

Il successo non ha niente a che vedere
con la complessità...

Richard Gerver

Pensa Semplice!

Riduci la complessità
nella vita e nel lavoro

FrancoAngeli/Trend

Trend

Le guide in un mondo che cambia

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

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Il successo non ha niente a che vedere
con la complessità...

Richard Gerver

Pensa Semplice!

Riduci la complessità
nella vita e nel lavoro

FrancoAngeli/Trend

Titolo originale: *Simple Thinking: How to remove complexity from life and work*
Copyright © 2016 by Richard Gerver

All rights reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the of translation rests solely FrancoAngeli s.r.l. and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

Traduzione dall'inglese di Tiziana Prina
Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

edizione Copyright © 2017 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 della licenza d'uso dell'opera previste e comunica sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	7
1. Il Bambino	»	13
2. Interessati?	»	25
3. Problemi?	»	37
4. Focus	»	51
5. Siate pronti	»	65
6. Fiducia in se stessi	»	79
7. La parola	»	91
8. Insieme	»	105

9. Infrangibili	pag.	119
10. Alla fine	»	131
Sull'autore	»	145
Ringraziamenti	»	147

Introduzione

**“Qualsiasi pazzo intelligente può rendere
le cose più grandi, complesse e crudeli.
Ci vuole il tocco del genio, e molto coraggio,
per muoversi nella direzione opposta”.**

Ernst F. Schumacher

Sono stato di recente a Seattle per lavoro e in un giorno libero ho visitato la Mecca commerciale del caffè: il negozio originale di Starbucks accanto al Pike Place Market. Sono arrivato a metà pomeriggio e la coda era enorme, si riversava in strada e occupava almeno due isolati. All'esterno c'era un tipo in là con gli anni che pizzicava un banjo. L'aroma del caffè appena tostato mescolato ad altri profumi del mercato era inebriante. Mentre la coda procedeva e io mi avvicinavo al negozio, cominciai a provare un senso crescente di ansia. Sapete, io non sono un intenditore di caffè; mi piace ma lo bevo nero, senza zucchero: semplice. Ascoltando le conversazioni attorno a me, sentii persone che discutevano su quel che avevano in mente di prendere in questo storico locale. Io non avevo la minima idea di che cosa stessero dicendo. *Frappuccino, Mocha, Iced Caramel Macchiato, Flat White*. Davvero? Che succederebbe se ordinassi una semplice tazza di... caffè?

Siamo nati semplici; siamo per istinto primitivi e i nostri bisogni elementari si riassumono nell'essere nutriti e accuditi. Quando sbocciamo miracolosamente alla vita, non sappiamo niente.

Tuttavia quando si pensa alla complessità di quei primi giorni, settimane e mesi, si resta meravigliati. Dobbiamo renderci conto di tutto e la maggior parte di noi apprende a una velocità incredibile; dal linguaggio del corpo all'intonazione della voce, alle espressioni del viso, ai suoni, vista, odori. In seguito impariamo a camminare e a parlare. Siamo davvero incredibili per questi successi.

Ho passato la maggior parte della mia vita di adulto frequentando bambini; ne ho due miei e per oltre 15 anni ho avuto il privilegio di insegnare a scuola con una popolazione che andava dai tre agli undici anni.

Negli ultimi dieci anni all'incirca ho invece trascorso la maggior parte del mio tempo nel "mondo adulto", in organizzazioni, società e squadre sportive di dimensioni considerevoli. Quando inizialmente ho lasciato il mondo della scuola, trovai questi luoghi scoraggianti e paurosi. Mi sentivo invaso da un senso di inadeguatezza; una forma di handicap, immagino. Come un bambino avevo di colpo lasciato un grembo protettivo costituito dai

cancelli della scuola e dai campi da gioco per entrare in un mondo pieno di rumori e di comportamenti che sembravano di primo acchito alieni. Per un po' mi preoccupai della mia integrità mentale e del senso della prospettiva, chiedendomi se non stessi meglio in compagnia di personcine più giovani, poi cominciai a pormi un altro genere di domande. Cominciai a chiedermi quanto di quello che creiamo intorno a noi, come adulti, ci aiuti veramente nelle nostre vite e quanto sia per noi di peso, quando la pressione dei nostri simili, le percezioni delle nostre menti e le gerarchie influenzano il modo in cui ci vediamo, il nostro potenziale e il mondo intorno a noi.

Sono rimasto affascinato dalla percezione del successo e, fatto più importante, dalla convinzione che questo debba essere complicato e raggiungibile solo da pochi e rari esseri superiori.

“Semplicità” pareva la parola chiave dell’era post crollo finanziario. La crisi che si è scatenata all’inizio di questo millennio sembrava spingere le persone a prendersi una pausa, a respirare e a guardarsi intorno con maggiore curiosità, prima che molti ricominciassero a guardarsi l’ombelico, convinti che avrebbero fatto meglio ad aggrapparsi a ciò che già conoscevano e facevano. Vorrei che prendessimo in considerazione seriamente l’idea che occorre semplificare il modo di pensare.

Per un bambino piccolo, il successo è farsi nutrire quando ha fame, farsi cambiare il pannolino quando è sporco e imparare a gattonare fino a quel grande oggetto che lo incuriosisce sull’altro lato del soggiorno. Il successo significa costruire una torre di mattoncini che cade e in questo modo far ridere gli altri, e poi erigerne una che resiste, o fare un disegno che era molto divertente da realizzare e che ora è esposto orgogliosamente sulla porta del frigorifero. Da bambini era facile, si trattava solo di progredire e fare; non sapevamo che cosa non potevamo o non ci era permesso fare, non sapevamo se potevamo dipingere come Jenny, che abitava in fondo alla via, o come Pablo Picasso, non sapevamo se eravamo in grado di cantare bene come Sam della porta accanto o come Barbara Streisand. Quando abbiamo imparato a camminare, nessuno ci ha detto che non eravamo in grado di correre veloci come Usain Bolt o di muoverci con grazia come

Sylvie Guillem. Nel momento in cui cominciammo a contare gli acini d'uva nel nostro piatto, chi sapeva che non eravamo nella stessa squadra di Ada Lovelace o Alan Turing?

Le nostre percezioni del successo e della sua complessità possono ostacolare il nostro potenziale miglioramento e, fatto più importante, la nostra potenziale felicità. Durante il processo di crescita interviene qualcosa che ci porta spesso a essere più dubbiosi. Ho incrociato parecchie persone che nel corso delle loro vite hanno avvertito un personale senso di inadeguatezza, per cui hanno smesso di lottare per i propri sogni, le proprie aspirazioni o la realizzazione del proprio potenziale. Per molti anni sono stato uno di loro. Ho frequentato una delle scuole migliori, una scuola con una fama fantastica per i risultati accademici e per l'eccellenza sportiva. Purtroppo io non ero né troppo intellettuale né troppo sportivo, a diciotto anni iniziai il mio viaggio nel mondo con un senso di profonda "mediocrità". Non possedevo una grande dose di autostima. Ero mediamente attraente, mediamente intelligente, comune e anonimo. Ero facilmente intimidito da coloro che mi stavano intorno. Non ci voleva molto: bastavano il modo in cui le persone parlavano, i vestiti che indossavano, le auto che guidavano, i lavori e gli stili di vita, le parole che usavano, la gente che frequentavano. Persino adesso, nonostante l'età, le esperienze e i risultati ottenuti, riesco a farmi intimidire dal successo e dallo status degli altri. Ogni volta che salgo sul palco o prendo la penna per scrivere, aspetto che qualche esperto mi dica che sono un millantatore; bastano situazioni nuove e inattese, anche in luoghi conosciuti, per farmi sentire talvolta insicuro.

Questo preannuncia ciò che voglio indagare nel corso del libro: la convinzione che per valere veramente qualcosa bisogna sapere tutto e che se non sapete, non avete opportunità.

Ritorniamo a Starbucks per un minuto. Fatto interessante, la storia di Starbucks è per se stessa semplice e affascinante nella sua evoluzione. Fondato nel 1971 da tre amici, gli ex insegnanti Jerry Baldwin e Zev Siegl, insieme con lo scrittore Gordon Bowker, Starbucks, così chiamato da un personaggio di Moby Dick, fu aperto per vendere chicchi di caffè di alta qualità e macchine per il caffè. Nel 1987 la società fu venduta a Howard

Shultz, un ex collaboratore e proprietario di una torrefazione, che capì che il modo per ridar vita a un mercato del caffè in caduta libera non era quello di vendere chicchi di caffè e macchinette, ma di vendere la bevanda in tazza. Il resto, come si dice, è storia. Shultz si rese conto che, in un mondo sempre più complesso e affaccendato, le persone volevano cose buone da consumare camminando. Semplice.

Ecco di che cosa tratta il libro: di una spinta a proseguire il proprio cammino evolutivo.

Non ho e non voglio pretendere di avere tutte le risposte ai vostri problemi; non vi abbaglierò con la scienza, le ricerche, i fatti e i numeri. Desidero che riflettiate su voi stessi, chi siete, come lavorate e quanto avete reso complicato il vostro viaggio esistenziale. Voglio agire come una specie di smacchiatore che, dopo aver fatto emergere pensieri e riflessioni, li ripulisca, in modo che alla fine voi vediate le cose in maniera più semplice, rendendo la vostra versione del successo più raggiungibile grazie a un percorso reso più chiaro. Attraverso il libro condividerò pensieri, storie e riflessioni personali e suggerirò punti di riflessione e di sviluppo.

Dicevo spesso ai miei alunni che la differenza tra un sogno e un'aspirazione è che quest'ultima possiede una scala che vi aiuterà nella vostra ascesa, mentre un sogno è bello, ma resta sempre fuori portata.

È mia intenzione esaminare i comportamenti e i modi di pensare che vi aiuteranno a costruire la vostra scala, piolo dopo piolo. Vi riporterò indietro, ai tratti caratteristici della prima infanzia, e vi farò ricordare quei giorni lontani in cui dominavano istinto, stupore e meraviglia, curiosità, scoperta, rischio e coraggio; quei semplici tratti che ci hanno accompagnato nei momenti più importanti del nostro sviluppo. Vi mostrerò come, riscoprendoli, potrete realizzare il vostro potenziale e sperimentare un maggior successo nella vita.

Cominciamo.

1

Il Bambino

**“Anche un bambino di cinque anni lo capirebbe.
Presto, chiamatemi un bambino di cinque anni!”.**

Groucho Marx

“Cerchiamo di essere un’organizzazione più innovativa e inclusiva”, mi è stato detto di recente dal CEO di un’importante società tecnologica. “Abbiamo gente molto in gamba che collabora con noi, davvero gente capace, ma tutte le volte che si parla di semplificare i nostri sistemi per essere flessibili, più reattivi e creativi, le persone non fanno che porre questioni infinite. Che cosa dobbiamo fare?”.

La mia risposta può sembrare sbrigativa, quasi superficiale, ma non lo è.

“Non assumete qualcuno che abbia più di cinque anni!”.

Quando guardate un quadro astratto, un Jackson Pollock o un Picasso, che cosa vedete? Cercate qualcosa di specifico? Forse una risposta giusta? Barate e guardate il pannello descrittivo alla parete o la guida?

Quando un bambino guarda un quadro, o gli piace o non gli piace; dirà: “Troppi colori, troppo scuro, non abbastanza macchie, troppe linee, oppure sembra una strega cattiva, o ancora: non mi piace e basta!”.

I bambini non si rendono conto di dover essere intelligenti o, ancora più importante, di dover avere ragione! Essi amano esistere, fare e pensare, chiedere e parlare.

Il mondo è pieno delle più straordinarie possibilità.

Spesso chiedo al pubblico e ai gruppi con cui lavoro di guardare quadri e foto e di dirmi che cosa vedono. La maggior parte non dice nulla; potete vedere dal loro sguardo che hanno idee, ma per lo più non le esprimono perché non vogliono sbagliare o apparire stupidi, non vogliono avere la parte di chi ha fallito di fronte ad amici, colleghi o compagni.

Quando ero molto piccolo, mio nonno materno mi portava alla Summer Exhibition della Royal Academy of Art a Londra; mi piaceva moltissimo. Eravamo soliti camminare per le gallerie guardando quadri, disegni e sculture. Non abbiamo mai acquistato una guida, perché volevamo ammirare l’arte da soli. Qualche opera ci piaceva molto, qualche altra la trovavamo davvero noiosa e qualcuna – mi ricordo che pensavo – sarei stato a fissarla per sempre. Non sapevo chi erano gli artisti o che strumenti avessero usato, o spesso che cosa avevano voluto significare.

A quell'età mi piaceva dipingere e disegnare; potevo farlo per ore. Ricordo un programmino televisivo particolare che davano di giorno e che si chiamava "Paint Along with Nancy" e che guardavo tutte le volte che ne avevo la possibilità. Era una guida semplice che insegnava per gradi a dipingere paesaggi e nature morte; mi piaceva tantissimo.

Risultò che uno o due dei miei insegnanti ritennero che ero molto bravo nelle materie artistiche e, crescendo, mi dissero che avrei dovuto sostenere gli esami per provare quanto fossi portato in quel campo.

Quello fu il momento in cui smisi di amare l'arte.

Mi fu detto come dovevo dipingere e disegnare, qual era il modo corretto. Mi venne mostrato un altro approccio all'arte e come avrebbe dovuto essere e come doveva risultare il mio lavoro.

Poco dopo abbandonai del tutto il disegno e la pittura.

Mi ero disamorato.

Alcuni anni fa, all'incirca all'inizio del nuovo millennio, ho scoperto eBay. All'epoca stavamo ristrutturando casa e volevo appendere alle pareti dei quadri. Usavo eBay per trovare quadri a prezzi ragionevoli. Osservando il materiale in offerta, mi venne un'idea: mi era venuto in mente di dipingere qualche quadro e di provare a venderlo sul sito. Uscii per acquistare dei colori acrilici, tele rettangolari e un cavalletto. Il mio primo tentativo fu una tela dipinta nei toni sfumati del porpora con una sottile linea brillante lilla che attraversava metà del quadro. Lo chiamai "Orizzonte porpora" e lo misi all'asta sul sito. Con mia sorpresa ottenni più di 100 sterline. Fu semplice.

Mi ero divertito a eseguirlo, come poi feci con alcuni altri che continuai a vendere. Non avevo dipinto da oltre dieci anni e avevo dovuto arrivare ai trenta per superare la sensazione che il mio lavoro poteva avere valore anche se non era giudicato di qualità da qualcun altro. Ritrovai anche fiducia in me stesso, in parte, penso, perché un po' era un divertimento prendere un pennello e perdermi nella pittura.



Che cosa vi piaceva fare da bambini? Quando avete smesso di farlo?

L'idea che qualunque cosa si faccia debba essere di valore per gli altri diventa un tema centrale nel modo in cui gestiamo le nostre vite.

Lavoro con alcuni atleti professionisti; uno di questi, un giocatore di cricket, venne a trovarmi quando la sua carriera cominciò a declinare. Da giovane era considerato una grande promessa; aveva un enorme talento e predisposizione naturale, ma quando stava arrivando al top successe qualcosa e lui attraversò un periodo di rendimento inferiore al previsto. Non gli mancavano la passione o l'impegno, ma qualcosa non funzionava più, il che rendeva la situazione ancora più preoccupante. Cercò consiglio dove gli era possibile. Ascoltò diligentemente istruttori, consulenti e colleghi, inseguendo disperatamente la risposta.

Ci incontrammo nel momento in cui aveva toccato il fondo: era incerto sulla possibilità che gli rinnovassero il contratto e persino sull'essere ancora in grado di continuare la carriera nello sport professionista. Non facemmo nulla di complicato nel nostro lavoro insieme, per la maggior parte del tempo parlammo: di lui, delle sue aspirazioni, del suo amore per quello sport e delle sue sensazioni quand'era un giovane giocatore di successo. Provava un desiderio assoluto di riuscire, e non solo per se stesso: aveva infatti anche sviluppato l'aspirazione, talvolta opprimente, di farcela per gli altri. Pensava troppo a ogni aspetto della sua vita, guardandola costantemente attraverso le lenti delle aspettative degli altri su di lui, ciò che volevano da lui, come si attendevano che si comportasse.

Ora, questo può risultare difficile per la maggior parte delle persone: ma quando il vostro lavoro è colpire una palla che vi viene scagliata contro a circa 100 miglia l'ora, anche una frazione di secondo di dubbio può danneggiarvi. Non solo può portare scompiglio, ma può finire per farvi seriamente male.

Ritornare ai fondamentali

Pensare troppo è un problema reale.

Affrontai con quell'atleta una serie di questioni, facendo riferimento soprattutto a ciò che pensava su temi molto generali. Mi ricordo che mi disse come aveva amato l'odore dell'erba appena tagliata, del gioco in una calda giornata d'estate e persino del canto degli uccelli sugli alberi e come si ricordava l'odore dell'attrezzatura, cuoio e legno.

Così invece di andare sul campo da gioco, cercando di destreggiarsi tra consigli e aspettative degli altri, cominciai a prendere nota di quelle cose semplici. Cercò di focalizzarsi su se stesso e di fidarsi nuovamente del suo istinto, il che gli permise anche di essere maggiormente oggettivo nelle sue riflessioni e più capace di far propri i consigli, in modo che funzionassero per lui.

Si rilassò e ricominciò ad aver fiducia nelle proprie capacità: cominciai a entrare di nuovo in contatto con il suo talento.

L'impatto è stato profondo: non solo ha ottenuto un nuovo contratto, ora è al massimo della forma e sta realizzando il potenziale che aveva mostrato quando era più giovane.



Qual è l'ultima volta che vi siete fermati e avete semplicemente goduto delle sensazioni che provoca il mondo attorno a voi? Quando è stata l'ultima volta che avete guardato un cielo di notte?

Il nostro successo o, meglio, la nostra percezione del successo è diventata un pensiero dominante, ma ci fermiamo mai un momento a pensare da dove nasce quella percezione? Quante volte riflettiamo se davvero ci appartiene?

Successo = felicità?

Ho un'anziana parente, nata in un'altra epoca e in un posto diverso. Era una musicista e cantante di talento, che sognava una

carriera artistica di successo. I suoi genitori, come in genere la maggior parte dei genitori, volevano fortemente che avesse successo nella vita, ma erano preoccupati per le sue ambizioni, in parte perché per una giovane donna borghese queste non erano considerate come aspirazioni giuste. I suoi genitori la volevano vedere sposata a un giovane dalle rosee prospettive, in modo che potesse costruire insieme a lui una vita felice.

Lei era stata educata a essere una figlia ubbidiente e si rimetteva quindi al loro giudizio. Si sposò giovane e pronta a mettere su famiglia. Ebbe sempre un pianoforte, che suonava spesso; scrisse persino la musica per l'apertura delle danze alla festa del suo matrimonio.

Tuttavia per lei la vita non funzionò come programmato. Ebbe due figli e continuò a vivere felicemente con il secondo marito, ma ancora adesso si emoziona sempre molto quando pensa a quello che sarebbe potuta diventare.

La sua gioia si manifesta quando vede i figli seguire le proprie aspirazioni; ha sempre protetto con passione il loro diritto a definire il proprio successo ed è sempre stata accanto a loro nei momenti di sconfitta. Tutto questo richiede a un genitore un coraggio enorme.

Grazie, mamma!

Fallimento e paura del fallimento non sono temi nuovi di discussione, ma non possono essere ignorati. Da bambini, l'insuccesso non è un evento cattivo, è semplicemente un evento. Cadiamo, ci rialziamo. Mettiamo in disordine, riordiniamo. Pronunciamo male una parola o una frase, ridiamo e riproviamo.

C'è fallimento e FALLIMENTO!

Quando siamo molto giovani e commettiamo un errore, gli altri ridono, noi ridiamo, e tutti si divertono. Siamo rilassati, non c'è il rischio di un marchio indelebile: ascoltiamo e impariamo, ripensiamo una strategia e riproviamo.

Quando siamo un po' cresciuti e cominciamo la scuola, facciamo ancora delle prove e approfittiamo delle opportunità che troviamo per proiettarci verso il mondo esterno, per impegnarci e rispondere alle varie domande.

Dopo un po', riceviamo dei premi se abbiamo fatto le cose in modo giusto, e talvolta siamo puniti se le abbiamo fatte male. Per i primi della classe ci sono gloria, attestati e incarichi di responsabilità in classe, o quelle riunioni serali con i genitori dove i voti sui quaderni sono mostrati come esempi d'impegno.

Quelli in gamba tra noi elaborano la strategia piuttosto presto. Dobbiamo essere "nel giusto", perché "essere giusti" è la valuta *dell'intelligente*. Sbagliare, proprio ora, non va bene, va evitato a tutti i costi.

Crescendo, ci impegniamo sempre meno a scuola in cose che non siamo convinti di padroneggiare. Ci mimetizziamo dietro i compagni durante le lezioni e le sessioni che non comprendiamo completamente e lasciamo che siano i campioni olimpionici della risposta a guadagnarsi le medaglie della gloria. Tutto questo va bene, perché almeno non proviamo e non falliamo.

Poi finalmente siamo fuori: le domande continue e l'ansia di poter subire umiliazioni quotidiane finiscono, ma i timori restano. Non guariscono in fretta; per molti non guariranno mai.

Così allora cominciamo a lavorare: testa china, eseguiamo il lavoro al meglio delle nostre capacità e ci troviamo in riunioni, dirette dai nostri superiori che vogliono le nostre opinioni su nuove idee, strategie o flussi di dati. Molti di noi hanno imparato a giocare la partita della sopravvivenza. Abbiamo capito che se, o quando, da bambini ci venivano fatte le domande, il nostro compito consisteva nello scoprire le risposte nella testa dell'insegnante. Come indovini di dubbia fama, le provavamo, osservando le loro espressioni facciali e il linguaggio del corpo, aspettando che gli indizi finissero al posto giusto. Potevamo così alzarci in piedi, fieri della risposta giusta. Ora, da adulti, partecipiamo alle riunioni e facciamo la stessa cosa. L'ironia è che sia noi sia le persone che conducono la riunione proviamo la stessa frustrazione per la mancanza di onestà e di dialettica. Purtroppo, spesso, giochiamo la stessa partita anche nella vita.