

1. SCOPRI IL LEADER CHE È IN TE

Charles Schwab lavorava nell'industria dell'acciaio, con uno stipendio di un milione di dollari all'anno, e mi spiegò che questa somma enorme gli veniva pagata in larga misura per la sua capacità di trattare con la gente. Pensate un po'. Un milione di dollari perché ci sapeva fare con la gente! Una volta, verso mezzogiorno, Schwab stava camminando per uno degli stabilimenti dove lavorava quando s'imbatté in un gruppo di uomini che fumavano proprio sotto un cartello che diceva: "Vietato fumare".

Secondo voi cosa fece Charles Schwab? Additò il cartello e disse: "Siete capaci di leggere?"

Assolutamente no, non era da lui, da quel maestro di relazioni sociali che era.

Egli si mise a chiacchierare amabilmente con gli operai senza accennare minimamente al fatto che stavano fumando sotto un cartello che lo vietava.

Alla fine gli porse dei sigari e, strizzando un occhio, aggiunse: "Vi sarei grato, ragazzi, se questi li fumaste fuori di qua."

Non aggiunse altro. Essi capirono che lui si era accorto che avevano contravvenuto a una norma, e lo ammirarono perché non li aveva rimproverati. Era stato così corretto con loro che a loro volta vollero esserlo altrettanto con lui.

DALE CARNEGIE

Fred Wilpon è il presidente dei Mets, una famosa squadra di baseball di New York. Un pomeriggio stava guidando una scolaresca in visita allo Shea Stadium. Condusse i bambini dietro le basi, negli spogliatoi della squadra e, attraverso un passaggio privato, nella sala di ritrovo. Come ultima tappa del suo giro, Wilpon voleva condurre gli scolari nel cosiddetto “recinto dei tori” dello stadio, dove i lanciatori si scaldano i muscoli.

Ma proprio davanti al cancello del recinto dei tori il gruppo fu fermato da un addetto alla sicurezza in uniforme.

“Il recinto dei tori non è aperto al pubblico,” disse la guardia a Wilpon, evidentemente ignara di chi fosse. “Spiacente, ma non potete entrare.”

Indubbiamente, Fred Wilpon avrebbe potuto ottenere quello che voleva, lì e subito. Avrebbe potuto dare una lavata di capo alla povera guardia che non aveva saputo riconoscere un uomo importante come lui. Con un gesto drammatico, avrebbe potuto portare la mano al taschino e materializzare il suo cartellino di riconoscimento di alto dirigente, lasciando gli scolari con gli occhi sgranati davanti alla dimostrazione del suo potere in quello stadio.

Invece non fece niente di tutto ciò. Accompagnò la scolaresca all'estremità dell'impianto sportivo e la fece entrare nel recinto dei tori da un altro cancello.

Perché si prese la briga di comportarsi così? Wilpon non volle mettere in imbarazzo la guardia. L'uomo, dopo tutto, faceva il suo lavoro, e lo faceva bene. Più tardi, quel pomeriggio, Wilpon gli spedì anzi un biglietto scritto a mano con cui lo ringraziava per tanto zelo.

Se invece avesse scelto di alzare la voce o di fare una scenata, la guardia avrebbe potuto risentirsi, con un'indubbia conseguenza negativa sul suo rendimento. L'approccio gentile di Wilpon fu infinitamente più sensato. L'agente apprezzò molto il complimento. E potete scommettere che in un incontro successivo avrebbe riconosciuto Wilpon.

Fred Wilpon è un leader non soltanto per la carica che gli è stata affidata o per lo stipendio che riceve. Quello che fa di lui un capo di uomini e donne è il modo in cui ha imparato a interagire.

In passato chi operava nel mondo degli affari non si preoccupava gran che del vero significato del ruolo di leader. Il boss era il boss, ed era lui che comandava. Punto e basta. Fine della discussione.

Le aziende ben gestite – nessuno ha mai parlato di “aziende ben guidate” – erano quelle che funzionavano secondo uno stile quasi militaresco. Gli ordini venivano emanati dall’alto e trasmessi verso il basso per via gerarchica.

Avete presente il signor Dithers, quello della striscia a fumetti *Blondie*? Lui sbraitava: “Su le chiappe!” e il giovane Dagwood accorreva nell’ufficio del principale come un cagnolino atterrito. Nella vita reale fu questa la disciplina vigente per anni nella maggior parte delle ditte. Quelle che non erano governate come plotoni di soldati erano praticamente prive di una vera guida. Si limitavano a tirare avanti come avevano sempre fatto, al sicuro in qualche piccola nicchia del mercato per anni non toccata dalla concorrenza. Il messaggio che proveniva dall’alto era sempre questo: “Se non è andata in pezzi, perché ripararla?”

I funzionari in posti di responsabilità sedevano nei loro uffici e gestivano quello che potevano. Era questo che ci si aspettava da loro: “gestire”. Magari facevano virare la rotta dell’organizzazione di pochi gradi a sinistra o di pochi gradi a destra. Di solito si sforzavano di affrontare qualsiasi problema evidente si presentasse, dopo di che si ritenevano soddisfatti della giornata.

A quel tempo, quando il mondo era un posto più semplice, una gestione di questo tipo poteva andare. Di rado ispirata a grandi visioni, ma passabile, era in accordo col prevedibile procedere della vita.