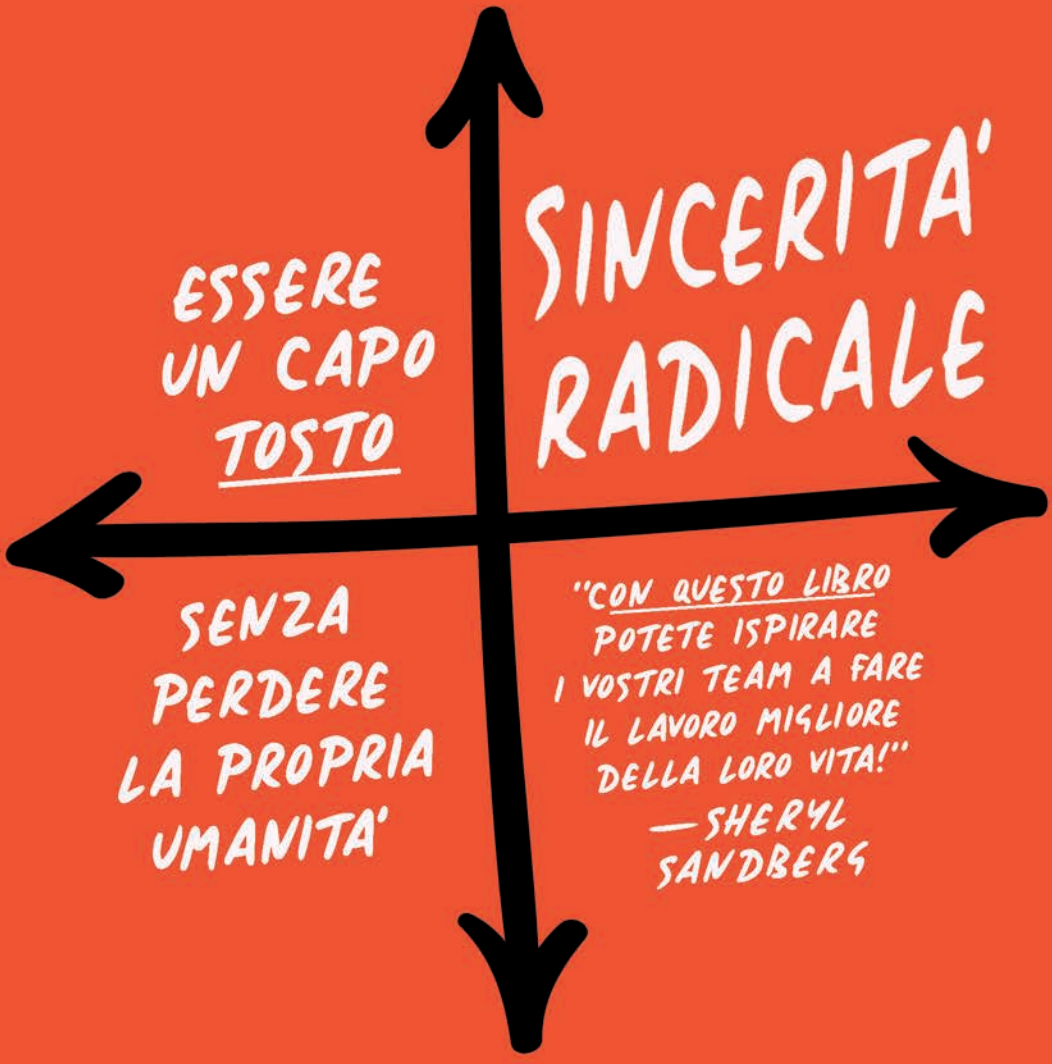
KIM SCOTT



BESTSELLER DEL NEW YORK TIMES

FRANCOANGELI

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
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

KIM SCOTT

BESTSELLER DEL NEW YORK TIMES

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Radical Candor.*
How to Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity
St. Martin's Press, New York, 2017

Copyright © 2017 by Kim Scott
All rights reserved
Published by arrangement with St. Martin's Press

Traduzione dall'inglese di Elisa Tomassucci

1a edizione. Copyright © 2019 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 comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Questo libro è dedicato ad Andy Scott,
la persona che riesce a dare alla mia vita
un miracoloso mix di amore e stabilità.
Ai nostri bambini, Battle e Margaret,
e alle loro dosi quotidiane di pazza gioia e sana ispirazione.
Ai nostri genitori, che ci hanno insegnato tutto.
E ai nostri fratelli, che ci hanno aiutato a trovarci.

Indice

Introduzione pag. 9

Come usare questo libro » 21

Prima parte – Una nuova filosofia manageriale

1. Costruire rapporti radicalmente sinceri
   Portare al lavoro l'intera individualità » 25

2. Ottenere, dare e promuovere feedback efficaci
   Creando una cultura di comunicazione aperta » 42

3. Individuare i fattori motivazionali di ciascun componente del team
   Aiutare la squadra a fare un passo avanti in direzione dei propri sogni » 67

4. Ottenere risultati con la collaborazione
   Vietato imporre ordini dall'alto » 100

Seconda parte – Strumenti e tecniche

5. Rapporti interpersonali
Costruire un legame di fiducia con il proprio team pag. 141

6. Feedback
Idee per ricevere/dare/promuovere lodi e critiche » 158

7. Il team
Tecniche per evitare la noia e l'esaurimento nervoso » 205

8. Risultati
Come ottenerli insieme e in tempi più rapidi » 234

Iniziamo! » 262

Ringraziamenti » 268

Introduzione

Come a molti di noi, anche a me è capitato di avere un capo terribile – una persona convinta che umiliare la gente fosse un buon modo per motivarla. Un giorno, un collega mi inoltrò per errore una catena di e-mail in cui il suddetto capo mi ridicolizzava ripetutamente di fronte ai miei collaboratori. Quando mi confrontai con lui, mi disse di non rimuginarci troppo sopra «con quella mia bella testolina». Giuro.

Fu in parte a causa di questa esperienza che decisi di aprire una mia azienda, la Juice Software. Il mio obiettivo era creare un ambiente in cui i dipendenti potessero amare il loro lavoro *e* gli altri. Quando lo raccontai ai miei amici loro si misero a ridere, come se stessi parlando di una sorta di "comune" anziché di un'impresa. Io, però, facevo sul serio. Il nuovo impiego mi richiedeva ben più delle canoniche otto ore al giorno; se non avessi amato il mio lavoro e stare con i miei colleghi, gran parte della mia fugace esistenza su questa terra si sarebbe rivelata decisamente infelice.

Purtroppo successe che sì, riuscii a evitare gli errori fatti dal mio capo (non era difficile, del resto), ma ne commisi molti altri. Nel tentativo di creare un ambiente positivo e privo di stress, mi trovai a eludere la parte difficile ma necessaria di ogni incarico manageriale: comunicare ai collaboratori, in modo chiaro e diretto, tutti quei casi in cui il loro lavoro non era qualitativamente sufficiente. Non riuscii a creare un clima in cui le persone che non riuscivano a svolgere un compito in maniera ottimale potessero essere riprese entro il margine di tempo necessario per rimediare alla situazione.

Ripensando a quel periodo, la mia mente torna a un collega che qui chiamerò "Bob". Bob era una di quelle persone che piacciono subito a tutti, e che rendono l'alzarsi al mattino per andare al lavoro un'attività naturalmente piacevole. Era un collega gentile, divertente, premuroso e di sostegno. In più, al colloquio si era presentato con un curriculum impeccabile e ottime referenze. Sembrava il candidato perfetto, ed io ero entusiasta all'idea di averlo nella mia squadra. C'era solo un piccolo problema: lavorava in maniera terribile. Già pochi mesi dopo la sua assunzione, Bob aveva perso tutta la mia fiducia. Aveva impiegato *settimane* a predisporre un documento che illustrasse la capacità del nostro software di creare fogli di calcolo Excel che si aggiornavano automaticamente. Quando esaminai il documento su cui aveva lavorato con tanta alacrità, fui scioccata di scoprire che si trattava di un testo del tutto incoerente – una specie di insalata di parole buttate lì a caso. Ripensai al momento in cui Bob me lo aveva consegnato, e mi resi conto che *anche lui* sapeva di non aver fatto un buon lavoro – l'imbarazzo che aveva scritto in volto e l'aria di scusa del suo sorriso tirato ne erano una prova inconfutabile.

Fermiamoci un momento. Se lavorate come manager, avrete capito che questo fu un momento cardine nel rapporto tra me e Bob, e un indicatore significativo del successo o del fallimento del mio team. La qualità del lavoro di Bob non era nemmeno lontanamente accettabile. Avevamo aperto una piccola impresa, che a stento cercava di camminare autonomamente, e non avevamo certo le risorse necessarie per rifare il lavoro daccapo o svolgerlo al suo posto. Lo sapevo bene. Eppure, quando lo chiamai nel mio ufficio, non riuscii ad affrontare il problema. Mi sentii dire a Bob che il documento che mi aveva consegnato era un buon punto di partenza e che lo avrei aiutato a finirlo. Lui mi sorrise, disorientato, poi uscì dalla stanza.

Che cosa era successo? Primo: Bob mi piaceva, e non volevo andarci giù troppo pesante. Durante il meeting in cui avevamo rivisto il documento in questione, lui mi era sembrato così sulle spine che avevo temuto scoppiasse a piangere da un momento all'altro. E, siccome Bob piaceva a tutti, temevo che, in questa eventualità, gli altri avrebbero pensato che fossi una carogna di prima categoria. Secondo: a meno che il suo curriculum e le sue referenze non fossero campati in aria, in passato aveva lavorato bene. Forse aveva la testa altrove per via di qualche problema a casa, o magari doveva abituarsi al nostro modo di fare le cose. Qualunque fosse la ragione, mi ero convinta che sarebbe tornato al livello di performance per cui lo avevo assunto. Terzo: per il momento potevo occuparmi io di rimettere a posto il documento; ci avrei messo meno che a spiegargli come riscriverlo.

Per prima cosa, cerchiamo di capire come questo mio atteggiamento influì sul rendimento di Bob. Abbiamo detto che lui era ben consapevole

della scarsa qualità del suo lavoro, dunque i miei complimenti lo mandarono in confusione: gli permisero di illudersi e di pensare di poter continuare su quella rotta. Cosa che, puntualmente, avvenne. Poiché non ero riuscita ad affrontare il problema, avevo eliminato ogni incentivo che potesse spingerlo a far meglio, inducendogli un senso di falsa sicurezza.

È estremamente difficile riprendere verbalmente qualcuno che ha fatto un grosso errore. Nessuno di noi vuole ferire i sentimenti altrui (perché, tendenzialmente, non siamo sadici) né desidera che il resto del team ci prenda in antipatia. Senza contare che, nonostante fin dalla tenera età ci abbiano inculcato il concetto "Se non hai niente di gentile da dire, non dire niente", ora ci troviamo all'improvviso a *dover* dire qualcosa di poco carino a un collega, perché è il nostro lavoro. Ecco che anni di precetti materni vanno in fumo all'istante. Fare il manager non è facile.

A peggiorare la situazione fu il fatto che continuai a ripetere lo stesso errore per dieci mesi. Come probabilmente saprete per esperienza, per ogni lavoro mediocre che diamo per buono e per ogni scadenza non rispettata su cui chiudiamo un occhio, iniziamo gradualmente a provare un certo risentimento, che poi si trasforma in autentica rabbia. A essere mediocre non è solo il lavoro svolto; lo diventa anche la persona che ne è responsabile. Così, impostare una conversazione equilibrata e coerente con il diretto interessato diventa sempre più complesso. Alla fine, si sceglie di evitare del tutto ogni forma di dialogo con lui.

Naturalmente il mio comportamento non ebbe effetti solo su Bob; anche gli altri colleghi del team iniziarono a chiedersi perché mai continuassi ad accettare la sua inettitudine. Seguendo il mio esempio, anche loro cercarono di coprirlo, provando a rimediare ai suoi errori o a rifare il suo lavoro, magari di notte, quando invece avrebbero dovuto essere a dormire. A volte coprire qualcuno diventa indispensabile, per brevi periodi di tempo (in caso, ad esempio, quel qualcuno stia attraversando una grossa crisi personale), ma se questo processo si protrae troppo a lungo, presto inizia ad avere varie ripercussioni negative. Nel nostro caso successe che molti collaboratori che lavoravano in maniera eccezionale divennero approssimativi, così non riuscimmo a rispettare alcune scadenze chiave. Io conoscevo il motivo di questi ritardi, ma scelsi di non stressare troppo i miei colleghi. A quel punto, questi iniziarono a chiedersi se conoscessi la differenza tra "ottimo" e "mediocre" e con quanta serietà avessi preso il mancato rispetto delle deadline. Come spesso accade quando la gente non sa se la qualità del proprio lavoro sia apprezzata, i risultati si fecero deludenti e il morale della squadra colò a picco.

Di fronte alla prospettiva di assistere alla disgregazione del mio team, capii di non poter più rimandare. Invitai Bob a prendere un caffè. Lui si aspettava una chiacchierata amichevole, ma io, dopo qualche convenevo-

le, lo licenziai in tronco. Ci ritrovammo a contemplare con aria mesta la tazza del cappuccino e il piattino del muffin. Dopo interminabili minuti di silenzio, Bob spinse indietro la sedia – la gamba metallica stridette sul pavimento di marmo – e mi guardò dritto negli occhi: «Perché non mi hai mai detto *niente*?».

Mentre la domanda continuava a rimbalzarmi in testa senza che riuscissi a trovare una risposta adeguata, lui me ne fece un'altra: «Perché *nessuno* mi ha detto niente? Pensavo fossimo una squadra!».

Fu un momento epocale della mia carriera: avevo toccato il fondo. Avevo commesso una serie di gravi errori, e Bob se ne stava prendendo la colpa. I miei falsi complimenti lo avevano illuso – non lo avevo mai criticato – e non gli avevo mai chiesto di dare un feedback *a me*, il che forse gli avrebbe permesso di ragionare insieme a me sulla situazione e, magari, trovare un rimedio. Peggio ancora, non ero riuscita a creare una cultura in cui i colleghi di Bob sentissero il naturale impulso di correggerlo vedendolo deragliare dai binari. La coesione del team stava venendo a mancare del tutto, e questo si rifletteva sui risultati ottenuti. La mancanza di elogi e critiche aveva avuto effetti disastrosi sulla squadra e sulle nostre performance.

Da "mancanza di feedback" a "team disfunzionale che ottiene risultati mediocri" la strada è breve. Non era troppo tardi solo per Bob, ma per tutti noi: la Juice fallì poco dopo il licenziamento di Bob.

Google: libertà al lavoro

Era il 2004, ed io avevo bisogno di un lavoro, così telefonai a Sheryl Sandberg, una mia ex compagna di università. Tre anni prima Sheryl aveva iniziato a lavorare per Google, e di recente mi ero trovata a sedere vicino a lei al matrimonio di un amico comune. Quello che mi aveva colpito era che, anche se Sheryl apprezzava autenticamente i colleghi del suo team, avevo come avuto il sentore che lei non avrebbe mai fatto lo stesso errore che io avevo commesso con Bob. Più tardi avrei scoperto che in effetti era proprio così.

Dopo essere passata sotto le forche caudine per ventisette colloqui, ricevetti l'offerta di lavorare per Sheryl e guidare un team di cento persone, che si occupavano di vendite e di assistenza clienti per gruppi di piccole e medie dimensioni di utenti AdSense[1]. Di cosa fosse AdSense, non avevo

1. **AdSense** è un servizio di banner pubblicitari offerto da Google, che permette di inserire annunci sul proprio sito web o blog. Supponiamo che abbiate un sito web dedicato al camping: potete inserire un box "Annunci Google" e l'azienda penserà a riempirlo con,

la più pallida idea; sapevo, però, che la cultura di Google mi aveva colpito profondamente, perché costituiva una sorta di resurrezione del mio antico sogno di creare un ambiente in cui le persone potessero amare il loro lavoro e gli altri. E sapevo che Sheryl mi aveva dato l'impressione di essere un ottimo capo. Come mi disse in seguito un amico, scherzando – ma non troppo: «Nella Silicon Valley non si cade; al massimo, si cade in piedi» (se eravate in pensiero per le sorti di Bob, rasserenatevi: anche lui cadde in piedi).

Poco dopo il mio arrivo a Google, mi capitò di assistere a un impressionante flusso comunicativo di feedback produttivi, ma estremamente diretti. Ero a una riunione con Larry Page, co-fondatore di Google, e Matt Cutts, che dirigeva il team anti-Webspam[2]. Stavamo discutendo una proposta sviluppata da Matt e me. Larry aveva un piano diverso, un tantino meno lineare, che io non avevo compreso appieno. Matt invece aveva capito benissimo, e non era d'accordo. Così – lui che di solito era una persona molto piacevole e alla mano – manifestò il proprio dissenso in maniera piuttosto accesa. Vedendo che Larry non aveva nessuna intenzione di fare marcia indietro, Matt si mise a inveire contro di lui, dicendogli che la sua idea lo avrebbe «ricoperto di così tanta merda che non sarebbe più riuscito a tornare a galla» (riporto testualmente).

Questa reazione mi innervosì parecchio. Matt mi piaceva molto, e temevo che potesse essere licenziato per aver criticato così aspramente la posizione di Larry. Poi vidi che Larry sorrideva. Non solo aveva accettato che Matt lo mettesse in discussione, ma sembrava addirittura esserne contento. Dalla sua risposta aperta e serena, mi resi conto che Larry accoglieva a braccia aperte – non solo da Matt, ma da chiunque – le critiche alla sua autorità. Non avrebbe avuto alcun senso dare un'etichetta alla discussione appena avvenuta ("tranquilla" o "accesa", "cortese" o "sgarbata"); era stato un dialogo produttivo e collaborativo. Un dialogo libero, che aveva consentito di trovare la risposta migliore. Come ci era riuscito?

Decisi allora di prendere spunto da Larry: invece di concentrarmi sul "dare un feedback" al mio team, spronai i miei colleghi a comunicarmi i casi in cui *io* avessi avuto torto. Feci tutto il possibile per spingerli a rivolgermi una critica, o almeno a *parlare* con me. Dopo una falsa partenza

ad esempio, immagini promozionali di tende da campeggio REI o sacchi a pelo North Face. Quando un utente visualizza gli annunci o clicca su di essi, voi guadagnate denaro. Il box "Annunci Google" può essere inserito tramite un frammento di codice (*snippet*) fornito da Google.

2. **Webspam**: siti sviluppati per ingannare il posizionamento dei risultati di Google. Hanno un effetto simile a quello delle e-mail spazzatura o delle telefonate di telemarketing all'ora di cena.

(ne parlerò meglio tra poco), il team iniziò ad aprirsi. Cominciammo a dialogare con maggiore schiettezza, e anche a divertirci di più. Ebbi la fortuna di assumere persone straordinarie, tra cui Russ Laraway – con cui poi fondai una nuova azienda, la Candor Inc. – e Jared Smith, co-fondatore di Qualtrics – del cui consiglio di amministrazione faccio ora parte. Imparai a essere un buon capo sia grazie alle persone che lavoravano per me che grazie a quelle per cui lavoravo io. Provammo a *non* prendere decisioni durante gli staff meeting, ma ad affidare il processo decisionale ai collaboratori effettivamente più vicini ai fatti. Iniziammo a lavorare in modo più efficiente. Nell'intento di consentire di "dire la verità ai potenti" ad ogni livello dell'organizzazione, provammo a lanciare le "settimane di riparazione" e le "sessioni di feedback manageriali", studiate con la massima attenzione.

Approfondirò tutte queste tecniche, e molte altre, nella seconda parte del libro; la cosa importante da sapere, per ora, è che i manager di Google non si basavano sul "potere" o sull'"autorità" per ottenere risultati. Avevano dovuto escogitare un modo diverso, e di gran lunga migliore.

Dopo sei anni a Google, sentivo di esserci riuscita: avevo imparato a essere un buon leader. Non avevo ripetuto l'errore fatto con Bob, ma nemmeno ero diventata la Crudelia De Mon della situazione… Le funzioni guidate da me avevano decuplicato il loro fatturato, che aveva raggiunto svariati miliardi di dollari. Gran parte di quella crescita era legata ai prodotti, non alle vendite, ma il mio team aveva senz'altro contribuito. Eravamo ossessionati dall'efficienza, ed eravamo riusciti a *ridurre* l'organico in Nord America anche se i guadagni crescevano vertiginosamente – eravamo la concretizzazione del concetto di *scaling*. Nel tempo, oltre ad AdSense la mia squadra arrivò a inglobare anche i team che seguivano le vendite e le operazioni online di YouTube e DoubleClick. Partimmo con un solo gruppo di lavoro in Nord America, che però aveva una cultura peculiare e divertente che si rivelò abbastanza forte da diventare una forza unificatrice tra le sedi di Dublino, São Paulo, Buenos Aires, New York, Mountain View, Sydney, Seul, Tokyo, Pechino e Singapore.

Col passare dei mesi, però, mi ritrovai a pensare sempre meno agli indicatori economici principali (costo per click, guadagni e così via). Quello che davvero mi interessava era capire come definire e insegnare agli altri questo "modo migliore" di lavorare come leader che avevo sviluppato nel corso degli anni. Il fatto, però, era che il mio era ancora un comportamento istintivo più che una filosofia di vita; avevo bisogno di tempo per rifletterci sopra, in modo da riuscire ad articolarne le linee essenziali.

Apple: «Assumiamo persone che dicano *a noi* cosa fare, non viceversa»

A Google non esisteva una posizione che mi permettesse di stare seduta a riflettere, e un ruolo operativo non lascia molto tempo libero da dedicare alla quieta contemplazione. Per fortuna, a pochi chilometri di distanza Steve Jobs aveva appena creato la Apple University. Il mio ex docente Richard Tedlow aveva appena lasciato Harvard per entrare nella nuova "fabbrica di leader eccellenti" pensata da Jobs. La mission di Apple University era così descritta: «Vogliamo contrastare la spinta gravitazionale verso la mediocrità organizzativa». Per raggiungere tale obiettivo era stato creato il corso "Managing at Apple". Quando mi venne offerto l'incarico di seguirne la fase progettuale e divenirne la docente, accettai all'istante.

Il corso era pensato per i manager alle prime armi, ma i dirigenti lo trovarono altrettanto utile per i senior leader dei loro team. Nonostante non fosse un insegnamento obbligatorio, il nostro maggior problema fu soddisfare tutte le richieste di iscrizione. Nel periodo in cui lavorai alla Apple, organizzammo il corso per migliaia di persone, ottenendo giudizi unanimemente positivi. Molte altre hanno continuato a iscriversi anche dopo la mia partenza.

Da quell'esperienza trassi alcuni insegnamenti preziosi. Una conversazione in particolare con una dirigente di Apple mi aiutò a individuare una falla critica nel mio approccio alla costruzione di un team. Mi ero sempre concentrata sulle persone che avevano una maggiore probabilità di essere premiate con una promozione. Davo per scontato che, in un'azienda in crescita, le cose dovessero andare così. La dirigente, invece, mi fece notare che tutti i team hanno bisogno di *stabilità*, oltre che di crescita, per funzionare correttamente; le cose non possono andare bene se tutti i collaboratori si puntano il coltello alla gola per fare carriera. E mi disse che lei chiamava "rockstar" i membri del suo team che ottenevano risultati eccezionali ma che seguivano una traiettoria di crescita più graduale, perché queste persone erano come una solida roccaforte per il resto della squadra: amavano il loro lavoro ed erano bravissime a svolgerlo, ma non ambivano al ruolo di leader supremi dell'azienda. Stavano bene lì dov'erano. Le persone che invece seguivano una traiettoria di crescita più rapida – quelle che impazzivano se, dopo un anno, facevano ancora lo stesso lavoro – erano le cosiddette "superstar". In ogni team c'era bisogno di entrambe le figure, mi chiarì la dirigente, ed era necessario che i due ruoli fossero in perfetto equilibrio.

Fu un'autentica rivelazione. Apple era in rapida crescita, e stava diventando *più grande* di Google. Eppure riusciva a fare spazio per individui

con ogni tipo di ambizioni diverse. Per avere una carriera di tutto rispetto ad Apple occorreva svolgere il proprio lavoro in maniera eccellente e amare il proprio impiego, ma *senza* essere ossessionati dalle prospettive di carriera. A Google avevo sistematicamente sottovalutato le cosiddette "rockstar", e questo errore aveva causato molta infelicità a persone che avevano dato contributi rilevanti, che però non erano stati riconosciuti. La predilezione di Google per i dipendenti in rapida crescita era, in parte, una reazione di opposizione alle norme consolidate nelle aziende tradizionali, che tendono a tarpare le ali a chi vorrebbe "rivoluzionare tutto". Il possibilismo di Apple era il motivo per cui l'azienda era cresciuta così tanto contrastando, al contempo, la "spinta gravitazionale verso la mediocrità organizzativa".

Come si sa, Google è considerata un'impresa bottom-up, una che consente anche ai dipendenti più giovani di guidare il processo decisionale. Il ruolo dei manager è, perlopiù, rimanere fuori dai piedi (aiutando, certo, ma senza interferire troppo). Ad Apple mi aspettavo l'esatto contrario: avevo dato credito alle leggende secondo cui "Steve Jobs l'altissimo" aveva svelato la sua brillante vision allo staff senza ammettere dissenso alcuno, guidandolo verso il traguardo stabilito. Ma le cose non stavano così, in realtà.

Un collega condivise con me un aneddoto relativo a un'intervista con Steve che spiegava perché. Il collega aveva rivolto a Jobs alcune domande perfettamente logiche: «Come si comporta per costruire il team?»; «Quanto sarà grande il team?». La risposta secca di Steve era stata: «Beh, se avessi la risposta a tutte queste domande non avrei bisogno di lei, no?». Un atteggiamento un filino scortese, ma anche, se ci si pensa, profondamente libertario. Jobs articolò il suo approccio in termini più moderati in una successiva intervista con Terry Gross: «Alla Apple assumiamo persone che dicano *a noi* cosa fare, non viceversa». E infatti, la mia esperienza in azienda fu proprio così.

Negli uffici di Apple, come in quelli di Google, la capacità di un leader di ottenere risultati era molto più legata alla sua capacità di ascolto e comprensione che all'imposizione di ordini dall'alto. "Vinceva" chi promuoveva il dibattito anziché dirigere in maniera autoritaria; chi spingeva i colleghi a decidere autonomamente invece di considerarsi l'unico responsabile del processo decisionale; chi cercava di persuadere invece che dare direttive; chi si mostrava disposto a imparare anziché presumersi unico detentore della verità assoluta.

I rapporti interpersonali sono fondamentali per il vostro lavoro

C'è però una bella differenza tra autonomia e negligenza…

La mia esperienza con Bob me lo fece capire bene. Ecco cosa ho imparato su come rimediare all'errore commesso in quel caso.

Nel corso "Managing at Apple", spesso proiettavamo un video di Steve che, in un'intervista, spiegava il suo pensiero sulle critiche ai colleghi. Steve individuava un nodo centrale: è necessario esprimere la critica «in un modo che non metta in discussione la tua fiducia nelle sue capacità, ma che non lasci spazio a interpretazioni […]. Non è facile». Quindi proseguiva: «Non odio essere in torto, la cosa non mi sconvolge. Mi importa solamente che le cose siano fatte bene ». Beh, amen! Chi mai potrebbe avere qualcosa da obiettare?

Mandando indietro il video, si tornava alla domanda che aveva dato origine a tali affermazioni. L'intervistatore gli aveva chiesto perché avesse l'abitudine di dire «Hai fatto un lavoro di merda». Un'espressione che, va da sé, a prima vista non lasciava presagire una possibilità concreta di creare un legame di fiducia o di far sì che il team si sentisse libero di prendere le proprie decisioni. Sembrava più un atto di prepotenza – e forse in alcuni casi lo era davvero. Certamente non mi sarei sentita di consigliare a nessuno di esprimersi in tal modo. E infatti mi affrettavo a chiarire ai miei studenti: «Ricordate: voi non siete Steve Jobs».

Questo suscitava sempre una risatina, ma in realtà era il mio modo di aggirare una questione importante. Ripensavo alla discussione tra Matt Cutts e Larry Page: per qualche motivo, i due potevano inveire l'uno contro l'altro senza che questo creasse alcun problema. *Perché*? Io certamente non mi sarei mai sognata di dire a un collega che il suo lavoro faceva schifo, né mi sarei permessa di dargli addosso con una simile violenza.

O sì? Quando lavoravo per Google, avevamo organizzato una riunione per prepararci al lancio internazionale di AdSense. In quell'occasione Jared Smith, che aveva lavorato con me alla Juice e che ora faceva parte del mio team a Google, continuava a confondere Slovacchia e Slovenia e a comportarsi come se tra i due paesi non ci fosse differenza. Alla quinta volta in mezz'ora che mi aveva detto Slovenia al posto di Slovacchia, io non ci avevo visto più: «È *Slovacchia*, idiota!».

Io e Jared avevamo lavorato insieme a lungo, e lui sapeva perfettamente (come tutti gli altri colleghi presenti alla riunione) quanto io lo rispettassi. Anche lui ogni tanto mi riprendeva con la medesima simpatia, ed era libero di farlo. La mia imbeccata poco educata era stata semplicemente un modo breve ed efficace per far sì che tornasse a concentrarsi. E

infatti lui non aveva ripetuto l'errore. L'unico motivo per cui io ero autorizzata a parlare con Jared in quei termini era il *rapporto* che ci legava da anni.

Quello che voglio dire *non è* che per essere ottimi leader dovete insultare qualcuno, gridargli contro o essere maleducati. Tali atteggiamenti dovrebbero essere evitati a priori: anche se il vostro rapporto con i colleghi è talmente evoluto che siete certi che il rispetto reciproco sia ormai assodato, può sempre capitare che interpretiate male i segnali. Voglio dire, piuttosto, che se siete persone abituate a comunicare in questo modo, dovete costruire legami di fiducia in grado di sostenere queste forme di espressione, e dovete assumere persone che possano adeguarsi senza problemi al vostro stile.

La Silicon Valley era un ambiente ideale in cui esplorare le relazioni tra i leader e i loro referenti diretti. Vent'anni fa le competenze manageriali non venivano né insegnate né premiate, ma oggi le aziende ne sono letteralmente *ossessionate*. E non perché sono guidate da guru new-age perennemente alla ricerca di una nuova teoria da collaudare, o perché chi lavora nella Silicon Valley è fondamentalmente diverso dal resto della popolazione. E nemmeno perché le imprese di quella zona hanno a disposizione immensi budget per la formazione dei dipendenti o possiedono nozioni illuminanti sulla natura umana derivanti dall'accesso ai big data.

No, il motivo per cui la Silicon Valley, nel tempo, si è rivelata un buon posto per esaminare i rapporti tra manager e subordinati è che la guerra al "talento", lì, è piuttosto agguerrita. In quella regione le aziende in crescita e in cerca di nuovi collaboratori sono così tante, che non c'è motivo di rimanere a lavorare per qualcuno che ti rende infelice o che non sfrutta pienamente il tuo potenziale. E di sicuro non c'è motivo di pagare la "tassa per la cattiveria". Se il tuo capo non ti piace, ti licenzi: ci saranno almeno altre dieci aziende in fila per assumerti. Com'è intuibile, la pressione sulle aziende per creare rapporti interpersonali ottimali è abbastanza alta.

D'altra parte, nemmeno nella Silicon Valley i manager saranno mai in grado di stringere rapporti interpersonali profondi con *tutti*. Larry Page non potrà mai instaurare un legame autentico con più di una manciata di persone, proprio come voi. Ma il rapporto che vi lega con le poche persone che lavorano direttamente per voi avrà un impatto enorme sui risultati ottenuti dal vostro team. Se guidate una grande organizzazione, non potrete mai avere un buon rapporto con l'intero staff; ma il tipo di relazione che vi lega ai vostri collaboratori influirà sul tipo di relazione che questi instaureranno con i loro. È un effetto a onde che non si esaurisce a breve, e che crea – o distrugge – una cultura positiva. I rapporti interpersonali non possono essere infiniti, ma la cultura, questo sì, può avere un respiro sempre più ampio.

Il termine “rapporto” è davvero quello giusto? Sì. Il rapporto tra Eric Schmidt, CEO di Google dal 2001 al 2011, e Larry Page ha permesso di scrivere alcune delle pagine più interessanti della storia del business. E la disponibilità di Tim Cook, prima direttore operativo e poi CEO di Apple, a donare parte del suo fegato a Steve Jobs – e il rifiuto di Jobs di fronte a un simile sacrificio – è la testimonianza di un profondo legame di amicizia.

Qual è la vera natura delle relazioni interpersonali? Il capitalismo manageriale è un fenomeno relativamente nuovo, dunque questo tipo di rapporto umano non è mai stato descritto dai filosofi dell’antichità. Ognuno di noi, oggi, prima o poi si trova a dover affrontare un diretto superiore, ma la natura di questa relazione è stata trattata in maniera piuttosto sbrigativa a livello filosofico, letterario, cinematografico e ad ogni altro livello con cui esploriamo le connessioni che regolano le nostre esistenze. Per questo vorrei sopperire a tale mancanza: perché l’essenza del buon leader – ad Apple, a Google e in qualunque ogni altra organizzazione del pianeta – è la capacità di creare buoni rapporti.

L’espressione che, a mio parere, descrive al meglio questo tipo di rapporti è “sincerità radicale”.