Hubert Jaoui, Isabella Dell'Aquila

L'AVVOCATO DELL'ANGELO

Razionalità e Creatività: strumenti e tecniche per favorire l'efficacia tramite il piacere

FrancoAngeli

Trend

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

Hubert Jaoui, Isabella Dell'Aquila

L'AVVOCATO DELL'ANGELO

Razionalità e Creatività: strumenti e tecniche per favorire l'efficacia tramite il piacere

FrancoAngeli

Trend

Illustrazione in copertina: Enrica Dell'Aquila
Autore delle vignette: Paola Mazzetti

Immagine di copertina: Una mano mite e ferma di adulta rende sereno il gioco vivace dei bambini.
Particolare di foto tratta dall'album della famiglia Occhiogrosso (anno 1949)

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Introduzione pag. 11

1. Crisi e… creatività » 12
2. Leader o manager? Leader e manager! » 14
3. I sette atout del manager » 15

1. Conoscere se stesso e gli altri » 25

1. La Mappa Mentale, uno strumento universale » 25
2. Le intelligenze multiple del manager » 27
   - 2.1. L'intelligenza deduttiva » 27
   - 2.2. L'intelligenza creativa » 28
   - 2.3. L'intelligenza pragmatica » 29
   - 2.4. L'intelligenza emotiva » 30
   - 2.5. L'intelligenza strategica » 31
3. "Due cervelli" per capire, creare, decidere e agire. Aperia ed Empiria » 31
4. L'Analisi Transazionale » 35
5. Gli Stati dell'Io » 36
   - 5.1. L'Io Genitore » 37

5.2. L'Io Adulto pag. 38
5.3. L'Io Bambino » 38
6. I Riconoscimenti (gli strokes) » 44
7. I giochi psicologici » 46
7.1. Il triangolo drammatico » 47
8. Come prevenire, evitare e fermare un gioco » 48
9. Alcuni esempi di giochi » 49
10. L'arte della critica positiva » 50

2. La creatività » 57
1. Business, creatività e innovazione » 57
1.1. Quali sono le convergenze tra business e creatività? » 58
2. Il modello Talento/Metodo/Energia » 59
2.1. Il Talento » 60
2.2. I quattro criteri che caratterizzano la creatività » 61
2.3. I blocchi » 61
2.4. Il dialogo interno » 65
3. Il metodo » 67
3.1. Le due fasi del processo creativo: il doppio imbuto » 67
3.2. Il pensiero magico » 69
3.3. Le quattro regole del pensiero divergente (CQSM) » 70
4. Il metodo PAPSA. Cinque tappe per creare » 74
4.1. La prima tappa. Percezione » 76
4.2. La seconda tappa. Analisi » 77
4.3. La terza tappa. Produzione » 79
4.4. La quarta tappa. Selezione » 80
4.5. La quinta tappa. Applicazione » 83
5. L'energia » 83
6. Il "Creaflex" o riflesso creativo » 86
6.1. La tecnica dell'Avvocato dell'angelo » 88
6.2. La tecnica del "What's Good About it?" » 91

6.3. L'importanza del Creaflex per i manager e per la cultura d'impresa pag. 92
7. Alcuni benefici derivanti da un intervento di creatività » 92
8. Alcuni consigli per sviluppare la propria creatività » 93
9. Stimolare la creatività dei collaboratori. I quattro livelli della creatività » 95
10. Dieci consigli per "pungolare" i propri collaboratori » 96

3. La motivazione » 101
1. A proposito dei barometri "Clima e Motivazione" » 103
2. L'energia personale: la volontà » 105
3. Come far sprigionare l'energia positiva » 106
4. L'assertività » 107
5. Clima e motivazione: la forza del piacere » 110
6. Valori dichiarati = valori vissuti » 113
7. L'Azienda: evoluzione di un concetto » 114
8. Il Progetto d'Impresa: un mix di tre culture » 115
9. Una rivoluzione tranquilla » 116
10. Mobilitare l'insieme del personale e delle personalità » 118
11. L'approccio creativo del progetto d'impresa » 119

4. La comunicazione » 125
1. Le quattro leggi della "nuova comunicazione" » 129
2. Comunicazione e creatività » 131
2.1. Obiettivo = capire » 132
2.2. Obiettivo = creare » 132
2.3. Obiettivo = formare » 133
3. L'ascolto attivo » 133
4. Le cinque tappe del dialogo di successo » 135
5. La gestione dei conflitti » 137
6. Utilità della creatività » 140
7. La "Noria" della comunicazione: una strategia dell'energia » 140
7.1. Sinergia, interattività » 142

5. Vendere pag. 145
1. La scala dei bisogni » 145
2. Sette consigli per vendere le proprie idee (ai "clienti" interni, cioè ai collaboratori, colleghi… e capi) » 148

6. L'arte della leadership » 151
1. Stili di leadership » 151
2. La leadership situazionale » 154
3. La delega strutturata » 155
   3.1. Le tappe della delega » 157
   3.2. Le condizioni di successo della delega secondo l'AT » 158

7. La gestione del tempo » 161
1. Il concetto di tempo » 164
2. Gestire le priorità » 165
3. Che cosa fare per difenderci dai cronofagi » 168
4. La gestione dello stress » 168
5. L'utilità dello stress e l'intelligenza emotiva » 169

8. L'eccellenza manageriale » 173
1. Competenze e innovazione » 175
2. Valori e principi fondamentali della politica aziendale » 177
3. Uno studio sulle pratiche di innovazione » 179

Case Studies » 183
1. Case Study. La rinascita di Alfa Romeo » 183
2. Case Study. Framatome » 185
3. Case Study. La settima arte al servizio della Comunicazione » 186
4. Case Study. Il marketing di Intranet » 188
5. Case Study. La città di Grasse » 190

Ringraziamenti

Ai colleghi Louis Astruc, Mark Brown, Jean Marie Conty,
Luc De Brabandere, Domenico De Masi, Michel Fustier,
René Leclerc, Donald McKinnon, Abraham Moles, Tudor Rickards,
Sid Parnes e Sidney Shore

Ai tanti clienti che ci hanno supportato fra i quali:

François Dalle (L'Oréal)
Raoul Giet (Ciba-Geigy)
Philippe Jaeckin (Danone)
Luciano Sita (Granarolo)
Gianpaolo Massa e Nevio Di Giusto (Fiat)
Antoine Heron e Philippe Gamba (Renault)
Francesco Caracciolo (Associazione Industriali Firenze)
Monique Fournier-Laurent (SNCF)
e
Jean-Pierre Leleux, sindaco di Grasse

Introduzione

Una madre di famiglia molto preoccupata per l'educazione di suo figlio pensò di porre questa domanda a Freud:

> Mi dica professore: come devo allevare mio figlio?
> Come preferisce, perché qualunque cosa farà sarà sbagliata.

La stessa risposta potrebbe essere data a proposito del management. Il[1] manager eccellente siete voi, a condizione che vogliate veramente esserlo. In effetti ci sono alcune persone che, sebbene di gran valore, non hanno nessuna voglia di assumersi la responsabilità di animare e di guidare altre persone; al limite sono disponibili a dare ordini e farsi obbedire, e a volte danno la prova della loro utilità, assumendo il ruolo di esperto.

Per ovviare a tutto ciò, il primo passo che vi chiediamo di fare è di **conoscere voi stessi**, di individuare i vostri talenti e i vostri limiti, di liberare e usare in modo efficace la vostra creatività e soprattutto quella dei vostri collaboratori. Sarà necessario, inoltre, essere in **possesso di un minimo di strumenti per comunicare** con gli altri (superiori, colleghi, collaboratori), applicando in modo sistematico le regole e gli strumenti della Nuova Co-

[1] Il/la: sarebbe pesante rispettare una regola che si impongono alcune femministe statunitensi: "he or she". È ovvio per noi che quando utilizziamo la parola manager, ci riferiamo anche alle donne manager.

municazione. Inoltre potrebbe essere senz'altro utile redigere un **diario di bordo** dove annoterete, giorno dopo giorno, le vostre osservazioni (problemi, soluzioni, successi, fallimenti ecc.) per poi analizzarle da soli (o con un coach, esterno o interno).

Questo libro vi guiderà lungo il cammino della conoscenza di voi stessi e della scoperta degli altri proponendovi degli strumenti per:

- analizzare i problemi e trovare delle soluzioni originali;
- innovare nel quotidiano o in progetti più ambiziosi;
- motivare, cioè liberare e incanalare i flussi di energia positiva presenti in azienda;
- gestire il vostro tempo;
- comunicare con efficacia;
- dirigere senza dovere comandare.

1. Crisi e… creatività

La creatività è la capacità, universale, di coniare soluzioni originali ed efficaci per qualsiasi tipo di problema. Tale capacità può essere risvegliata e sviluppata a qualsiasi età.

Come? Gli ingredienti base del successo sono essenzialmente:

- *energia, volontà, desiderio, voglia*, ossia tutto quello che è contrario alla rassegnazione e al disfattismo;
- *metodo*: l'invenzione segue un percorso preciso da conoscere e praticare, mette in atto delle logiche non-aristoteliche (che tutti usano spontaneamente senza esserne consapevoli) il cui uso può essere migliorato consapevolmente tramite tecniche specifiche;
- *cultura attiva*: che non vuol dire possedere una base di conoscenze ma soprattutto dimostrare una curiosità incessante, mai a riposo, a 360 gradi;
- *comunicare*: una persona da sola è praticamente impotente; in due o in gruppo la probabilità di trovare delle idee nuove e utili viene moltiplicata… a condizione di rispettare, con rigore, certe "regole del gioco", in particolare quelle che sono alla base dell'ascolto costruttivo.

Questi ingredienti sono utili ma possono essere considerati come non necessari, anzi "sconci" in tempi tranquilli. Quando arriva il terremoto, tutto cambia, le regole di ieri diventano obsolete e controproduttive. Perché utilizziamo la parola terremoto? Perché la crisi finanziaria è solo la miccia che sta facendo esplodere tutto l'edificio. A meno di voler diventare ciechi per rassicurarsi o per rassicurare demagogicamente gli altri e poter continuare tranquilla-

mente come se si fosse trattato di una piccola scossa (c'è chi parla già della "ripresa"), è ovvio che da domani niente sarà come prima. Stanno emergendo nuovi equilibri e questo provoca notevoli cambiamenti nelle aziende, non immediatamente percettibili, e le premesse esistevano già da tempo.

Quali sono questi cambiamenti?

1. L'ovvietà dell'assurdità del modello "monarchico": le cose sono ben troppo complesse perché un vertice, anche illuminato, possa gestire le nuove sfide che si succedono ad alta velocità.
2. Il fallimento (relativo) degli esperti: un esperto è la "persona che sa meglio di tutti tutto quello che è impossibile". La storia dimostra che siamo circondati da cose e situazioni che solo ieri sembravano assurde e dichiarate impossibili dalle massime autorità.
3. L'esigenza di una parte sempre più importante dei collaboratori – includendo quelli che alcuni si ostinano ancora a chiamare "dipendenti" – di essere trattati con considerazione e di poter portare contributi utili alla guida della propria azienda.
4. La presa di coscienza dell'enorme potenzialità del cervello umano e della possibilità di crescere a qualsiasi età: è vecchio chi ha deciso di lasciarsi invecchiare.
5. L'urgenza della sinergia, di mettere fine agli individualismi scatenati e sterili e di far convergere i talenti e le energie verso soluzioni di successo comune.

Oggi il presente è instabile e il futuro sempre più imprevedibile. Sappiamo che, ormai, per superare i problemi non basta attivare le nostre competenze o la razionalità e per questo ci sentiamo intrappolati.

In questi momenti di incertezza reagiamo in diversi modi:

- **rimanendo passivi,** la passività è la reazione più diffusa e c'è gente che si consola dicendosi che passerà, che la ripresa non è poi così lontana, e in questo modo si rifugia – se può – nella *comfort zone*. Cerca di arrangiarsi aspettando tempi migliori, vivendo nel *carpe diem* e provando ad astrarsi totalmente dalla realtà;
- **cadendo nella depressione,** la depressione riguarda essenzialmente coloro, sempre più numerosi, che sono fortemente preoccupati, a torto o a ragione, di perdere il loro posto di lavoro; se la depressione porta a fare uso "selvaggio" di psicofarmaci, la disperazione porta alla violenza, contro se stessi o contro gli altri, o addirittura a degli atti immorali dicendosi che "il fine giustifica i mezzi"! (Cfr. il "bossnapping", ossia il sequestro di dirigenti, o altre violenze individuali o collettive quali la distruzione di luoghi pubblici);
- mobilitando l'energia individuale e soprattutto collettiva:

– nella sua forma negativa, si esprime sempre di più attraverso atti di rivolta contro i padroni, i poteri pubblici e l'establishment;
– nella sua forma positiva, attiva delle modalità costruttive, individuali e collettive. A livello individuale porta a un maggiore arricchimento delle proprie competenze e a un cambiamento del proprio modo di vivere. A livello collettivo si manifesta nell'assunzione di impegno in associazioni, in gruppi informali, o nella difesa di cause nobili.

Eppure c'è una **quarta possibilità,** adottata da pochi: sapere riconoscere per tempo i problemi e cogliere delle opportunità.

La parola CRISI in giapponese si scrive con due ideogrammi, di cui il primo significa "pericolo" e il secondo "opportunità".

Vuol dire non fermarsi davanti alle difficoltà percepibili a livello razionale, ma sapere andare oltre. Lo tsunami provocato dalla crisi ha aperto delle falle che possono dare spazio a delle iniziative che fino a ora sembravano delle simpatiche utopie.

Teoricamente la crisi offre alle aziende le seguenti opportunità:

- l'accelerazione dei cambiamenti, nascenti o già in corso;
- la rimessa in causa di verità stabilite, di routine obsolete, di strutture rigide, di norme arcaiche;
- la contestazione di gerarchie fondate più su di un élitismo ereditario o "classico" che su delle competenze reali;
- lo scetticismo nei confronti degli esperti che spesso hanno dato prova della loro miopia e/o della loro dotta rigidità;
- una rinascita dei valori, sia a livello interno sia a livello esterno.

A livello interno si pone l'accento sull'importanza del rispetto delle persone, di una comunicazione sincera, di reali forme di collaborazione, della meritocrazia – che terrebbe conto non solo del saper fare ma del saper essere, fondamento dell'intelligenza relazionale, e di una migliore qualità di vita.

A livello esterno si auspica, da un lato, un forte impegno in cause umanitarie e nella difesa del pianeta e, dall'altro, una nuova centralità del cliente che non soltanto dà vita all'azienda ma che diventa un motore di progresso, se vengono ascoltate le sue aspettative e le sue insoddisfazioni, ma, soprattutto, se si sa coinvolgerlo in un continuo processo di innovazione trasformandolo da consumatore a vero e proprio *consumattore*.

2. Leader o manager? Leader e manager!

Intere biblioteche sono state scritte sul tema, oseremo dire sul mito del leader. Leader è una parola nobile, evoca una figura carismatica, eroica, una

persona capace di farsi seguire ciecamente da folle entusiaste. È dunque un concetto pericoloso e tutti i libri e corsi destinati a insegnare "l'arte della leadership" sono ingannevoli. Possono far sognare. Quando si torna alla realtà sparisce l'illusione e uno può ritrovarsi complessato di non esser stato capace di aver raggiunto l'"eccellenza".

Essere un bravo manager è già un obiettivo assai difficile, specialmente nelle culture di stampo cattolico, che hanno come paradigma il modello della piramide gerarchica: chi è più in alto ha più potere, più competenza, più capacità rispetto a coloro che sono in basso. C'è chi comanda e chi ubbidisce. Pensare è un optional, un lusso talvolta pericoloso ("Chi comincia a pensare si prepara a disobbedire" ha scritto un filosofo francese di fine Ottocento). Il capo comanda, dando ai suoi subordinati (i famigerati "dipendenti") degli ordini da eseguire con rigore.

Ci sono situazioni (di emergenza) nelle quali questo modello **deve** essere applicato. In tutte le altre circostanze è un modello perdente. Oggi un'esigenza primordiale delle persone è di essere considerate, rispettate nella loro capacità di capire e di avere un comportamento efficace, grazie alla loro competenza e intelligenza.

Il manager, secondo una definizione classica, è colui che spiega cosa deve esser fatto, verifica che il collaboratore abbia capito perfettamente l'obiettivo e che abbia la capacità di raggiungerlo senza essere "portato per mano". Il controllo e la sanzione, positiva o negativa, avvengono *ex post*.

Il leader è la persona che ha una marcia in più: la sua indole è stata rafforzata dalle circostanze più che dall'educazione. Il suo ruolo è essenziale in momenti eccezionali, che richiedono qualcosa di "eroico". "Manager in tempo di pace, leader in tempo di guerra" aveva scritto il professore di management Henry Mintzberg. Ma il grande filosofo e matematico Leibovicz ha scritto che "il vero eroismo è quello del quotidiano": è qui che ritroviamo il "nostro" manager.

Questo libro si propone, modestamente, di offrire strumenti per essere un bravo manager, ossia colui che è OK con se stesso e con gli altri e che è capace di pensare, di comunicare, di mobilitare l'energia dei suoi collaboratori e di orientarla verso obiettivi comuni di successo.

3. I sette atout del manager

Manager non si nasce, manager si diventa e questo "divenire" può prodursi solo se ci sono tre condizioni:

- una formazione di base al "mestiere del manager";

- un contesto aziendale che parta dalla politica del vertice e che favorisca e valorizzi la responsabilità;
- la volontà personale di sviluppo e di crescita permanente.

La volontà di crescita permanente è senz'altro facilitata se si rinforzano gli atout del buon manager, ossia:

- la **conoscenza di se stesso e degli altri**, necessaria per poter agire con efficacia maggiore;
- la **comunicazione**, perché viviamo con gli altri e solo l'équipe può vincere;
- la **creatività,** cioè la capacità di innovare nel quotidiano e nella creazione di prodotti o servizi; la capacità di trovare soluzioni originali ai vari problemi;
- la **vendita**, cioè la capacità di "influenzare con integrità" sia per conquistare e fidelizzare clienti che per convincere i propri colleghi… e i capi;
- la **motivazione** per liberare e incanalare le energie come motore delle azioni, individuali e collettive;
- la **gestione del tempo**: se non sappiamo rendere il tempo un nostro alleato finirà per distruggere le più nobili intenzioni.
- l'**arte della leadership**, per essere capace, nelle circostanze che lo richiedono, di essere un buon "conduttore" della propria équipe.

Esercitando queste capacità, si potrà migliorare la propria competenza gestionale e diventare un buon manager volto alla **ricerca dell'eccellenza**.

SOFFERMIAMOCI UN MOMENTO SUL TEMA DEL MANAGEMENT.

Sicuramente l'ambiente e l'educazione giocano un ruolo determinante (vedi *L'infanzia di un capo* di Sartre). I messaggi espliciti e impliciti che i genitori mandano hanno una forte influenza sullo sviluppo del carattere di un leader che verrà quindi nutrito da una "pappa reale" metafisica che gli darà la "molla" necessaria per esercitare l'autorità carismatica. Se si è leader nati e l'educazione è venuta in aiuto alle doti innate, resta comunque spazio per l'allenamento. Nessun virtuoso o campione penserà di smettere di coltivare con rigore il proprio talento.

Oggi nei Paesi avanzati non sussiste più il sistema piramidale: i valori classici di sottomissione e di obbedienza sono sempre più rigettati. In un mondo semplice e tranquillo il sistema piramidale era senza dubbio quello più efficace. Dall'alto della piramide il capo aveva la visione d'insieme che gli permetteva di prendere una decisione illuminata, eventualmente con l'aiuto di alcuni suoi collaboratori e il suo stato maggiore. Era poi compito della gerarchia intermedia far eseguire gli ordini alla base composta da esecutori disciplinati.

Questo modello, incrinato dai diversi cambiamenti che attraversano la società, non è scomparso del tutto. Nell'immensa maggioranza dei casi sussiste il ruolo classico del capo: una persona che ha una competenza superiore a quella dei propri collaboratori, a cui è capace di dare istruzioni per poi controllare la loro esecuzione fedele.

Oggi in pratica, vista l'impossibilità di un controllo stretto, vengono per forza lasciati degli spazi di libertà e una velleità di iniziativa troverà eventualmente uno sbocco in un comportamento autonomo.

Il manager deve, per missione, fare in modo che le cose si svolgano bene e che gli obiettivi siano raggiunti. In ogni caso tra le sue missioni ci sono quelle di conoscere i membri della sua équipe e di trattarli come persone e non come strumenti. Deve spiegare il perché delle cose e lasciarli liberi di commentare il più spesso possibile. Deve continuamente ricercare e attivare le leve della motivazione individuale e collettiva.

In breve, il rispetto dinamico è la regola numero uno che guida il suo comportamento. Il che significa accettare le persone come sono per aiutarle a divenire ciò che possono essere.

IL MANAGEMENT È DUNQUE UN'ARTE E COME IN OGNI ARTE, C'È BISOGNO DI TALENTO, MA ANCHE DI TECNICA E, L'UNO E L'ALTRA, POSSONO INTERAGIRE FRUTTUOSAMENTE.

Ma, oltre la rapidità dei cambiamenti in corso, la violenza dei sismi che la società europea sta subendo fa sì che il ruolo classico di capo non sia più sufficiente: c'è bisogno di veri manager, che possiedano tutte le virtù menzionate con una marcia in più: il coraggio di affrontare l'incertezza e di rischiare. In questo si avvicina alla figura "eroica" del leader.

Il manager è colui che conosce la strada e che allena gli altri a seguirla. Un approccio analogico può rivelarsi illuminante per la nostra riflessione: il manager è il geologo che scopre e valorizza le risorse nascoste, è l'architetto che getta le fondamenta dell'edificio da costruire con la sua squadra. In altri campi è il faro e la bussola, è il concime e il diserbante, il pungolo e l'acceleratore. È infine l'ormone che armonizza il funzionamento dell'organismo e ne ottimizza la crescita…

È quindi un ruolo che si caratterizza per la sua ricchezza e la sua complessità. Nessuno è escluso a priori.

Tutti hanno, hanno avuto o avranno, la possibilità di trovarsi in situazione di essere dei veri manager, il che in definitiva significa:

- riconoscere il proprio potere sulle cose, rifiutando la vittimizzazione passiva;
- impegnarsi in un compito, un progetto, un'impresa;
- coinvolgere altre persone in questo progetto;

- soprattutto, essere capaci di generare negli altri la fiducia, il senso di sicurezza, la forza, il coraggio e l'ottimismo.

COME COMINCIARE IL PROPRIO PERCORSO DI SVILUPPO?

La **prima tappa è l'auto-valutazione** che comporta varie azioni. La conoscenza di sé si ottiene con l'introspezione ma anche con il feed-back degli altri, collaboratori e colleghi e quello dei vicini e degli amici. È molto utile anche una riflessione biografica: come sono diventato manager? Quali episodi della mia infanzia e della mia adolescenza mi hanno preparato a questo ruolo? Quali messaggi formatori ho ricevuto dai miei genitori e dai miei maestri. Come mi immagino la mia missione di manager?

La **seconda tappa consiste nel chiarimento dei valori**. Prima di focalizzarsi sui valori dell'azienda il manager dovrà porsi delle domande fondamentali sui suoi valori filosofici, morali e spirituali: cosa dà senso alla mia vita? Cosa cerco? Cosa rifuggo? Quale sovrapposizione sussiste fra i miei valori e quelli dell'impresa? Quali valori voglio sviluppare, rinforzare o attenuare?

La **terza tappa è un lavoro sulle credenze**: quali credenze sono presenti in me e nell'azienda? Quali sono gli atout e quali gli handicap? Quali sono le mie credenze sulla leadership? Quali devo modificare? Il modo più semplice di ottenere i risultati rapidi e duraturi è "fare come se" cioè scegliere una credenza per la quale noi nutriamo dei seri dubbi (esempio: "Gli adulti non possono cambiare") da sostituire con una credenza positiva (esempio: "Si ha l'età che si ha e tutti coloro che lo desiderano posseggono la capacità di cambiare") e poi comportarmi come se io fossi realmente convinto della verità espressa da questa credenza.

La **quarta tappa è quella dell'apprendimento** (per alcuni la riscoperta e l'approfondimento) dei comportamenti vincenti da sviluppare, dell'orientamento delle cinque forme di intelligenza verso i ruoli fondamentali del leader.

Tra le tecniche disponibili nella scatola degli attrezzi si trovano l'Analisi Transazionale, la creatività pratica, l'allenamento all'uso dell'intuizione, la leadership situazionale sviluppata da Hersey e Blanchard (che insegna a distinguere tra i 4 tipi di collaboratori, secondo il grado di competenza e di motivazione), l'assertività per gestire positivamente lo stress e aprire meglio i canali emotivi, le tecniche della nuova comunicazione, il "time management" creativo.

La **quinta tappa è l'azione.** Ricordiamo qui di seguito alcune raccomandazioni – ben note – per il successo:

- progressività: non avere gli occhi più grandi dello stomaco. Non nutrire illusioni di poter cambiare tutto in poche settimane. Scegliere un obiettivo limitato e darsi una scadenza precisa per la sua realizzazione;
- persistenza: non scoraggiarsi. Il velleitarismo fa perdere tutta la credibilità anche ai tentativi più nobili. Saper accettare i propri errori traendone buoni insegnamenti;
- permanenza: il processo di crescita personale non ha mai fine. L'equilibrio è un mito: o si avanza o si declina. Una volta raggiunta la cima, bisogna subito avvistarne un'altra. Questo procedimento di apprendimento perpetuo è un *must* per il leader, per la sua équipe e per tutta l'azienda;
- sincerità: non rinunciare a essere se stessi. Tendere verso la perfezione senza pretendere mai di averla raggiunta.

Intervista di Monique Fournier-Laurent, ex Direttore Management della SNCF

Storia di una rivoluzione manageriale[2]
Come 170 000 salariati diventano attori del cambiamento della SNCF

"Nel 1998, il Presidente Gallois espone la sua politica di sviluppo delle attività SNCF. Nel 1999 ha lanciato un progetto di riorganizzazione dell'azienda iniziando con un progetto pilota applicato alle attività della sezione Clienti. Nel 2000 annuncia la sua ambizione di allargare la trasformazione a tutto il management. Ho avuto la fortuna di partecipare attivamente a questa trasformazione, quando oramai conoscevo abbastanza bene l'azienda, dato che avevo già esercitato parecchi mestieri nel registro di produzione. Lì ho vissuto trent'anni di passione professionale, di impegno intenso, di felicità nei quali ritrovo un solo neo: quello di fare trascorrere la vita 'a tutta velocità'. Ho avuto il potere di contribuire al cambiamento con équipe di professionisti, tutte persone impegnate e motivate, dei quali non ho mai fatto a meno. L'esperienza con queste équipe mi ha fatto crescere e mi ha apportato delle enormi ricchezze. Il libro è la storia di questa trasformazione manageriale come l'ho vissuta, con le mie convinzioni e con la mia passione".

La conversazione ha preso avvio con uno scambio di opinioni sul seguente tema di attualità: le influenze del determinismo genetico e dell'ambiente circostante sullo sviluppo di una persona.

Monique Laurent Fournier ha citato il caso di un collaboratore ritenuto dal suo capo "un buono a nulla" per cui lo ha fatto trasferire in una nuova struttura. (La procedura SNCF consente di mettere a disposizione un collaboratore in un'altra struttura per

[2] *Histoire d'une révolution managériale*, Editions Express.