con ancora maggior facilità rispetto alla generazione precedente. In fatto di comunicazione, hanno comportamenti e aspettative diversi rispetto agli altri. Comunicano principalmente attraverso le comunità online e sui social network come Twitter e Facebook, piuttosto che incontrare di persona gli amici e sviluppare delle relazioni. Sono capaci di appartenere a comunità enormi e avere collaborazioni ad ampio raggio grazie all'uso di Internet, pur senza conoscere di persona gli altri membri del gruppo. Parlare in pubblico potrebbe rivelarsi difficile per loro.

Consigli per comunicare con le altre generazioni

Comunicare con la generazione silenziosa

- Tenerli aggiornati.
- Arrivare al punto senza sprecare il loro tempo.
- Usare un linguaggio inclusivo (“noi”) e piuttosto formale, per instaurare un rapporto di fiducia.
- Aggiornarli sulla compagnia, sui progetti e sulle iniziative del momento.
- Spiegare in che modo possono contribuire agli obiettivi strategici di lungo periodo.
- Come incentivi, i motivatori più efficaci sono le ricompense tradizionali.
- Usare una comunicazione verbale diretta piuttosto che e-mail, messaggi vocali e SMS.
- Le parole sono sacre. Assicuriamoci che siano conformi al linguaggio del corpo.
- Non aspettarsi che ci espongano le loro opinioni prima di averne ottenuto la fiducia.

Comunicare con i baby boomer

- Trattare ogni persona come un individuo unico.
- Parlare in modo aperto, franco e diretto.
- Riconoscere pubblicamente i meriti.
- Coinvolgerli nelle decisioni e creare un ambiente collaborativo e caratterizzato da una buona intesa.
- Dimostrare flessibilità.

- Apprezzarne la seria etica del lavoro, la disponibilità a lavorare senza badare troppo all'orologio e il desiderio di opportunità per dimostrare il proprio valore.
- Parlare facendo ampio uso del linguaggio del corpo.
- Rispondere alle domande in modo onesto e preciso, aspettandosi richieste di approfondimento sui dettagli.
- Non usare un linguaggio autoritario e manipolatorio.
- Chiedere, oppure offrire, più alternative per dimostrare flessibilità di pensiero.
- Usare comunicazioni faccia a faccia o per via elettronica.

Comunicare con la generazione X

- Conceder loro ampi margini di creatività nel modo di svolgere gli incarichi e di raggiungere gli obiettivi.
- Lasciare che si occupino di più progetti e permetter loro di deciderne la priorità, in modo che sentano di avere il controllo sul proprio lavoro.
- Trovare opportunità per far loro apprendere nuove abilità e assumersi varie responsabilità.
- Offrire un feedback costruttivo e sincero, esprimendosi nel loro linguaggio.
- Farli sentire partecipi condividendo alcune informazioni.
- Ascoltarli attentamente e rispettarne le opinioni.
- Essere sintetici e concisi, per mantenerne l'attenzione.
- Usare uno stile diretto per presentare i fatti.
- Stimolarli e chiedere il loro contributo.
- Condividere con loro le informazioni subito e spesso.
- Usare uno stile comunicativo informale.
- Prestare ascolto e dimostrare rispetto per le loro idee.
- Usare le e-mail come mezzo di comunicazione principale.

Comunicare con i millennial

- Usare le parole per creare immagini che li ispirino, li motivino e li mantengano interessati.
- Non essere paternalistici; mostrare rispetto tramite il linguaggio.
- Chiedere sistematicamente un loro feedback.
- Usare l'umorismo.
- Incoraggiarli a pensare fuori dagli schemi e stimolarli a esplorare strade nuove e alternative.

- Aiutarli a capire i vantaggi personali di un certo lavoro o traguardo.
- Concentrarsi sui loro obiettivi personali e provare a intrecciarli col lavoro.
- Offrire opportunità che ne aumenteranno la crescita personale, i poteri e le responsabilità.
- Delegare loro compiti impegnativi e importanti, assicurandosi che sia chiaro in che modo contribuiscono a raggiungere gli obiettivi della compagnia o del reparto.
- Dimostrare rispetto e creare un ambiente in cui si cercano riscontri reciproci.
- Per comunicare, usare soprattutto e-mail, SMS, chat e messaggi vocali.

“

Non si invecchia soltanto vivendo molti anni. Si invecchia abbandonando i propri obiettivi. Gli

”

anni corrugheranno la pelle, ma abbandonare l'entusiasmo corruga l'anima.

Samuel Ullman

I messaggi per motivare ogni generazione

Indipendentemente dalla generazione, a tutti fanno bene gli apprezzamenti sinceri, i complimenti e i riconoscimenti. Dobbiamo comunicare la nostra stima in un modo che sia significativo per i membri di un certo gruppo, altrimenti sembrerà ipocrita. Se individuiamo le caratteristiche o i valori importanti per le persone e diciamo loro, usando il linguaggio che meglio comprendono, che i loro sforzi hanno avuto un effetto positivo sugli altri in base ai loro principi, esprimere gratitudine avrà un impatto notevole. Ecco alcuni suggerimenti.

1. Dire ai componenti dello staff esattamente che cosa ammiriamo. Scendiamo nei particolari. Invece di dire: “Ha fatto un buon lavoro,” diciamo: “Il programma che ha progettato è stato un fattore importante per concludere positivamente il progetto.”
2. Spiegare perché abbiamo espresso gratitudine per un determinato lavoro, e motivarlo (questo ci dà credibilità e dimostra che non si tratta di lusinghe). “Il motivo per cui lo dico è che...”
3. Fare una domanda sul contributo dell'interlocutore o sul metodo usato per raggiungere il risultato in questione. In questo modo, gli passeremo la parola e incoraggeremo l'interazione.

“

I leader che capiscono le condizioni in cui si sono formate le diverse generazioni, e i valori e le

idee che ne sono scaturiti, avranno dei pratici strumenti per creare relazioni e squadre solide e

”
ottenere risultati.

Ken Owens

Fraintendimenti tra generazioni

- Tutti sono uguali vs Non tutti vogliono dedicarsi anima e corpo all'azienda.
- Tutti vogliono le stesse cose dal lavoro vs Non tutti hanno lo stesso desiderio di potere, status e denaro.
- Tutti vogliono una promozione vs Molti cercano il riconoscimento, piuttosto che una promozione.
- Tutti vogliono essere manager vs Molti dipendenti competenti non hanno alcun desiderio di diventare manager.
- Tutti vogliono essere all'altezza delle *nostre* aspettative.

Le generazioni si somigliano perché tutte vogliono una giusta paga ed esigono rispetto. Tuttavia, ognuna si dimostrerà sensibile a metodi di gestione e stili di leadership diversi.

Essere costruttivi

Fare critiche costruttive che siano ascoltate, accettate e applicate è un'abilità fondamentale per gestire generazioni diverse. Gli studi dimostrano che la produttività migliora grazie a indicazioni precise e pertinenti, espresse in modo costruttivo. Eppure molte persone fanno le stesse osservazioni in ogni contesto e non riescono a comunicare con la persona interessata. Il punto cruciale è che una critica costruttiva porta a un miglioramento delle prestazioni. La sfida consiste nell'imparare come esprimerla in modo che abbia un effetto concreto sul lavoro del collaboratore.

“

Padre Tempo non è sempre un genitore severo e benché non si trattienga per nessuno dei suoi figli, spesso pone le mani con leggerezza su quelli che lo hanno impiegato bene: facendoli inesorabilmente diventare vecchi e vecchie, ma lasciando loro il cuore e l'umore giovani e in pieno vigore. Per costoro la testa grigia è soltanto l'impronta della mano del vecchio amico che dà loro la sua benedizione, e ogni ruga soltanto un solco nel tranquillo calendario di una vita ben

”
spesa.

A ogni generazione il suo feedback

Gli studi suggeriscono che le diverse generazioni vedono il feedback in modo differente.

- Generazione silenziosa: “Nessuna nuova, buona nuova.” Coloro che fanno parte di questa generazione non cercano né si aspettano un feedback, ma apprezzano il riconoscimento per aver fatto la differenza.
- Baby boomer: “Una volta all’anno e per iscritto.” I baby boomer non si aspettano alcun feedback, soprattutto quello positivo, eccetto durante una verifica annuale.
- Generazione X: “Scusi l’interruzione, va bene così?” Coloro che fanno parte di questa generazione hanno bisogno di feedback, per essere sicuri di essere sulla strada giusta e per restare motivati.
- Millennial: “Sempre, ovunque, e all’istante.” Chi fa parte dei millennial è abituato a un ciclo continuo di feedback, stimoli e complimenti. Ha bisogno di sapere che cosa sta facendo bene e che cosa male.

Gestire il personale più anziano

I supervisor e i manager più giovani si preoccupano spesso di come si sentano i collaboratori più vecchi a lavorare sotto la guida di qualcuno di età inferiore e, spesso, con meno esperienza. La cosa più importante da sapere è che in generale lo staff prende spunto da noi in quanto leader. Se sembriamo indecisi o siamo evidentemente preoccupati dalla differenza d’età, le persone se ne accorgeranno e diventerà un problema anche per loro. Se ci comportiamo come se fosse irrilevante, lo diventerà in breve tempo anche per gli altri (o con un po’ di fortuna, per *tutti* gli altri). Perciò è indispensabile adottare l’atteggiamento di chi crede sinceramente che l’età non costituisca un problema e si trova a suo agio nella propria posizione di autorità.

Sarebbe utile inoltre pensare al modo in cui ci presentiamo. Dovremmo evitare di usare un linguaggio, dei modi e un tono di voce che diano involontariamente l’idea che siamo giovani, inesperti e insicuri. Dimostriamo con le nostre azioni che siamo capaci d’incoraggiare il contributo degli altri, ma che non abbiamo problemi a prendere decisioni autonome, alla fine del processo. Impariamo a dare il nostro feedback senza risultare nervosi o dispiaciuti.

Dovremmo sforzarci, fin dall’inizio, d’imparare come gestire le situazioni,

delegare, dare un feedback, stabilire obiettivi e far sì che gli altri li rispettino, risolvere i problemi di rendimento, far crescere lavoratori capaci ed esercitare la propria autorità senza essere né tiranni irragionevoli né sempliciotti accomodanti.

“

La vecchiaia è un'opportunità non meno della gioventù, ma con un altro vestito, e mentre nella

”

sera il crepuscolo svanisce, il cielo si riempie di stelle, invisibili di giorno.

Henry Wadsworth Longfellow

Aggiornamento dei dipendenti più anziani

È possibile offrire formazione e aggiornamento ai dipendenti più anziani, affinché lavorino con le odierne tecnologie in costante evoluzione? Molti supervisori, e anche molti colleghi, credono che queste persone non riescano a cambiare i loro sistemi di lavoro e che non possano diventare dipendenti più produttivi usando i nuovi metodi.

Quando Chelsea, responsabile del reparto pubbliche relazioni, scoprì che avrebbero sostituito le newsletter elettroniche con aggiornamenti sul sito aziendale, ne fu molto preoccupata. Alcuni suoi colleghi erano giovani e sarebbe stato facile insegnare loro a pubblicarli in HTML. Ma i più anziani, come Jeannette? Era abituata a usare le e-mail da più di dieci anni, e lei di anni ne aveva cinquanta. Chelsea era preoccupata che Jeannette e qualche altro collega non sarebbero riusciti a imparare qualcosa di complicato come l'HTML. Lo sanno tutti: “non si possono insegnare nuovi giochi a un cane vecchio...”

Le opinioni di Chelsea avevano provocato molta ansia tra i dipendenti più avanti con gli anni e tra i loro supervisori. L'idea che la capacità d'imparare abbia un limite anagrafico è totalmente assurda. S'impara a ogni età, basta avere un minimo di cervello e la voglia di farlo; ricordiamo che sono proprio i più anziani a preoccuparsi della loro capacità di imparare nuovi metodi e tecniche. I timori di Chelsea sono condivisi abbastanza di frequente dalle persone come Jeannette, che credono di non essere in grado d'imparare a usare una nuova tecnologia. Finché non si supererà questo atteggiamento, sarà molto improbabile provvedere in modo efficace all'aggiornamento di questi dipendenti.

Un recente studio dell'Associazione americana pensionati ha evidenziato che i manager di molte compagnie sono preoccupati della capacità dei lavoratori di età più avanzata di restare al passo coi cambiamenti e gli sviluppi nel loro

settore, ma sono poche le aziende che fanno concretamente qualcosa. Mentre il 55 per cento delle persone coinvolte nello studio credeva che l'aggiornamento avrebbe funzionato, soltanto il 29 per cento di loro offriva percorsi di aggiornamento.

Una compagnia che invece prevede percorsi di formazione di questo tipo è la General Electric. In uno dei suoi stabilimenti si tengono corsi sulle nuove tecnologie per circa 1100 ingegneri e tecnici, un terzo dei quali ha più di cinquant'anni. C'è chi continua a frequentarli fino alla pensione.

Alcuni manager si preoccupano per i costi della formazione del personale. Perché mettersi a formare dipendenti che tra qualche anno andranno in pensione? Questo è un atteggiamento miope. Il miglioramento in termini di capacità e produttività, anche per pochi anni, solitamente giustifica il costo della formazione. Non solo si stimolano i dipendenti di età avanzata, ma i più giovani vedono che la compagnia si preoccupa di tutti i collaboratori e che, andando avanti negli anni, anche loro saranno costantemente formati e valorizzati.

Aumentare la fiducia in se stessi dei dipendenti più anziani

Come si è sentita Jeannette? È stata una delle migliori specialiste in comunicazioni aziendali della compagnia. Era orgogliosa di questo risultato. Adesso le era stato tolto il suo compito principale. Doveva imparare un programma completamente nuovo. E, come tutti sanno, Internet è per i giovani.

Per far partire Jeannette col piede giusto, era indispensabile farle superare questa paura: gli altri colleghi l'avevano sempre ammirata, e ora sarebbero diventati più in gamba di lei.

Il supervisore e le altre persone impegnate nella formazione dovevano prendere atto della situazione di Jeannette e sforzarsi di farle riacquistare fiducia in se stessa. Prima dell'inizio del corso, dovevano dedicarle del tempo per spiegarle come sarebbe stato articolato. Dovevano scoprire le sue maggiori paure e ribadire il concetto che i più anziani possono benissimo imparare, offrendo esempi di vari suoi coetanei che erano arrivati a padroneggiare l'HTML agevolmente. Lei doveva essere sicura della loro fiducia nelle sue capacità. Perché questo accadesse, i formatori avrebbero dovuto mettere in luce le somiglianze tra il vecchio metodo e il nuovo e sottolineare che il corso era svolto in modo positivo, per cui non ci sarebbero state situazioni imbarazzanti per lei. Soprattutto, dovevano essere pazienti e non arrendersi, né lasciare che lei gettasse la spugna alla prima difficoltà.

Dobbiamo comportarci come dei coach, non come un professore che fa lezione, corregge le verifiche e promuove o boccia gli studenti. Come un bravo allenatore di una squadra di atletica, dovremmo dare dimostrazioni pratiche, osservare e commentare, fare discorsi d'incoraggiamento e riconoscere ogni miglioramento.

Tutor

Spesso un collega può essere più efficace del supervisore nell'assistere chi sta facendo un percorso di formazione. Nonostante gli sforzi di Chelsea per superare le resistenze di Jeannette a imparare, non ci furono miglioramenti finché non intervenne una sua amica, Michelle, un'altra addetta alle pubbliche relazioni, e solo di poco più giovane.

Lei non aveva mai messo in dubbio che Jeannette potesse imparare a usare il computer, ed era stata una delle prime del reparto a farlo. Chelsea le chiese di fare da tutor a Jeannette. Michelle riuscì a convincere l'amica che, se alla sua età lei era riuscita a usare l'HTML, non c'era motivo per cui non dovesse fare altrettanto. Incoraggiandola costantemente, dando l'esempio, mostrandole i trucchi che l'avevano aiutata a imparare e – aspetto ancora più importante – non smettendo mai di sostenerla, ha aiutato gradualmente Jeannette ad acquisire la fiducia in se stessa di cui aveva bisogno.

Incoraggiare

Dale Carnegie diceva: “Elogiate il più piccolo progresso e ogni singolo miglioramento. Fate apprezzamenti di cuore.” B.F. Skinner, il famoso psicologo comportamentista, ha dimostrato con i suoi esperimenti che è più facile che le persone riescano in qualcosa quando sono elogiate per i loro successi, invece che criticate per gli errori. Se incoraggiamo i dipendenti più anziani, sostenendoli ed elogiandoli per i loro risultati, se la caveranno egregiamente. Dimostreranno anche ai loro colleghi più avanti con gli anni che, se un *cane* vecchio non impara nuovi giochi, questo di sicuro non vale per le *persone*.

In conclusione

- Le molestie sessuali non si limitano alle richieste di favori sessuali, ma comprendono anche i comportamenti che portano alla formazione di un ambiente lavorativo ostile oppure offensivo per i dipendenti a causa del loro genere.

- Rendiamo nota a tutti i dipendenti la posizione dell'azienda sul divieto di molestie sessuali e precisiamo i passi da fare per portarle all'attenzione del management.
- I manager possono essere ritenuti responsabili delle molestie sessuali nel loro reparto non solo se ne erano a conoscenza e non hanno preso provvedimenti, ma anche se non lo sapevano, ma c'erano i presupposti perché ne fossero consapevoli.
- Siate vigili. Seguite i dieci passi per prevenire le accuse di molestie sessuali elencati nel capitolo.
- La forza lavoro di oggi è composta da almeno quattro generazioni che lavorano fianco a fianco, e andare tutti d'accordo può essere una sfida.
- I demografi hanno chiamato le diverse generazioni: generazione silenziosa, baby boomer, generazione X e millennial.
- Dobbiamo stare attenti a evitare gli stereotipi, riconoscendo che le caratteristiche elencate in questo capitolo sono delle generalizzazioni; ogni individuo ha la sua esperienza unica ed esprime la propria personalità, che può conformarsi o meno a quella della sua generazione.
- Teniamo a mente i consigli per la comunicazione presentati in questo capitolo, per relazionarci efficacemente con ogni gruppo generazionale. Dobbiamo capire come agiscono e reagiscono in base a quello che diciamo.
- Non diamo per scontato che chi appartiene a un'altra generazione la pensi come noi. Ascoltiamo, osserviamo e interagiamo con queste persone, per capire che cosa le motiva o le demotiva.
- I miglioramenti nella produttività dipendono da feedback precisi e pertinenti fatti in modo costruttivo. La sfida consiste nell'imparare a formularli nel modo più adatto allo stile comunicativo che le varie generazioni preferiscono.
- I supervisori e i manager più giovani si preoccupano spesso di come si sentano i collaboratori anziani a dover lavorare sotto la loro guida. Dovremmo evitare di usare un linguaggio, dei modi e un tono di voce che diano involontariamente l'idea che siamo giovani, inesperti e insicuri. Dobbiamo dimostrare con le nostre azioni che siamo capaci di incoraggiare il contributo degli altri, ma che non abbiamo problemi a prendere decisioni autonome. Dobbiamo imparare a dare un feedback senza risultare nervosi o dispiaciuti.
- I dipendenti più anziani possono seguire con profitto i corsi di aggiornamento. Se li incoraggiamo, li sosteniamo e li elogiame per i loro risultati, avranno successo e saranno un esempio per gli altri colleghi più avanti con gli anni.

Appendice A

Brevi note su Dale Carnegie

Dale Carnegie

Dale Carnegie è stato un pioniere di quelli che oggi chiamiamo i miglioramenti del potenziale umano. I suoi insegnamenti e i suoi libri hanno aiutato persone di tutto il mondo ad acquisire sicurezza di sé, migliori capacità comunicative e autorevolezza.

Nel 1912, Carnegie tenne il suo primo corso su come parlare in pubblico a una sede dell'YMCA di New York. Secondo le abitudini del tempo, Carnegie iniziò il corso con una lezione teorica, ma ben presto si accorse che i partecipanti erano annoiati e irrequieti. Bisognava fare qualcosa.

Dale interruppe la lezione, indicò con calma un uomo seduto in fondo e gli chiese di alzarsi e improvvisare un discorso, presentando i fatti salienti della sua vita fino a quel momento. Quando il primo ebbe terminato, Carnegie chiese a un altro studente di parlare di sé, e procedette così finché tutti i presenti ebbero pronunciato un breve discorso. Grazie all'incoraggiamento dei compagni e alla guida di Carnegie, ognuno di loro riuscì a superare i propri timori e a tenere un discorso soddisfacente. “Senza saperlo,” spiegò in seguito Carnegie, “avevo scoperto, per puro caso, il modo migliore per vincere la paura.”

Il suo corso riscosse un tale successo che gli fu chiesto di tenerlo anche in altre città. Negli anni successivi continuò inoltre a perfezionarne i contenuti. Scopri che i partecipanti erano interessati soprattutto a diventare più sicuri di sé, a migliorare le loro capacità di relazione e a superare timori e ansie. Di conseguenza, gli obiettivi del corso cambiarono: dall'abilità di parlare in pubblico, si passò a concentrarsi su queste tre aree d'interesse. I discorsi divennero strumenti da utilizzare per determinati fini, anziché costituire un fine in sé.

Oltre a studiare ciò che apprendeva dai suoi studenti, Carnegie condusse approfondite ricerche su quale fosse (o fosse stato) l'atteggiamento verso la vita

delle persone che si erano contraddistinte per il loro successo, e incorporò anche tali elementi nei suoi corsi. Il percorso fin qui illustrato lo condusse a scrivere il suo libro più famoso, *Come trattare gli altri e farseli amici*.

Il libro divenne immediatamente un best seller: dalla prima edizione del 1936 a oggi (inclusa l'edizione riveduta del 1981), ha venduto oltre venti milioni di copie ed è stato tradotto in trentasei lingue. Nel 2002, *Come trattare gli altri e farseli amici* è stato nominato miglior libro imprenditoriale del XX secolo. Nel 2008, la rivista "Fortune" lo inserì tra i sette titoli che dovrebbero far parte della biblioteca ideale di tutti i leader. Anche un'altra opera di Carnegie, *Come vincere lo stress e cominciare a vivere*, scritto nel 1948, ha venduto milioni di copie ed è stata tradotta in ventisette lingue.

Dale Carnegie morì il 1° novembre 1955. Il necrologio apparso su un quotidiano di Washington così riassumeva il contributo che egli aveva offerto alla società: "Dale Carnegie non ha svelato nessuno degli insondabili misteri dell'universo. Ma forse, e più di chiunque altro della sua generazione, ha aiutato gli esseri umani ad apprendere come andare d'accordo gli uni con gli altri – che a volte sembra davvero l'esigenza più importante di tutte."

Dale Carnegie & Associates, Inc.

Fondata nel 1912, Dale Carnegie Training, che era nata dalla fiducia del suo ispiratore nel potere del miglioramento personale, oggi è diventata una multinazionale della formazione mirata al risultato, con filiali in tutto il mondo. Il suo obiettivo è offrire ai professionisti l'opportunità di perfezionare le proprie capacità e migliorare le proprie prestazioni al fine di conseguire risultati positivi, duraturi nel tempo e remunerativi.

In oltre cent'anni di concrete esperienze professionali della compagnia, il corpus di conoscenze costruito da Dale Carnegie è stato costantemente aggiornato, ampliato e perfezionato. Gli affiliati in franchising che Dale Carnegie Training vanta in più di ottanta paesi nel mondo propongono i propri servizi di formazione e consulenza alle aziende, di qualsiasi dimensione e settore, che intendano accrescere le proprie capacità relazionali e le proprie prestazioni. Il frutto di una simile esperienza collettiva e globale in costante sviluppo è un patrimonio di competenze imprenditoriali avanzate su cui i clienti possono contare per migliorare il rendimento delle proprie imprese.

Dale Carnegie Training ha il proprio quartier generale a Melville, New York, filiali in tutti gli Stati Uniti d'America e in ottanta paesi, con tremila trainer che tengono corsi in oltre trentacinque lingue. Dale Carnegie Training è al servizio del mondo dell'imprenditoria a livello internazionale, con più di dieci milioni di

persone che hanno frequentato con successo i suoi corsi.

Dale Carnegie Training incentra la propria azione su una serie di principi e di metodologie pratiche, elaborando programmi formativi in grado di offrire ai partecipanti le conoscenze, le abilità e le pratiche di cui hanno bisogno per aggiungere valore all'azienda. Attraverso centinaia di soluzioni collaudate, costruisce percorsi *tailor made* applicati alle concrete esigenze del mondo aziendale: Dale Carnegie Training è riconosciuta a livello internazionale come la società leader nella valorizzazione personale. Tra i diplomati dei suoi corsi si contano amministratori delegati di grandi compagnie; titolari e manager di aziende di ogni dimensione e settore di attività, commerciale o manifatturiero; alti funzionari governativi e parlamentari, nonché innumerevoli cittadini privati per i quali i corsi si sono rivelati un'esperienza utile e proficua.

In un'indagine sulla soddisfazione dei clienti condotta a livello mondiale e costantemente aggiornata, il 99 per cento dei partecipanti ai corsi si dichiara soddisfatto della formazione ricevuta.

Dale Carnegie Italia è parte integrante di Dale Carnegie Training e contribuisce al successo delle aziende del mercato italiano mettendo al loro servizio l'esperienza di oltre cent'anni di risultati. Ha sede a Milano dal 2002. Il suo amministratore delegato è Sergio Borra. Per ulteriori informazioni consultate il sito web www.dalecarnegie.it.

Il curatore

Questo libro è stato compilato e curato da Arthur R. Pell, dottore di ricerca, che per ventidue anni ha lavorato come consulente per Dale Carnegie Training. Nel 1981 la società gli ha affidato l'incarico di curare l'edizione riveduta e aggiornata del libro di Dale Carnegie *Come trattare gli altri e farseli amici*. È autore di *Enrich Your Life, the Dale Carnegie Way*, nonché autore e curatore di *The Human Side*, uno speciale a cadenza mensile della Dale Carnegie che veniva pubblicato in centocinquanta riviste professionali e di settore.

È autore di oltre cinquanta volumi e centinaia di articoli sui temi del management, delle relazioni sociali e del miglioramento personale. Pell ha inoltre curato e aggiornato diversi titoli diventati dei classici in materia di potenziale umano, quali *Pensa e arricchisci te stesso* di Napoleon Hill, *Il potere del subconscio* di Joseph Murphy, *Sei come pensi di essere* di James Allen, *Common Sense* di Yoritomo Tashi e varie opere di Orison Swett Marden, Julia Seton e Wallace D. Wattles.

Appendice B

I principi di Dale Carnegie

■ Come diventare una persona più socievole ■

1. Non criticate, non condannate, non lamentatevi.
2. Siate prodighi di apprezzamenti onesti e sinceri.
3. Suscitate negli altri un desiderio intenso di fare ciò che proponete.
4. Interessatevi sinceramente agli altri.
5. Sorridete.
6. Ricordate che per una persona, in qualsiasi lingua, il suo nome è il suono più dolce e più importante che esista.
7. Siate buoni ascoltatori. Incoraggiate gli altri a parlare di se stessi.
8. Parlate di ciò che interessa agli altri.
9. Fate sentire importanti gli altri – e fatelo sinceramente.
10. Il miglior modo per avere la meglio in una discussione è evitarla.
11. Rispettate le opinioni altrui. Non dite mai “Lei ha torto!”
12. Se avete sbagliato, ammettetelo velocemente ed energicamente.
13. Cominciate sempre in modo amichevole.
14. Fate in modo che gli altri rispondano “sì” fin dal principio.
15. Lasciate che l’altra persona parli per la maggior parte del tempo.
16. Lasciate che l’altra persona percepisca che quell’idea sia sua.
17. Cercate onestamente di vedere le cose dal punto di vista degli altri.
18. Siate aperti alle idee e ai desideri degli altri.
19. Fate appello alle motivazioni più nobili.
20. Dimostrate le vostre idee in modo spettacolare.
21. Lanciate una sfida.
22. Cominciate sempre con elogi ed apprezzamenti sinceri.
23. Richiamate l’attenzione sugli errori altrui in modo indiretto.
24. Parlate dei vostri errori prima di sottolineare quelli degli altri.
25. Fate domande invece di impartire ordini diretti.

26. Lasciate che gli altri salvino la faccia.
27. Elogiate il più piccolo progresso e ogni singolo miglioramento. Fate apprezzamenti di cuore.
28. Fate in modo che l'altra persona accresca la propria reputazione.
29. Incoraggiate. Fate in modo che gli errori sembrino facili da correggere.
30. Fate in modo che l'altra persona sia felice di fare ciò che avete proposto.

■ Superare le preoccupazioni ■

1. Vivete un giorno alla volta.
2. Per affrontare i problemi:
 - ▶ Chiedetevi: "Cosa mi può capitare nel peggiore dei casi?"
 - ▶ Preparatevi ad accettare lo scenario peggiore.
 - ▶ Migliorate la situazione partendo dalla cosa peggiore.
3. Ricordate il prezzo esorbitante, in termini di salute, che potreste pagare a causa dell'ansia.

■ Tecniche di base per analizzare stress e preoccupazioni ■

1. Stabilite i fatti.
2. Soppesate i fatti, poi decidete.
3. Appena presa la decisione, agite!
4. Rispondete per iscritto alle seguenti domande:
 - ▶ Qual è il problema?
 - ▶ Quali sono le cause del problema?
 - ▶ Quali sono le possibili soluzioni?
 - ▶ Qual è la miglior soluzione possibile?

■ Vincere l'ansia prima che vi distrugga ■

1. Tenetevi occupati.
2. Non tormentatevi per delle inezie.
3. Servitevi della legge delle probabilità. Chiedetevi: "quante probabilità ci sono che il fatto temuto si verifichi realmente?"
4. Assecondate l'inevitabile.
5. Decidete fino a che punto vi conviene preoccuparvi per una cosa e rifiutatevi di pagare di più.
6. Non tormentatevi per il passato.
Non cercate di segare la segatura.

■ **Attivare un atteggiamento mentale che vi porterà alla pace e alla serenità** ■

1. Riempite la mente di pensieri di pace, coraggio, salute e speranza.
2. Non cercate mai di vendicarvi.
3. Aspettatevi l'ingratitudine.
4. Tenete sempre presente le cose belle che avete, non solo i problemi.
5. Non imitate gli altri.
6. Traete profitto dalle sconfitte.
7. Dedicatevi anche a rendere felici gli altri.

Allenati al successo oggi La parola al trainer

Parliamo dei processi di cambiamento con Sergio Borra, fondatore e CEO di Dale Carnegie Italia. Il mondo ha sempre conosciuto fasi di transizione. Tuttavia, il ritmo dei cambiamenti tecnologici cui assistiamo oggi non ha precedenti e trasforma senza sosta il nostro modo di vivere, lavorare e interagire. In una realtà ormai interamente interconnessa in cui tutto assume una forma “liquida”, quali cose dobbiamo rendere maggiormente concrete?

Nel nostro mondo fuggevole, fatto di continue inversioni di rotta, il cambiamento è una delle poche certezze che abbiamo. Tuttavia, mentre tutto muta e si evolve, la costante che continua a caratterizzare ogni epoca storica è il valore delle relazioni umane, purché basate su uno scambio forte e sincero. Infatti, sebbene la tecnologia stia ridefinendo i rapporti umani, mai come oggi relazionarsi con l'altro è un imperativo. Pertanto, nel contesto di una realtà in costante mutamento, dobbiamo continuare a investire sulle nostre *soft skills* e, in particolare, sulla nostra capacità di relazionarci e di imparare velocemente. Non a caso la formazione permanente è fondamentale per stare a galla in una realtà in cui il presente è già passato e, insieme alla connessione umana, è la sola che può guidarci nella direzione che reputiamo migliore per noi stessi.

“Scoraggiamento e fallimento sono due ottimi trampolini verso il successo” dice Dale Carnegie. Ma poi serve anche la spinta per lanciarsi. Qual è il miglior modo di reagire a un errore senza farsi sopraffare dai “e se avessi...”?

Fin troppo spesso si ha paura del fallimento a causa delle potenziali conseguenze negative che un individuo prevede si possano verificare per il mancato raggiungimento di un obiettivo, sia esso personale o professionale. Tuttavia, il fallimento dovrebbe essere visto come un'enorme opportunità, un trampolino di lancio verso un futuro migliore. Infatti, per non lasciare che lo scoraggiamento derivante da un insuccesso assorba le nostre energie e il nostro tempo, Dale Carnegie suggerisce di seguire un paio di principi.

- Decidere fino a che punto conviene preoccuparci per qualcosa e rifiutarci di pagare di più: è bene mettere un freno ai nostri sensi di colpa e capire che, a volte, rischiamo di essere troppo severi con noi stessi. Cerchiamo di perdonarci e poniamo dei limiti al prezzo che stiamo pagando per l'umiliazione.
- Non tormentarci per il passato e “non segare la segatura”: quel che è fatto, è fatto. È importante interrogarci su questa esperienza negativa per poter imparare a fare meglio e reagire di conseguenza. Ma non permettiamo a un passo falso di rovinare il nostro viaggio.

In qualità di trainer Dale Carnegie, consiglio quindi di non dimenticare mai i propri errori ma, al tempo stesso, non lasciare che ci perseguitino. Concentriamoci solo su ciò che possiamo cambiare oggi e fare meglio domani. Proprio in quest'ottica, il miglior maestro è la nostra stessa vita, a condizione di saper apprendere da quest'ultima.

Quando si lavora in un team capita spesso di fare paragoni con gli altri e a volte vien da chiedersi perché un nostro collega abbia fatto più carriera di noi. Cosa fare in quei casi, per evitare che la nostra delusione e insoddisfazione rovinino il lavoro e il rapporto con le altre persone?

Il perfezionismo verso cui ci spinge il mondo contemporaneo ci preoccupa e ci istiga a paragonarci costantemente agli altri. Tuttavia, concentrarsi eccessivamente sui propri difetti, anziché sui talenti, può avere un effetto debilitante e impedirci di vivere pienamente molti aspetti della vita, sia in ambito privato sia lavorativo. Per uscire da questo circolo vizioso, la fiducia in se stessi è la chiave per sentirsi appagati, qualunque sia la nostra performance. Bisognerebbe infatti focalizzarsi sui propri punti di forza e, al tempo stesso, assumersi le proprie responsabilità, non cercare alibi e disporre di modelli in grado di guidarci nelle nostre scelte quotidiane. Solo un atteggiamento volto a concentrarci così tanto nel migliorare noi stessi, da non aver tempo per paragonarci o criticare gli altri, può offrirci più possibilità di ottenere dei grandi risultati, nella vita privata come sul lavoro.

“I bravi leader sono bravi coach”. Quindi la responsabilità del manager non è solo quella di scegliere la direzione e condurre ma anche quella di far crescere le persone con la voglia e la motivazione a seguirla. Anche al leader serve un coach?

Ebbene sì, anche ai leader serve un coach. Mi trovo infatti molto spesso a lavorare con grandi manager, imprenditori e professionisti che sembrano aver

raggiunto tutto, ma sentono ancora la necessità di un confronto per migliorarsi. Se ci pensiamo, questo accade anche nello sport: gli allenatori non sono necessariamente migliori dei loro atleti, ma li aiutano a perfezionarsi costantemente perché hanno una visione d'insieme e sono in grado di coordinare diversi aspetti nella vita dello sportivo, indirizzandoli al conseguimento di un unico obiettivo. Inoltre, ogni leader non si deve mai sentire tale, a prescindere. È fondamentale un costante aggiornamento e perfezionamento delle proprie performance e l'accettazione di feedback, che gli permettano di verificare il suo operato, soprattutto quando cambiano le condizioni del contesto.

Il leader è anche un motivatore, ma quando si sente stanco o sopraffatto, chi motiva il motivatore?

Uno strumento estremamente utile per trovare la propria motivazione è la *vision*, ossia il nostro faro, ciò che vogliamo ottenere, accompagnata dal nostro scopo di vita in senso lato, dal nostro perché, dal significato che quella *vision* ha per noi. In altre parole, la capacità di motivarsi è strettamente legata a ciò che riteniamo più importante. Cos'è che ci fa alzare al mattino, giorno dopo giorno? Quali sono gli obiettivi che ci proponiamo di raggiungere e che danno significato alla nostra vita? Queste sono alcune delle domande che ci permettono non solo di individuare la nostra *vision*, ma anche di automotivarci in condizioni particolarmente impegnative.

Oggi assistiamo a una progressiva solitudine, dovuta ad alienazione tecnologica e impoverimento delle relazioni interpersonali, soprattutto fra le nuove generazioni. Cosa si può fare per contrastare questi fenomeni?

L'avvento delle nuove tecnologie ha investito molte sfere della nostra vita lavorativa, familiare e sociale. È proprio per questo che in un contesto lavorativo, un buon leader deve sapersi prendere cura degli altri, facilitando il diffondersi di una cultura aziendale che migliori l'intelligenza sociale, veicoli un atteggiamento positivo e la certezza di farcela. Creare un ambiente di fiducia e sicurezza psicologica, in cui le persone sono responsabilizzate, impegnate e sappiano costruire dei rapporti solidi e proficui è la chiave della riuscita e della sostenibilità della propria azienda.

La gestione di un progetto di cambiamento organizzativo, soprattutto se non adeguatamente pianificato, espone ad alcuni inevitabili errori. Come trainer Dale Carnegie avrà visto migliaia di aziende affrontare questa situazione. Quali sono gli aspetti sui quali è possibile intervenire?

In un progetto di cambiamento organizzativo è fondamentale coinvolgere i propri collaboratori non solo per rendere il processo più soddisfacente, ma anche

più proficuo per l'azienda stessa. Infatti, laddove le persone sentono di aver contribuito alla realizzazione di qualcosa, tendono a difenderlo maggiormente rispetto a chi non lo ha fatto. Da qui l'importanza di una visione comune in grado di coinvolgere tutti e fondata su una cultura organizzativa basata su condivisione, fiducia, trasparenza, gestione delle priorità ed *execution*, affinché il processo di cambiamento non venga successivamente abbandonato ma che, al contrario, sia in grado di generare un valore condiviso. Solo quando ciò si verifica i collaboratori di un'organizzazione possono distinguersi per creatività, propensione al cambiamento e voglia di mettersi in discussione.

Le differenze generazionali sono oggi più che mai marcate. Rispetto a quando il volume è stato pubblicato per la prima volta, si è affacciata al mondo lavorativo una generazione successiva a quella dei millennial, la generazione Z. Ogni generazione ha i propri codici e valori. Qual è la principale sfida che un manager deve affrontare per mantenere unito un team multigenerazionale?

Nella gestione di un team multigenerazionale la sfida principale è quella di sapersi adattare ai bisogni delle diverse generazioni. Bisogna comprendere i comportamenti umani e rendersi anche conto che ciò che ha funzionato in passato oggi potrebbe non funzionare più. Pertanto, per motivare collaboratori con priorità molto diverse tra loro, è essenziale adattare gli stimoli a seconda delle diverse esigenze. Per comprendere come stimolare al meglio i collaboratori, dobbiamo conoscere alcune delle caratteristiche principali delle fasce di età che incontriamo oggi in azienda. Inoltre, bisogna tener conto anche del contesto, dato che la stessa persona può avere necessità differenti a seconda di differenti stimoli, interni e/o esterni. La diversità è fonte di arricchimento e un buon leader dovrebbe sempre avere la capacità di adattare il proprio comportamento in base agli interlocutori e all'ambiente esterno, seppur nell'ambito di valori aziendali condivisi.

Per chi non aspira necessariamente a diventare un leader di successo o a emergere rispetto agli altri, qual è il consiglio che darebbe?

Partiamo dal presupposto che una persona di successo non è necessariamente un leader, così come non è vero il contrario. Ciò che può essere un progetto di vita per qualcuno, può non esserlo per qualcun altro. Di sicuro, nel corso della mia esperienza trentennale, ho notato come ognuno di noi nella propria vita, prima o poi, consciamente o meno, ha affrontato questi tre quesiti fondamentali: 1) Cosa voglio? 2) Quanto mi costa? 3) Sono disposto a pagare questo prezzo?

Quando non siamo disposti ad accettare le conseguenze derivanti da una nostra scelta, allora la nostra vita non è in equilibrio. Infatti, sia che si voglia

emergere sia che ci si accontenti della propria condizione, c'è sempre un prezzo da pagare. Per questo motivo, come trainer Dale Carnegie, non smetterò mai di invitare le persone a porsi queste tre domande e risponderci nella più totale sincerità, senza mai puntare il dito e assumendosi le proprie responsabilità.

Sergio Borra

Fondatore e CEO di Dale Carnegie Italia, in oltre trent'anni di formazione manageriale e comportamentale ha contribuito al successo di oltre 175.000 persone, da team aziendali e imprenditori attivi in business di dimensioni contenute a professionisti operanti in grandi multinazionali. Le sue principali aree di intervento sono: comunicazione efficace, gestione strategica del cambiamento, presentation skill, strategie motivazionali e valorizzazione del potenziale, sviluppo della leadership, team building, vendita e negoziazione. Master Trainer e Certificatore, è anche coach per aziende top player a livello nazionale e internazionale, nonché relatore per prestigiose associazioni di categoria.

INDICE

Prefazione

1. I FATTORI DEL SUCCESSO

Fiducia in se stessi

Autodisciplina

Incoraggiamento

Intraprendenza

Sensibilità

Sapersi vendere

Perseveranza

In conclusione

2. L'IMPORTANZA DEI CAMBIAMENTI

Le sfide del cambiamento

Ridurre l'ansia al minimo

Assicurarsi un impegno cooperativo

Determinare come il personale percepisce la situazione

Il Modello del Cambiamento

Quattro precetti fondamentali per un piano

Avere un approccio creativo al cambiamento

Trovare l'energia per cambiare

Rafforzare la motivazione

Gli errori più comuni quando si affrontano dei cambiamenti

Gestire il personale durante le fasi di cambiamento

Gestire noi stessi durante le fasi di cambiamento

Superare la paura

Assicurarsi l'impegno incondizionato di tutti i partecipanti

In conclusione

3. ABITUARSI AL CAMBIAMENTO

La sfida del cambiamento

Adattarsi

Costruire relazioni e reti

Esercitarsi alla pazienza

Sviluppare un atteggiamento di insoddisfazione costruttiva

Insoddisfazione personale e cambiamenti di successo

Sopravvivere ai licenziamenti

In conclusione

4. SUGGERIRE E DARE INIZIO AL CAMBIAMENTO

Mettersi alla prova

Tenere sempre a mente il cliente

L'arte del "bravo collaboratore"

I sette elementi fondamentali di un buon piano di cambiamento

Aumentare le probabilità di successo

Imparare dai venditori di successo

Quando non ci piace un incarico

Affrontare i cambiamenti che accettiamo con riluttanza

In conclusione

5. FARE GIOCO DI SQUADRA

Perché lavorare in squadre?

Principi per partecipare alla vita del gruppo durante i cambiamenti

Comunicare le aspettative

Contribuire alle relazioni del gruppo durante i cambiamenti

Qualità dell'ascolto

Gli ostacoli al successo della squadra

Diventare un coach

Incoraggiare la squadra ad avviare il cambiamento

Sviluppo personale

In conclusione

6. RIDURRE LO STRESS DURANTE I CAMBIAMENTI

Che cos'è lo stress?

Gestire lo stress

Ridurre lo stress controllando l'atteggiamento

Ridurre lo stress risolvendo problemi

Ridurre lo stress controllando il nostro tempo

Il cambiamento offre opportunità

In conclusione

7. LAVORARE CON PERSONE DI CULTURE DIVERSE

Capire le differenze culturali

Glossario

Autovalutazione: consapevolezza del proprio sistema di valori

Conoscere e superare i nostri pregiudizi

Sfruttare al massimo le diversità

Favorire dinamiche multiculturali

Gestire la diversità culturale

Lavorare con persone con difficoltà linguistiche

Assicurarsi di essere compresi

Qualche dritta per lavorare con persone di culture diverse

Personale con disabilità

Le persone con disabilità sul lavoro

Gruppi di affinità per dipendenti con disabilità

In conclusione

8. DIVERSITÀ DI GENERE E DI ETÀ

Relazioni di genere

Comportamenti scorretti

Affrontare le molestie sul lavoro

Dieci passi per prevenire accuse di molestie sessuali

Parentela tra dipendenti e discriminazione di genere

Gestire le differenze generazionali

Consigli per comunicare con le altre generazioni

I messaggi per motivare ogni generazione

Fraintendimenti tra generazioni

Essere costruttivi

Gestire il personale più anziano

Aggiornamento dei dipendenti più anziani

In conclusione

APPENDICE A. BREVI NOTE SU DALE CARNEGIE

APPENDICE B. I PRINCIPI DI DALE CARNEGIE

ALLENATI AL SUCCESSO OGGI. LA PAROLA AL TRAINER