

Indice

Prefazione all'edizione italiana

di *Michelangelo Patron,*

Francesco Monopoli e Giovanni Marchisio

pag. 9

Premessa

di *Marshall Goldsmith*

» 13

Introduzione

di *Dave e Wendy Ulrich*

» 17

I nostri creatori di significato

» 22

Perché abbiamo scritto questo libro

» 23

1. Elogio del significato

» 25

1.1. Il significato nel lavoro

» 26

1.2. L'organizzazione generatrice di abbondanza

» 27

1.3. Il valore di mercato del perché

» 28

1.4. I leader come creatori di significato

» 30

1.5. Le crisi di significato

» 32

1.6. La prevalenza del pensiero della carenza

» 34

1.7. I leader che si concentrano sul significato generano
risposte positive

» 44

2. Costruire l'abbondanza

» 47

2.1. Combattere il paradosso

» 47

2.2. Da ristrutturazione a trasformazione

» 48

2.3. Scoprire il significato

» 49

2.4.	Perché proprio questi risultati?	pag. 51
2.5.	Sette domande verso l'abbondanza	» 54
2.6.	Applicazioni organizzative	» 64
3.	Per che cosa sono noto? (Identità)	» 71
3.1.	Punti di forza e capacità	» 72
4.	Dove sono diretto? (Finalità e motivazione)	» 93
4.1.	Luoghi dove andare: quattro tipi di finalità	» 94
4.2.	Consapevolezza di sé per leader, dipendenti e organizzazioni	» 102
4.3.	Trovare la versione ad alto livello di abbondanza del vostro quadrante	» 104
4.4.	Espandersi in altri quadranti	» 105
4.5.	Trovare il giusto accordo	» 107
4.6.	Un'agenda per la leadership	» 108
5.	Con chi viaggio? (Relazioni e team efficaci)	» 111
5.1.	Manuale di relazioni	» 114
5.2.	Relazioni abbondanti	» 128
6.	Come costruisco un ambiente di lavoro positivo? (Cultura o ambiente di lavoro efficace)	» 129
6.1.	Atteggiamento verso il successo: arroganza vs. umiltà	» 132
6.2.	Atteggiamento verso il valore e i valori: implicito vs. esplicito	» 134
6.3.	Atteggiamento verso il servizio: egoismo vs. altruismo	» 136
6.4.	Atteggiamento verso le idee: criticare vs. invitare	» 137
6.5.	Atteggiamento verso le relazioni: impersonale vs. personale	» 139
6.6.	Atteggiamento verso il coinvolgimento: lavarsene le mani vs. sporcarsi le mani	» 141
6.7.	Atteggiamento verso la responsabilità: indebolire gli altri vs. responsabilizzare gli altri	» 143

6.8. Atteggiamento verso la comunicazione: scarsa vs. aumentata	pag. 144
6.9. Atteggiamento verso il conflitto: scappare vs. scontrarsi	» 146
6.10. Atteggiamento verso lo spazio fisico: come capita vs. studiato	» 147
6.11. L'ambiente di lavoro positivo in azione	» 150
6.12. Un esercizio	» 153
7. Quali sfide mi interessano? (Contributo personale)	» 155
7.1. Capire quali risultati il collaboratore considera importanti	» 156
7.2. Rendere chiaramente visibile la linea di continuità tra ciò che i collaboratori fanno e i risultati cui aspirano	» 159
7.3. Aiutare i collaboratori a scoprire il valore intrinseco del proprio lavoro	» 160
7.4. Agire sulle condizioni lavorative per offrire abbondanza a ogni dipendente	» 163
7.5. Il lavoro abbondante	» 174
8. Come reagisco al cambiamento e alla cultura dell'usa-e-getta? (Crescita, apprendimento e resilienza)	» 179
8.1. Imparare	» 181
8.2. Resilienza	» 193
8.3. In conclusione	» 203
9. Che cosa mi dà gioia? (Gentilezza e felicità)	» 205
9.1. Creatività	» 209
9.2. Piacere	» 212
9.3. Umore e allegria	» 214
9.4. Gentilezza e buona educazione	» 218
9.5. I clienti e la gioia	» 219
9.6. Un'inattesa lezione di gioia	» 221

10. Implicazioni per i numeri uno, le risorse umane e i singoli	pag. 223
10.1. Due casi	» 223
10.2. Il perché del significato al lavoro	» 225
10.3. Il “come” del significato	» 227
10.4. Le implicazioni per i leader	» 228
10.5. Le implicazioni per le risorse umane	» 233
10.6. Implicazioni per i dipendenti	» 236
10.7. Una nuova value proposition	» 239
Appendice. Le sfide della leadership e le azioni dei leader per generare significato	» 241
Gli autori	» 247

Prefazione all'edizione italiana

Un viandante si trovò a passare per una stradina che si inerpicava su per una collina brulla e bruciata dal sole. Il sentiero era disseminato di cave di pietra. Qua e là degli uomini, seduti per terra, scalpellavano grossi frammenti di roccia per ricavare degli squadrati blocchi di pietra da costruzione.

Il viandante si avvicinò al primo scalpellino. Era sudato e visibilmente affaticato.

“Che cosa fai?”, chiese il viandante.

“Non lo vedi?” rispose l'uomo, sgarbato, senza neanche sollevare il capo. “Mi sto ammazzando di fatica”.

Il viandante s'imbatté presto in un secondo scalpellino. Era altrettanto stanco, affaticato, impolverato.

“Che cosa fai?”, chiese anche a lui.

“Non lo vedi? Lavoro da mattino a sera per mantenere mia moglie e i miei bambini”, rispose l'uomo.

Il viandante proseguì lungo la strada e incontrò un terzo scalpellino. Come gli altri era sudato, impolverato e provato dalla fatica, ma lo sguardo trasudava serenità.

“Che cosa fai?”, chiese il viandante.

“Non lo vedi?”, rispose l'uomo, sorridendo con orgoglio. “Sto costruendo una cattedrale”.

E indicò ove si stava innalzando una grande costruzione...

Che cosa accomuna questi tre scalpellini (lo sappiamo, l'aneddoto è abusato, ma si lascia leggere volentieri...) a un qualsiasi alto potenziale che si affaccia al mondo delle aziende, al capo officina alle prese con turni e risultati, al quadro che sta decidendo del suo futuro professionale, al dirigente in cerca di nuovi obiettivi?

La nostra esperienza quotidiana conferma che tutti – indipendente-

mente da azienda, ruolo, posizione – siamo alla ricerca di significato in tutto ciò che facciamo. “Significato” è – letteralmente – il senso di una parola, di un’attività, di una realtà.

Giochiamo pure sulle parole, perché “senso” vuol dire anche “direzione”. Siamo dunque alla ricerca di qualcosa che abbia valore per noi e che sia orientato in una chiara direzione.

Le ricerche di Dave e Wendy Ulrich evidenziano quanto un’azienda in cui le persone trovano significato abbia risultati di business decisamente più interessanti rispetto a organizzazioni meno attente al coinvolgimento delle proprie risorse.

Questa considerazione si inserisce in un filone di studi sempre più convincenti e diffusi sulla correlazione tra comportamenti orientati all’eccellenza e alla performance aziendale.

Ecco dunque che emerge finalmente un suggerimento chiaro, concreto e splendidamente innovativo nella sua semplicità: il leader è straordinario quando può dare un contributo decisivo alla costruzione di significato e senso nel contesto organizzativo in cui opera. Questo è il motivo per cui abbiamo deciso di presentare ai lettori italiani il libro degli Ulrich.

I leader possono “fare la differenza” se sono “potenzianti”, orientati cioè a facilitare in ogni collaboratore la scoperta delle proprie forze più che la caccia alle proprie debolezze. Il manager aiuta tutti a orientare il proprio pensiero (e di conseguenza il comportamento) all’*abbondanza* anziché alla *carenza*.

Già Maslow e Rogers – per citarne solo due – su questa convinzione sono stati profeti (non sempre ascoltati); in questo nuovo libro abbiamo trovato delle indicazioni utili e operative perché qualsiasi leader sia in grado di portare un contributo alla crescita di queste organizzazioni dense di significato (“abbondanti” le definiscono Dave e Wendy Ulrich).

È responsabilità del leader *adattare i processi organizzativi* (procedure, ruoli, attività ecc.) perché generino valore per ognuno ed è altrettanto responsabilità del leader adottare *comportamenti* e linguaggi¹ orientati all’engagement, contraddistinti da feedback, improntati da gioia e piacere.

Crediamo che sia questo ciò che ancora manca in molti contesti organizzativi e più in generale nel mercato del lavoro italiano.

¹ Scrive Jerome Bruner (*La ricerca del significato*, Bollati Boringhieri, Torino, 1992): “I processi di costruzione del significato portano alla costituzione del linguaggio, che è il mezzo fondamentale attraverso cui gli uomini interpretano la realtà [...], il sé è un prodotto del processo di costruzione del significato, e [...] è ‘distribuito’ in senso interpersonale”.

IL PERCHE' DEL LAVORO di Dave Ulrich, Wendy Ulrich

Il nostro augurio è che la lettura delle buone pratiche contenute nel libro orientino sempre più manager verso un modo nuovo di essere guida dei propri collaboratori. D'altronde – come scriveva Dilts – il compito del leader è “creare un mondo al quale le persone desiderino appartenere”.

Michelangelo Patron – Direttore Generale CFMT

Francesco Monopoli – Managing Partner IOCAP

Giovanni Marchisio – Partner IOCAP

Premessa

Perché? Qual è il “perché” di un libro intitolato *Il perché del lavoro?* Perché dovrete leggerlo? Perché dovrete occuparvi di questo argomento?

Nel 1979 svolgevo attività di consulenza sulla leadership e il mio cliente più grande era IBM, a quel tempo l'azienda di gran lunga più ammirata al mondo. Spesso mi capitava di recarmi nella loro sede principale ad Armonk, nello stato di New York. Nella maggior parte dei giorni lavorativi avreste potuto sparare una cannonata nelle grandi sale d'ingresso alle cinque e un quarto del pomeriggio senza colpire anima viva. Tutti, anche i manager e i tecnici più esperti, lavoravano dalle 35 alle 45 ore alla settimana, si mettevano in malattia al minimo problema di salute e avevano diritto a cinque settimane di vere vacanze, senza cellulare né computer. E potevano guardare al futuro con serenità, certi che avrebbero avuto il lavoro garantito per tutta la vita.

Quei giorni, e quel modo di lavorare, sembrano ormai un sogno lontano. Oggi in quello stesso edificio i dipendenti lavorano dalle 60 alle 80 ore la settimana, nella maggior parte dei casi vanno a lavorare anche quando non stanno bene e praticamente non conoscono vere vacanze. Né tantomeno possono contare su alcuna sicurezza del posto di lavoro.

Quest'anno, mentre tenevo un seminario di formazione manageriale per una delle banche di maggior successo al mondo, ho chiesto al coordinatore della sessione: “Per quante ore alla settimana lavorano in media i manager coinvolti in questo programma?”. “Più di 80!” mi ha risposto con molta semplicità.

Questo libro è dedicato ai leader e ai professionisti che aspirano a essere leader. Per entrambi l'intero mondo del lavoro è cambiato. La competizione globale, le nuove tecnologie, i grandi problemi economici mondiali e la perdita di sicurezza del posto di lavoro sono fattori che hanno determinato un profondo rinnovamento nel mondo del lavoro. Questo nuovo mondo del lavoro professionale è più sfidante di quanto non sia mai stato nel corso della mia vita.

Finché lavorate dalle 35 alle 45 ore alla settimana e avete cinque settimane di vere vacanze, il tema dell'equilibrio vita-lavoro può apparirvi secondario. Ma se lavorate più di 50 ore alla settimana e praticamente non conoscete vacanze quel tema assumerà un significato ben diverso. Per i professionisti di oggi, la vita rischia di diventare ben poco significativa se in qualche modo è disconnessa dal lavoro.

Questo libro sarebbe stato importante nel 1979. Ma oggi è di importanza cruciale. Allora ce n'era bisogno. Oggi ce n'è veramente bisogno!

In molti Paesi sviluppati, il coinvolgimento dei lavoratori dipendenti è ai minimi storici. È davvero tempo di cambiare tutto.

Non conosco nessuna coppia che possa affrontare il tema del “perché” del lavoro meglio di Dave e Wendy Ulrich. Dave è uno dei massimi esperti di business nel mondo. Rispetto il suo lavoro più di quello di chiunque altro nel suo campo. Dave sa leggere come pochi altri l'influenza dei singoli sulle organizzazioni. Wendy Ulrich rappresenta il “micro” dove Dave è il “macro”. Wendy è una straordinaria psicologa, che ha una comprensione profonda dell'influenza che le organizzazioni hanno sui singoli. Oltre a essere grandi esperti e professionisti, Dave e Wendy sono grandi esseri umani. Hanno veramente a cuore le organizzazioni e le persone con cui vengono in contatto. Sono dediti ad aiutare i leader a creare organizzazioni più efficaci e gli esseri umani a condurre una vita più piena. Hanno scritto questo libro perché vogliono aiutare voi lettori, e le vostre organizzazioni, a conquistare un livello più alto di abbondanza.

Peter Drucker una volta mi disse: “Il leader del passato sapeva comunicare. Il leader del futuro saprà domandare”. I leader e i professionisti di oggi devono interagire in continuazione con i lavoratori della conoscenza. Peter ci ha insegnato che i lavoratori della conoscenza sono tutti quei dipendenti che conoscono meglio di noi quello che stanno facendo. Io credo che se ne avessimo saputo di più, sul lavoro che un altro professionista stava svolgendo, rispetto al diretto interessato, avremmo potuto semplicemente dirgli che cosa fare e come farlo. Ma nel mondo complesso di oggi nessun leader e nessun dipendente sa più dei professionisti esperti che ci circondano. Tutti noi dobbiamo domandare agli altri che cosa ne pensano, ascoltare e imparare.

Dave e Wendy, seguendo l'esempio di Peter Drucker, hanno organizzato questo libro intorno a sette meravigliose domande. Rivolgendo queste domande, a noi stessi e ai membri del nostro team, ascoltando le risposte e imparando, possiamo creare un mondo del lavoro più ricco e abbondante sia per le imprese, sia per gli individui che le popolano.

Le risposte alle sette domande del *Perché del lavoro* aiuteranno voi e la

vostra organizzazione a sviluppare un'identità positiva, a ottenere un impegno reale, a costruire relazioni positive, a creare un bell'ambiente, a trovare un significato più profondo, a conseguire un apprendimento continuo e a sperimentare la vera felicità. Che cosa può esserci di più importante?

Voglio concludere questa Premessa con una sfida. Non limitatevi a leggere questo libro da osservatore spassionato; applicate ciò che avrete imparato in ogni capitolo a voi stessi e alla vostra organizzazione. Utilizzate queste sette domande come uno specchio che può aiutarvi a capire voi stessi e la vostra organizzazione.

Il mondo non diventerà un posto migliore grazie a ciò che impariamo. Il mondo diventerà un posto migliore solo quando lo renderemo tale.

Qual è dunque il perché di questo lavoro intitolato *Il perché del lavoro*? Dave e Wendy Ulrich hanno alle spalle anni di preziosa esperienza in consulenza individuale e organizzativa, di ricerca, di studio e di riflessione. *Il perché del lavoro* è una mirabile sintesi dei loro anni di apprendimento. Posso dire senza dubbio che la mia vita è migliore e più ricca grazie alle cose che ho imparato da Dave e Wendy. Questo libro ha lo scopo di aiutare voi e la vostra organizzazione a condurre una vita migliore, più ricca e abbondante.

Leggete *Il perché del lavoro* e poi fate qualcosa che è molto più importante: fate il lavoro che è necessario per aiutare voi stessi, le persone che amate e la vostra organizzazione a condurre una vita migliore, più ricca e abbondante!

Marshall Goldsmith¹

¹ Marshall Goldsmith è l'autore di *Mojo* (best-seller del *New York Times* e successo internazionale) e di *Ciò che ti ha portato qui non ti farà andare avanti*, vincitore del premio Harold Longman per il libro di business dell'anno. Vive a Rancho Santa Fe (California) e a New York.

Introduzione

Questo libro è frutto di una conversazione tra un professore universitario/consulente aziendale (Dave) e una psicologa (Wendy), una conversazione che si è sviluppata nell'arco di oltre dieci anni di passeggiate mattutine lungo i fiumi del Michigan, i territori del Québec e i sentieri di montagna dello Utah. Per più di una ragione, questa conversazione ci lascia spesso senza fiato, quando meditiamo sulle sfide che si presentano ai leader delle organizzazioni che a ciascuno di noi capita di incontrare. Sono le stesse sfide che affrontiamo anche noi: trovare il “perché” che sostiene il “come” della nostra vita quotidiana. Questo libro ruota intorno a una semplice domanda: in che modo i grandi leader riescono a creare, per sé e per gli altri, un senso di abbondanza (di significato, di scopo, di speranza, di piacere) che ingaggia i dipendenti e al tempo stesso genera valore per i clienti, gli investitori e le comunità¹?

Il lavoro di Dave consiste proprio nell'aiutare le organizzazioni a creare valore per i dipendenti, per gli investitori e per le comunità. In qualità di coach, Dave supporta i leader nel loro percorso di definizione dell'agenda aziendale, delle risorse organizzative e delle infrastrutture umane necessarie a raggiungere le mete e gli obiettivi che si sono dati. Inoltre, la sua formazione tassonomica gli consente di ricondurre fenomeni complessi a modelli semplici. Nella sua attività, a Dave accade talvolta di incontrare leader che sanno realizzare strategie, strutture e processi grandiosi, ma trascurano di infondere nelle loro organizzazioni quel cuore e quell'anima che danno significato a un luogo di lavoro.

Wendy, nel suo lavoro, aiuta le persone che stanno affrontando processi di cambiamento e di guarigione. La sua esperienza nell'ambito della psi-

¹ *Abundance* è il termine con cui gli Autori caratterizzano lo stato di ricchezza interiore il cui conseguimento (da parte sia di individui che di organizzazioni) genera positività. D'ora in avanti ci riferiremo a essa indifferentemente come condizione di pienezza, ricchezza o letteralmente abbondanza [N.d.T.].

cologia dinamica, della psicologia cognitiva, della terapia di famiglia nonché della psicologia positiva le consente di aiutare i clienti a esaminare gli schemi che hanno dato forma al loro passato per poter meglio scegliere il loro futuro. La sua pratica clinica e i suoi workshop di cambiamento si rivolgono sia a persone alle prese con disagi quotidiani, sia a coloro che devono superare traumi o pesanti avversità. In ogni gruppo, alcuni dei partecipanti percepiscono più acutamente i deficit e la mancanza di senso delle loro vite, mentre altri riescono a conquistare una sensazione di pienezza di significato. Il suo MBA ricorda a Wendy che affinché vi sia reale cambiamento occorre che tali percezioni di pienezza e di significato non restino un semplice sforzo individuale, ma vengano istituzionalizzati.

Uno di noi lavora con le organizzazioni, l'altra con gli individui. Uno intende aiutare le organizzazioni a servire i propri clienti e investitori; l'altra cerca di aiutare gli individui a crescere e a trovare pace. Ma lavorando insieme abbiamo trovato un terreno comune. Le domande con cui lottano sia i leader, sia i loro seguaci, e le risposte che entrambi sviluppano sembrano sovrapporsi e collegarsi intorno a una stessa ricerca che ha per oggetto il "perché" del lavoro, la ricerca di un significato, di uno scopo. La capacità di scoprire quel perché infonde nelle organizzazioni un senso di positività, ricchezza e abbondanza, la consapevolezza di possedere abbastanza e d'avanzo di ciò che più conta.

Dave ha avuto il suo incontro personale con questo concetto di *abbondanza* qualche anno fa, mentre condividevamo la responsabilità di dirigere una missione per la nostra chiesa in Canada. Un giorno conobbe una famiglia di poveri immigrati africani, che abitavano in un alloggio popolare con mobilio scadente, in troppi in uno spazio ridotto. Pur in presenza di questi "svantaggi", questa famiglia aveva costruito un legame emotivo che emanava calore e generosità. Si prendevano cura gli uni degli altri e del mondo che li circondava. Erano curiosi e compassionevoli. Di ciò che più contava, possedevano abbastanza e d'avanzo. Più tardi, lo stesso giorno, andammo a cena da un manager, in una casa costosa e splendidamente ammobiliata. Sebbene il cibo fosse gustoso e l'arredamento elegante, la conversazione e le preoccupazioni della serata furono superficiali e sterili. Entrambi imparammo una volta di più che il significato, più che da ciò che si possiede, dipende dai legami emotivi, dalla sensazione di possedere uno scopo, dalla capacità di utilizzare le proprie abilità per mettersi al servizio dei bisogni degli altri.

Anche nelle organizzazioni il significato e l'abbondanza hanno a che fare con ciò che facciamo di quello che abbiamo, più che con ciò che possediamo in sé e per sé o con ciò che accumuliamo. Hanno a che fare con la

capacità di trovare le risorse per affrontare le nostre sfide, più che con la disponibilità di risorse illimitate per lavorare con più facilità e con meno sforzo. Il lavoro sarà sempre lavoro – talvolta monotono o ripetitivo, talvolta quanto mai stressante – ma noi siamo convinti che possa ancora contribuire alle nostre vite più del solo denaro. I leader possono mettere in campo le risorse necessarie affinché i dipendenti lavorino con impegno e svolgano un lavoro che possa dirsi tale. Ci sono forti ragioni economiche per aiutare le persone a trovare significato nel lavoro. Quando ciò avviene, i dipendenti danno il loro contributo al raggiungimento degli scopi più ampi per i quali l'azienda esiste: la creazione di valore per i clienti, per gli investitori e per le comunità. Questo libro distilla da un vasto campo di studi e ricerche un insieme di risorse che i leader possono usare in questo processo.

Lavorando con studenti universitari e giovani missionari, siamo stati infettati dalla passione per i fini che contraddistingue le idee e gli ideali della nuova generazione. Lavorando con adulti in età matura, abbiamo imparato che le persone che cercano significato in ciò che fanno abbondano in ogni età della vita. E abbiamo notato che le persone trovano significato non solo nelle proprie vite individuali, ma anche attraverso le organizzazioni entro le quali imparano, pregano, socializzano, giocano. Si può trovare significato nelle amicizie, nelle famiglie, nei quartieri, nelle comunità religiose, nelle scuole, nelle associazioni di volontariato... e al lavoro.

Su un piano più personale, tutti noi sembriamo continuamente domandarci: "Che cosa faremo da grandi?". Da giovani eravamo convinti che avremmo trovato la risposta entro i trent'anni. Ma oggi, che hanno trent'anni i nostri figli, quella domanda ci ronza ancora per la testa. Si può trovare significato andando a fare delle belle vacanze, imparando, donando, servendo il nostro quartiere o creando un'impresa? La risposta può essere "Sì" in tutti questi casi. E può anche essere "No". Si può trovare significato in molti luoghi e in molte attività diverse, ma il significato in sé e per sé, per noi e per molte persone che conosciamo, non è un optional. È l'oggetto di una ricerca quasi universale. E il lavoro è un ambiente quasi universale nel quale impegnarsi in questa ricerca.

I problemi che affrontiamo come consulente e come psicologa, le esperienze che abbiamo vissuto lavorando al servizio degli altri e il nostro personale viaggio alla ricerca del significato hanno occupato per lungo tempo i nostri pensieri. Mentre ci sforzavamo di capire che cosa sia il significato, perché sia così importante e come si possa riuscire a raggiungerlo, ci siamo resi conto di esserci imbarcati in un viaggio molto complicato. Wendy ha fatto da docente e supervisore a studenti specializzandi in psicologia, condotto workshop sull'abbondanza personale, fatto da consulente per una va-

rietà di organizzazioni e scritto libri in cui ha spiegato come perdonare se stessi e modificare la propria mentalità. Dave ha svolto attività di coaching e formazione per insegnare a innumerevoli dirigenti e responsabili delle risorse umane a diagnosticare e a costruire buone strutture organizzative e a creare valore per i clienti, scrivendo più di venti libri su questi temi. In tutte queste occasioni di incontro, abbiamo intervistato le persone per capire come interpretassero le fonti di potenziale significato nelle loro vite. Abbiamo chiesto ad assistenti di volo, addetti alle pulizie, conducenti d'autobus, muratori e dirigenti che cosa piacesse loro del loro lavoro e che cosa desse significato alle loro vite personali e professionali. Siamo andati alla ricerca dei modelli che sottostanno al significato e al successo degli individui e delle organizzazioni. E abbiamo fatto riferimento alla letteratura, ciascuno nel proprio campo, alla ricerca di studi e teorie sul significato e sul vivere bene. Molti studiosi in differenti campi di ricerca hanno studiato sotto diversi aspetti come il significato e il benessere personale sono definiti, esperiti e sviluppati.

Con spirito tassonomico, abbiamo raccolto le nostre esperienze, le nostre conversazioni nonché la teoria e le ricerche che informano il nostro lavoro e abbiamo identificato sette discipline, ciascuna delle quali guarda alla creazione del significato attraverso una lente leggermente diversa: ci riferiamo agli studi sulla psicologia positiva, la responsabilità sociale, le relazioni coniugali e interpersonali (comprese quelle che si sviluppano nei team a elevata performance o *high-performing teams*), l'*engagement* dei dipendenti, la cultura e l'ambiente di lavoro positivo, la crescita e la formazione, la felicità. Le idee e le ricerche provenienti da ciascuna di queste discipline contribuiscono al modello che orienta questo libro: sette leve, sette interrogativi di fondo, sette corredi di strumenti che i leader possono usare per costruire il significato, così da generare volta a volta un forte senso di scopo e di identità organizzativa che contribuisca a creare valore per i clienti, per gli investitori così come per i dipendenti stessi.

Due cautele sono d'obbligo. In primo luogo, siamo consapevoli di non aver reso giustizia alle discipline che sinteticamente richiameremo. Ci sono intere biblioteche di teorie e di ricerche sulla psicologia positiva, la responsabilità sociale, le relazioni coniugali e interpersonali (comprese quelle che si sviluppano nei team a elevata performance), l'*engagement* dei dipendenti, la cultura e l'ambiente di lavoro positivo, la crescita e la formazione, la felicità. Ci siamo sforzati di ridurre gradualmente questa vasta letteratura a un insieme di indicazioni utilizzabili dai leader interessati ad aiutare i propri dipendenti a trovare significato nelle loro vite professionali. In secondo luogo, ci rendiamo conto che il nostro libro tratta argomenti molto perso-

nali, seppure entro un contesto professionale. Coerentemente con questo intento, abbiamo usato un gran numero di storie personali per illustrare in che modo definire e determinare il significato. Grazie a questa personalizzazione, ci auguriamo di riuscire a cogliere come e perché i leader riescano a generare significato, a costruire organizzazioni generatrici di abbondanza e a offrire valore ai propri *stakeholders*.

E questo ci porta a parlare dei veri destinatari di questo libro: i leader. In tutti i nostri colloqui, con numeri uno di grandi aziende multinazionali o con pazienti alle prese con perdite e sofferenze, abbiamo capito che la ricerca di significato è universale. Riguarda ricchi e poveri; giovani e vecchi; americani, africani, europei e asiatici; persone che lavorano in organizzazioni grandi e piccole, in società quotate e in enti pubblici; dipendenti prossimi alla pensione e giovani che entrano per la prima volta nel mondo del lavoro; chi presta la propria opera in organizzazioni del volontariato e chi dirige grandi gruppi industriali; persone senza lavoro e persone la cui settimana lavorativa è fatta di ottanta ore. Considerati i nostri interessi professionali, avremmo potuto scrivere un libro destinato a tutti, o ai lavoratori dipendenti, o ai responsabili delle risorse umane (che generalmente riconoscono l'importanza della creazione di significato e costruiscono sistemi di gestione delle risorse umane che consentano di supportarla). Abbiamo invece deciso di rivolgerci ai leader.

I leader sono creatori di significato: indicano la direzione verso cui gli altri aspirano a dirigersi; aiutano gli altri a partecipare allo svolgimento di un buon lavoro che dia buoni frutti; comunicano idee e investono in pratiche che informano il modo in cui le persone pensano, agiscono e sentono. Poiché le organizzazioni entrano a far parte in modo sempre più importante del senso di identità e di scopo dell'individuo, i leader hanno sempre più un ruolo determinante nel permettere alle persone di dare significato alla propria vita. Troppi si concentrano sulla loro meta e su come raggiungerla, senza preoccuparsi più di tanto di ciò che sentono i loro compagni di viaggio. Quando invece infondono significato al lavoro, i leader contribuiscono a creare organizzazioni generatrici di positività e di abbondanza, nelle quali i dipendenti operano secondo una *value proposition* basata sul significato, anziché sul denaro. Il significato diventa un moltiplicatore della competenza e dell'impegno dei dipendenti, un indicatore guida della quota di mercato, una fonte di fiducia per l'investitore e un fattore che garantisce responsabilità sociale nell'ambito della comunità di riferimento. Ci siamo accorti che persino i leader più portati a interpretare a muso duro il proprio ruolo diventano attenti al significato, allorché ne comprendono tutte le potenzialità quale fattore capace di contribuire all'ultima riga del conto eco-

nomico. Quando i leader afferrano il “perché” del significato, allora ne scorgono anche il “come”.

I nostri creatori di significato

Siamo grati a tutti coloro che ci hanno aiutato a esperire, a esaminare e a cercare di comprendere e di trasmettere agli altri che cosa sia il significato. Entrambi abbiamo perso i nostri padri negli ultimi mesi. A loro dobbiamo la massima gratitudine per quanto ci hanno insegnato, con le parole e con l'esempio. Le nostre madri continuano a generare significato e a farne partecipi gli altri al meglio delle loro capacità, e insieme ai nostri meravigliosi fratelli e sorelle (Belinda, Carla ed Eric) e alle loro famiglie rappresentano modelli di grazia, di generosità, di buonumore e di speranza. Hanno costruito per noi dei mondi ricchi di significato e di abbondanza di valori, che ci auguriamo di trasmettere in eredità ai nostri figli e ai figli dei nostri figli. Consideriamo i nostri figli tra i nostri migliori colleghi, per come sanno stimolare il nostro pensiero e per come abbondano in capacità di accrescere l'abbondanza: Carrie Kelley, Monika Ulrich e Mike Ulrich, con sua moglie Melanie Swenson Ulrich e la nostra dolce nipotina Maren. A lei dedichiamo questo libro, come segno tangibile della nostra speranza per il nostro futuro e per il futuro del mondo.

Nella nostra professione siamo circondati da colleghi professionisti che sono buoni amici e che ci supportano e ci sostengono con le loro idee e con le loro attenzioni. La lista è lunga, ma siamo particolarmente grati per le loro intuizioni e i loro suggerimenti (in ordine alfabetico) alla sesta congregazione di Alpine, a Loretta Allen, Dick Beatty, Allen Bergin, Ginger Bitter, Karen Blake, Wayne e Nancy Brockbank, Kim Cameron, Ralph Christensen, Bob Eichinger, Kathleen Flake, Rich Ferre, Jac Fitzenz, Marshall Goldsmith, Lynda Gratton, Michelle Holt, Bill Joyce, Steve Kerr, Dave Klimek, Dale e Gerry Lake, E Lawler, Mike Losey, Paul McKinnon, Susan Meisinger, Henry Mintzberg, Chris Packard, Jeffrey Pfeffer, CK Prahalad, Scott Richards, Bonner Ritchie, Libby Sartain, Judy Seegmiller, Norm Smallwood, Kate Sweetman e Jon Younger. Dobbiamo un particolare ringraziamento a Danny Stern, che ci ha consigliato come amico e come agente. Questo libro non avrebbe potuto vedere la luce senza l'esperta guida di Mary Glenn e del suo staff alla McGraw-Hill.

Ci sentiamo in debito anche verso tutti quei colleghi che hanno scritto pagine di grande perspicacia su questi temi e le cui idee pervadono il nostro pensiero: Viktor Frankl, il cui meraviglioso libro cattura la ricerca del signifi-

ficato in circostanze impossibili; Judy Bardwick, che con tanta lucidità ha saputo raccogliere molte di queste intuizioni; Lynda Gratton, che ha rivolto il suo sguardo appassionato e premuroso all'aiuto alle persone in cerca di uno scopo nel lavoro; Kenneth Moore, che è stato capace di portare intuizioni spirituali nell'ambiente di lavoro; Martin Seligman e i suoi colleghi, che hanno dato forma al campo della psicologia positiva; e persone come Jacques Lusseyran, Teeda Butt Mam, Imaculee Ilibagiza e Joseph Smith, le cui storie di creazione del significato nelle più avverse condizioni di umana sofferenza ci hanno incoraggiato a pensare che la ricerca di significato non solo sia sempre possibile, ma sia un vero e proprio imperativo.

Vogliamo ringraziare anche i nostri colleghi professionisti del RBL Group (rbl.net) e del Sixteen Stones Center for Growth (sixteenstones.net), le cui vite sono intrecciate con le nostre sia come compagni di pensiero che come consulenti. E siamo profondamente grati a tutti coloro che hanno partecipato ai nostri workshop e ai nostri ritiri e hanno condiviso le loro storie, le loro riflessioni e le loro speranze sincere per il futuro.

Perché abbiamo scritto questo libro

Abbiamo scritto questo libro nella speranza di riuscire a sintetizzare e semplificare una serie di approcci complessi e quasi mistici al significato, riconducendoli a domande focalizzate e ad azioni specifiche.

Ci auguriamo che il libro possa promuovere una seria discussione sulla natura del significato personale nel lavoro.

Ci auguriamo di mostrare ai leader che l'attenzione al significato può aiutarli a conseguire i loro obiettivi finanziari, commerciali, organizzativi, sociali e strategici.

Ci auguriamo di mettere a disposizione dei leader idee, strumenti e pratiche per coltivare il significato e l'abbondanza.

Ci auguriamo di ridefinire il ruolo dei leader, tenendo conto che essi non devono solo saper indicare la direzione dell'impresa e organizzarne la struttura, ma devono anche saper creare significato.

Ci auguriamo di promuovere, per tutti noi che giorno dopo giorno ci rechiamo al lavoro, un senso di maggiore pienezza e ricchezza, generato da una più chiara percezione del significato del nostro lavoro.

Ci auguriamo che grazie al nostro contributo il dialogo tra leader e dipendenti possa estendersi dai meri compiti da svolgere a ciò che le persone provano nello svolgerli.

Ci auguriamo di trasformare il pensiero di quanti si sentono vittime di

IL PERCHE' DEL LAVORO di Dave Ulrich, Wendy Ulrich

pesanti deficit in azioni e metafore di abbondanza, per fare del mondo un luogo migliore per i nostri figli, così come per i loro e per i vostri figli. Per maggiori informazioni su questo libro, vi invitiamo a visitare il nostro sito thewhyofwork.com.

Dave e Wendy Ulrich

Alpine, Utah