Andrea Anilonti

INVESTI SU TE STESSO

MANUALE DELLA CAUSATIVITÀ

Far accadere le cose esattamente come le immaginiamo

CHI SONO?

“Coach da una vita, una vita da coach”

Il basket è stato al centro della mia vita. Sono stato prima uno scarso giocatore con il sogno di arrivare a giocare in serie A. Poi per **15 anni coach di basket professionista**, ruolo che mi ha permesso di realizzare il mio sogno. Perché in serie A ci sono arrivato veramente.

In questo periodo della mia vita ho avuto la possibilità di collaborare con alcuni tra i migliori coach di basket al mondo e da loro ho imparato tecniche e strategie per gestire al meglio persone, per motivarle e ispirarle a tirar fuori il meglio e andare oltre gli ostacoli.

Ho imparato che il talento è importante, ma che è il duro lavoro che fa la differenza.

Ho imparato che **il successo è un risultato**, e che per raggiungerlo una squadra deve allenarsi per migliorare tre aspetti:

- Competenze individuali
- Teamwork
- Modello organizzativo

Nel 2016 è nata mia figlia Alice e ho deciso che il lavoro dell’allenatore non faceva più per me: volevo stare vicino e crescere mia figlia!

“Che lavoro posso fare?” è stata la domanda (sbagliata) che per mesi mi è girata nella testa e, avendo lavorato anche nel mondo dell’IT occupandomi di **trasformazioni digitali**, sono tornato all’altro mio grande amore: l’informatica.

Ma non ero felice, quello che facevo non mi dava soddisfazione.
La svolta è arrivata quando ho cambiato quella domanda: da *“Che lavoro posso fare?”* in ***“Che cosa so fare?”***.

La risposta è arrivata in maniera naturale: **aiutare le persone ad andare oltre gli ostacoli e raggiungere i loro obiettivi**.

Da quel momento le cose sono state molto più chiare: ho conseguito un **Master in Coaching** e uno in **Business Model Designer**. Questi sono gli strumenti che utilizzo giornalmente per aiutare aziende e liberi professionisti a raggiungere i loro obiettivi.

Ancora non ero soddisfatto di quello che riuscivo a fare per gli altri, e allora sono andato oltre: **ho sviluppato alcuni format unici** in cui le mie diverse anime si uniscono e contaminano.
Il ***design thinking*** per approcciare i problemi e le esigenze delle aziende da un punto di vista differente, la ***formazione*** come strumento chiave per migliorare quelle competenze necessarie a raggiungere i risultati pianificati e il ***coaching*** per aiutare le persone ad affrontare con serenità e, perché no, un pizzico di allegria, quei cambiamenti che inizialmente spaventano ma che sono necessari per realizzare tutti quei sogni che da troppo tempo rimasti chiusi in un cassetto.

La mia Vision? ***Immagino un mondo in cui le aziende siano allo stesso tempo innovative e sostenibili***.

La mia Mission? **Trasferire strategie e competenze per trasformare le aziende in clienti-centriche tramite l'adozione di modelli organizzativi che mettano al centro le persone**.

Perché l'unica **innovazione (di valore)** sostenibile si ottiene introducendo quei **cambiamenti** utili a raggiungere il successo desiderato.

"L'uomo non è il prodotto delle circostanze. Le circostanze sono il prodotto dell'uomo" - Benjamin Disraeli

La vita in sé potrebbe essere paragonata a uno sforzo di gruppo. L'individuo solitario, il "cane sciolto" non ha un grande successo. Tale individuo sopravvive, tira a campare.

A volte in televisione vediamo qualche magnate dell'industria che ci viene presentato come un'autentica star, una persona dalle qualità fantastiche. Ciò potrebbe erroneamente indurci a pensare che il successo sia ottenibile da una singola persona o sia frutto di uno sforzo individuale.

Ciò che non vediamo, invece, è che dietro qualunque grande imprenditore, dietro qualunque grande personaggio, ci sono spesso alcune altre persone che rimangono nell'ombra ma che contribuiscono in modo scatenante al successo della persona in questione. Un socio di valore, collaboratori estremamente motivati, un team di persone.

Prendiamo ad esempio Bill Gates, il fondatore di Microsoft. Osservando Microsoft in maniera superficiale ci potrebbe sembrare che Gates sia l'unico artefice di questa grandissima azienda. Quello che non osserviamo è che invece Gates ha centinaia di validi collaboratori

estremamente motivati. Forse non osserviamo alcuni dei suoi partner iniziali: Paul Allen, per esempio.

Persino il grande finanziere speculatore che sembra poter dirigere le sorti di un'economia comprando o vendendo azioni o valute, ha al suo fianco decine, se non centinaia, di validi collaboratori motivati.

Quanto sopra solo per dire che il successo non è ottenibile singolarmente. Un individuo per avere successo deve poter collaborare con altre persone, siano questi clienti, collaboratori, parenti, fornitori.

La cosa ci lascia, dal punto di vista operativo, un'unica via: per raggiungere il successo personale dobbiamo poter collaborare con gli altri, influenzare le loro idee, plasmarli, esserne plasmati.

Chiaramente quando si entra in questo campo, che è quello delle relazioni professionali e umane (siano queste da boss a collaboratore o da pari livello a pari livello o tra marito e moglie) si entra in un campo costellato di problemi e di difficoltà. Vediamo di analizzarne qualcuno.

Quali sono i problemi che abbiamo quando cerchiamo di influenzare una persona? Quali sono i problemi che abbiamo quando vogliamo insegnare a qualcuno o fargli cambiare atteggiamento? Quali sono i problemi che incontriamo nella gestione dei collaboratori? Facciamone un elenco.
Quando chiedo a imprenditori e manager quali problemi incontrano nella gestione del personale, generalmente mi indicano i seguenti:

- Collaboratori demotivati.
- Collaboratori che non si assumono la responsabilità del proprio lavoro.
- Dipendenti che non si impegnano.

- Persone che presentano problemi invece che soluzioni.
- Persone alle quali devi costantemente spiegare le stesse cose.
- Divisioni aziendali “a compartimenti stagni” che non collaborano tra loro.
- Persone che non si occupano in modo efficace del proprio ruolo.
- Persone che necessitano sempre di ordini.

E così via…

Sono sicuro che anche tu che stai leggendo avrai pensato a qualche tipo di problema che incontri nella gestione di altre persone o nei tuoi rapporti con gli altri.

Questi sono problemi o difficoltà che ci causano spesso delle reazioni emotive: a volte ci buttano giù, a volte ci fanno arrabbiare, in alcuni casi potrebbero farci sentire delusi o frustrati, soprattutto se nonostante i nostri tentativi di risolverli, essi persistono.

Immagina di avere una receptionist che sta parlando al telefono. Passi di lì e, sentendola, ti rendi conto che è scortese con i clienti. Allora terminata la telefonata, vai da lei e con grande positività le spieghi perché quello che ha fatto non va bene e quanto la cosa influenzi negativamente l’azienda. Lei è d’accordo e si impegna a cambiare. Te ne vai contento di aver chiarito un punto importante.

La settimana successiva ti chiama un cliente e si lamenta dicendo che ha appena telefonato in azienda e la receptionist è stata scortese. Al che tu, pur essendo un po’ seccato dalla cosa, mantieni la calma e la positività, torni dalla receptionist e le dici che probabilmente ti sei spiegato male o che lei non ha capito. Le rispieghi i modi che dovrebbe usare per rispondere al telefono. Lei si scusa molto e ti dice che adesso ha veramente capito. Pensi di aver risolto il problema.

Passano tre giorni e mentre stai parlando con il Responsabile Amministrativo, senti la receptionist litigare al telefono con un cliente. Che cosa provi?

Le tue reazioni potrebbero essere varie: potresti arrabbiarti, risentirti, oppure addirittura sentirti deluso o frustrato. Non è tanto l'emozione specifica che ci interessa qui, quanto il fatto che **il non essere stato in grado di influenzare una situazione o una persona causa una reazione emotiva spiacevole**.

A questo punto voglio darvi una buona notizia: in questo libro vi forniremo alcune tecniche, procedure e conoscenze per riuscire a influenzare in modo positivo le persone, per motivare collaboratori demotivati, per rendere più collaborativi clienti ostici. Vi descriverò le procedure e le azioni di successo di manager che hanno ottenuto gruppi altamente motivati, di leader che sono riusciti a plasmare e far crescere anche i collaboratori più ostici.

E, senza cadere nell'immodestia, posso assicurarvi che queste tecniche funzionano, che quando vengono applicate causano risultati e progressi.

Ma abbiamo un problema.

In mancanza di un ingrediente precedente, la conoscenza che viene fornita ad una persona per avere maggiore successo, non viene assorbita.

Sembra un dato contorto, ma non lo è. È un dato chiave nell'istruzione di qualcuno. Vi fornisco qualche esempio.

Incontrate un vostro vecchio amico. È molto abbattuto. Vi racconta di un grande problema che lo affligge e che gli sta rovinando la vita. Mentre ve lo espone, vi rendete conto del fatto che anche voi avete vissuto quel problema, identico al suo. Ma non solo. Lo avete anche risolto con successo. In altre parole avete la conoscenza per risolverlo.

Quindi gli spiegate che cosa secondo voi dovrebbe fare in quella situazione (gli trasferite la conoscenza). Ma che cosa vi risponderà lui nell'80% dei casi, se è veramente abbattuto?
"No, guarda tu non capisci", "Il mio problema non è proprio come credi" oppure *"Facile per te dirlo, dovresti viverla tu questa situazione"*.

Nonostante voi gli stiate fornendo la conoscenza per risolvere il problema (e sapete che funziona perché l'avete sperimentata), lui non l'assorbe.

Perché? Perché manca un altro ingrediente che viene prima della conoscenza.

In altre parole, prima che un individuo possa assorbire conoscenza riguardo a qualche cosa, deve essere presente un altro fattore, in mancanza del quale voi gli potreste fornire la conoscenza migliore di questo mondo, ma lui non sarà in grado di farla sua.

La motivazione, direte voi. No, non è la motivazione. Alcuni di voi diranno che è l'interesse. No, non è neppure l'interesse. Il vostro amico è interessato a risolvere quel problema. Infatti guardate come lo coinvolge emotivamente.

Potreste a questo punto dirmi che l'ingrediente mancante sia l'esperienza. No. Non è l'esperienza.

Per capire qual è questo ingrediente, dobbiamo analizzare quest'altro esempio: avete imparato a guidare l'automobile quando andavate a scuola guida e vi spiegavano come si faceva (cioè eravate esposti alla conoscenza) oppure quando eravate al volante e, fate bene attenzione a queste parole, **vi sentivate gli incaricati dell'auto, vale a dire sapevate esattamente che dovunque andasse l'auto dipendeva unicamente e solamente da voi?**

Ognuno di noi ha imparato veramente a guidare l'auto, nel momento in cui si è sentito incaricato dell'auto, nel momento in cui ha avuto per la prima volta la percezione che dovunque andasse l'auto dipendeva unicamente da lui.

Infatti l'ingrediente mancante è la sensazione di sentirsi l'unico incaricato di qualcosa: la responsabilità!

Per poter apprendere qualche cosa o assorbire conoscenza, in primo luogo devo sentirmi l'unico incaricato o responsabile per quella cosa.

Se non mi sento incaricato, se sento che la cosa non dipende interamente da me, ma dipende in misura maggiore da qualcos'altro o da qualcun altro non sarò in grado di assorbire conoscenza a riguardo.

RESPONSABILITÀ

Visto che la responsabilità sembra essere così importante per l'assorbimento della conoscenza, vediamo di capire qualcosa di più riguardo ad essa.

Con responsabilità intendiamo la capacità di sentirsi l'unico incaricato di qualche cosa. L'abilità di sentire che quella cosa, persona o

situazione, dipende interamente da noi. È un'abilità. Alcuni individui non riescono, o riescono in una misura molto limitata, a sentirsi responsabili. Sentono che la maggior parte delle cose che succedono loro o che non vanno per il verso giusto, dipendono da o sono colpa di qualcun altro. In altri invece questa abilità è più sviluppata.

Quanto questa abilità è sviluppata in te determina il tuo successo.

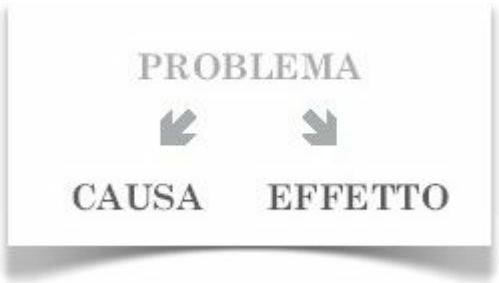
Ma andiamo più a fondo.

Da oltre duemila anni la filosofia orientale con le famose leggi "di Causa e Effetto" e "della Responsabilità" attribuisce all'individuo la responsabilità per quanto succede nella sua vita.

Anche in occidente numerosi studiosi, a cominciare da Aristotele (*"E' ridicolo assegnare la colpa delle nostre azioni sbagliate a cause esterne"*), Shakespeare (*"Il difetto non è nelle stelle, ma in noi stessi"*), Albert Schweitzer (*"L'uomo deve smettere di attribuire i suoi problemi all'ambiente, e imparare di nuovo ad esercitare la sua volontà, la sua responsabilità personale"*), nel corso dei secoli hanno messo in relazione l'efficacia di una persona con la sua capacità di considerarsi la causa di quanto succede intorno a lei.

Più recentemente un altro studioso, Julian Rotter ha ulteriormente approfondito il concetto di responsabilità personale. Rotter, nel 1966, stabilì che alcune persone sono contraddistinte da quello che lui chiama un "controllo esterno" (vale a dire percepiscono che la loro vita e ciò che accade loro è determinato dal caso o da eventi al di fuori del loro controllo), altre persone da un " controllo interno" (vale a dire percepiscono se stesse come agenti o cause di quello che accade). Parecchi studi hanno dimostrato che le persone a " controllo interno"

hanno in generale più successo nella vita e riescono più facilmente a superare lo stress e le difficoltà.



Potremmo estendere la definizione di responsabilità che diamo in questo contesto dicendo che la responsabilità è l'abilità di considerarsi la causa delle situazioni.

Di fronte ad un problema, e per problema intendo qualunque situazione non vada come noi vorremmo, possiamo considerarci Causa (artefici) oppure Effetto (coloro che lo stanno subendo).

Facciamo un esempio. Ipotizziamo che tu ora stia partecipando a un mio corso di formazione e tu faccia un'obiezione. C'è qualcosa sulla quale non sei d'accordo. Di fronte a tale problema io posso scegliere (ed è una vera e proprio scelta che faccio) se considerarmi la Causa del problema (vale a dire *"sono io che non mi sto spiegando bene"*) oppure l'Effetto (vale a dire *"sei tu che non stai capendo o che non hai voglia di capire"*).

La scelta che farò, determinerà se la Responsabilità sarà presente o meno. In assenza di Responsabilità non sarò in grado di sviluppare o di assorbire conoscenza. E anche se qualcuno si mettesse a cercare di suggerirmi cosa fare, fintanto che io non mi considererò causa, non sarò in grado di assorbire i consigli che questa terza persona mi da.

Nella mia testa, sei TU che devi cambiare, non sono certo io.

Non sviluppando conoscenza, sarò in grado di influenzare la situazione? No. che cosa proverò invece? Una delle reazioni spiacevoli cui accennavamo poc'anzi.

In altre parole se noi **scegliamo** di non considerarci causa, il nostro meccanismo di ricerca e di assorbimento della conoscenza non entra mai in funzione, e quindi non riusciremo mai a influenzare le situazioni.

E in effetti uno dei dati più importanti di questo libro è che di fronte ai problemi dobbiamo cominciare ad allenarci a vederci come la causa e non come l'effetto.

Questo dato è talmente potente che vorrei condividere con voi una case history.

In una scuola americana, alcuni ricercatori hanno detto agli insegnanti che avrebbero sottoposto tutti gli alunni di una classe a un test sul quoziente di intelligenza. In realtà hanno fatto compilare agli alunni dei questionari senza senso, poi li hanno cestinati e hanno estratto a sorte i nomi di tre alunni. Agli alunni non hanno detto niente.

Ma agli insegnanti hanno comunicato che quei tre alunni erano i più intelligenti di tutta la classe e non comprendevano come mai non rendessero in base al loro quoziente di intelligenza.

Di quei tre alunni, due erano ragazzini ai quali lo studio non interessava per niente e che, come alcuni di noi, portavano le rane a scuola. Uno invece era nella media. Alla fine dell'anno – e premetto che gli insegnanti erano stati tenuti sotto controllo nel senso che non potevano dare i voti che volevano, ma dovevano dare i voti sulla base

degli effettivi rendimenti – quei tre alunni erano diventati tra i primi 5 della classe.

Secondo voi erano cambiati gli alunni o gli insegnanti?

Sicuramente avrete risposto che erano cambiati gli insegnanti. Ma che cosa avevano cambiato? Avevano cambiato il loro atteggiamento nei confronti delle scarse prestazioni di quei tre alunni.

Quando uno di quei tre alunni entrava in classe e, alla domanda se avesse fatto i compiti, rispondeva *"No. Sa ieri ho dimenticato il quaderno a scuola…"*, prima avrebbero pensato *"Guarda che negativo che è questo alunno, proprio non si vuole impegnare"* (= considerarsi effetto), ora invece pensavano: *"Se lui è intelligente e non rende, allora probabilmente sono io che non sono capace di spiegare e che devo cambiare qualcosa"*. In altre parole avevano cambiato il loro atteggiamento di fronte ai problemi con questi alunni ed avevano cominciato a considerarsi causativi. In tal modo erano diventati anche più abili come insegnanti.

Nel suo libro *"Pigmalione in Classe"* (Pigmalione era nella leggenda re di Cipro e scultore. Nel significato comune "pigmalione" ora significa chi fa da maestro a una persona rozza ed incolta affinandone le capacità), il Dott. Robert Rosenthal dell'Università di Harvard, riporta numerosi casi in cui agli insegnanti era stato detto che uno studente (o a volte un'intera classe) era estremamente intelligente, e che quindi ci si aspettava, che quello studente facesse un grande balzo in avanti nelle sue prestazioni accademiche nell'anno in corso.

Anche se gli studenti venivano scelti a caso tra la scolaresca, nella misura in cui agli insegnanti veniva fatto credere che quegli studenti fossero estremamente intelligenti, gli studenti avevano delle

prestazioni incredibilmente migliori di quelle di studenti nella stessa classe o in classi simili o di quelle che avrebbero potuto essere immaginate in base al loro rendimento scolastico precedente.

Che cosa cambiava? L'atteggiamento degli insegnanti.

Di fronte a prestazioni non ottimali degli studenti, invece che considerarsi effetto, ora si consideravano causa. E come tale ottenevano risultati estremamente più positivi.

ACCENTO SULLA CAUSATIVITÀ

Immagina di aver perso le chiavi dell'auto e di cercarle per tutta la casa. Le cerchi in ogni cassetto, in ogni tasca, su ogni comodino, in alto e in basso. Fai di tutto per trovarle. Chiedi a tua moglie, ripensi a quello che hai fatto quando sei entrato in casa. In poche parole ti trasformi in un esperto cercatore di chiavi.

Ora immagina che le chiavi tu le abbia dimenticate in macchina e non in casa. Non importa quanto a fondo tu le cerchi in casa, quanto duramente tu ti dia da fare per trovarle, non le troverai mai in casa perché non sono lì.

Allo stesso modo, quando cerchi di trovare le cause dei tuoi problemi nelle altre persone, non le troverai mai, perché non sono lì. **Sono dentro di te**.

È vero, come vedremo meglio più avanti, che esiste una percentuale di persone che varia tra il 3 e l'8% della popolazione (e quindi anche tra i nostri collaboratori) che a volte agisce in modo estremamente negativo o è molto resistente alla correzione.

Non ti sto dicendo che è colpa tua se queste persone sono così.

Probabilmente nel loro caso ti sei trovato con persone più ostiche da gestire. Ognuno di noi incontra nella propria vita qualche elemento difficile con cui avere a che fare. Ma guardiamo le proporzioni: su 100 collaboratori che possono passare per la tua azienda, 92/97 sono potenzialmente buoni collaboratori. Se non rendono come vorresti, il problema non risiede in loro, ma risiede in te.

Forse risiede nell'idea che ti sei fatto di loro e quindi nelle tue aspettative. Non sono il primo a sostenere che le tue aspettative influenzano le persone che hai intorno. Il perché è semplice da comprendere. Quello che ti aspetti dalle persone determina più di qualunque altra cosa l'atteggiamento che avrai verso di loro, e le persone, agendo come degli specchi, riflettono verso di te lo stesso atteggiamento che hai con loro, positivo o negativo che sia.

Forse il problema dipende dal modo in cui interagisci con loro, o dallo stile di motivazione che utilizzi, chi lo sa? Lo scopriremo solamente quando inizieremo a considerarci causa del loro rendimento. È solo a quel punto, infatti, che cominceremo ad analizzarci, a metterci in discussione ed a trovare alcune vere risposte.

Se al contrario continuiamo a considerarci effetto, a ritenere che il problema dipenda da loro, potremmo ottenere al massimo lo stesso risultato che l'affannato cercatore di chiavi dell'esempio appena fatto, riusciva ad ottenere cercando in casa le chiavi che erano in macchina: stress, agitazione e frustrazione.

Troppo spesso di fronte a qualcosa di non ottimale, ci consideriamo come l'effetto e dimentichiamo che cosa c'entriamo NOI con quella situazione. Io vado a casa da mia moglie e mi rendo conto che lei

ultimamente è un po' spenta. La cosa mi dà fastidio. Mi lamento e cerco di cambiare il suo carattere. Mi balzano agli occhi soltanto tutti i suoi difetti. Non penso invece al fatto che sono anni che non le porto dei fiori. Non guardo al fatto che prima di sposarla io ero davvero un grande amante, romantico, attento a farla sempre divertire, a sdrammatizzare, mentre ora, quelle poche volte che ho a che fare con lei, il mio atteggiamento e il mio modo di fare sono completamente cambiati.

Oppure guardo i miei collaboratori e penso con fastidio che sono molto inefficienti. Non mi rendo conto che lo stile di gestione che utilizzo con loro è estremamente demotivante o che quando qualcuno vuole parlarmi non ho mai tempo. Oppure non vedo che, a differenza di quando ero all'inizio della mia azienda, in quel poco tempo che passo con loro sono così teso e nervoso o attento ai problemi che parlo di tutto ciò che non va e non dedico mai tempo a motivarli.

COME RISOLVERE UN PROBLEMA: AFFRONTARLO CONSIDERANDOSI CAUSA

Ho riscontrato, **nel 100% dei casi**, che qualsiasi programma di motivazione e di miglioramento del personale tende a fallire a meno che la persona che sta al vertice dell'azienda non sposi la causatività.

Se il manager non impara a considerarsi causa delle prestazioni e del rendimento dei propri collaboratori, qualsiasi programma migliorativo delle risorse umane fornirà al massimo dei risultati esigui.

Non sto dicendo che è sempre colpa tua se i tuoi collaboratori non producono come vorresti. In alcuni casi potrebbe davvero essere così. In altri potrebbe dipendere dai collaboratori.

Anche quando però appare evidente che la responsabilità per qualcosa che non è stato fatto bene è da attribuirsi al collaboratore, non devi dimenticarti che tu sei il leader dell'azienda e l'atteggiamento che usi può portare verso la soluzione o verso il peggioramento del problema.

Se interagisci con i tuoi collaboratori considerandoti effetto, ritenendo che sia colpa loro se non eseguono, se non imparano, se sbagliano o se non sono motivati, tu semplicemente ingigantisci il problema, perché, per quanto anche loro possano avere delle colpe, il tuo stesso atteggiamento li porterà a chiudersi e a peggiorare.

Allo stesso modo è impossibile migliorare un'altra persona se non ci si considera causa per il suo rendimento e per le sue prestazioni.

Se approccio un'altra persona considerandomi effetto, anche lei si comporterà da effetto.

La causatività, così come l'essere effetto, è contagiosa.

Se io affronto una persona con la quale sto argomentando considerandomi effetto, lei a sua volta si considererà effetto (di me) e penserà che sono io a non capire o a spiegarmi male. Quante volte abbiamo visto due persone incolparsi a vicenda e sapevamo, osservandoli, che più si incolpavano più era probabile che la loro lite continuasse?

Anche la causatività è contagiosa, però questo contagio non si manifesta in modo immediato come nel caso dell'essere effetto. Esiste un piccolo ritardo. Nel caso di una controversia con una persona, mi devo considerare causa una, due o tre volte e poi vedrò che l'altra persona tenderà a riflettere il mio atteggiamento e a sua volta

incomincerà a pensare che anche lei ha una parte di responsabilità per l'accaduto.

Possiamo arrivare a dire che il **manager causativo crea collaboratori causativi, il manager effetto crea collaboratori effetto**.

In altre parole se quando gestisci un tuo collaboratore che ha sbagliato, vai da lui considerandoti effetto (pensando che l'errore sia colpa sua) e gli dici: *"Ma tu non hai capito niente, guarda qui che casino che stai facendo!"* è molto probabile che a sua volta lui pensi (anche se certo non te lo dice) che quello che non spiega bene in realtà sei tu.

Se al contrario noi affrontiamo un collaboratore che ha sbagliato con un atteggiamento causativo, per esempio: *"Guarda che non sei tu che non hai capito, ma sono io che ti ho spiegato male"*, può essere che la prima volta non succeda nulla, ma dopo due o tre volte che noi gli parliamo in quel modo, lui ci dirà: *"No guarda che anch'io devo stare più attento"*.

In altre parole anche lui sta diventando più causativo.
Tra il manager ed i suoi collaboratori si viene a creare una sorta di *"effetto specchio"*. I collaboratori tendono ad usare lo stesso atteggiamento che il manager usa verso di loro.

Ciò è talmente vero che se io non mi considero la causa delle prestazioni dei miei collaboratori, creo una squadra di persone effetto.

Vado dal mio Responsabile Commerciale e mi arrabbio per il basso volume delle vendite. Nel fare ciò mi considero effetto, penso che il suo lavoro sia inadeguato, che sia lui che non sta gestendo bene i venditori.

Dopo il mio intervento *"motivante"* cosa pensate che farà lui con i suoi venditori? Andrà dai suoi venditori considerandosi effetto, scaricando la colpa su di loro e demotivandoli alla grande.

Se questi non hanno collaboratori, su chi scaricheranno? Sulla produzione che produce in ritardo. Oppure imputeranno le loro prestazioni non ottimali alla crisi. Oppure, ancora peggio, agiranno da effetto con i clienti (*"No guardi, sono spiacente, è lei, signor cliente, che ha spedito l'ordine in ritardo. Io non posso farci nulla…"*).

Se mi considero spesso effetto, un po' alla volta porto tutti i collaboratori della mia azienda a considerarsi effetto. Il manager che non si vede come la causa delle prestazioni dei suoi collaboratori crea una squadra di persone effetto che scaricano l'uno sull'altro le colpe di quanto succede.

Il manager che agisce in modo causativo ottiene collaboratori che, a loro volta, agiscono in modo causativo e quindi sono più responsabili e più efficaci.

PRIMO DATO RELATIVO ALLA LEADERSHIP

Un leader è qualcuno che dà ordini o fa richieste che i suoi collaboratori eseguono con orgoglio.

In altre parole, se oggi qui con noi ci fosse Gesù Cristo, uno dei più grandi leader della storia, a chiederci di fare qualcosa, noi la eseguiremmo con orgoglio.

Lo stesso succederebbe con Gandhi, o con qualcuno degli altri grandi leader che sono vissuti o sono tuttora in vita. Certamente non diremmo: *"Ah capisco Gesù. Purtroppo questa sera gioca la Juventus. Scusami, ma devo proprio andare a casa"* oppure *"Ah, Gandhi ma proprio domani? No, guarda, domani è Sabato. È già due Sabati che vengo a lavorare, questo weekend ho proprio bisogno di riposo"*.

Saremmo, al contrario, elettrizzati dalle loro richieste. Saremmo onorati di partecipare ai loro progetti. Ma ciò non accade solamente con i grandi leader della storia. Qualsiasi persona che abbia buone doti di leadership otterrà che i suoi collaboratori eseguano con orgoglio quanto lei chiede.

Dobbiamo però sapere anche un'altra cosa: non è possibile sviluppare leadership nei confronti di una persona se noi ci consideriamo effetto di quella persona.

Se non ti senti causa per come è una persona, se non senti che i comportamenti di quella persona dipendono unicamente da te, su di lei non riuscirai mai a sviluppare leadership.

Puoi sviluppare leadership solamente nei confronti delle persone delle quali ti senti causa.

Facciamo un esempio pratico. Io ho due nuovi collaboratori, il Sig. A e il Sig. B. Qualunque cosa faccia il Sig. A, io penso che dipenda da me e che la responsabilità di eventuali suoi errori o prestazioni non ottimali sia da imputare principalmente a me. Invece con il Sig. B a volte mi considero causa, a volte mi considero effetto. Spesso quando sbaglia, penso che sia colpa sua.

Ebbene, dopo due mesi che agisco in questo modo accadrà un fenomeno sorprendente:

- Quando chiedo qualcosa al Sig. A, lui la eseguirà con orgoglio. Sara contento di farla.
- Quando chiedo qualcosa al Sig. B, lui la eseguirà perché proprio non può fare altrimenti (perché a fine mese ha bisogno dello stipendio, o perché io sono il capo) o comunque a malavoglia.

Considerarsi causa delle prestazioni e dello stato d'animo dei nostri collaboratori è davvero la chiave che ci può aprire le porte della leadership.

CAUSATIVITÀ DEL MANAGER

"Se vuoi sapere perché i tuoi collaboratori non lavorano bene, fermati un attimo, vai di fronte allo specchio e guarda. Nella maggior parte dei casi, la causa più grande del problema ti sta guardando dritta negli occhi" - Ken Blanchard, autore di The One Minute Manager

I leader efficaci sanno che il loro lavoro è quello di far vincere i propri collaboratori. I manager efficaci spesso passano tra il 40 ed il 50% del proprio tempo a motivare e formare il personale. Secondo il guru del management Peter Drucker, "*La principale attività di Thomas Watson* (fondatore della IBM) *era formare, formare, formare".*

Quando uno dei loro collaboratori fallisce, questi leader accettano la responsabilità per le sue prestazioni non ottimali e, per individuarne le cause, guardano a se stessi ed alle proprie azioni o omissioni, piuttosto che al collaboratore.

Tali manager non ottengono soltanto una forza lavoro più motivata ed efficace ma, considerandosi causa, acquisiscono la prima caratteristica necessaria al fine di assorbire conoscenza e sviluppare nuove abilità: la responsabilità.
La prossima volta che ti senti adirato per l'errore o per la mancata prestazione di una persona che gestisci, non continuare a fare come l'individuo che continua a cercare le chiavi della sua auto in casa mentre le ha dimenticate in macchina. Perché nella misura in cui continuerai a farlo, ti sentirai solamente più agitato, stressato o contrariato.

Se vogliamo migliorare i risultati che otteniamo nella gestione dei nostri collaboratori, la prima idea che dobbiamo cambiare, è che sia possibile sviluppare o addirittura mantenere leadership mentre ci consideriamo effetto.

Bonus Track: il Diario della crescita

Scrivere da forma ai pensieri. Mentre scriviamo utilizziamo la tecnica del *brain dumping* che ci permette di elaborare informazioni e scenari complessi.

Inoltre è oramai assodato da molti studi che scrivere aiuta a ricordare le cose, contribuisce a diminuire ansia e stress e può essere un valido aiuto nell'affrontare e gestire i problemi quotidiani.

Sono sempre stato un grafomane, ho sempre preso molti appunti e questa mia abitudine nel tempo è diventata un metodo.
Ho iniziato a mettere in ordine gli appunti che prendevo, le domande trigger che utilizzavo. Così è nato **Investi su Te Stesso - Il Diario**.

Scansiona questo QR-Code e scarica la versione digitale de **Investi su Te Stesso - Il Diario.**

Che da un lato è un potente strumento di lavoro e, dall'altro, è anche un valido metodo di lavoro.

Scansionami!

E in un mondo in cui siamo sempre più bombardati dalle informazioni, riuscire a mantenere il focus solo su quelle essenziali fa la differenza sia in termini di tempo risparmiato che di risultati raggiunti.

Investi su te stesso ®
è un progetto realizzato da **Andrea Anilonti**.
Se vuoi maggiori informazioni:
www.anilonti.it
info@anilonti.it