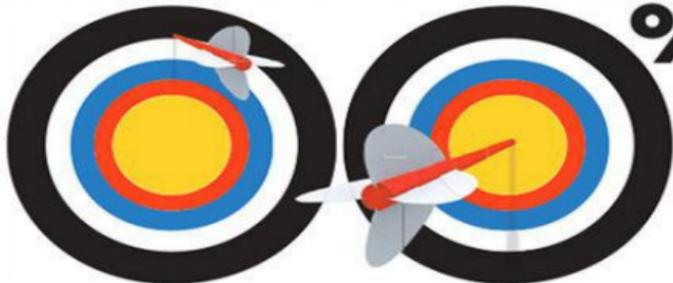


**È FACILE USARE**

**IL 100%**



**DEL TUO**

**CERVELLO**

**SE SAI COME FARLO**

**UN LIBRO RIVOLUZIONARIO  
TRADOTTO IN TUTTO IL MONDO**

**RICHARD KOCH**

**e** ■ **NEWTON MANUALI E GUIDE**





152

Titolo originale: *The 80/20  
Manager*

Copyright © Richard Koch 2013  
First published in Great Britain in  
2013 by Piatkus

Traduzione dall'inglese di Sara  
Crimi

Prima edizione ebook: giugno 2013

© 2013 Newton Compton editori  
s.r.l.

Roma, Casella postale 6214

ISBN 978-88-541-5685-2

[www.newtoncompton.com](http://www.newtoncompton.com)

Realizzazione a cura di Il  
Paragrafo, [www.paragrafo.it](http://www.paragrafo.it)

Richard Koch

È facile usare il  
100%  
del tuo cervello  
se sai come farlo

Newton Compton editori



A Nicholas Walt, con un tardivo  
ringraziamento

I metodi possono essere un milione e più,  
ma i principi sono pochi.

L'uomo che afferra i principi può scegliere con  
successo i suoi metodi.

L'uomo che prova i metodi, ignorando i  
principi, avrà sicuramente dei guai.

Ralph Waldo Emerson

# PREMESSA

Poco più di un anno fa stavo leggendo *The 80/20 Principle* per la decima volta circa. Mi trovavo a lavorare con manager di alcune delle più grandi aziende del mondo ed ero sorpreso di quanto poco applicassero il Principio 80/20 al loro modo di lavorare. Parlando con loro capi che conoscevano il Principio 80/20, ma il loro modo di agire dimostrava che non ne stavano sfruttando le potenzialità pratiche nel lavoro quotidiano.

Allora scrissi a Richard e gli suggerii di scrivere il libro che state leggendo in questo momento.

Perché l'ho fatto?

Perché voglio vedere più manager 80/20 a questo mondo. Molti di più.

Cosa significa questo?

Voglio più dirigenti che conseguano ottimi risultati, trasformino le loro aziende e aiutino i loro dipendenti a fare al meglio il proprio lavoro; e al contempo voglio che si sentano vitali, soddisfatti di se stessi e felici. Quel che più conta, voglio veder cambiare l'essenza stessa del nostro modo di lavorare, affinché tutti capiscano che è possibile ottenere risultati eccellenti con uno sforzo normale, sempre se ci

interessa davvero raggiungere i nostri obiettivi, è ovvio.

La virtù di questo libro è la sua immensa praticità: potrete mettere in pratica le sue lezioni non appena le avrete lette. Siete pronti a portare la vostra vita e il vostro lavoro al livello successivo?

La genialità del Principio 80/20 è che è contro-intuitivo. La genialità di Richard Koch è che riesce a rendere accessibile la contro-intuizione.

Al contempo è essenziale capire che – sebbene Richard vi spieghi come conseguire ottimi risultati con la massima facilità – non è vero che i più grandi obiettivi si possano raggiungere senza uno sforzo particolare. Il fatto è,

però, che questo sforzo particolare non deve necessariamente essere un'impresa epica. Non deve prosciugarvi. Non deve compromettere i vostri valori. Non deve rischiare di sopraffare voi e i vostri cari. Anzi, tutte queste cose vi segnalano che siete sulla strada sbagliata.

Lo sforzo inconsueto che questo libro incoraggia così brillantemente sta nella vostra testa. Siete disposti a *pensare* in modo nuovo, a un altro livello? Se sì, preparatevi ad ascoltare uno dei maestri. Egli sta per insegnarvi come usare le leve più efficaci a vostra disposizione, comprese quelle che credevate al di fuori della vostra portata.

Se mettete in pratica ciò che imparerete leggendo queste pagine,

scoprirete che si tratta dello sforzo più piacevole che avete mai fatto, non solo per voi, ma anche per chi vi circonda. Quando applicato correttamente, infatti, il Principio 80/20 migliora la vita di tutti.

Ho avuto il piacere di assistere all'evoluzione di questo libro e il privilegio di vedere Richard al lavoro; ho osservato le sue idee svilupparsi e constatato quanta passione mette nell'aiutare voi lettori. Questo libro vi mostrerà come diventare la versione migliore di voi stessi e vi porterà ad aiutare gli altri a fare altrettanto.

Leggetelo e vi piacerà. Mettete in pratica i suoi consigli e scoprirete che fa davvero la differenza.

Tutti vogliono lavorare per un  
manager 80/20.

Non è ora di diventarlo?

Matthew Kelly  
Singer Island, Florida, giugno 2012

# PREFAZIONE

Quando il lavoro è un piacere, la vita è una gioia, ma quando ci viene imposto, la vita è una schiavitù.

Maksim Gor'kij, *Bassifondi*

Vorreste semplificare il vostro lavoro e la vostra vita? La quantità di lavoro che dovete sbrigare è tale da sopraffarvi? Vi sembra di essere controllati dal lavoro, anziché essere voi a controllarlo?

Se avete risposto sì a queste

domande, sappiate che non siete soli: tantissimi manager – specialmente in questi tempi difficili – si sentono così.

Ma c'è una soluzione. E questa soluzione non si limiterà a migliorare la vostra performance in maniera esponenziale, ma vi consentirà di farlo lavorando *meno* duramente.

Sì, proprio così.

La soluzione sta nel diventare un manager molto più *efficiente* e questo libro vi spiegherà come farlo. Inoltre vi illustrerà come godervi il vostro lavoro e costruire una carriera di successo senza stress o lunghe ore di straordinari. Vi permetterà anche di ottenere molto più di quanto realizzate adesso senza negare la vostra personalità o

imbrogliare amici e famigliari.

Com'è possibile tutto questo?

La maggior parte delle aziende, e di certo la maggioranza dei manager, si concentra più sugli input che sui risultati. Considerano le procedure, i mille e uno compiti che svolgete ogni settimana. Al contrario, dovrebbero guardare ai risultati, soprattutto a ciò che produce i risultati *migliori*. Eppure – come cercherò di dimostrare – quando esaminate davvero ciò che produce grandi risultati, la risposta è sorprendente.

Come scoprirete ben presto, i risultati migliori derivano per lo più da un dispendio minimo di azione ed energia. Ma i piccoli input che producono i

grandi risultati sono generalmente nascosti da una massa di altri fattori che portano a esiti mediocri o pessimi. Le aziende e i manager tendono a considerare le medie, non i valori erratici o gli estremi. Eppure sono proprio questi che contano.

Sappiamo che le cose stanno così in virtù di uno strano principio economico delineato oltre un secolo fa dall'economista Vilfredo Pareto. Da allora è stato confermato da numerosi altri economisti ed esperti di strategia aziendale. Il “principio di Pareto” – o, come lo chiamo io, il Principio 80/20 (o semplicemente il Principio) – si fonda sull'osservazione che se dividete il mondo in cause ed effetti, un numero

relativamente esiguo di cause (circa il 20%) porta quasi sempre alla maggior parte dei risultati (circa l'80%). Così, la gran parte dei progressi umani si deve a un numero ridotto di persone (a dire il vero questo vale anche per i disastri). Pochi automobilisti causano la maggioranza degli incidenti; pochi manager determinano il successo o il fallimento della propria azienda. È stato spesso dimostrato che sono pochissimi i prodotti, i clienti e le decisioni a cui si deve la maggior parte dei profitti di un'azienda. Concentrandosi solo sui clienti e i prodotti essenziali – quindi vendendo una quantità maggiore di prodotti altamente redditizi ai clienti migliori – è spesso possibile

moltiplicare i profitti in maniera esponenziale.

Quindici anni fa ho scritto un libro che estendeva l'uso del Principio alla vita personale di ciascuno di noi. In questo volume, invece, mi occupo della vita lavorativa dei manager e delle poche cose di cui hanno bisogno per massimizzare i risultati che ottengono. In primo luogo vi presenterò il Principio e il suo funzionamento. Questo libro, però, è essenzialmente un manuale che vi spiega come mettere in pratica il Principio nel modo più facile e semplice possibile. Se siete allergici ai numeri, potreste persino saltare il capitolo 2, incentrato sul Principio stesso (anche se non richiede alcuna nozione di economia

o statistica, né un particolare interesse per queste discipline). Il cuore del volume è la Parte seconda, che vi guida attraverso dieci metodi che vi permetteranno di diventare un manager super-efficiente. Potete stare certi del fatto che tutte e dieci queste tecniche si fondano su un principio economico dimostrato, anche se sembrano funzionare in modo bizzarro e contro-intuitivo.

Metà della battaglia per diventare un manager più efficiente consiste semplicemente nel capire il disordinato mondo in cui viviamo, in cui la maggior parte degli sforzi è solo una perdita di tempo e dove pochi interventi ben assestati possono trasformare la vostra

vita e quella di chi vi sta intorno. Mentre procederete con la lettura, scoprirete molte questioni interessanti, che rivoluzioneranno la vostra visione della vita e del lavoro. Eccone qualche esempio:

- I manager hanno bisogno di una leva se vogliono fare un piccolo sforzo e ottenere grossi risultati. Prenderemo in esame sette tipi di leva, alcuni più ovvi di altri, ma tutti sottoutilizzati.
- I manager di maggior successo non si limitano ad aiutare se stessi, ma aiutano anche gli altri – in particolare gli individui che non si conoscono, perché si muovono in

mondi diversi – a connettersi fra loro.

- I manager rispettati (e spesso amati) ogni settimana dedicano un po' di tempo a incoraggiare, sostenere e guidare i loro collaboratori. Apprezzerete ben presto il rendimento in termini di produttività e spirito di squadra, che si rivelerà di molto superiore allo sforzo necessario per ottenerlo.
- I manager efficienti, inoltre, liberano il loro staff, dandogli la facoltà di scegliere le mansioni in cui eccelle. Questa non è, si badi, una soluzione di comodo. Al contrario, richiede totale onestà e

apertura da entrambe le parti, oltre che l'applicazione di standard elevatissimi.

- I manager non devono essere a corto di tempo, anzi, in un mondo che si gioca al secondo, possono disporre di molto tempo. I risultati migliori si ottengono restando fuori dal clamore e dalla frenesia che intralciano quasi tutti gli altri.
- Tutte le carriere di successo possono essere cristallizzate in poche, rare ma critiche decisioni.
- I progressi eccezionali fluiscono dalla combinazione di colta pigrizia, pensiero intelligente ed estrema ambizione.

Alcuni dei dieci metodi per diventare un manager eccezionale sono facili da acquisire, altri richiedono uno sforzo maggiore, ma solo per quanto riguarda la vostra disponibilità a cambiare il tipo di approccio: non vi saranno richieste fatiche immani né di avventurarvi in terreni oscuri. Tutti e dieci garantiscono un rendimento fenomenale sul lungo periodo, non solo in termini finanziari ma anche di benessere personale, dal momento che migliorerete la vita altrui.

Tutto questo potrebbe sembrarvi troppo bello per essere vero. Quindi, dov'è l'inghippo?

A essere sinceri ce ne sono tre.

Affinché questo nuovo approccio funzioni per voi, dovete anzitutto essere

disponibili a rinunciare alle vecchie convinzioni e abitudini lavorative. Dovete smettere di seguire il gregge e iniziare a pensare con la vostra testa. Non sarà facile, finché non vi ci sarete abituati.

In secondo luogo, dovete fare il lavoro giusto per voi, nell'azienda giusta e con il capo giusto. In termini generali, ciò significa che avrete la possibilità di fare la differenza in un'azienda che incoraggia la libertà e la creatività, non che le stronca. Purtroppo, la maggior parte degli impieghi e delle imprese non corrisponde a questa descrizione, ma è anche vero che le altre esistono e sono relativamente facili da trovare. Di solito sono aziende di

successo e in crescita – al contrario delle concorrenti che vivono periodi di stagnazione o di crisi – e hanno dipendenti felici.

Il terzo aspetto è che dovete voler concludere qualcosa nella vostra vita. E con questo intendo volerlo *davvero*, con tutto il cuore e l'anima. Non importa cosa volete fare, quel che conta è che siate determinati.

Se queste avvertenze non vi hanno scoraggiato, proseguite nella lettura. Karl Marx – uno dei più originali pensatori del XIX secolo – una volta disse, in un altro contesto: non avete niente da perdere se non le vostre catene. E avete un mondo meraviglioso da conquistare!

PARTE PRIMA  
LA DOMANDA  
TI SENTI  
SOPRAFFATTO?

*1. Vorresti  
semplificare  
il tuo lavoro e la tua  
vita?*

Roy Grace aveva sempre più spesso la sensazione che la sua vita fosse una sfida continua contro l'orologio. Come se fosse il concorrente in un gioco a quiz in cui non c'era un premio per il vincitore,

perché non aveva fine. Per ogni e-mail a cui riusciva a rispondere, ne arrivavano altre cinquanta. Per ogni pratica che riusciva a sbrigare, gliene piombavano altre dieci sulla scrivania.

Peter James, *Dead Tomorrow*<sup>1</sup>

Il lavoro è soverchiante. È così anche per voi? Le e-mail si accumulano nella casella in entrata e le pratiche da sbrigare si impilano sulla vostra scrivania? Sentite di restare sempre indietro? Lottate per portare a termine la quantità di cose da fare? Tornate spesso a casa tardi la sera? Siete sempre reperibili al cellulare? Provate un senso di vuoto mentre andate al lavoro e un

senso di colpa quando tornate a casa? Siete convinti che non verrete mai a capo di tutto, che non avrete mai il controllo del carico di lavoro? Sospettate che i vostri capi non capiscano, né – se è per questo – che gliene importi?

Se avete risposto sì a queste domande, o ad alcune di esse, ho buone notizie per voi.

*Lavorare non deve essere così.*

Non nego che queste pressioni esistano, né che per la maggior parte dei manager siano sempre più forti.

Quando sono entrato nel mondo del lavoro, quarant'anni fa, ero impiegato in una grande industria petrolifera. Era frustrante, dal momento che

l'organizzazione era composta da molti settori e reparti, ma il lavoro quotidiano non mi schiacciava, perché – quando ne avevo bisogno – c'erano molte persone pronte ad aiutarmi. Quei manager si annoiavano perché erano i primi a non essere sovraccarichi. C'erano semplici procedure da seguire, le mansioni erano descritte con chiarezza e i colleghi avevano tutto il tempo per insegnarmi i trucchi del mestiere.

Ogni venerdì, verso mezzogiorno, gli anziani del mio reparto andavano al pub per bere qualcosa per due o tre ore e, dopo un po', cominciai a essere invitato anche io. Durante questi convegni scoprii che molti dei miei colleghi non amavano il loro lavoro, ma non ho mai

sentito nessuno di loro lamentarsi del fatto che erano troppo sotto pressione. Il lavoro aveva una connotazione sociale molto piacevole e onnipresente. C'era sempre il tempo per una pausa, per fare quattro chiacchiere e organizzare la propria vita al di fuori dell'ufficio. Negli anni Settanta, nessuno – e intendo proprio *nessuno* – lavorava durante la pausa pranzo.

In questo periodo, Robert Townsend, a cui si deve la crescita Avis Rent-a-Car da piccola aziendina a società internazionale di grande successo, fece qualcosa di totalmente inedito per un manager degli anni Settanta. Scrisse un libro! Townsend era a tal punto nauseato dai meandri della burocrazia, dallo

sviluppo incontrollato dei conglomerati aziendali sempre più distanti dai lavoratori e dai clienti, che tirò una potente bordata contro i magnati della Corporate America, accusandoli di soffocare le persone e strozzare i profitti. Il titolo del suo libro era molto semplice: *Viva l'organizzazione*.

«Nell'azienda media», iniziava Townsend, «fattorini, presidente, vicepresidenti, stenografe, hanno tutti tre caratteristiche in comune: sono rassegnati, scocciati, dallo sguardo-sperto»<sup>2</sup>. L'America era diventata «una nazione di passacarte», «mortali addestrati a servire istituzioni immortali». Il suo messaggio ai direttori generali era: «Non è vero che i vostri

collaboratori sono pigri e incompetenti. Lo sembrano soltanto [...] Piantatela di prendervela con loro. È colpa *vostra* se sono arrugginiti da tutto questo lavoro inutile»<sup>3</sup>.

Molte delle accuse di Townsend risuonano tuttora, a distanza di oltre quarant'anni. Ma davvero ha detto «arrugginiti dal *lavoro inutile*»? Questa espressione non suona corretta all'orecchio moderno, forse Townsend era sarcastico, verrebbe da pensare. Invece no, parlava seriamente. Negli anni Settanta non c'era molto lavoro manageriale in giro.

Come sono cambiati i tempi! Il personale in eccesso è ormai sparito; la perpetua “ristrutturazione” ha finito con

il caricare sempre più lavoro sulle spalle di un numero sempre inferiore di manager. Oggi la parola più abusata del lessico manageriale è *empowerment*, il processo in virtù del quale un manager si ritrova facilmente a svolgere due o tre lavori anziché uno solo. Dimenticate le conviviali pause al bar: la nuova routine sarà di sicuro giovamento per il vostro fegato, ma sarete talmente sotto pressione che a stento avrete il tempo per trangugiare un panino a metà giornata.

Adesso le parole d'ordine sono *eccellenza operativa*, che tradotto significa costi sempre più bassi; *mercificazione*, ovvero produrre e vendere beni al più basso costo

possibile, spogliando ogni cosa della sua personalità; e *responsabilità*, il che significa che quando i profitti calano qualcuno la paga... e quel “qualcuno” potreste essere voi. Se non siete pronti a piegarvi alle regole del gioco, potete stare certi che, da qualche parte nel mondo, ci sarà uno stacanovista ben lieto di farlo, e per un salario molto inferiore al vostro. Questa è un’ottima notizia per i clienti, ma una tragedia per i lavoratori, i manager e l’azienda stessa.

Non sorprende che, oggi, la stragrande maggioranza dei manager sia sopraffatta dal lavoro: vivono giornate frenetiche, stressanti, complesse, senza soste, stancanti e demoralizzanti. Esiste

però anche una piccola minoranza che è stata in grado di invertire la tendenza: il risultato è che queste persone sono ottimiste, fiduciose, rilassate e felici. E, quel che più conta, riescono a tenere le loro vite e il loro lavoro entro i canoni della semplicità.

### *Il manager ai raggi X*

- Da quanto fate il vostro attuale lavoro?
- Da quanto lavorate nella vostra attuale azienda?
- Quante ore la settimana lavorate?
- Compilate elenchi di cose da fare?
- Amate il vostro lavoro? Andate

in ufficio con gioia?

- Avete troppo poco tempo per portare a termine tutto quello che volete?
- Finora avete avuto avanzamenti di carriera rapidi?
- Andate d'accordo con il vostro capo? È una persona generalmente disponibile?
- Rispondete alla domanda precedente pensando al superiore del vostro capo.
- Sul lavoro, avete importanti intuizioni che i vostri colleghi non hanno?
- Siete spesso stressati o tesi al lavoro?
- Riuscite a immaginarvi in un altro posto di lavoro o in un'altra carriera?
- Parlate con i clienti tutte le

settimane o quasi?

- State portando avanti una strategia semplice che funziona bene per il vostro reparto?
- Avete uno o più mentori importanti?
- Pranzate regolarmente con amici o conoscenti che non lavorano con voi?

Il libro che state leggendo si occupa di questi due tipi di manager: quelli che hanno sempre il controllo delle cose e quelli che non ce l'hanno mai. Se sentite di appartenere alla seconda categoria, la buona notizia è che potete uscirne ed entrare a far parte del felice 20%. Ma prima di proseguire, rispondete al breve

quiz che vi proponiamo in queste pagine e che dovrebbe aiutarvi a stabilire che tipo di manager siete. Rispondete a ogni domanda di getto, senza pensarci troppo.

### *Punteggio*

**Domanda 1:** Se fate il vostro attuale lavoro da meno di due anni, segnate 1 punto. Zero punti se lo fate da un periodo compreso fra i due e i quattro anni. Se gli anni sono più di quattro, segnate -2.

**Domanda 2:** Se lavorate nella vostra attuale azienda da meno di quattro anni pieni, ottenete 1 punto. Zero punti se gli anni sono fra i quattro e i sette; se

sono più di sette, segnate -2.

**Domanda 3:** Se lavorate 35 ore o meno, segnate 2 punti. Per 36-40 ore, un punto. Zero punti se lavorate fra le 40 e le 49 ore, mentre se le ore sono 50 o più, segnate -2.

**Domanda 4:** 2 punti se avete risposto No. Zero punti per il Sì.

**Domanda 5:** 2 punti per il Sì, zero per il No.

**Domanda 6:** 2 punti per il No, zero per il Sì.

**Domanda 7:** 2 punti per il Sì, zero per il No.

**Domanda 8:** Idem.

**Domanda 9:** Idem.

**Domanda 10:** Idem.

**Domanda 11:** Questa volta il No vi fa segnare 2 punti, il Sì zero.

**Domanda 12:** Idem.

**Domanda 13:** 2 punti per il Sì,  
zero per il No.

**Domanda 14:** Idem.

**Domanda 15:** Idem.

**Domanda 16:** Idem.

Segnatevi il punteggio totale, alla fine del capitolo capiremo cosa significa.

### *Due modi per essere manager*

È probabile che vi sia stata insegnata la maniera classica per dirigere un reparto o un ufficio, o forse l'avete assimilata per osmosi: lavorate sodo, spesso fate gli straordinari, e siete molto presenti e disponibili. Siete

costantemente impegnati e attorno a voi l'attività è sempre in fermento. Rispondete alle domande e alle sollecitazioni di capi e colleghi in maniera puntuale e lineare. Per esempio se qualcuno vi manda un'e-mail, rispondete subito. Tutto questo sembra perfettamente naturale, semplice questione di buone maniere. Tuttavia presenta uno svantaggio: aumenta la comunicazione interna e il conseguente dispendio di tempo. Avete facoltà di giudizio riguardo a ciò che state facendo e una certa libertà di manovra, ma sempre entro i limiti della politica aziendale, del lavoro del gruppo e delle richieste dei vostri capi. Vigè la regola non scritta secondo la quale non

dovreste essere troppo diversi, quanto a stile e comportamento, dal resto dei capi o dagli altri colleghi. Nella pratica, questo approccio al management porta molto presto al sovraccarico di lavoro: restate indietro e non riuscite mai a mettervi davvero in pari. È eloquente, poi, che questa tensione si avverta più acuta all'approssimarsi di una vacanza... e quando rientrate in ufficio.

A volte sembra che il lavoro disapprovi il rilassamento e sia determinato a prendersi la sua vendetta.

L'altro modo di essere manager è meno diffuso, ma la strada meno battuta è la più tranquilla. Se siete uno di questi rari manager:

- Generalmente totalizzate meno ore di lavoro rispetto ai vostri colleghi. Di tanto in tanto fate gli straordinari, ma solo perché vi piace quello di cui vi state occupando o siete al culmine di un particolare progetto. Una volta finito, sapete come rilassarvi.
- Diversamente dalla media, non siete molto orientati all'azione. A volte vi capita di sedere tranquillamente alla vostra scrivania, senza incartamenti o dispositivi elettronici a portata di mano. Trascorrete molto tempo a pensare e moltissimo a parlare con le persone. Gran parte della vostra attività si svolge fuori dall'ufficio.

- Siete concentrati sul risultato, non sugli input. La pila delle pratiche da esaminare è altissima. Utilizzate rigorosi filtri anti-spam, ma nella vostra casella di posta ci sono comunque decine di e-mail a cui non avete dato risposta. Ciò non di meno, non sentite spesso il bisogno di rispondere immediatamente alle e-mail o ai messaggi, ma riservate a questa attività dei momenti precisi. Ogni mattina stabilite qual è il lavoro che volete portare a termine quel giorno, e non fate altro finché non l'avete finito.
- Mantenete le cose semplici. Rimuovete o ignorate il disordine quotidiano che normalmente

soffoca i vostri colleghi. Lavorate anzitutto su ciò che può essere sbrigato in fretta, ma che fa comunque la differenza. E, per quanto possibile, delegate o supervisionate tutto il resto.

- Pur senza troppo clamore, siete degli anticonformisti. Lavorate in team e adottate un atteggiamento disponibile e amichevole, ma dite spesso cose che possono sorprendere i vostri colleghi. Vi concedete di essere incoerenti. Fate molte domande. Pensate all'impensabile. Sperimentate. A volte vi prendete molto tempo per arrivare a una decisione, ma una volta che avete deciso siete

risoluti... almeno finché non cambiate idea. In altre parole, fate le cose a modo vostro.

- Vi ritenete una persona di successo, sebbene la vostra definizione di “successo” potrebbe essere molto diversa da quella comune!
- A prima vista potreste sembrare molto simili ai vostri colleghi, perché non vi preoccupate di sbandierare le differenze. Solo chi vi conosce bene e lavora a stretto contatto con voi sa quanto il vostro approccio sia inconsueto. La differenza più rilevante è che non siete stressati, non andate di fretta e, di solito, siete felici.

Dunque, la differenza fra la stragrande maggioranza dei manager e questa razza alternativa e soddisfatta sta solo nel temperamento e nella personalità?

No. Ciò che differenzia i due tipi di manager non è come si percepiscono, ma il modo di pensare.

Questo secondo tipo ha un'arma segreta... che segreta non è. Costoro sarebbero più che felici di condividerla con voi, basta chiedere. Peccato che quasi nessuno lo faccia.

Per dirla in parole semplici, costoro capiscono il Principio e lo usano tutti i giorni, al lavoro e nella vita quotidiana.

È davvero possibile che questa semplice informazione spieghi tutto il loro successo, la loro felicità e

l'assenza di stress?

Sì, e nel prossimo capitolo vedremo perché.

Prima, però, torniamo al quiz. Appartenete alla maggioranza di manager oberati di lavoro e carichi di stress o siete uno dei pochi che definisco “manager 80/20”? Più elevato è il vostro punteggio, più è probabile che ricadiate nella seconda categoria. Il punteggio minimo è -6, il massimo è 30.

Se avete totalizzato 25 o più, vi comportate già come un manager 80/20.

Un punteggio fra 15 e 24 significa che non siete del tutto un manager 80/20, ma siete sulla buona strada.

Anche un punteggio inferiore a 15 –

come totalizza la maggior parte dei manager – è una buona notizia! Sul serio. Se siete pronti a cambiare il vostro approccio al lavoro, infatti, sarete più soddisfatti ed efficienti. Chi non mirerebbe a un simile obiettivo?

## 2. L'arma segreta

L'altro giorno sono andato in libreria e ho chiesto alla commessa dove fosse la sezione dei manuali di auto-aiuto. Mi ha risposto: «Se glielo dicessi, che auto-aiuto sarebbe?».

Brian Kiley

Per fare bene le cose che decidiamo di fare, dobbiamo eliminare tutte le circostanze trascurabili.

*Filosofia del marketing Apple, 1977<sup>1</sup>*

A costo di contraddire la commessa dell'aneddoto di Brian Kiley, io ve lo dirò.

L'arma segreta – la cosa che ribalterà da capo a piedi la vostra vita di manager e vi consentirà di farvi strada nel lavoro senza alcuna fatica – è il Principio 80/20.

*Cos'è il Principio 80/20?*

Il Principio 80/20 è l'osservazione secondo cui un numero esiguo di eventi dà origine alla maggioranza degli effetti; che la gran parte delle conseguenze deriva da poche cause; che gli effetti si originano per lo più da una piccola

minoranza di input: quando si tratta di risultati, è una piccola quantità di sforzo ed energia a fare la parte del leone.

Potremmo facilmente scoprire che l'80% degli effetti è provocato dal 20% delle cause, o che l'80% degli effetti deriva dal 20% degli input, o che l'80% dei risultati deriva dal 20% degli sforzi. Normalmente, il 20% degli atleti professionali si aggiudica l'80% – o più – dei premi. È probabile che ciascuno di noi indossi solo il 20% – o meno – dei propri abiti per più dell'80% del tempo. Un misero 20% dei topi d'appartamento si aggiudicheranno più dell'80% del bottino. Un 20% appena dei vostri spostamenti in auto costituirà più dell'80% dei chilometri totali che

percorrerete. Solo il 20% del vostro tempo genererà più dell'80% dei risultati concreti. E il 20% delle vostre decisioni porterà più dell'80% del vostro successo e della vostra felicità, o l'esatto opposto.

Quando raccogliamo i dati e testiamo il Principio 80/20, normalmente scopriamo che la maggior parte dei nostri risultati deriva da un numero limitato di input.

L'aspetto straordinario del Principio è che *pochissime cose contano davvero, ma in maniera determinante*. Ciò significa che la maggior parte di noi non vive la propria vita o conduce la propria carriera in maniera oculata, perché non ci rendiamo conto che sono pochissimi

gli input importanti. La vita – specie sul posto di lavoro – cospira per farci perseguire numerosi obiettivi irrilevanti che ci succhiano energia senza darci ciò che davvero vogliamo.

Il vero valore del Principio è che ci aiuta a identificare quelle poche attività che dovremmo portare avanti, perché sono queste che producono i risultati più notevoli.

Parliamoci chiaro. Il Principio non è una teoria, nessuno l'ha concepito in sogno. Deriva dall'osservazione, dall'esame della relazione fra una serie di cause, espresse in percentuale, e una serie di risultati, anch'essi espressi in percentuale. L'osservazione è illuminante, perché scopriamo che poche

cause – approcci, metodi, decisioni, eventi naturali, prodotti, tecnologie, tipi di persone, tipi di azioni o risorse di ogni genere – portano a risultati sproporzionati al numero delle cause o degli sforzi coinvolti.

Il Principio ci permette di concentrarci sulle cause positive, sradicare quelle negative e dimenticarci della massa di cause futili e irrilevanti che, pur sollevando un sacco di clamore, non portano a nulla se non alla confusione. Che ce ne accorgiamo o no, *tutti* i progressi – dall'evoluzione attraverso la selezione naturale alla più recente versione dell'iPad – derivano da esperimenti consci o inconsci, in cui pochi eventi immensamente produttivi

trionfano a spese di tutto il resto. La consapevolezza del Principio ci consente di stimolare e accelerare le cose che vogliamo accadano.

Per esempio, come chiarisce Walter Isaacson nella sua brillante biografia del fondatore di Apple, Steve Jobs si concentrava sempre su un numero limitato di prodotti e caratteristiche essenziali – in questo secondo caso, le funzioni che sarebbero state usate per la maggior parte del tempo – e ignorava tutto il resto<sup>2</sup>. Nel 1997, quando Jobs rientrò in azienda, la Apple versava in uno stato di forte crisi, che si avvicinava all'insolvenza: restavano appena cinque settimane di flusso di cassa, ma Jobs «si diede a tagliare modelli e prodotti. Ne

eliminò il 70 per cento. “Siete gente brillante”, disse a un gruppo-prodotto, “e non dovrete sprecare il vostro tempo su schifezze simili”»<sup>3</sup>. Fu così che Apple abbandonò tutti i prodotti non essenziali, compresi stampanti, server e l’assistente personale digitale Newton, con il suo carente sistema di riconoscimento della scrittura. Concentrandosi solo sul 30% dei prodotti che generavano profitto e scartando il 70% in perdita, Jobs salvò l’azienda.

Una volta identificati i prodotti cruciali di Apple, Jobs si apprestò ad applicare il Principio alle loro caratteristiche. Perché, per esempio, l’iPod ha avuto enorme successo? La

risposta è semplice:

Apple ha studiato i lettori mp3 e scoperto qual era il 20% delle caratteristiche che l'80% degli utenti vuole e usa davvero, poi ha studiato come implementare queste caratteristiche meglio di chiunque altro [...] Eliminando la massa di caratteristiche non utilizzate e concentrando tutti i propri sforzi per sbaragliare la concorrenza sulle caratteristiche che contano davvero, Apple ha progettato un lettore mp3 di primissimo livello che, fino a oggi, detiene una quota di mercato immensa e intoccabile<sup>4</sup>.

Quando Apple ha presentato l'iPhone, molti commentatori sulle prime lo criticarono, perché mancava di molte caratteristiche esibite dal BlackBerry, come la tastiera fisica. Ma era proprio

questo il punto. Quando venne discussa per la prima volta la questione di un telefono a marchio Apple, Jobs spiegò: «Ci sedevamo attorno a un tavolo e cominciammo a parlare di quanto non ci piacessero i nostri telefoni cellulari. Erano troppo complicati. Avevano funzionalità che non si riuscivano a capire, inclusa la rubrica. Era tutto un bizantinismo»<sup>5</sup>. L'iPhone, di contro, si concentrò sul 20% di caratteristiche che tutti utilizzano per oltre l'80% del tempo, rese queste caratteristiche divertenti e semplici da usare, e le propose in un dispositivo più sottile e leggero dei prodotti concorrenti.

Anche così, molti critici affermarono che l'iPhone da 500 dollari sarebbe

stato un disastro. «È il telefono più costoso al mondo», dichiarò Steve Ballmer, amministratore delegato di Microsoft, alla CNBC, «e non piace agli utenti professionali perché non ha la tastiera»<sup>6</sup>. In una certa misura, le previsioni di Ballmer sono state confermate dai dati di vendita: alla fine del 2011 erano stati venduti 100 milioni di iPhone, con i quali Apple si aggiudicava appena il 4% del mercato globale dei telefoni cellulari. Tuttavia, vendendo un numero di pezzi relativamente basso a un prezzo relativamente alto, Apple realizza più del 50% dei profitti totali guadagnati dai produttori di telefoni cellulari (uno schema 4/50)<sup>7</sup>.

Il Principio non si applica solo a prodotti e funzionalità, ma ai clienti, alle attività, al tempo che trascorriamo al lavoro, e persino alla salute e alla felicità. Chiedetevi, per esempio, quali rapporti di amicizia sono più importanti per voi. Queste persone saranno probabilmente poche – di certo meno del 20% dei vostri conoscenti – ma contribuiscono alla stragrande maggioranza della gioia e del senso della vostra vita. Eppure, ci troviamo a passare molto più tempo con conoscenti con i quali abbiamo rapporti superficiali che con le poche persone che contano davvero per noi. Analogamente, se chiedete a qualcuno quali siano gli aspetti della vita che vorrebbe

cambiare, di solito la risposta comprende un elenco molto breve. Non è dunque un peccato che così pochi di noi agiscano con decisione per sbarazzarsi di queste cause di infelicità?

Quando capiamo quali sono le cose davvero vitali che ci rendono felici e sono più utili, il Principio ci consente di riprodurre, moltiplicare e accelerare l'arrivo di ciò che vogliamo accada. E ci mostra come liberarci della maggior parte dell'inutile rumore bianco che ci fa girare a vuoto.

### *Le origini del Principio*

L'idea – anche se non l'espressione

“80/20” – si deve all’economista Vilfredo Pareto, docente all’università di Losanna alla fine del XIX secolo. Impegnato nello studio della distribuzione della ricchezza nel Regno Unito, Pareto si rese conto che tutti i dati raccolti mostravano uno schema pressoché costante: la distribuzione del reddito è caratterizzata da forti ineguaglianze. Indipendentemente dal fatto che le statistiche prese in esame si riferissero al XVI o al XIX secolo, o a qualunque altro periodo di tempo, i dati dimostravano che la ricchezza totale era nelle mani di una percentuale molto esigua della popolazione. A quel punto, Pareto applicò l’analisi ad altre nazioni, scoprendo che in Italia, Svizzera e

Germania si verificava lo stesso fenomeno. Usando i dati raccolti per tracciare dei grafici, estrapolò un'equazione algebrica che scoprì essere applicabile alla distribuzione della ricchezza in qualunque luogo e periodo storico.

I grafici e le equazioni sono validi tuttora per esaminare la distribuzione della ricchezza, ma sono parimenti applicabili a una serie di altre aree: l'incidenza dei terremoti o degli asteroidi relativamente alla magnitudine, la classificazione delle città rispetto alla popolazione, il numero dei matrimoni rispetto alla zona di residenza degli sposi, il numero dei consumatori e dei prodotti rispetto ai profitti generati, e

una serie pressoché infinita di altre relazioni, naturali e prodotte dall'uomo. In termini di risultati, un numero molto esiguo di cause (per esempio, i clienti più redditizi) ed eventi (come disastrosi terremoti) assai potenti minimizzano tutti gli altri fattori.

Pareto fece un lavoro puramente descrittivo, limitandosi a osservare dati che i ricercatori avevano accuratamente raccolto nei decenni precedenti e identificando un modello; tant'è vero che nessuno è riuscito a formulare una spiegazione convincente del motivo per cui il Principio paretiano vale per tanti diversi fenomeni, nazioni ed epoche. Sembra che le cose funzionino semplicemente così. Però, quanto più si

esamina la questione, tanto più la situazione si complica e contraddice le nostre aspettative.

Ciò che mi affascina del Principio, tuttavia, è la sua asimmetria, il suo disequilibrio. Nei più cruciali ambiti della vita, infatti, un *piccolo numero di eventi* ha un *effetto proporzionalmente ampio*: un manipolo di individui detiene la maggior parte della ricchezza; poche cause producono gli effetti più rilevanti; la maggioranza delle persone è silenziosa e inascoltata, mentre la minoranza tiene le fila.

Grazie alla ricerca di Pareto, questo squilibrio è oggi pienamente prevedibile, pur restando quasi sempre inatteso. È proprio perché tale squilibrio

è contro-intuitivo, perché non ce lo aspettiamo, che è così importante esserne consapevoli. Una volta compreso quanto è sbilanciato il nostro mondo, possiamo trarne vantaggio. Per esempio, se scopriamo che la maggior parte dei nostri profitti è generata da un numero molto ridotto di clienti, dovremmo concentrarci su di loro, averne particolare cura e cercare di incrementarne gli acquisti fornendo un miglior servizio e producendo nuovi beni che possano desiderare. Se, invece, scopriamo che la maggior parte dei nostri clienti non porta sufficiente profitto, possiamo abbassare i costi tagliando i servizi che forniamo, e possiamo alzare i prezzi, nella certezza

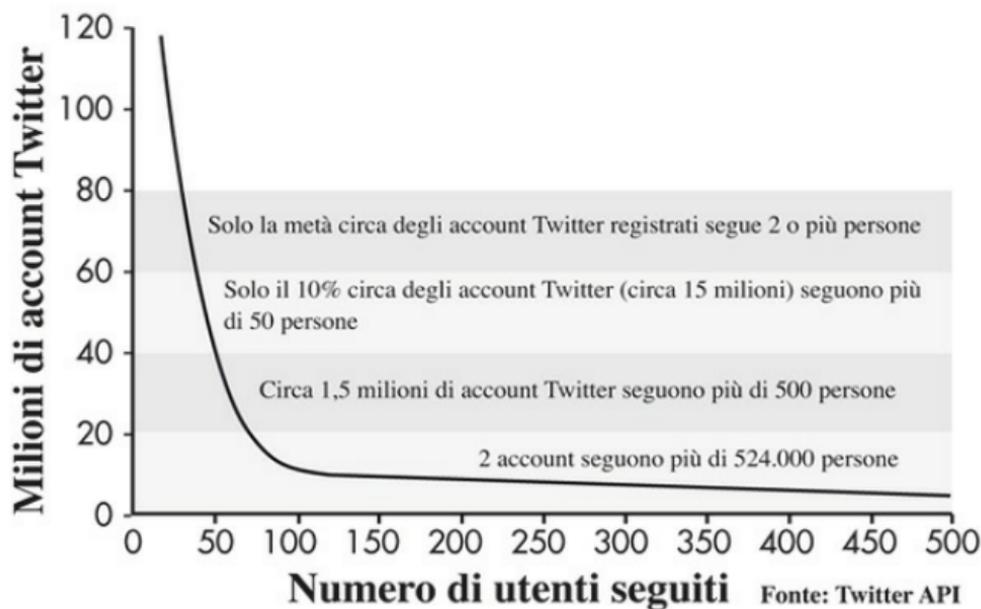
che, se questa mossa porta i clienti a rivolgersi altrove, ciò rappresenta un vantaggio per noi. Tali provvedimenti vanno contro la natura manageriale, eppure il Principio può darci la fiducia necessaria ad apportare i cambiamenti da troppo tempo rimandati.

Twitter è un ottimo esempio della mancanza di equilibrio nel mondo. È un fenomeno di rete. Quando, la sera del 1° maggio 2011 la Casa Bianca annunciò che il presidente Obama avrebbe emesso un comunicato straordinario, fu il popolo di Twitter a capire per primo che Osama Bin Laden era stato assassinato. Alle ore 10:24, più di un'ora prima della messa in onda dell'annuncio, Keith Urbahn, capo dello

staff di Donald Rumsfeld, twittò: «So I am told by a reputable person they have killed Osama Bin Laden. Hot damn» [Vengo a sapere da fonti affidabili che hanno ucciso Osama Bin Laden. Per la miseria!]. Nel giro di sessanta secondi Brian Stelter, un reporter del «New York Times», aveva ri-twittato questo messaggio ai suoi follower (oltre cinquantamila persone). Qualche minuto più tardi la notizia era diventata di dominio pubblico, e mancava ancora una buona mezz'ora all'annuncio ufficiale. Tutto questo accadde grazie ad appena cinque persone: Urbahn, Stelter e altri tre utenti di Twitter con molti follower<sup>8</sup>. Questa storia illustra l'importanza della diffusione di notizie e opinioni da parte

di pochi a beneficio di molti.

Nel marzo del 2011 Twitter contava circa 175 milioni di utenti registrati e il «Silicon Valley Insider» pubblicò il seguente grafico paretiano per illustrare i comportamenti di utilizzo del servizio:



Chiaramente, il numero di persone

che seguono altri utenti è sceso drasticamente ogni volta che veniva alzata la soglia dei “seguaci”. Solo il 10% circa degli account Twitter – pari a 15 milioni di persone nel 2011 – seguiva più di 50 utenti, mentre un ulteriore milione e mezzo – meno dell’1% degli utenti – ne seguiva più di 500. Questo significava che circa il 10% dei “follower accaniti” totalizzava l’85% del numero complessivo di persone seguite<sup>9</sup>.

Consideriamo anche i venti libri in lizza nel 2011 per il britannico Orange Prize for Fiction. Le vendite totali al 24 marzo 2011 si attestavano a 354.000, ma un solo libro, *Stanza, letto, armadio, specchio* di Emma Donoghue, ispirato al

caso di Josef Fritzl, aveva totalizzato 318.055 di queste vendite, pari all'89,8% del totale. Dal momento che, su venti libri, uno (quindi il 5%) ha venduto il 90% del totale, definiamo questo schema una relazione 90/5<sup>10</sup>. Ciò non di meno, i giudici conferirono il premio a Téa Obrecht, un'autrice serbo-americana venticinquenne, per il suo romanzo d'esordio *L'amante della tigre*. Mentre scriviamo, il libro di Obrecht occupa un buon posto nella classifica di Amazon – dove si attesta al numero 35 – ma viene pur sempre superato da *Stanza, letto, armadio, specchio*, che è al numero 13. Nell'ottobre 2012 le vendite di *Stanza, letto, armadio, specchio* avevano

superato quelle de *L'amante della tigre* in proporzione di 3 a 1, totalizzando 544.581 copie vendute, contro 167.501<sup>11</sup>.

Ho appena controllato per vedere se anche le tendenze di vendita dei miei libri seguono uno schema simile al modello 80/20. Non sono affatto sorpreso nel constatare che è così. Dei venti titoli che ho scritto o co-firmato, i quattro principali – pari al 20% – totalizzano l'86% delle vendite.

Un altro risultato interessante è emerso quando ho stilato un elenco di tutte le 263 città inglesi in ordine decrescente di popolazione, a partire da Londra; ho poi sommato le popolazioni del 20% in testa alla classifica, cioè le

53 città più grandi. Insieme, totalizzavano 25.793.036 persone, mentre tutte e 263 contavano in totale 32.332.808 cittadini. Siccome 25,8 milioni è il 79,8% di 32,3 milioni, le città che formavano il 20% delle più grandi contavano quasi esattamente l'80% della popolazione<sup>12</sup>!

Il mercato azionario costituisce un altro esempio di squilibrio in azione. Al momento della stesura di questo libro, i dati più recenti disponibili riguardavano l'ultimo trimestre del 2011, quando i dieci principali titoli azionari nell'Indice Standard & Poor's 500 assommavano al 92% di tutti i guadagni, mentre i restanti 490 titoli contribuivano solo all'8%. Su 500 titoli, dieci – il 2%

appena – fornivano oltre i nove decimi del guadagno totale: un rapporto 92/2. Sebbene sia inconsueto incontrare una simile concentrazione nei dati trimestrali, se prendiamo in esame gli ultimi vent'anni, più del 100% dei guadagni dell'Indice S&P 500 provengono dalla stessa, esigua proporzione del totale: i dieci titoli principali. Nel suo complesso, l'indice ha mostrato considerevoli crescite dei guadagni, pari al 7-10% annuo negli ultimi due decenni. Ma se si escludono i dieci titoli principali, le restanti 490 società hanno avuto una crescita media *negativa* del 3,3% nello stesso periodo.

È questo che intendo quando dico che il mondo degli affari è governato da

estremi, non da situazioni intermedie. Senza le dieci principali aziende, il mercato azionario americano sarebbe colato a picco.

### **↳ principi 50/5, 20/1 e 50/1**

Lo squilibrio fra le *poche forze essenziali* e le *tante questioni futili* opera in qualunque confronto di cause ed effetti, anche se le proporzioni esatte variano da un caso all'altro. Fino a questo momento abbiamo utilizzato il parametro 80/20, ma è altrettanto probabile che il 5% di cause primarie porti al 50% dei risultati, o che l'1% di input super-potenti generi il 20% dei

risultati significativi.

Torniamo a Twitter. Nel 2011 quattro ricercatori, fra cui il noto teorico dei network Duncan J. Watts, scrissero un saggio dal titolo *Who Says What to Whom on Twitter* [Chi dice cosa a chi su Twitter] in cui spiegavano di aver scoperto che soltanto una “élite” di 20.000 utenti – meno dello 0,05% del totale degli utenti registrati – attirava quasi il 50% dell’attenzione globale su Twitter. Per dirla con una cifra tonda, siamo davanti a una relazione 50/0<sup>13</sup>!

Riuscite a immaginare quale percentuale dei libri pubblicati rappresenti il 50% dei libri venduti? O la percentuale di aziende che costituisce la metà del valore totale del mercato? O

quale percentuale di medicine rappresenti la metà delle vendite mondiali?

La maggior parte delle persone risponderà che una percentuale variabile fra il 5 e il 20% dei libri, delle aziende o dei farmaci rappresenta la metà del valore totale dei rispettivi mercati. Ma la risposta corretta, fornita da Nassim N. Taleb e dai suoi colleghi nel numero dell'ottobre 2009 della «Harvard Business Review», è una cifra inferiore all'1%: «Meno dello 0,25% di tutte le aziende del mondo rappresenta circa la metà della loro capitalizzazione di mercato, meno dello 0,2% dei libri costituiscono circa la metà delle vendite totali e meno dello 0,1% dei farmaci

genera poco più della metà delle vendite del settore farmaceutico»<sup>14</sup>.

Se consideriamo l'incremento del reddito americano, come riportato dai dati dello US Congressional Budget Office nell'ottobre del 2011, scopriamo una tendenza ancor più estrema, e preoccupante. Dal 1983 al 2011, correggendo per l'inflazione, il reddito americano è cresciuto del 62%, quindi un aumento molto ampio in termini storici. Eppure la maggior parte degli americani non ha migliorato la propria condizione. La ragione è molto semplice: esaminando i dati vediamo che il 20% di cittadini con il salario più basso ha visto aumentare il proprio reddito di appena il 18% in questi

ventotto anni, mentre l'1% più abbiente ha goduto di un aumento del reddito pari al 275%. Ben oltre la metà dell'incremento totale del reddito, dunque, è andata a beneficio dell'1% della popolazione<sup>15</sup>.

In un altro genere di esempio, lo storico Niall Ferguson porta l'attenzione alla considerevole influenza intellettuale degli ebrei in America:

Il ruolo degli ebrei nella vita intellettuale occidentale del XX secolo – specie negli Stati Uniti – è stato infatti sproporzionato [...] Rappresentando circa lo 0,2% della popolazione mondiale e il 2% di quella americana, gli ebrei hanno vinto il 22% dei premi Nobel, il 20% di tutte le Field Medals per la matematica e il 67% di tutte le John

Bates Clark Medals per gli economisti sotto i 40 anni. Si sono aggiudicati anche il 38% degli Oscar per la miglior regia, il 20% dei Premi Pulitzer per la saggistica e il 13% dei Grammy Lifetime Achievement Awards<sup>16</sup>.

Ci sono poi moltissimi altri esempi di minoranze che esercitano un'influenza sproporzionata rispetto all'esiguo numero dei loro esponenti:

- Nel 1999 due ricercatori della Xerox Corporation hanno scoperto che il 5% dei siti web attira il 75% di tutto il traffico Internet, il 7% ne detiene l'80% e appena 119 siti (molto meno dell'1% del totale) aveva un traballante 32% di tutti i

visitatori<sup>17</sup>. E, di certo, il web da allora si è concentrato ancora di più. Pensate solo alla continua crescita di Yahoo! e Google, entrambi visitati milioni di volte più del mio sito web o del vostro.

- Appena l'1,5% delle lingue del mondo è parlato dal 90% delle persone.
- Uno studio su 300 film usciti nell'arco di diciotto mesi ha scoperto che quattro di essi – pari all'1,3% – ha totalizzato l'80% degli incassi al botteghino<sup>18</sup>.
- Nell'uso quotidiano, viene utilizzato meno dell'1% delle parole per l'80% del tempo.
- Lo straordinario Bill Bryson ci

dice che sul nostro pianeta esistono trentamila piante commestibili diverse, eppure solo undici di esse costituiscono il 93% di tutto ciò che mangiamo, vale a dire una relazione 93/0 (dal momento che 11 è lo 0,04% di 30.000). Siete in grado di menzionare quelle undici piante? A me sono venute in mente le patate, il frumento, il mais, il riso, i fagioli e l'orzo<sup>19</sup>.

- Il giallista David Baldacci afferma che il 70% dei crimini violenti della città di Washington DC vengono perpetrati in zone corrispondenti ad appena il 3% dei codici di avviamento postale<sup>20</sup>.

## È la “coda lunga”?

Nel 2006 Chris Anderson, nel suo importante libro *La coda lunga*<sup>21</sup>, propose due nuove idee:

- Internet consente ai film, alla musica, ai libri e ad altri prodotti di scarso successo di guadagnare profitti: questo è un fenomeno culturale nuovo. Anderson afferma che ci saranno sempre i grandi successi, ma che i costi di giacenza – più bassi su Internet – consentono la vendita di una “coda lunga” di articoli meno noti o di nicchia, soddisfacendo così una domanda

mai sfruttata prima. Il negozio di dischi più grande al mondo può tenere sui propri scaffali un massimo di 15.000 album, mentre Amazon ne offre 250.000 e iTunes propone il download di milioni di singole tracce.

- Anderson spiega altresì che la “coda lunga” si amplierà ulteriormente, giacché – nel tempo – gli articoli di minor successo rappresenteranno una proporzione maggiore delle vendite totali. Lo studioso ipotizza che il mercato di massa si frammenterà in una pletora di mercati di nicchia, come è già accaduto alla televisione. Se la sua previsione è corretta, la

preponderanza degli articoli di maggior successo diminuirà... e il Principio sarà meno pronunciato.

La grande virtù della tesi di Anderson è che può essere verificata. Da quando il suo libro è stato pubblicato, diversi studi hanno esaminato non solo la redditività relativa dei beni di maggior successo (la testa della distribuzione) e dei beni meno comuni (la coda lunga), ma anche il modo in cui l'equilibrio fra i due è cambiato nel tempo.

Per un articolo intitolato *Should You Invest in the Long Tail?*, apparso nel numero di luglio-agosto 2008 della «Harvard Business Review», la ricercatrice Anita Elberse ha analizzato

i dati ottenuti da Rhapsody, un sito web che applica una quota fissa mensile per poter accedere a oltre un milione di brani musicali. In un trimestre del 2006, sessantamila iscritti hanno ascoltato trentadue milioni di tracce. Il 10% delle canzoni più gettonate corrispondeva al 78% del totale (uno schema 78/10), mentre l'1% più scelto corrispondeva al 32% di tutti gli ascolti (32/1). Analizzando i dati di Nielsen SoundScan su tutte le vendite di musica su supporto fisico e digitale per il periodo gennaio 2005-aprile 2007, Elberse scoprì un arco temporale di rapido cambiamento nel quale le vendite di unità online aumentarono da un terzo a due terzi del totale. Era ovvio che la coda stava

allungandosi, dal momento che Internet consentiva ai clienti di acquistare brani di artisti semisconosciuti come il sassofonista jazz Kirk Whalum e il gruppo indie rock The Dears. Tuttavia un aspetto cruciale era che, come notava Elberse, «la concentrazione nelle vendite di brani digitali è significativamente maggiore delle vendite di album su supporto fisico [...] Mentre la proporzione dei brani digitali aumenta mese per mese, altrettanto avviene per il grado di concentrazione delle vendite. Ancora una volta, la coda si allunga, ma si appiattisce [...]; una serie ancora minore di titoli di punta continua a rappresentare la fetta maggiore della domanda

complessiva»<sup>22</sup>.

Elberse ha preso in esame anche i noleggi di DVD, usando i dati di Quickflix, un sito web australiano. Anche in questo caso, la prima parte della tesi di Anderson si rivelò corretta: fra il 2000 e il 2005 il numero di titoli noleggiati solo una o due volte la settimana quasi raddoppiò.

Nello stesso periodo, tuttavia, il numero di titoli che, in una data settimana, non registrava alcuna vendita quadruplicò. Pertanto, la coda rappresenta un numero di titoli crescente che si vende molto di rado o mai. Anziché aumentare di volume, la coda si sta allungando e appiattendendo [...] Inoltre, la nostra ricerca ha dimostrato che il successo si concentra in sempre meno titoli di grande richiamo che si

attestano in cima alla curva di distribuzione. Fra il 2000 e il 2005, il numero di titoli fra il 10% di quelli più venduti ogni settimana è diminuito di oltre il 50%, un aumento di concentrazione molto comune nei mercati caratterizzati dal principio del “chi vince piglia tutto”<sup>23</sup>.

Quindi, ben lontano dal capovolgere il Principio, proprio come si aspettava Anderson, l’analisi della “coda lunga” dimostra ancora una volta che l’azione importante avviene sempre in testa alla distribuzione. L’esistenza stessa della coda è, di per sé, un’ottima notizia, ma per il manager moderno è poco più utile di quanto lo fosse per i dinosauri.

È inoltre indicativo il fatto che le tendenze 80/20 siano quasi sempre più forti su Internet che offline. Dal

momento che il web continua a conquistare una quota di mercato sempre più ampia, dovremmo aspettarci che il parametro passi da 80/20 a 90/10, 95/5 o persino 99/1. Non sorprende dunque che il direttore esecutivo di Google, Eric Schmidt, capisca perfettamente questo fenomeno:

Vorrei potervi dire che Internet ha creato un campo di gioco talmente equilibrato che la coda lunga è in assoluto il posto dove essere [...] Sfortunatamente le cose non stanno così.

Ci troviamo davanti a una sorta di legge di potere [...] un numero molto esiguo di beni è altamente concentrato e tutto il resto costituisce un volume relativamente ridotto. Pressoché tutti i nuovi mercati di rete seguono questa legge. Quindi, per quanto la coda sia molto interessante, la stragrande maggioranza

del ricavo resta nella testa [...]. E, a dire il vero, è probabile che Internet faccia nascere un maggior numero di grandi successi e più concentrazione di marchi. Il che, ancora una volta, non avrà molto senso per la maggioranza, perché è un mezzo di distribuzione più ampio. Ma al pubblico piace avere una superstar. E non si tratta più di una superstar americana, è una superstar globale<sup>24</sup>.

*Perché il Principio è importante per i manager?*

Il Principio contraddice le nostre aspettative. Abbiamo l'idea, apparentemente ragionevole, che i molti siano più importanti dei pochi. Il fatto è, però, che in termini di risultato questo

non è quasi mai vero.

Nel mondo moderno siamo sintonizzati con la lunghezza d'onda 50/50, non con quella 80/20. Ci aspettiamo che il mondo sia in equilibrio, che il 50% delle cause porti al 50% dei risultati. Ci attendiamo che tutti gli eventi e tutte le cause abbiano più o meno lo stesso significato. Che ce ne rendiamo conto o no, questa è una *forma mentis* universale, l'ipotesi da cui partiamo in automatico. Peccato sia gravemente errata.

E questo vale soprattutto per il mondo degli affari. Uno dei presupposti più dannosi, ridicoli, idioti e tuttavia durevoli è che *tutte* le vendite siano auspicabili, *tutti* i ricavi siano positivi e

*tutte* le fonti di guadagno abbiano bene o male la stessa importanza. Non è così.

L'illusione per la quale tutti i ricavi sono positivi induce a commettere il peggiore e più assurdo errore del mondo degli affari: porta infatti a investire enormi quantità di denaro ed energia nell'andare a caccia di clienti totalmente inadatti, di solito i più piccoli e meno sofisticati: nove volte su dieci, i nuovi clienti non porteranno a un aumento del profitto. Inoltre, questa errata convinzione induce a intraprendere costose e spesso fatali acquisizioni. Pensate alla decisione di AOL di acquistare, nel 2000, Time Warner per 164 miliardi di dollari. Bob Pittman, presidente di AOL, giustificò questo

costo affermando: «Basterà mettere un catalizzatore [a Time Warner] e nel giro di pochissimo tempo il tasso di crescita sarà quello di un'impresa Internet». Se si riferiva alla crescita delle perdite, aveva assolutamente ragione. Due anni più tardi, AOL/Time Warner registrava una perdita di 99 miliardi di dollari e il valore totale di AOL passò da 226 miliardi di dollari a meno di un decimo.

Lo stesso presupposto sbagliato incoraggia l'espansione verso nuovi prodotti che hanno un'attrattiva limitata fra i clienti principali dell'impresa o non si adattano ai suoi canali di distribuzione e posizionamento del marchio. Pensate al disastroso tentativo di Coca-Cola di vendere succhi di frutta

e bevande dietetiche. Questa illusione porta anche a tentare incursioni in mercati stranieri dove le condizioni e i concorrenti sono diversi, e dove i concorrenti locali godono di molti vantaggi nascosti. Pensate alla mossa sconsiderata di Marks & Spencer, la stimata catena britannica, che tentò di entrare nel mercato americano, acquisendo a caro prezzo Brooks Brothers e Kings Super Markets, con i suoi fallimenti in Canada, Francia e – di tutti i posti possibili – in Afghanistan.

L'assunto secondo il quale tutte le vendite sono positive porta a una crescita priva di profitto. I manager sprovveduti attribuiscono pressoché la stessa importanza ai clienti nuovi, non

affezionati o scontenti – che acquistano poco, chiedono prezzi irragionevolmente bassi e demoralizzano il personale e gli altri clienti – e ai clienti fedeli, di lungo corso ed entusiasti, che pagano il dovuto, raccomandano il prodotto agli amici e tengono alto il morale dei migliori impiegati dell'azienda.

Perché allora i manager, altrimenti molto capaci, commettono questi errori?

Perché sono convinti che il mondo si fondi sul sistema 50/50. Credono che i risultati siano determinati dalle cause in maniera lineare e pressoché pari. Pensano che tutti i ricavi portino profitto. Pensano per *medie*.

Non capiscono che nel mondo vige davvero la proporzione 80/20. Un

cliente *non* è buono come un altro. Un segmento di mercato o un prodotto *non* vale quanto un altro. Un dollaro di vendite *n o n* vale quanto il dollaro successivo.

È probabile che solo un quinto dei clienti valga circa i quattro quinti del valore di un'azienda, il che significa che gli altri quattro quinti dei clienti valgono appena un quinto dell'azienda. Se tirate le somme, vi rendete conto che un cliente importante vale circa *sedici volte* un cliente normale. È una cifra straordinaria, non stupisce dunque che sia difficile crederci, né è strano che molti trascurino di agire su questa base. Ma le cose stanno proprio così. E queste “sedici volte tanto” emergono in

numerosi altri aspetti del mondo 80/20.

Mettiamo, per esempio, che cento dei vostri dipendenti stiano producendo cento unità di un determinato prodotto. Ebbene, secondo il nostro criterio, la produzione di ottanta unità si deve ad appena venti di loro. Di media, quindi, ciascuno di questi super-performer sta producendo quattro unità. Nel frattempo, gli altri ottanta lavoratori stanno producendo soltanto venti unità in tutto. Di media, costoro stanno producendo appena un quarto di unità.

Quindi occorrono sedici persone meno produttive ( $16 \times 0,25 = 4$ ) per realizzare lo stesso numero di prodotti che un operaio molto produttivo sta realizzando da solo. I super-performer

sono sedici volte più produttivi dei colleghi. Siamo di fronte allo straordinario principio delle sedici volte.

Affinché un'attività passi dal normale livello “poco produttivo” a quello “super performante” deve migliorare di sedici volte. Ovviamente questo vale solo nel caso di uno squilibrio pari all'80/20, il che è improbabile. Ma un miglioramento fra le dieci e le venti volte, o più, è quasi sempre fattibile.

A dire il vero, le mie stesse ricerche indicano che la proporzione 80/20 potrebbe *sottovalutare* il grado di squilibrio. I dati relativi a un caso recente hanno mostrato che il 116% dei profitti di un'impresa possono derivare

da appena il 18% dei clienti. Il resto, nel suo complesso, è spesso una perdita. Altri studi, condotti per conto di alcuni importanti istituti di credito nordamericani, sono giunti agli stessi risultati. Uno, realizzato per la Royal Bank of Canada, con sede a Toronto, ha dimostrato che il 17% dei clienti rappresentava il 93% dei profitti dell'azienda. Gli altri hanno concluso che una percentuale fra il 15 e il 25% dei clienti portava fra l'80 e il 95% dei profitti<sup>25</sup>.

Soltanto il 12% dei nuclei famigliari americani utilizza un software per la gestione delle finanze. Eppure, queste poche famiglie generano il 75% dei profitti realizzati da tutte le banche

americane.

Il valore di pensare in termini di 80/20 è che potete cambiare la vostra forma mentale da un modo ampiamente accettato ma del tutto inaccurato di vedere il mondo a un altro difficile da credere ma infinitamente più preciso. Il pensiero 50/50 è l'equivalente moderno delle mappe che Cristoforo Colombo e altri esploratori usavano nel XV secolo. Pensare in termini di 80/20 è come usare Google Earth: vedete con sconcertante chiarezza l'immagine reale, difetti inclusi. Il Principio apre una nuova finestra sul mondo, ci dà una visione forse difficile da accettare, ma capace di farci comprendere nuovi elementi importanti e di migliorare radicalmente

la nostra efficienza.

Riuscite a immaginare come sarebbe lavorare se prendeste sempre decisioni basate sul criterio 80/20?

Non sareste mai a corto di tempo. Vi occupereste solo delle questioni più importanti e interessanti. Rendereste i vostri affari molto più efficienti e redditizi. Sareste in grado di spiegare ai vostri colleghi come rendere il loro lavoro più facile e piacevole. Identifichereste i clienti migliori e come soddisfarli al meglio. Apprezzereste i veri punti di forza del vostro business, quelle rare cose di valore che vi danno un vantaggio reale sui vostri concorrenti.

Immaginate il senso di calma e di tranquilla autorassicurazione di cui

potreste godere se tutti i giorni andaste al cuore del problema ed evidenziaste i pochi elementi cruciali che contano davvero... e se aveste la fiducia necessaria a non perdere tempo sui tanti, difficili compiti privi di importanza.

Il Principio è il vostro passaporto per questo paradiso lavorativo e la seconda parte di questo libro vi spiega come metterlo in pratica.

PARTE SECONDA  
LA RISPOSTA  
DEI METODI  
PER ESSERE  
UN MANAGER 80/20

Occupiamoci adesso della parte pratica.

Non lasciatevi scoraggiare dal fatto che ci sono dieci metodi diversi. Pensate a questa suddivisione come a un menu dal quale potete scegliere, non come a un elenco di competenze che dovete possedere. Padroneggiare uno solo di questi dieci metodi – il che non è affatto difficile – potrebbe fare la differenza. E un pasto di una sola portata può essere più che sufficiente.

La profonda verità riguardo al Principio 80/20 è che ci sono diverse strade per raggiungere i risultati e il successo. Non vi serve raggiungere un equilibrio, anzi, essere brillanti in uno dei dieci metodi vi porterà molto più

lontano che avere una semplice competenza in tutti e dieci.

Pertanto, sentitevi liberi di immergervi in questo libro nel modo che più vi si confà. Vi suggerisco di scegliere il metodo che vi attira di più, e di lavorare su quello. Vedrete i risultati molto presto, ma – poiché ciascun metodo è anche molto sfaccettato – potreste trovarvi a impararne altri aspetti anche fra sei mesi, un anno o persino dieci anni da oggi.

Ciascun metodo garantisce una grande ricompensa per gli sforzi che vi profondete. Potreste quindi decidere di impadronirvi di uno, poi di un altro... e di un altro ancora. Magari vorrete perfezionare due o tre metodi, oppure

mirare ad acquisire un intero portfolio di competenze nel corso degli anni.

Un'altra possibilità è adottare un atteggiamento eclettico, mescolando le singole tecniche dei vari metodi che vi attirano di più e costruendo la vostra personale miscela di competenze manageriali che, con il minimo sforzo, vi porteranno al massimo risultato.

Sta a voi.

Vi dirò francamente che alcuni metodi sono più facili di altri. Ho iniziato con la spiegazione dei più semplici, riservando i più complessi alla fine. È ovvio, però, che potreste scoprire di avere un'affinità naturale con quelli "più difficili", nel qual caso passate direttamente a questi ultimi.

Ricordate, questo non è un test. Avete tutto il tempo. Prendete le cose con calma e non stupitevi se, fra dieci anni, starete ancora imparando a usare alcune delle tecniche qui descritte. Ma se volete che il vostro lavoro sia più facile e piacevole, e mirate a ottenere risultati di gran lunga migliori, dovrete mettere in pratica queste idee e iniziare a prendere decisioni migliori da subito.

Non limitatevi a leggere questo libro. Consideratelo una miniera di consigli essenziali per cambiare comportamento e fare di voi il miglior manager possibile.

*Metodo uno*

*Il manager*

*investigatore*

La curiosità è più importante della conoscenza.

Albert Einstein

*Il business dell'organizzazione*

Cosa fate quando siete consapevoli di avere un problema ma non sapete come risolverlo? Era esattamente questo il

quesito che io e alcuni associati abbiamo dovuto affrontare quando, nel 1990, abbiamo acquisito il pacchetto di maggioranza della Filofax. Dopo il picco ascendente della metà degli anni Ottanta, le vendite della celebre azienda produttrice di agende organizer erano crollate. Quando ci mettemmo le mani sopra, Filofax stava rapidamente perdendo denaro. Ancora pochi mesi e sarebbe fallita.

Per prima cosa cercammo di capire cosa stesse andando storto. Sempre tenendo a mente il Principio, volevamo stabilire se ci fossero pochi prodotti cruciali che garantivano ancora un buon ricavo e se ce ne fossero altri in grave perdita.

L'azienda aveva due prodotti principali – la copertina in pelle con i sei anelli in acciaio e i fogli prestampati, fra cui il diario/calendario, da inserire al suo interno – ma ci serviva capire quali copertine e inserti continuare a produrre e quali rappresentassero una perdita secca. Una breve visita al magazzino fu illuminante. Gli scaffali traboccavano del più straordinario degli inventari. C'erano copertine di ogni forma, dimensione e materiale. Alcune di esse erano persino fatte di pelle di karung. Non avevamo idea di cosa fosse un karung, ma le pile di organizer invenduti dimostravano che quegli animali erano morti invano. Poi arrivammo alle montagne di inserti

cartacei: erano ordinatamente divisi per soggetto e i soggetti erano tanti, troppi. Nei primi minuti trovammo inserti per il birdwatching, il bridge, gli scacchi, la fotografia, il windsurfing... di tutto e di più. Ce n'erano a decine di migliaia e avevano l'aria di essere lì da parecchio tempo.

Quel tour nel magazzino ci portò a formulare la prima ipotesi 80/20. I principali modelli di copertina e inserti erano tre o quattro. Il più popolare era quello "standard", che comprendeva il calendario annuale, uno spazio per prendere appunti durante le riunioni e alcune pagine molto amate dal pubblico come le mappe della metropolitana di New York e Londra. Immaginammo, o

per lo meno sperammo, che circa mezza dozzina dei prodotti di punta facesse un po' di soldi, ma la stragrande maggioranza era solo d'impaccio.

Ulteriori indagini ci confermarono che avevamo ragione: solo il 4% delle SKU, le “stock-keeping units”, generava il 93% dei ricavi della Filofax, garantendo un generoso 20% di profitto sulle vendite. Il restante 96% era in perdita.

Scoprimmo poi che il 20% dei nostri clienti – i rivenditori che vendevano i nostri organizer – rappresentavano il 91% delle vendite totali. Il passo successivo fu dunque di chiedere ai rivenditori quale fosse il problema. La risposta fu che gli organizer costavano

troppo. Un nuovo concorrente, Microfile, offriva un prodotto simile a metà del costo e aveva attratto molti acquirenti che prima erano di Filofax. All'improvviso ci rendemmo conto che il precedente management si era ingannato: avevano creduto che l'intero mercato fosse collassato, ma non era così. Solo la nostra *quota di mercato* stava colando a picco.

Chiedemmo ai nostri rivenditori se secondo loro dovessimo abbassare i prezzi dei nostri prodotti al livello di Microfile. La risposta fu negativa: Filofax poteva continuare ad applicare un prezzo più elevato, ma del 10-15%, non del 50. Abbassammo i prezzi di conseguenza e ci accertammo che i

nostri costi fossero bassi come quelli di Microfile. Tagliare i costi non fu difficile, perché ottimizzammo la gamma di prodotti e – al nuovo e più basso livello di prezzo – i nostri organizer ricominciarono a vendere bene. Nel giro di tre anni i volumi di vendita erano quadruplicati e registravamo buoni profitti. Quando vendemmo l'azienda, i nostri investitori realizzarono un guadagno pari a sette volte la somma iniziale.

### *Una mente indagatrice*

I bambini imparano prestissimo a fare domande, aprendo in tal modo nuove

finestre sul loro mondo. Le domande consentono loro di stabilire connessioni nel mistero della vita e capire in che modo si inseriscono nel quadro complessivo. La velocità del loro sviluppo personale dipende dal numero e dalla qualità delle domande che pongono, e dalla loro determinazione a dare un senso all'esistenza. Se avete figli piccoli, assisterete quotidianamente a questo processo al contempo straordinario, bizzarro, sbalorditivo, miracoloso, impressionante ed efficace.

Crescendo, però, tendiamo a smettere di fare domande e iniziamo a offrire risposte, sebbene spesso non troppo originali. Smettiamo di pensare. La nostra curiosità per gli enigmi della vita

scompare. Dal momento che padroneggiamo *una parte* del nostro ambiente, lo accettiamo per dato. Siccome smettiamo di farci domande, perdiamo la capacità di scoprire schemi nuovi. La vita diventa meno misteriosa e più noiosa.

Gli investigatori sono diversi, e questo spiega perché i romanzi gialli affascinano così tanti lettori. I detective nati dalla fantasia degli scrittori – da Sherlock Holmes all'ispettore Rebus – sono spinti a trovare la risposta a una particolare domanda: *chi è stato?* E giungono alla soluzione pensando all'impensabile e percorrendo piste apparentemente senza sbocco. Quando finalmente arrivano alla risposta, questa

deve essere originale e inattesa. Gli investigatori – e alcuni scienziati – sono fra i pochi adulti che ancora pensano come bambini e si divertono un mondo a fare domande e ad approfondire le proprie conoscenze.

I manager dovrebbero agire alla stessa maniera. Fare domande e non sposare automaticamente l'opinione comune, né accettare ciò che ci viene detto – in altre parole adottare un pensiero investigativo – è un'attività 80/20 che porta occasionali intuizioni grazie alle quali è possibile ribaltare la realtà e salire a un livello di esistenza più elevato. L'indagine svela un mondo insospettato e sotterraneo, un reame intrigante in cui ciò che credevamo

buono in realtà non lo è, dove si nasconde ogni sorta di collegamento, dove un evento apparentemente insignificante può scatenare una valanga, dove emozioni forti fanno capolino e increspano la calma superficiale.

Nel mondo degli affari, il tipo più potente di indagine guarda oltre la media, perché la media può essere fuorviante. Gli affari non si fanno sulla media, negli affari comandano le eccezioni, gli estremi. Al di sotto della media c'è sempre qualche forza positiva e una massa di elementi mediocri o pessimi. La missione del manager investigatore è discernere. Quando ci avrete fatto l'abitudine, l'indagine vi darà una forza e un livello di entusiasmo

di cui la maggior parte dei manager non conosce nemmeno l'esistenza.

Indagare è divertente. Se ponete le domande giuste, è anche relativamente facile. Usando il metodo dell'80/20, imparerete a rivolgere poche domande essenziali che vi forniranno tutte le risposte di cui avete bisogno.

La domanda più pertinente di tutte è:

*□ È qualche prodotto o cliente super-  
redditizio?*

Vi do un indizio: la risposta è sempre sì!

Adesso, la sola cosa che dovete fare è identificare quei prodotti o clienti super-redditizi.

E, per non farci mancare nulla, capire quali sono invece quelli davvero disastrosi...

*Chi sono i vostri clienti essenziali e cosa li distingue dagli altri?*

Il metodo 80/20 suggerisce che circa i quattro quinti dei vostri profitti provengono da appena un quinto dei vostri clienti. Costoro rappresentano i *clienti essenziali* con i quali avete una relazione vantaggiosa per entrambi e che sono assolutamente cruciali per il futuro della vostra azienda. Eppure molti manager non sanno nemmeno chi siano i loro clienti essenziali, figuriamoci se

capiscono perché sono importanti. Un classico errore è pensare che *la maggior parte* dei clienti sia importante. Questa, di solito, è un'illusione: solo i clienti essenziali contano davvero. Una volta capito ciò, identificatevi e concentratevi su di loro: vedrete i vostri profitti aumentare con relativamente poco sforzo.

Allora perché la maggior parte dei manager si concentra su tanti clienti poco importanti e trascura i pochi essenziali? La risposta è che i sistemi contabili sono progettati sulle medie, non sugli estremi. Il vostro compito è costruire un nuovo sistema analizzando la base dei clienti, identificando uno schema 80/20 (o ancor più asimmetrico)

e poi concentrarvi sul 20%.

Di recente, studiando una società di trading online, ho scoperto che appena il 17% dei suoi clienti forniva il 122% dei profitti. Il restante 83% produceva delle perdite. A prima vista, sembrava piuttosto semplice suddividere i clienti in positivi e negativi per la società: i *trader dilettanti* – entusiasti che avevano un po' di soldi e si divertivano a giocare in borsa, ma non lo facevano di mestiere – erano molto più redditizi di i *professionisti*. Ma esaminare i dilettanti come gruppo non raccontava tutta la storia. Sebbene, in quanto gruppo, i dilettanti portassero un profitto interessante, quella media nascondeva ciò che *realmente* contava.

Quando grattai sotto la superficie, scoprii che la dimensione contava (come spesso accade). I piccoli trader dilettanti erano *assai poco* redditizi, e anche quelli di medie dimensioni generavano delle perdite, sebbene inferiori. La spiegazione di questo fenomeno era semplice: il costo di arruolare i trader (il “costo di acquisizione” come si dice in gergo) superava di gran lunga il profitto generato dai loro scambi, perché quando visitavano il sito non ne facevano molti e tendevano a non essere fedeli troppo a lungo.

Di contro, un manipolo di trader dilettanti di notevole entità portava enormi profitti alla società, la quale non

doveva sostenere grossi costi per reclutarli, dal momento che si trattava di entusiasti che avrebbero fatto carte false per accedere al sito. A questi clienti piaceva talmente tanto il prodotto che lo raccomandavano agli amici, fanatici come loro. Inoltre, erano così soddisfatti del servizio – che era più user-friendly e divertente di qualunque altro – che erano ben felici di pagare commissioni più elevate dei professionisti. Per di più, questi sofisticati dilettanti erano di grandissimo aiuto quando si trattava di sviluppare e testare sul campo nuovi prodotti, alcuni dei quali consentirono all'azienda di incrementare – nel tempo – i propri guadagni con ciascun cliente entusiasta. Erano l'esatto opposto dei

piccoli e semplici dilettanti, che spesso si annoiavano del servizio e lasciavano la società prima che questa potesse trarre un ricavo dall'investimento fatto su di loro.

Una volta identificati i clienti di maggior valore, li coccolammo il più possibile. Tanto per cominciare, riprogettammo il sito web per soddisfare i loro bisogni. Poi svilupparammo nuovi prodotti su loro suggerimento, inserendo le applicazioni per cellulari e iPad che chiedevano a gran voce. Infine, iniziammo a retribuirli generosamente quando raccomandavano la società ad amici con profili simili al loro. Nel frattempo, investimmo meno energie (e denaro) nel reclutamento di

clienti più piccoli e incrementammo le commissioni a quelli esistenti.

Com'era naturale che fosse, i ricavi cominciarono a crescere e i profitti ad aumentare.

Quasi certamente anche la vostra azienda avrà un piccolo numero di clienti redditizi, che – di solito – sono:

- I vostri clienti più affezionati e fedeli.
- Quelli che maggiormente apprezzano l'azienda e i prodotti o i servizi che fornite.
- Quelli più allineati con la vostra offerta. Per esempio, se i vostri prodotti sono pionieristici, molto avanzati o di elevato livello –

come quelli di Rolex o Bang & Olufsen, per intenderci – i vostri migliori clienti saranno altrettanto sofisticati. D'altro canto, se il punto di forza dei vostri prodotti è il rapporto qualità-prezzo – come nel caso di Timex o Bush – i vostri migliori clienti saranno soddisfatti di questo standard.

- Quelli meno sensibili al prezzo.
- Quelli che si lamentano meno.
- I vostri più grandi clienti. Ma fate attenzione a quelli che, pur essendo di grandi dimensioni, non presentano alcuna delle caratteristiche appena elencate, perché potrebbero usare la forza per pretendere prezzi per voi

rovinosi.

Potrebbe essere altrettanto utile identificare i principali *clienti problematici*, quelli che vi procurano delle perdite e che vi potete permettere di abbandonare. Dovreste essere coraggiosi e alzare i prezzi per queste persone, e/o tagliare i costi destinati al loro servizio. I peggiori clienti sono l'immagine speculare dei migliori, quindi saranno:

- I più promiscui: fanno acquisti anche dalla concorrenza e, non appena i vostri rivali offrono una promozione speciale, vi

abbandonano in un batter d'occhio.

- I più sensibili al prezzo, il che è paradossale, visto che sono invariabilmente i più difficili da servire.
- Hanno immancabilmente qualcosa di cui lamentarsi.
- Non sono allineati con il vostro prodotto o servizio perché in realtà vogliono qualcosa di più sofisticato o di più economico.
- I più costosi da acquisire.

Quando avrete identificato questi gruppi di ottimi e pessimi clienti, dovrete estrapolare l'esatto prezzo che realizzate da ciascuno e i costi completi necessari a soddisfare i due gruppi,

compreso un accurato calcolo delle spese generali: quelle di vendita e marketing, di amministrazione e ricerca. Attenti a usare i dati medi. Per esempio, se un gruppo di clienti è più sensibile al prezzo di un altro, il gruppo “orientato al risparmio” acquisterà una maggior quantità del vostro prodotto quando è in offerta speciale, quindi il prezzo che realizzerete sarà inferiore, anche se non potrete evincere questo dato dai registri contabili. Potreste dover prendere un campione da ciascun gruppo di clienti e osservare o stimare l’effetto del loro diverso comportamento. Analogamente, il costo totale per attrarre un nuovo cliente in ciascun gruppo deve essere confrontato con la fedeltà – in termini di

tempo – all'azienda e con quanto il cliente spenderà in questo periodo. Acquisire piccoli clienti temporanei è spesso incredibilmente antieconomico, ma non ve ne accorgete finché non avrete tirato le somme.

Calcolare la redditività dei clienti è un compito serio e complesso, quindi non cercate di farlo da soli a meno che non abbiate una formazione specifica. Assegnate questo lavoro al vostro ufficio contabilità o ingaggiate un consulente esperto. Il vostro compito consiste semplicemente nel dire loro quali gruppi di clienti testare.

*Quali sono le vostre linee di*

prodotto più redditizio e quali i pesi morti?

Come quando avete stabilito chi sono i vostri clienti più importanti, anche per i prodotti si tratta di trovare aspetti e idee da verificare. Dovreste dividere i vostri prodotti in gruppi che ritenete *potrebbero* presentare una redditività estremamente buona o pessima. Le migliori linee di prodotto sono probabilmente le poche che:

- Hanno volumi di vendita *molto* superiori alle altre.
- Sono state sviluppate e introdotte molto tempo fa.

- “Si gestiscono da sole” senza che nessuno debba stare tanto a pensarci.
- Le imprese rivali non le producono (o ne vendono in quantità molto ridotte).
- Hanno prezzi elevati e stabili.
- Utilizzano gli “alleati potenti” dell’impresa: tecnologie superiori ed esclusive, catene di approvvigionamento, idee o procedimenti produttivi protetti da brevetto, staff altamente qualificato.

I prodotti che causano le maggiori perdite di denaro avranno probabilmente le seguenti caratteristiche:

- Basse vendite.
- Prodotti “speciali” che richiedono notevole progettazione, grossi sforzi per la vendita o aggiustamenti e personalizzazioni per soddisfare la domanda dei clienti (e non guadagnano mai abbastanza da giustificare tutto questo impegno).
- Prodotti nuovi o di recente introduzione, specie se richiedono costose campagne pubblicitarie, di marketing o di vendita.
- Articoli che i concorrenti sono in grado di produrre e vendere altrettanto facilmente, specie in

grandi quantità.

- Prodotti caratterizzati da fluttuazioni di prezzo, spesso al ribasso.
- Prodotti che richiedono un acquisto massiccio di materie prime e semilavorati, soprattutto nei casi in cui i fornitori di un componente essenziale detengono un forte potere contrattuale. Per esempio, la maggior parte dei produttori di automobili non acquista soltanto il metallo e gli altri componenti, ma anche le elettroniche, accollandosi quindi un'elevata proporzione del costo totale di produzione.
- Prodotti che non necessitano dell'elevato livello di competenze

altrui.

- Quando avrete utilizzato questi elenchi per dividere i vostri prodotti in “positivi” e “negativi”, potrete finalmente porre quella che forse è la domanda più importante di tutte.

*Qual è il [nucleo] della vostra azienda?*

Proprio come i prodotti e i clienti che contano davvero sono pochissimi (e tutti gli altri abbattano i vostri profitti), anche la maggior parte delle *attività* di un'azienda è irrilevante, e ce ne sono alcune – poche – realmente essenziali,

che costituiscono la ragion d'essere dell'impresa.

Questo è il concetto di “nucleo”: è pari a una percentuale fra l'1 e il 20% di ciò che fa la vostra azienda (e di ciò che è), che la rende differente da tutte le altre imprese del settore e che rappresenta la maggior parte del vostro valore per il mondo.

Le aziende prive di un nucleo forte non diventano famose. Né durano a lungo.

Le aziende con un nucleo forte possono cambiare il mondo.

Due professori della Harvard Business School, David Collis e Cynthia Montgomery, parlano delle “risorse distintive” di un'impresa, vale a dire il

nucleo centrale delle sue capacità<sup>1</sup>. Potreste aver sentito parlare di “competenze distintive”, ma ritengo che il concetto di “risorse distintive” sia più ricco e utile, dal momento che racchiude non solo ciò che l’impresa è in grado di fare bene, ma anche le sue qualità percepibili, come un’ottima posizione, e quelle non percepibili, come un marchio forte o la capacità di lavorare in maniera unica.

Collis e Montgomery elencano cinque criteri che vi aiuteranno a identificare le risorse che costituiscono il vero nucleo della vostra azienda. Per qualificarsi come “distintiva”, una risorsa deve soddisfare tutti e cinque i criteri, quindi non ne troverete molte. Dovrebbe

essere:

- Difficile da copiare. Per esempio, la vostra azienda potrebbe trovarsi in una posizione ottimale e non disponibile per i vostri concorrenti.
- Di deprezzamento lento. Per esempio, il marchio Disney è stato trascurato per oltre vent'anni prima che Michael Eisner prendesse il comando nel 1984. Eppure, il marchio – incarnato in icone come Topolino e Paperino – ha conservato il proprio valore e ha potuto essere efficacemente riportato alla ribalta.
- Controllata dall'azienda, non dai dipendenti, dai fornitori o dai

clienti. Tempo fa, sono stato consulente per Libra, una banca consortile di proprietà di alcune banche di livello mondiale. Libra era particolarmente esperta nel settore degli investimenti in America Latina, il che – a un primo esame – potrebbe apparire una risorsa distintiva, ma così non era, perché un gruppo molto coeso di circa trenta banchieri d'investimento realizzava tutti i profitti. Misi in evidenza questo punto debole al presidente della banca, che però non aveva il potere di fare alcunché. Come c'era da aspettarsi, un paio d'anni più tardi Morgan Grenfell fece un'offerta

migliore a questo team di esperti, aggiudicandoselo, e Libra non si riprese mai dal colpo.

- Immune dal rischio di sostituzione da parte di un nuovo prodotto, servizio o tecnologia. Ho già menzionato il caso di Filofax. La sua risorsa distintiva era il brillante design dell'agenda organizer, in cui l'utente poteva annotare e conservare tutti i propri impegni sociali e lavorativi. Negli anni Novanta, tuttavia, le agende elettroniche cominciarono a fare la loro comparsa sul mercato. Sebbene all'inizio fossero ingombranti e lente, quindi per qualche anno non abbiano

rappresentato una minaccia per le vendite di Filofax, sapevamo che sarebbero arrivate a dominare il mercato delle agende organizer. Fummo abbastanza fortunati da vendere Filofax prima che ciò accadesse, prima che diventasse evidente per tutti che la nostra risorsa distintiva non era più tale.

- Chiaramente superiore ad analoghe risorse dei concorrenti. Per esempio, la risorsa distintiva di Coca-Cola non è la formulazione del suo prodotto, ma il marchio, profondamente consolidato nell'immaginario dei consumatori di tutto il mondo, di solito per il solo fatto di essere stata la *prima*

cola a entrare sul mercato. La prova del paraocchi dimostra che la maggioranza delle persone preferisce la Pepsi alla Coca-Cola, eppure le vendite di quest'ultima superano di gran lunga quelle della prima nella maggior parte dei mercati, perché la sua risorsa distintiva, il marchio, è imbattibile.

Se condurrete un esame rigoroso delle risorse dell'azienda sulla base di questi criteri vi accorgete che quelle distintive sono una o due al massimo. Quando avrete stabilito quali sono, potrete concentrare l'energia di tutti sul consolidarle. Grazie a questi sforzi, l'azienda avrà ben presto un impatto

molto più determinante.

### *Sette domande che dovreste porvi*

Per avere successo, un manager investigatore non può limitarsi a passare al setaccio l'impresa e i suoi prodotti: una serie di "domande 80/20" più personali vi aiuterà a trarre il meglio anche da voi stessi.

*Qual è l'idea, unica e potente, che darà la carica alla mia azienda e alla mia carriera?*

Al mondo c'è un numero di idee

pressoché infinito. Tuttavia occorre analizzare quelle che hanno avuto successo – per esempio in un altro Paese o in un'altra azienda – per incrementare in modo esponenziale le vostre possibilità di successo. A quel punto, dopo aver esplorato tutte le opzioni, dovrete sceglierne solo *una* che ha le maggiori possibilità di fare la differenza.

L'esperienza di un mio caro amico, Jamie Reeve, illustra alla perfezione quanto successo possa avere questa tecnica. Aveva trentatré anni e lavorava come junior manager alla BBC, quando iniziò a pensare in che direzione stava andando la sua vita:

Nell'estate del 1996 ero alla BBC ormai da

un anno e mezzo. Lavoravo al reparto strategia e mi annoiavo a morte. Le decisioni strategiche per televisione e radio non mi sembravano granché interessanti, perché non facevamo che dibattere su quali tattiche di palinsesto mettere in atto per spostare un po' di share.

Decisi che ne avevo abbastanza e saltai su un aereo per andare a trovare il mio amico Mark Davies a New York. Mark aveva lavorato nell'editoria e aveva creato una rivista che si occupava degli eventi in città, come «Time Out». Da qualche tempo, però, aveva scoperto che poteva rendere disponibili le informazioni attraverso un nuovo mezzo: Internet. L'idea che le persone potessero accedere al database in rete lo entusiasmava. Il suo scopo non era guadagnare denaro, gli piaceva l'idea di mettere a disposizione delle informazioni e condividerle con altre persone: non ne ricavò mai un centesimo. (A dire il vero, un anno più tardi vendette la società per otto milioni di

dollari, ma questa è un'altra storia!).

Soho era pieno di imprese simili, gestite da tizi brillanti ma poco competitivi. Il cambiamento era nell'aria. Al lavoro, io indossavo giacca a cravatta e sedevo a una scrivania in uno scialbo ufficio. Mark non possedeva nemmeno una giacca, lavorava a un tavolo ricavato da una vecchia porta appoggiata su cavalletti e condivideva un loft scalagnato ma affascinante con altre tre piccole società. Mi sentivo come un contadino del Settecento che vedeva un cotonificio per la prima volta. Come avrebbe detto Bob Dylan, stava succedendo qualcosa, anche se non sapevo cosa.

Tornai a casa pieno di entusiasmo, domandandomi in che modo Internet avrebbe cambiato Londra e come avrei potuto partecipare a tutto questo. Valutai di andarmene dalla BBC, ma poi accadde qualcosa di straordinario, come immagino succeda spesso

quando hai un'ossessione...

*Chi potrebbe sponsorizzare l'idea?*

Quando avrete identificato la vostra idea unica e vincente, non abbiate paura di portarla avanti con determinazione. Nella vostra azienda potrebbe esserci infatti un vostro superiore, addirittura un pezzo grosso, molto interessato a ciò che avete da dire, come scoprì ben presto Jamie:

Venne fuori che la mia superiore, che rispondeva direttamente a John Birt [a quel tempo direttore generale], aveva avuto ordine proprio da lui di approfondire la questione di Internet. Sebbene fosse una manager eccellente, si dimostrava – insieme al resto del

team – piuttosto sospettosa riguardo a quella “cosa nuovissima” ... sì, era un’incantevole tecnofoba! Ci chiese se ci fosse un volontario disposto a prendere in mano il progetto Internet e il fatto di essere l’unico a farsi avanti mi riempì di gioia.

Presi il coraggio a quattro mani e andai a colloquio con John Birt. Non era molto popolare fra i giornalisti, ma aveva fama di essere aperto a nuove idee e avevo saputo che stava cercando di allentare la stretta della vecchia guardia circondandosi di giovani. Sapevo che gli piaceva l’America e si teneva aggiornato sulle tendenze d’oltreoceano. Aveva prodotto le epocali interviste di David Frost con Richard Nixon, durante le quali l’ex presidente era stato costretto ad ammettere di aver tradito il suo popolo con l’affaire Watergate.

Birt era appena tornato dall’ennesimo viaggio sulla West Coast ed era interessato a

Internet, ma non aveva chiaro quali fossero le sue implicazioni. Proprio come me, sentiva che quella risorsa avrebbe cambiato le carte in tavola e fummo entrambi sorpresi dell'entusiasmo che ci muoveva. «Andiamo insieme nella Silicon Valley per una settimana il prossimo luglio», mi disse. «Non mi interessa chi incontreremo, mi basta che siano dei pionieri di Internet e che finiamo per le quattro di venerdì pomeriggio, perché per allora devo tornare a Seattle».

Ovviamente Microsoft ha sede a Seattle, quindi John stava suggerendo una visita al loro campus di Redmond. Come avrei organizzato tutto ciò? Chiamai il referente della BBC presso Microsoft e chiesi se potesse fissarci un appuntamento. Non dovetti attendere molto: dopo mezz'ora mi richiamò per dirmi che era deciso e che avremmo potuto incontrare "Bill".

Fu così che io e John ci trovammo ad ascoltare – rapiti – Bill Gates che, per un'ora e

mezzo, ci spiegò in che modo Internet avrebbe fatto la differenza. Divenni capo della strategia digitale della BBC e, quattro mesi più tardi, lanciammo BBC Online. Il sito conta oggi più di dieci milioni di utenti ed è il sito di informazione non americano più popolare del cyberspazio.

*Chi sta ottenendo i migliori risultati, e come?*

Se qualcuno ottiene un notevole successo, c'è sempre una ragione; e, se la scoprite, potreste essere in grado di emularne e/o adattarne i metodi e ottenere risultati analoghi.

In questo caso penso si possa imparare molto da due aziende per le

quali ho lavorato in passato: le società di consulenza Boston Consulting Group (d'ora in poi BCG) e Bain & Company (Bain). Bill Bain ha lavorato per BCG finché non si è licenziato e ha fondato la società che porta il suo nome. In quegli anni, BCG era organizzata in quattro team distinti da un codice cromatico (rosso, giallo, blu e verde), ciascuno dei quali aveva lo stesso numero di consulenti, che producevano però risultati molto diversi. Il team di Bain superava di gran lunga gli altri tre, perché Bain perseguiva già il suo obiettivo di ottenere enormi budget con clienti individuali. Bain aveva ben presente il Principio e lo implementava meglio che poteva alla BCG, ma sapeva bene che –

per progredire – avrebbe dovuto avere meno clienti e sviluppare con loro rapporti più stretti. Questo comportava la totale trasformazione del cliente attraverso l'intervento di consulenza, il che fu esattamente l'approccio che Bill adottò quando fondò la propria azienda. Per Bill Bain, meno significava più.

*Come ottengo un miglioramento di sedici volte?*

Come abbiamo visto nel capitolo 2, di solito c'è ampio margine di miglioramento nella performance e comprendere il Principio vi darà la sicurezza necessaria a ottenerlo. Non

accontentatevi di un progresso di due o tre volte: mirate a un incremento di sedici volte tanto, o più. Perseguite un miglioramento apparentemente irrealistico. Provate a immaginarlo. Pensate, per esempio, come sarebbe una gara fra una bicicletta e una Ferrari: per quanto possiate migliorare la bicicletta, non si avvicinerà mai alla Ferrari.

Quindi, occorre imparare a guidare le auto sportive. Per raggiungere il vostro obiettivo, avete bisogno di un approccio del tutto diverso.

*Come posso ottenere molto di più con molto di meno?*

Ernest Rutherford (1871-1937) era lo scienziato neozelandese che si occupò della scissione dell'atomo. Dal 1919 fu direttore dell'importantissimo Laboratorio Cavendish all'università di Cambridge. Una volta, un team di scienziati americani gli fecero visita, ma non ne restarono ben impressionati e, anzi, espressero costernazione per le condizioni in cui versava il laboratorio, piccolo e scarsamente equipaggiato.

«È vero che non abbiamo molto denaro», replicò Rutherford, «quindi il nostro compito è pensare».

Il suo motto era: Cerca i principi essenziali. Riflettere sui principi fondamentali può farvi risparmiare milioni, e non avere a disposizione soldi

e tempo infiniti stimola l'invenzione. Ogniqualvolta pensiamo di ottenere di più, il nostro primo istinto – specie se lavoriamo in un'azienda consolidata e di grandi dimensioni – è pensare che abbiamo bisogno di *più* persone, *più* denaro, *più* tempo. Conviene invece adottare l'approccio opposto, che conduce a cambiamenti cruciali, piccoli o grandi che siano.

Quando, negli anni Ottanta, ho partecipato alla gestione di una società di consulenza, uno dei miei incubi era la messaggistica vocale (l'e-mail non esisteva ancora). Ogni mattina, quando arrivavo al lavoro, trovavo una sfilza interminabile di messaggi, per lo più dall'estero, e impiegavo anche due ore

buone per ascoltarli e rispondere a tutti. Siccome detestavo quell'incombenza quotidiana, le mie risposte erano spesso frettolose e di scarsa utilità, e a volte sfioravano la maleducazione.

Alla fine, mi chiesi come avrei potuto tagliare del 90% il tempo che dedicavo ai messaggi vocali e impiegarlo meglio. Porre la domanda equivalse a darle una risposta. Delegai il compito alla mia segretaria, le chiesi di occuparsi del 90% dei messaggi e farmi il riassunto del restante 10% in non più di cinque minuti. Poi dettavo una risposta: "Richard la ringrazia per il suo messaggio", diceva a quanti chiedevano un riscontro, "e mi ha pregato di dirle..." quel che era. Ben presto la mia

segretaria si occupò del 95-100% delle chiamate senza alcun coinvolgimento da parte mia, e con ben più diplomazia ed efficacia di quante ne avessi mai avuto io!

La morale di questa storia è che potete sempre ottenere risultati migliori con meno sforzo. Basta solo un po' di riflessione e immaginazione.

*Chi è il mio cliente più importante?*

Quando, nella seconda metà degli anni Settanta, lavoravo per la BCG, non mi posi questa domanda cruciale. Davo per scontato che il modo giusto di

procedere fosse costruire relazioni con i miei clienti. Sebbene avessi un discreto successo in tal senso, trascuravo l'altro aspetto essenziale: compiacere i miei diretti superiori, vale a dire il project manager e il vicepresidente dell'azienda. Erano *loro* i miei clienti più autorevoli. Al tempo, non capivo l'importanza del patrocinio, di coltivare l'appoggio di un capo potente, di fare ciò che si aspettavano da me e di scoprire quali altre cose li avrebbero soddisfatti. Il vicepresidente diceva che lo rendevo nervoso durante gli incontri con i clienti, perché non mi preparavo in anticipo le cose da dire. (Quando rispondevo a un cliente avevo la tendenza a partire per la tangente, anche

nei momenti in cui me ne sarei dovuto restare zitto.) Inoltre disse che, a volte, esplodevo come un vulcano. Verissimo.

Quando a trent'anni, nel 1980, entrai alla Bain & Company, repressi la mia esuberanza e mi impegnai a mettere in pratica ciò che il mio cliente più importante (il mio capo) voleva da me. Quella fu la principale differenza fra una carriera fallimentare e una carriera di successo. Quattro quinti della considerazione che le autorità costituite hanno di voi potrebbero poggiare sulle opinioni di appena una o due persone molto influenti della vostra organizzazione. Questo ricorda alla lontana la mafia, con l'eccezione che – sul lavoro – potete scegliere il vostro

padrino.

Un cliente nuovo e potente può innescare una reazione nucleare *in voi e per voi*. Per esempio, la carriera di Jamie Reeve alla BBC ha preso il volo quando John Birt è diventato il suo cliente principale. A quel punto, non aveva più molto senso investire tempo ed energie nel coltivare buoni rapporti con tutti gli altri. Concentrandosi sul suo progetto con il direttore generale, Jamie poté balzare davanti a oltre un centinaio di persone nella gerarchia e arrivare a fare qualcosa che davvero lo entusiasmava: costruire BBC Online.

Il vostro cliente più importante è la persona alla quale potete attribuire il massimo valore e il cui aiuto può

aiutarvi a trasformare l'entità e l'impatto di ciò che fate. Questa persona potrebbe essere il vostro diretto superiore, un altro esponente dei vertici aziendali, qualcuno che davvero conta in azienda, un vero cliente, o qualcuno con cui collaborate al di fuori dell'azienda. Il punto cruciale è identificarla e capire come impressionarla.

### *Cosa mi sta trattenendo?*

Nel 1941 l'ingegnere elettronico Joseph Moses Juran si imbatté nel Principio, grazie al quale sviluppò le sue teorie sul controllo di qualità che in seguito ebbero un successo enorme nel

Giappone del dopoguerra. Juran formò manager di alto e medio livello qualitativo, finché gli standard industriali giapponesi finirono per superare quelli americani. Negli anni Ottanta, nel tentativo di tenere il passo, le imprese statunitensi iniziarono – seppur con molto ritardo – ad adottare le stesse tecniche. Juran usava la cosiddetta “Regola del minimo vitale” (in altre parole, il Principio) per concentrarsi sulle pochissime cause – a volte una sola – che generavano la mancanza di qualità, responsabile della maggior parte dei fallimenti.

Il successo può essere determinato da diverse ragioni, ma il fallimento personale è causato – di solito – da una

o due motivazioni principali.

Per alcuni manager è la mancanza di fiducia o conoscenza. Per altri è la paura: dell'eccessivo carico di lavoro, del capo, dell'organizzazione, dei colleghi o persino dei sottoposti. Per altri ancora è semplicemente la mancanza di impegno, entusiasmo o interesse. È dura brillare quando ci si annoia.

Allora, *cosa* vi trattiene? Siate onesti. Se non affrontate di petto questo nodo, potreste finire per sprecare la vostra intera vita lavorativa. L'indagine più importante la dovete fare dentro di voi. Identificare le vostre competenze determinanti e, soprattutto, il vostro problema principale. Se sapete cosa vi

sta trattenendo, potete fare qualcosa. Mollate gli ormeggi e avanti tutta!

*Fatevi indicare la strada per il  
successo*

Il bello delle domande chiave che abbiamo posto in questo capitolo è che chiunque può farle. Tuttavia, ciò non esclude che, nel giro di qualche settimana, potranno svelare i segreti dell'eccezionale successo (e fallimento) che è sfuggito ai vostri colleghi per anni. Saprete qual è il 20% dei clienti da coltivare, il 20% dei prodotti da promuovere, il cliente essenziale da tenere caro. A questo punto il grosso del

lavoro (o almeno l'80% di esso) sarà concluso.

Mi auguro concordiate con me che non c'è nulla di particolarmente difficile nel fare queste domande o, nella maggior parte dei casi, nel trovare le risposte. Non è escluso che, mentre le passate in rassegna, altri filoni d'indagine si facciano strada nella vostra mente e – nel giro di poco tempo – avrete riscoperto la magnifica curiosità che avevate da ragazzini. A sua volta, questa curiosità vi permetterà di fare nuove scoperte sugli enigmi nascosti in ogni azienda. Risolti quelli, ottenere il successo sarà un gioco da ragazzi.

Finché continuerete a investigare – e

vi accorgerete che non potrete più fermarvi – padroneggerete uno dei dieci modi per diventare un vero manager 80/20.

Nel prossimo capitolo vedremo un altro metodo semplice ma molto efficace per diventare un manager 80/20. La ricerca sociologica e psicologica ha rivelato l'importanza di raccogliere idee nuove da persone a cui normalmente non pensiamo, soprattutto quanti si muovono in cerchie diverse dalle nostre. Scopriremo che i contatti migliori – negli affari come nella vita – sono spesso i più inattesi... e, di solito, i più trascurati.

## Metodo due

# Il manager super- connettore

È sorprendente come le persone ricevano informazioni da individui di cui hanno persino dimenticato l'esistenza.

Mark Granovetter<sup>1</sup>

La creatività è un prodotto degli incontri spontanei, delle conversazioni fortuite.

Ci si imbatte in qualcuno, gli si chiede che cosa stia facendo, si dice ehi, che bello, e da questo in breve nascono le più svariate idee.

Steve Jobs<sup>2</sup>

Legami deboli, effetti potenti.

Secondo voi, chi può aiutarvi di più nel lavoro e nella vita? I colleghi? Gli amici e i familiari? O le persone che conoscete appena e vedete di rado?

La risposta è sorprendente. I grandi progressi della nostra vita – come ottenere il lavoro dei nostri sogni o trovare la chiave per il successo di un'azienda – spesso arrivano nelle maniere più inaspettate, da incontri casuali anziché dagli amici o dai

colleghi più stretti. L'arte di essere un manager *super-connettore* sta proprio nel coltivare un'ampia rete di conoscenze diversificate e casuali, e di sfruttare appieno i "legami deboli" che tutti noi abbiamo a profusione. Per illustrare questo concetto vi racconterò un episodio della mia vita, che ha rappresentato un punto di svolta essenziale.

Quando avevo trentatré anni e lavoravo per Bain & Company, con due colleghi decidemmo di fondare una nostra società di consulenza, la LEK. Fu molto dura. Bain & Company ci fece causa, impedendoci di portare via i nostri clienti, una cosa che invece contavamo di poter fare. La nostra

piccola riserva di capitale si stava prosciugando rapidamente e avevamo un disperato bisogno di trovare un grosso cliente. Chiamammo tutti i nostri amici e i contatti di lavoro più stretti, ma non approdammo a nulla. Alla fine, ci trovammo tutti e tre attorno a un tavolo per discutere il da farsi. Iain e io eravamo abbattuti, mentre Jim era più fiducioso e possibilista, un atteggiamento che noi attribuivamo al fatto che era americano.

«Ecco cosa faremo», disse Jim. «Prendiamo un pezzo di carta e scriviamo il nome di *ogni* manager che conosciamo e che lavora in una grande azienda. Mettiamoli tutti, anche se non li conosciamo bene: ex colleghi, compagni

dell'università o della scuola di specializzazione, amici di amici. Non preoccupatevi se non li vedete da anni. Li inviteremo fuori a pranzo o a bere qualcosa per fare due chiacchiere. Diremo loro cosa stiamo facendo e vediamo se hanno qualche idea».

Fu così che mi ritrovai al Julie's Wine Bar, vicino a Portobello Road, con Nicholas Walt, un ex collega della BCG. Alto e magro, dall'aspetto distinto, si riconosceva per la camminata eretta e marziale. Cinque anni prima avevamo avuto qualche contatto, ma i nostri rapporti erano stati alquanto superficiali. Pur non avendo mai lavorato insieme, nutrivamo però una simpatia reciproca e avevamo in comune

un senso dell'umorismo piuttosto caustico. Da quando avevo lasciato la BCG lo avevo incontrato un paio di volte, perché aveva cercato di farmi assumere da una grande azienda.

Il vino funse da efficace anestetico mentre mi sciorinava una lunga serie di aneddoti sulle gioie della paternità a cinquant'anni e – sebbene cercassi di portare la conversazione sul suo ruolo all'interno di Imperial Group, una delle più grandi conglomerate d'Inghilterra, con interessi nel settore del tabacco, dell'industria alimentare, del tempo libero, della ristorazione e degli hotel – Nick voleva solo parlare di come suo figlio gli avesse regalato una nuova vita. Il neogenitore gongolava di piacere.

Finalmente riuscii ad arginare quel fiume di parole e a spiegargli che avevamo delle difficoltà a far decollare la nostra nuova società: a differenza di quando lavoravo in una grande azienda, i clienti non sembravano piovere dal cielo.

Nick fu solidale: «Deve essere durissima», commentò. Ma, quella sera, tutto ciò che ottenni da lui fu un altro bicchiere di vino e un po' di comprensione.

Fui quindi piuttosto sorpreso quando, nel rispondere al telefono due settimane più tardi, sentii la voce di Nick dall'altro capo della linea. Iniziosi a farmi domande sulle dimensioni della nostra società e io ammisi che eravamo solo in

sette.

«Mmh», fece.

Ci fu una pausa estremamente lunga.

Non proferii parola.

«Ebbene», riprese, «volevo dirti che la nostra divisione alimentare sta organizzando una specie di concorso di bellezza per consulenti di strategia. Abbiamo stilato un elenco dei migliori della McKinsey e della BCG, vedrò di riuscire a procurarvi un invito per fare una presentazione. Singolarmente presi, avete molta esperienza di alto livello, anche se la vostra società è piccola. Non aspettatevi di essere scelti per un incarico così grosso, ma partecipare e presentarvi sarà un'ottima esperienza».

Per farla breve, venne scelta

McKinsey mentre noi ricevemmo i complimenti per esserci classificati secondi. Eravamo piuttosto soddisfatti del risultato, era un'ottima cosa essere menzionati accanto a nomi così illustri (all'epoca, McKinsey e BCG erano le più grandi e acclamate società di consulenza al mondo). Poi, dopo una notte insonne, Gerry Sharman, il capo della divisione alimentare, cambiò idea all'ultimo minuto. Gerry era una vecchia volpe, si era fatto strada con le proprie mani e non gradiva la "spocchia" di McKinsey. Inoltre, era convinto che la nostra fosse stata la presentazione migliore, quindi finì con l'offrire a noi il contratto. Le altre due società furono colte di sorpresa, e la cosa fece un

immenso piacere a Gerry.

In seguito lavorammo ancora con altre divisioni di Imperial e poi con l'intero gruppo. Quel primo contratto, tuttavia, arrivò in un momento cruciale per la nostra azienda: ci diede la fiducia necessaria ad assumere persone importanti e ci aiutò ad aggiudicarci altri clienti di primo piano. Senza quella commissione iniziale, però, chissà cosa ne sarebbe stato della nostra impresa traballante.

Al tempo considerai la cosa come un puro colpo di fortuna, perché era scaturita da un contatto così debole che a stento mi sarebbe passato per la mente di chiamare Nick e invitarlo a bere qualcosa. Negli anni successivi lo

incontrai un paio di volte, e ovviamente mi profusi in ringraziamenti, ma mi vergogno ad ammettere che sono passati ventun anni dal nostro ultimo contatto. Mai una telefonata o un'e-mail. Ciò non di meno, quella chiacchierata al Julie's Wine Bar ha rappresentato una svolta nella mia vita; quando, sei anni più tardi, lasciai LEK, avevo abbastanza denaro per fare tutto ciò che volevo. E in gran parte lo dovevo a Nick Walt.

I legami deboli – vale a dire le informazioni che ci forniscono i conoscenti – sono spesso assai più potenti dei cosiddetti “legami forti” rappresentati da amici e familiari. Molto tempo dopo aver incontrato Nick, scoprii che un sociologo di nome Mark

Granovetter aveva scritto un saggio fondamentale dal titolo *The Strength of Weak Ties*<sup>3</sup>. Il suo progetto di ricerca per la tesi di dottorato a Harvard era incentrato sul modo in cui i manager si procurano nuovi lavori. Con sua grande sorpresa, lo studio aveva evidenziato che la maggior parte dei manager trovavano lavoro – e questo valeva soprattutto per gli impieghi più prestigiosi e ben pagati – attraverso una rete di contatti, anziché tramite annunci, candidature formali o agenzie specializzate nella selezione del personale. Un dato ancor più sorprendente era che solo un manager su sei era venuto a conoscenza di un determinato posto di lavoro grazie ad

amici o parenti. La stragrande maggioranza delle informazioni arrivava da colleghi o conoscenti, mentre un quarto dei suggerimenti proveniva da una persona che il candidato a stento conosceva:

In molti casi, il contatto era solo marginalmente presente nell'attuale rete di conoscenze, come un vecchio compagno di università, un ex collega o datore di lavoro [...] Di solito, simili legami non erano particolarmente saldi né erano stati coltivati [...] Erano gli incontri casuali o gli amici comuni a riattivarli. È sorprendente che le persone ricevano informazioni determinanti da individui di cui hanno addirittura dimenticato l'esistenza<sup>4</sup>.

Granovetter si domandava perché,

nelle situazioni che possono dare una svolta a una carriera, amici e familiari – che sono fortemente motivati ad aiutare – di solito siano meno efficaci delle persone conosciute per caso. Arrivò alla conclusione che i nostri amici, i familiari e i colleghi formano «una struttura sociale monolitica», nella quale i contatti sono per lo più collegati gli uni agli altri. Questi legami così stretti hanno accesso alle stesse informazioni che abbiamo noi, niente di più; dobbiamo quindi muoverci al di fuori della nostra cerchia più ristretta e contattare le estremità più remote della nostra rete sociale per ottenere suggerimenti inediti e apprendere nuove informazioni. Ciò comporta riallacciare

i contatti con persone del passato o coltivarne di nuovi con amici di amici.

Questa tattica funziona particolarmente bene soprattutto se voi e i vostri nuovi contatti provenite da background diversi, non avete molti amici in comune, lavorate in ambiti distinti e/o vivete lontani, perché avrete a disposizione informazioni molto differenti.

*Una lotteria con i biglietti rossi e verdi*

Immaginate di poter acquistare un numero illimitato di biglietti della lotteria. Ovviamente, se comprate un

solo biglietto le chance di vincere sono molto basse, ma quanti più biglietti possedete tanto maggiori sono le vostre possibilità di successo. Immaginate adesso che i biglietti siano disponibili in due colori, rosso e verde. I biglietti rossi costano moltissimo e li potete “comprare” solo dopo molti anni di duro lavoro. Quindi, per esempio, otterrete un biglietto rosso quando conseguite la laurea e un altro dopo molti anni di esperienza sul campo. Questi biglietti rossi sono la strada convenzionale e tradizionale per il successo, e nessuno può accumularne molti nel corso della vita. Inoltre, nonostante il costo esorbitante, i biglietti rossi corrispondono a premi piuttosto

modesti.

Al contrario, i biglietti verdi sono economici, a volte quasi gratuiti. È possibile acquisirne centinaia senza troppo sforzo e vi arrivano in fretta, spesso come una piacevole sorpresa o un colpo di fortuna. Questi contengono le informazioni che riceviamo da persone incontrate per caso e che possiamo usare a nostro vantaggio. Per lo più, i biglietti verdi – proprio come quelli rossi – non vi faranno vincere il jackpot... ma alcuni sì. Per me, Nick Walt è stato proprio un biglietto verde che mi ha garantito il jackpot. Il piccolo sforzo di andare in un pub ha fatto decollare la mia carriera.

Nel gioco del Monopoli, due o tre

proprietà dello *stesso* colore valgono molto di più di quattro o cinque proprietà singole; nella vita, al contrario, una coppia di biglietti di colori *diversi*, uno rosso e uno verde, rappresenta una possibile strada per il successo. Una buona qualifica o l'esperienza di lavoro – il biglietto rosso – possono essere impagabili, ma lo sono altrettanto le informazioni – il biglietto verde – che vi consentono di mettere in risalto l'esperienza. Dato che i due colori hanno più o meno lo stesso valore e le stesse possibilità di farvi vincere il jackpot, e considerato che i biglietti verdi costano molto meno di quelli rossi, conviene procurarsene il più possibile. Questo è il Principio

tradotto in pratica.

Nel corso della mia vita mi è capitato diverse volte di aggiudicarmi il jackpot:

- Ho conseguito una buona laurea, che mi ha dato fiducia e ha reso il mio curriculum interessante per i datori di lavoro (biglietto rosso), ma ci sono arrivato attraverso studi molto selettivi (biglietto verde).
- Sono venuto a sapere che due colleghi stavano valutando di aprire una nuova società di consulenza (biglietto verde) e mi sono buttato nell'avventura con loro.
- Ho incontrato Nick Walt al Julie's Wine Bar e ho raccolto i frutti di

quell'incontro per i sei anni successivi (biglietto verde).

- Fidandomi di informazioni ottenute da conoscenti (biglietto verde), ho fatto degli investimenti in cinque aziende appena fondate, o da poco sul mercato, e ancora una volta ho ottenuto ingenti ricavi.
- Ho incontrato la mia attuale cerchia di amici, grazie a persone che conoscevo appena (biglietti verdi).

Come potete vedere, tutti i miei biglietti vincenti, tranne uno, erano verdi. Se stilate la vostra lista degli eventi che vi hanno cambiato la vita, otterrete probabilmente un risultato

analogo. È assai più probabile vincere con un biglietto verde (acquisito con uno sforzo minimo o nullo) che con uno rosso (ottenuto a caro prezzo), per quanto sia utile disporre di entrambi se intendete aggiudicarvi il jackpot.

Potreste essere portati a pensare che i biglietti verdi arrivino per pura fortuna, il che è quasi vero, tranne per il fatto che dovete profondere un po' di sforzo per metterci le mani sopra, per esempio uscendo e incontrando persone che conoscete appena. Ma ricordate, quanti più biglietti ottenete, tanto maggiore sarà la vostra fortuna, e i biglietti verdi si ottengono con più facilità di quelli rossi. Di solito, investiamo almeno il 99% delle nostre energie nell'acquisire i rari

biglietti rossi, anche se non ci garantiscono il successo. Al contempo, riserviamo il rimanente 1% alla conquista di centinaia di biglietti verdi, ciascuno dei quali potrebbe portare a un'autentica svolta nella nostra vita.

Adesso dovrete avere chiaro cosa fare: impegnarvi ad allargare la vostra rete di legami deboli all'interno e soprattutto all'esterno della cerchia lavorativa, così da acquisire quanti più biglietti verdi possibile. Questo vi permetterà di ottenere spunti e informazioni che i vostri colleghi non possiedono. Coltivate quanti più contatti possibile con persone che, per quanto lontane da voi, hanno il potenziale di garantirvi la "massima resa con la

minima spesa”.

Non c'è modo di sapere dove potrebbe portarvi ogni singolo contatto o quale potrebbe essere il suo valore, ma alla fine potreste vincere il jackpot che vi cambia la vita proprio grazie a uno di loro.

## *Superconnettori*

E c'è di meglio. I maggiori benefici dei legami deboli derivano ai pochi che hanno moltissimi contatti personali. Questa scoperta – importante per i manager di successo – è frutto di una ricerca condotta da uno dei più grandi psicologi sociali americani, Stanley

Milgram. Nel 1967 Milgram condusse degli esperimenti per stabilire quanto fosse realmente “grande” o “piccolo” il mondo. Lo studioso intendeva stabilire se le persone separate da grandi distanze – sociali e geografiche – potessero essere riunite attraverso una serie di legami deboli e, se sì, quanti ne servivano per colmare la distanza.

Milgram reclutò dei volontari a Wichita (Kansas) e Omaha (Nebraska) per vedere se riuscivano a recapitare dei documenti a un destinatario prestabilito e a loro sconosciuto che viveva molto lontano, rispettivamente a Cambridge (Massachusetts) e Boston. I volontari dovevano mandare i documenti a una persona che conoscevano bene e

che poteva trovarsi “più vicina” al destinatario (Milgram condusse i suoi studi ben prima dell’avvento di Internet, delle e-mail e dei social network). Il secondo intermediario veniva a sua volta invitato a spedire i documenti a un altro amico o conoscente, che avrebbe fatto la stessa cosa finché la catena non si fosse spezzata o la busta non avesse raggiunto il destinatario finale.

Milgram ipotizzava che se i documenti fossero giunti al destinatario finale con una catena di passaggi relativamente corta, allora si poteva affermare che viviamo in un mondo “piccolo”, dove la rete di conoscenze può fungere da canale di collegamento per raggiungere chiunque. Lo studioso e

i suoi colleghi scrissero: «L'espressione "mondo piccolo" suggerisce che le reti sociali sono in qualche misura strettamente intrecciate, piene di fili conduttori inattesi che collegano individui anche molto distanti fra loro nello spazio fisico o sociale»<sup>5</sup>. Se non si fosse riusciti a recapitare i documenti, si sarebbe giunti alla conclusione che viviamo in un mondo "grande", caratterizzato da divari incolmabili fra gruppi separati di persone, dove non ci sono elementi comuni. Analogamente, se i documenti avessero raggiunto il destinatario solo dopo una lunghissima serie di passaggi, si sarebbe potuto ancora parlare di mondo "grande", perché i legami sarebbero stati così

inefficienti da essere inutilizzabili.

I risultati dell'esperimento, però, confermarono la tesi del "mondo piccolo". Nello studio del Nebraska, furono avviate 160 catene e 44 furono portate a compimento; il numero dei legami che componevano le catene variava da due a dieci, con una media di cinque, molto inferiore alle cifre attese dai ricercatori. In maniera assai sorprendente, questo è proprio il numero preconizzato da un personaggio di un racconto pubblicato nel 1929 con il titolo *Catene*. Lo scrittore, l'ungherese Frigyes Karinthy, scrisse: «Per dimostrare che gli abitanti della Terra, oggi, erano più vicini gli uni agli altri di quanto fossero mai stati in passato, uno

di noi propose questo esperimento. “Selezioneremo una persona a caso fra il miliardo e mezzo che popola il pianeta, una qualsiasi, dovunque...” Poi scommise con noi che, passando per non più di cinque individui, fra cui un proprio conoscente, poteva contattare chiunque usando una catena fatta solo di conoscenze interpersonali»<sup>6</sup>. L'idea fu successivamente adottata da John Guare per la sua commedia teatrale *Sei gradi di separazione*, di cui venne realizzata anche una trasposizione cinematografica. Le ricerche successive che utilizzavano le e-mail e la messaggeria istantanea mostravano risultati che variavano fra i cinque e i sette legami. Siamo di fronte a un caso notevolissimo di ricerca

scientifico che avvalorava il folclore americano derivato da uno scrittore ungherese poco noto: una vicenda che, nel suo piccolo, dimostra il concetto di “mondo piccolo” tradotto in pratica.

Per i manager, la scoperta più importante di Milgram riguarda le identità dei legami più popolari. In un altro dei suoi esperimenti incentrati sulla spedizione di un plico di documenti, il destinatario era un operatore di borsa che lavorava a Boston ma viveva nel sobborgo di Sharon, Massachusetts. Dei quarantaquattro plichi che ricevette, non meno di sedici gli furono recapitati da un unico “anello finale della catena”, un negoziante che si faceva chiamare “Mr

Jacobs” (uno pseudonimo) e vendeva abbigliamento a Sharon. Stando a Milgram, l’operatore di borsa restò “sconvolto” nel constatare quanti plichi gli erano stati recapitati da Jacobs, che si guadagnò per questo l’epiteto di “star sociometrica”. Il mondo piccolo deve la sua esistenza al fatto che un numero limitato di persone – come Jacobs – è responsabile della maggior parte dei legami fra tutti noi<sup>7</sup>.

Oltre ai sedici plichi che il destinatario ricevette da Jacobs, altri dieci arrivarono da un certo “Mr Jones” e altri cinque da un tale “Mr Brown”, entrambi agenti di borsa. Senza questi tre anelli finali della catena, quasi la metà dei plichi non avrebbe raggiunto il

destinatario e il mondo non sarebbe sembrato così piccolo.

Abbiamo già visto qualcosa di molto simile a questo schema.

Un ragguardevole 25% (16 su 64) dei plichi arrivò a destinazione attraverso appena l'1,6% (1 su 64) dei collegamenti finali, mentre il 48% (31 su 64) arrivò tramite solo il 4,7% (3 su 64) dei collegamenti finali. Abbiamo già visto che il Principio 80/20 ha due parenti stretti: il principio 50/5 e il principio 20/1. Se l'80% dei risultati arriva dal 20% del totale, il 50% dei risultati potrebbe arrivare dal 5% del totale, e il 20% da appena l'1%. Si tratta della dimostrazione sostanzialmente esatta di ciò che

vediamo nelle previsioni di Milgram: il mondo piccolo dipende da un'esigua minoranza di persone che hanno molti più contatti sociali – normalmente deboli – rispetto alla maggioranza. Preferisco chiamare queste persone “super-connettori”.

L'aspetto determinante è che questi super-connettori usano ogni singolo legame a loro disposizione molto più spesso di quanto faccia la maggior parte delle altre persone; hanno accesso a una quantità di informazioni assai superiore alla norma; vengono a conoscenza delle notizie prima degli altri, e non attraverso i media – che informano milioni di persone contemporaneamente –, ma grazie a reti di conoscenze personali e

uniche, che filtrano le “notizie” e generano dati di particolare interesse per i super-connettori. Il risultato è che costoro conducono vite assai più ricche della maggior parte della gente.

I legami all'interno di un'azienda si configurano come «strutture sociali ancor più monolitiche», intrecciate e introverse. Quanto più grande è l'azienda, tanto più gli scambi tenderanno ad avvenire al suo interno, e tanto più probabile sarà che i manager trascurino o sottovalutino i legami esterni.

Tutto questo vi dice qualcosa?

Stilate un elenco di tutti i vostri conoscenti – persone con cui siete in confidenza o con cui state bene –

all'interno dell'azienda. Adesso fate un altro elenco dei conoscenti che avete *fuori* dall'azienda. Sono persone con cui dovrete parlare di tanto in tanto di lavoro e che vi forniranno informazioni e suggerimenti importanti – direttamente o indirettamente – per il vostro lavoro. Può trattarsi di ex colleghi, clienti, fornitori, consulenti, esperti del settore, amici o amici di amici: insomma, chiunque possa garantirvi una discussione reciprocamente fruttuosa su alcuni aspetti del vostro lavoro.

Confrontate i due elenchi. Qual è il più lungo? Qual è il più utile per il vostro lavoro quotidiano? Qual è il più diversificato, quello che contiene persone provenienti da background e

luoghi diversi, e dotate di competenze e attitudini contrastanti?

Se l'elenco dei contatti esterni è più lungo e utile, congratulazioni, siete già dei super-connettori. In caso contrario, avete la possibilità di diventarlo.

### *Come diventare un super-connettore*

Un super-connettore mette in collegamento persone degli ambienti più disparati e funge da ponte fra persone che potrebbero trarre beneficio dalla reciproca conoscenza, ma non lo fanno. Se volete diventare un manager super-connettore, ecco cosa dovete fare:

- Iniziate migliorando la vostra rete di connessioni all'interno dell'azienda, in particolare con i manager più potenti (80/20) e con contatti "diversificati", cioè funzionari diversi da voi per competenze, che lavorano in altri reparti o sedi. Per aumentare il numero dei vostri conoscenti, adottate un atteggiamento aperto e collaborativo quando incontrate qualcuno per la prima volta (e, ovviamente, in quelle successive). Dialogate faccia a faccia con almeno uno di questi contatti alla settimana, meglio se fuori dall'ufficio. Le conversazioni

migliori sono spontanee e personali, senza un obiettivo dichiarato (o che possa essere liquidato in fretta). Spaziate. Siate aperti nel parlare della vostra vita e del vostro lavoro. Incoraggiate l'altro a chiedere favori o consigli; chiedete se vogliono conoscere i vostri amici. Scoprite quali dei vostri contatti deboli potrebbe essere utile all'altra persona e fate le presentazioni.

- Usate i viaggi di lavoro per conoscere meglio i vostri contatti.
- Entrate in team che si occupano di progetti in maniera trasversale e da diverse sedi.
- Se potete, lavorate all'estero per un

po'. Quando tornate a casa, mantenete i contatti che avete stretto nell'altro Paese. Dopo qualche anno, trasferitevi in un'altra nazione.

- Siate pronti a cambiare azienda anche se il vostro attuale posto vi piace, e restate in contatto con gli ex colleghi. Parte del successo della Silicon Valley deriva proprio dall'estrema apertura di contatti intessuti fra colleghi ed ex colleghi. Là, i manager cambiano azienda ogni due anni circa. Quando cambiate lavoro, acquistate automaticamente una nuova rete, ma non c'è bisogno di perdere quella precedente. Le vostre conoscenze

saranno molto più numerose e preziose se voi (e i vostri ex colleghi) cambiate spesso lavoro.

- Orientatevi verso reparti e impieghi che richiedono ampi contatti con l'esterno, per esempio il marketing o gli uffici che si relazionano direttamente con i clienti.
- Organizzate periodicamente delle cene in cui riunite conoscenti anche molto diversi fra loro. Incontratevi due o tre volte l'anno per discutere un argomento spinoso. Potreste anche invitare un oratore esterno per tenere viva la conversazione.
- Tenetevi informati leggendo riviste, giornali di settore e libri che

nessun altro in azienda (e soprattutto nel vostro ufficio) legge. Fate incursioni online per esplorare parti di Internet che i vostri colleghi non conoscono. Siate avventurosi quando andate in ferie, viaggiando in posti che i vostri colleghi non si sognerebbero mai di visitare.

Per fortuna, non è necessario essere una persona particolarmente estroversa o socievole per diventare un superconnettore. La maggior parte dei superconnettori sono persone aperte, affabili e amichevoli... con tutti. Non cercate di escludere le persone che non ritenete “utili”. Non avete modo di stabilire chi

vi sarà utile in futuro e tutti – dalla segretaria del dentista al nuovo collega in ufficio, alla fidanzata di vostro fratello – hanno una storia da raccontare. Un tempo ero una persona riservata, mentre adesso chiacchiero con tutti: il tizio in fila davanti a me al supermercato, la signora che porta a passeggio il cane, chiunque incroci nel mio tempo libero. Siate persone aperte, con il sorriso pronto e disponibili ad ascoltare, oppure no; non potete (o quantomeno non dovrete) cambiare atteggiamento a seconda dei casi. E, una volta che vi sarete aperti al mondo, mettere in contatto persone e idee diventerà una seconda natura, finché la vita non assume diverse dimensioni

nuove e piacevoli.

Costruire una rete di qualche centinaia di contatti non è difficile, anche se siete timidi. Tutti sono attratti da un certo tipo di persona, per inclinazione naturale, per interessi o valori condivisi. Ogni settimana incontriamo persone nuove – per lavoro, motivi di famiglia o incontri casuali – e una o più di queste persone può facilmente diventare un contatto frequente. Tutti abbiamo amici che hanno a loro volta amici, ed è facile incontrarli e conoscerli. Poi ci sono le persone che stanno ai margini della vostra vita, la sorella del giardiniere, il fiorista, quelli che frequentano la vostra parrocchia: avete ampia scelta quando si

tratta di conoscere meglio qualcuno. Avete poi a disposizione diverse e ampie reti latenti, costituite dalle persone del vostro passato: scuola, università, amici, colleghi, ex capi.

Il segreto per diventare superconnettori è usare *tutte* queste reti per *aiutare* i vostri contatti. Potreste mandare un'e-mail a uno di loro per metterlo in contatto con un altro che gli sia d'aiuto. Fatelo subito. Il peggio che può accadere è che ignorino il vostro messaggio, però avete l'occasione di innescare qualcosa di fantastico per loro.

Gli esseri umani provano l'innato desiderio di collaborare e aiutarsi l'un l'altro. E questo istinto diventa più forte

con la pratica, man mano che acquisiamo fiducia nel mettere in contatto gli individui che ci circondano e guadagniamo suggerimenti utili che prima non avevamo notato. In ogni caso, non preoccupatevi della vostra ricompensa: presto o tardi arriverà, magari quando meno ve lo aspettate e da una fonte inattesa. E il bello è che – una volta preso il ritmo – praticare la super-connessione è facile e divertente, e diventa uno stile di vita che aiuterà moltissimo voi e i vostri conoscenti.

Creare connessioni e super-connessioni è di particolare utilità per i manager. Questo perché la maggior parte delle imprese tendono a rivolgere lo sguardo verso se stesse e i manager sono

soliti parlare più con i colleghi all'interno dell'azienda che con le persone al di fuori di essa. La comunicazione interna può essere utile, ma ha dei limiti. Come scoprì Granovetter, i manager di un'azienda solitamente condividono una serie univoca di idee, quindi è assai probabile che le innovazioni provengano dall'esterno, da fonti di informazioni e ispirazione diverse. Ne consegue che quei manager che coltivano i legami deboli al di fuori dell'azienda si imbattono in molte più buone idee e contatti utili.

Persino all'interno dell'azienda, specialmente se è grande e complessa, mettersi in contatto con altri manager

con cui prima non si avevano rapporti e che si occupano di settori diversi potrebbe dare ottimi frutti. I manager che costruiscono questi legami sono più aggiornati e creativi di quelli che non si prendono un simile disturbo; hanno inoltre più possibilità di cogliere occasioni che altri perdono. Ogni nuova azienda inizia dalla giustapposizione fra idee vecchie e nuove, e i manager possono usare questa strategia tanto quanto gli imprenditori, ma correndo meno rischi e avendo più risorse a disposizione.

In che modo il concetto di super-connessione si rifà al Principio 80/20? Nel 2009 il cantante canadese Michael Bublé fu coautore del brano *Haven't*

*Met You Yet* [Non ti ho ancora incontrata], che esprime l'affascinante idea secondo la quale dobbiamo ancora incontrare la persona più importante della nostra vita. La teoria della superconessione ci dice che è solo incontrando un'ampia serie di individui diversi che possiamo scoprire la persona o le persone, l'idea o le idee, che potrebbero cambiarci la vita. In altre parole, la sperimentazione non è l'opposto della concentrazione, ma ne è il necessario precursore.

Abbiamo visto in che modo il Principio può essere usato per incrementare l'efficienza di un'azienda attraverso l'indagine e come mettere insieme idee e persone anche molto

diverse possa aiutarci a vincere il jackpot in palio sul lavoro. Adesso è il momento di esplorare un terzo metodo che può a sua volta portare a una performance manageriale altamente superiore. Ancora una volta, si tratta di un metodo facile da padroneggiare, molto soddisfacente e sorprendentemente trascurato: il mentoring.

*Metodo tre*

# *Il manager mentore*

La conoscenza è come il denaro: per avere valore deve circolare.

Louis L'Amour

Trasmettere la conoscenza è un'inclinazione tipica del genere umano.

Jack Canfield<sup>1</sup>

*Mentoring e avere un mentore sono*

espressioni ricercate che indicano semplicemente l'insegnamento e l'apprendimento, se non che possono essere molto personali. Ripensate agli impieghi che avete svolto nella vita, comprese le diverse mansioni nella stessa azienda, e chiedetevi cosa avete imparato in ciascuno di essi, e come. È assai probabile che le lezioni più importanti vi siano state impartite da un capo o da un collega.

Di certo questo vale per me. Il mio primo impiego da junior manager fu in una raffineria della Shell. Lo detestavo, ma imparai una cosa da una persona. C'era un tizio, Dan Rawlinson, che era grande fan di Peter Drucker, forse il miglior scrittore di libri sul

management. Dan trasformò la raffineria introducendo un programma di “Management per obiettivi” basato sulla filosofia di Drucker (che, per inciso, secondo me sarebbe da rivalutare). Drucker sosteneva che ciascun manager dovesse: stilare un elenco dei suoi obiettivi annuali, concentrandosi su quelli che avrebbero generato i risultati più considerevoli; far approvare gli obiettivi dal capo; e infine essere giudicato solo ed esclusivamente sulla base del raggiungimento di quegli obiettivi. Dan mi insegnò l’importanza di pensare in termini di *risultati*, non di attività. Non appena compresi quel concetto, me ne andai.

Venni assunto in un’azienda che

produceva cibo per animali di proprietà dei fratelli Mars, dove mi occupavo dell'analisi annuale dei salari delle imprese locali. Tuttavia, pochissime aziende rispondevano ai miei questionari, quindi mi trovai costretto a informare il mio capo, un dinamico scozzese di nome David Drennan, che l'indagine era inutile. Mi disse che la cosa non lo stupiva e mi consigliò di chiamare gli uffici del personale delle aziende che non avevano risposto e fare il possibile per scoprire i loro saggi salariali. Dopo qualche trepidazione finii per divertirmi moltissimo nel far visita alle aziende e raccogliere i dati; in conclusione, ottenni l'analisi più esaustiva della storia dell'azienda. Con

quella doccia fredda, David mi dimostrò che tutto era possibile e, da allora, ho insegnato a tanti giovani la stessa lezione.

Un mio caro amico e autore del best-seller *The Dream Manager*, Matthew Kelly, sostiene che la maggior parte della gente vuole un manager mentore, anche se non lo ammette, e racconta questa storia di quando lavorava come consulente in una grande industria. Credo sia fonte di notevole ispirazione.

*La storia di Matthew Kelly*<sup>2</sup>

Il mio compito era di incrementare la produttività di diversi impianti. Radunai

quindi un team di sette manager che lavoravano per il cliente, affinché potessero portare avanti il lavoro quando me ne fossi andato. Per due settimane visitammo i diversi impianti e poi istituimmo la nostra unità operativa nel quartier generale dell'azienda.

I consulenti devono avere qualcosa di strano. Non so se sia il nostro aspetto, o magari il nostro odore, ma quando parliamo con i dipendenti, ci mettono sempre davanti a un problema. Ci sono due frasi che sentiamo come un ritornello. I dirigenti dell'impianto ci chiedevano: «Cosa abbiamo fatto di sbagliato? Dalla sede centrale mandano qualcuno solo quando sbagliamo». Nel frattempo, in officina, si susseguivano

commenti sulla stessa falsariga: «Lavoro qui da vent'anni e lei è la prima persona della sede centrale che mi abbia mai rivolto la parola».

Riferii questi commenti ai membri del team, che però si limitarono a fare spallucce. Erano molto più a loro agio quando si trattava di discutere questioni tecniche, come il flusso di lavoro nell'impianto o la catena di montaggio. Dedicammo due settimane del mese successivo a fare aggiustamenti al processo produttivo di un impianto e, nel trimestre successivo, registrammo un incremento della produzione del 12%. Analizzammo quindi gli spazi di lavoro e le attrezzature, e ottenemmo un altro aumento del 9%.

Facemmo altrettanto in nove impianti nel corso di un anno e i risultati erano lampanti. Alcuni migliori di altri, ma in ogni caso il cliente era al settimo cielo. Staccarono un sostanzioso assegno alla mia società e mi congedarono dicendo: «Possiamo proseguire da soli». Durante tutto il progetto avevo cercato di portare la loro attenzione sulle cose che i dipendenti ci avevano detto in occasione della nostra prima visita, ma questo aspetto restò lettera morta.

Un anno e mezzo dopo squillò il telefono. Il cliente aveva di nuovo bisogno di me. Un nuovo progetto? No. Quello vecchio. Al termine della nostra consulenza, infatti, la produttività di tutti e nove gli impianti era tornata al livello

precedente e adesso era *inferiore* al punto da cui avevamo cominciato.

Posi all'amministratore delegato le semplici domande che i consulenti sono pagati una fortuna per porre.

«Cos'è cambiato?»

«Niente».

«Avete annullato alcune delle nostre decisioni?»

«No».

«Ci sono nuovi concorrenti sul mercato?»

«No».

«I macchinari vengono sottoposti a manutenzione regolare?»

«Sì».

«Com'è il morale tra gli operai dell'impianto?»

«Non lo so».

Questa fu davvero la sua risposta. Quindi chiesi: «Quando è stata l'ultima volta che ha visitato uno dei nove impianti?»

«Non saprei».

«Provi a pensarci».

«Forse nove mesi fa».

La verità è che conoscevo le risposte ancor prima di fare le domande.

Quando il nostro team era negli impianti, parlava con gli operai alla catena di montaggio, faceva domande sul loro lavoro, ascoltava le loro storie, chiedeva cosa si potesse fare per aiutarli a lavorare meglio, e l'energia e l'entusiasmo erano alle stelle. La differenza fra la nostra prima visita e il

periodo che avevamo trascorso con loro era palpabile.

Cosa c'era di diverso?

Ci stavamo interessando a loro.

Le persone sono persone. Sviluppate una conoscenza di base della personalità umana o fallirete. E una delle forze propulsive di ogni essere umano è questa: quando qualcuno ci dimostra interesse, noi fioriamo.

Il manager mentore si preoccupa delle persone che lavorano alle sue dipendenze.

Quando lavoravamo in quegli impianti, mostravamo interesse. I cambiamenti tecnici erano utili, ma avevano un impatto minimo. Il vero cambiamento si era prodotto nelle

persone.

Allora, quando tornammo per la seconda volta negli impianti portammo con noi i dirigenti, affinché ascoltassero ciò che gli operai e i manager avevano da dire, stringessero un legame all'interno dei singoli impianti e fra un impianto e l'altro, istituissero dei team con gli addetti alla produzione per incrementare la produttività e far circolare gli operai fra gli impianti. Organizzammo anche programmi di mentoring. In quel modo conseguimmo nuovamente i necessari miglioramenti tecnici, ma stimolammo l'energia, le idee e la motivazione dei lavoratori, cosicché non sarebbe più stato necessario ricorrere a un consulente

esterno e l'incremento di produttività sarebbe diventato uno stile di vita.

Tutti desiderano l'attenzione degli altri su di sé e sul proprio lavoro. Non importa se siamo giovani o maturi, se svolgiamo un'attività entusiasmante o ripetitiva, quale sia il nostro livello di istruzione: tutti vogliamo che gli altri si interessino a ciò che facciamo. Purtroppo, però, la maggior parte della gente non riceve una simile genuina attenzione, né interesse o supporto; e questo prima che noi ci azzardiamo a interessarci allo sviluppo personale e professionale di qualcuno.

Nessuno eccelle senza un insegnante o un mentore, anche se non li definiamo così. Senza dubbio è possibile

percorrere un certo tratto di strada da soli, ma per eccellere – e mantenere nel tempo risultati notevoli – occorre una guida o un mentore. Negli ultimi quarant'anni nessun atleta ha mai partecipato alle Olimpiadi senza un allenatore. Perché? Ebbene, gli allenatori forniscono esperienza e idee, e vi rendono credibili. Ma, quel che più conta, incoraggiano.

Chi sta incoraggiando i vostri collaboratori? Se voi non ve ne preoccupate, probabilmente non lo sta facendo nessuno. E se nessuno li incoraggia, allora i vostri team sono ben lontani dall'ottenere i risultati di cui sarebbero capaci.

Incoraggiare i vostri collaboratori è

solo una parte del compito del manager mentore.

La maggior parte dei manager hanno ottenuto il loro attuale lavoro perché hanno svolto bene quello precedente, ma ciò non significa che saranno dei buoni manager, e spesso non lo sono. In troppi sono convinti che, una volta raggiunta quella posizione, tutto ruoti attorno a loro. È vero il contrario. Il giorno in cui veniamo promossi, non siamo più noi al centro, bensì le persone che – in quanto manager – siamo chiamati a servire.

Potreste aver fatto faville nel vostro precedente lavoro, è vero, ma quante volte abbiamo visto delle stelle dello sport diventare allenatori e fallire miseramente? Non sarete bravi

allenatori solo perché siete stati bravi giocatori.

Chiunque è in grado di mettere insieme un budget o un documento strategico, ma il vero lavoro si fa con le persone reali. Per quanto nell'ultimo mezzo secolo la tecnologia abbia fatto passi da gigante, gli affari si fanno ancora con le persone. Le transazioni si fanno tra individui. E le persone sono la parte più difficile di ogni affare. A darvi le peggiori notti insonni non saranno i numeri o le strategie, ma i problemi delle persone.

Nella vita ho avuto la straordinaria fortuna di incontrare una serie di mentori eccezionali. L'incessante flusso di persone che mi ha dedicato un po' di

tempo e di interesse ha fatto la differenza. I miei genitori sono stati i primi, poi è toccato a mio fratello. Il mio primo capo, quando avevo solo dodici anni, si interessò moltissimo al mio sviluppo; molti insegnanti straordinari (maestri e professori, allenatori di calcio, tennis, nuoto, cricket, golf) si sono interessati a me, e mi hanno incoraggiato.

La domanda, quindi, è: siete disposti a investire nella *vostra* gente?

La loro crescita conta di più del marketing, della strategia, della finanza, delle competenze tecniche, della conoscenza del settore o delle relazioni col cliente. Se ancora non ci credete, imparerete questa lezione a caro prezzo.

Le persone migliori, in particolare, sono sempre alla ricerca di un mentore. Vogliono sapere tutto dei vostri successi, ma saranno anche pronti a imparare dai vostri errori.

Un paio d'anni fa ascoltai un dirigente di Procter & Gamble parlare a un gruppo di persone. Restai affascinato dal fatto che avesse scelto di raccontare del periodo peggiore della sua carriera (non tutti sono disposti a sbandierare i propri errori). Spiegò di come avesse spinto il suo team ad aumentare i prezzi, sebbene alcuni indicatori lo sconsigliassero. La maggior parte dei collaboratori era contraria, ma lui aveva imposto la sua volontà e, nel giro di poco tempo, l'azienda si trovò a perdere

rapidamente quote di mercato.

Nonostante questo, il dirigente aveva avuto il coraggio di riunire il suo team e ammettere il proprio errore. «Mi sono sbagliato», disse. «Molti di voi hanno cercato di farmi ragionare, ma io non li ho ascoltati. Mi dispiace». Poi aveva chiesto al suo team di raddoppiare gli sforzi per risolvere il problema, senza cercare di minimizzare l'impresa: per una divisione di quelle dimensioni, si sarebbe trattato di uno sforzo immane.

I suoi collaboratori non ebbero esitazioni e si misero all'opera con incredibile energia e determinazione. Nel giro di due anni avevano riconquistato la quota di mercato perduta, poi superarono le cifre

precedenti e divennero i dominatori incontrastati del settore.

Pensate che – ammettendo il suo errore – quel dirigente abbia perso il rispetto dei suoi subalterni? No, ne ha guadagnato a iosa. Quando ci mostriamo vulnerabili, diamo agli altri il permesso di essere umani, e questa umanità li incoraggia ad aiutarci a recuperare e ad avere nuovamente successo.

Pertanto, non dovrete mai presentarvi come infallibili. Condividete i vostri successi, ma siate anche aperti per quanto riguarda gli errori. Ripensate alla vostra carriera e scoprirete che i capi migliori che avete avuto erano invariabilmente dei manager mentori, persone che si sono interessate

a voi e a tutti gli altri subalterni. Si impegnavano a incoraggiare le persone, ed erano franchi e onesti non solo riguardo a ciò che funzionava, ma anche riguardo a ciò che non andava.

## *Come diventare un manager mentore*

Mi auguro che le parole di Matthew siano fonte di ispirazione per voi e vi inducano a diventare manager mentori. Dovrete investire in fatica e determinazione, ma potete stare certi che i risultati arriveranno. Il mentoring migliorerà lo stato di salute della vostra organizzazione, moltiplicherà i talenti

delle persone che vi lavorano, stimolerà la vostra umanità e incrementerà il piacere che traete dal lavoro.

Ecco alcuni modi in cui il Principio 80/20 si applica al mentoring:

- Meno del 20% dei manager è un vero mentore, eppure questo piccolo gruppo di leader conta probabilmente per oltre l'80% della differenza di performance attribuibile al fattore umano. Un dato assai significativo!
- Il mentoring è un ottimo esempio di come una piccola quantità di energia possa produrre eccellenti risultati. Dal momento che la gente desidera ricevere attenzione e

incoraggiamento, pochi minuti del vostro tempo possono motivare i dipendenti per un'intera settimana. Il mentoring è un'attività intrinsecamente 80/20: è sfruttata in maniera incredibile e vi fa ottenere guadagni straordinari a fronte del vostro investimento. La gente crede che il mentoring sia un'attività complessa e, in un certo senso, è così, perché ha un impatto notevolissimo. Al contrario, non è vero che si tratta di un'impresa sfiancante e dispendiosa in termini di tempo. Cinque minuti nel posto e nel momento giusto, con il corretto livello di empatia e intensità, possono fare la differenza.

- È assai probabile che otteniate i migliori risultati con il minimo sforzo se parlate ai vostri collaboratori del Principio e dei dieci metodi per diventare un manager super-efficiente. Ma non limitatevi alla teoria. Aspettate che uno dei dieci metodi vi abbia dato i primi, straordinari risultati, e poi parlatene in giro. Condividete la facilità (o la difficoltà) di padroneggiare il metodo e la soddisfazione che traete dall'essere venuti a capo del vostro carico di lavoro. Chiedete come intendono iniziare, quali passi concreti intendono muovere. Poi, ogni settimana, informatevi sui

progressi. Se non funziona, trascorrete con loro qualche minuto e aiutateli a tornare in carreggiata. Se aiutate anche solo uno dei vostri colleghi a diventare un manager 80/20, ne moltiplicherete il valore per la vita.

- Fate in modo che tutti quelli di cui siete mentore, diventino a loro volta il mentore di almeno altre due persone nell'azienda. Se anche gli altri fanno lo stesso, avrete ben presto una fitta rete di mentori e, ovviamente, l'impatto sarà ancor più profondo se insegnate ai vostri "sotto-mentori" a usare i dieci metodi con i colleghi che aiutano.
- Fate in modo che l'incremento

della performance dei loro pupilli sia una parte importante della valutazione per i vostri manager, cercate di inserire questo aspetto a livello aziendale. Se non potete farlo ufficialmente, fatelo in maniera informale. Ogniqualvolta discutete la performance con uno dei vostri collaboratori, menzionate anche quella dei loro pupilli. Se non ci sono stati cambiamenti visibili, suggerite di esaminarne le motivazioni. I mentori devono capire perché non hanno ottenuto questo risultato e cosa stanno facendo in maniera inefficiente.

- Il Principio suggerisce che in ogni azienda ci saranno solo pochi

mentori davvero eccellenti e che i loro risultati metteranno in ombra quelli degli altri. Pertanto dovete identificare i mentori eccellenti e analizzare con precisione ciò che fanno. Se non ci riuscite, chiedeteglielo direttamente. Se farete domande sincere, ne saranno lusingati e/o impressionati. Una volta che vi avranno svelato il loro segreto, imitateli.

- Non tutti saranno ricettivi alla stessa maniera. A chiunque piace ricevere attenzione, ma non tutti recepiranno il messaggio. Non si tratta solo di sentirsi apprezzati, si tratta di cominciare a ottenere grandi risultati. I gruppi che

beneficeranno maggiormente del mentoring saranno per lo più tre: quanti desiderano suggerimenti su come migliorare la propria performance, i manager che stanno già lavorando bene e quelli che sanno di essere in difficoltà. Le persone che stanno già lavorando bene hanno bisogno di essere aiutate a concentrarsi sui loro attuali punti di forza cosicché le loro competenze raggiungano vette di eccellenza. Quelli che al momento annaspiano hanno bisogno di aiuto per fare *qualcosa* di buono e di essere lodati per questo; in tal modo, si accenderà dentro di loro una scintilla che alimenterà il

fuoco. Tutti sanno fare qualcosa davvero bene, basta solo scoprirlo. Dovete inoltre identificare le poche cose davvero negative, che danneggiano loro stessi e gli altri, poi consigliare un modo per eliminarle o migliorarle. È molto più facile smettere di fare pochi errori che ottenere un miglioramento generale.

- Dal momento che questi tre gruppi – quelli che desiderano il mentoring, quelli che stanno già andando bene e quelli che stanno andando male – trarranno il massimo beneficio da un mentoring intensivo, dovrete sforzarvi al massimo di aiutarli. Nella maggior

parte dei casi, questo vi richiederà poco tempo, ma occuparsi di tali individui e della loro performance è vitale. Se vi interessa, il vostro sesto senso vi dirà quando e dove investire tempo. Se non vi interessa, il mentoring diventa un lavoro ingrato, niente più di un'altra voce nell'elenco delle cose da fare, e farete più male che bene. La gente non è stupida, percepisce quando fingete. Il mentoring di successo passa attraverso un interessamento genuino.

- Alcuni dei vostri interventi funzioneranno meglio di altri. Questo potrebbe dipendere dal

fatto che in certi giorni siete più ispirati che in altri, ma è più probabile che accada quando il vostro intervento cade a fagiolo, cioè quando i colleghi sentono il bisogno di aiuto, guida o supporto morale. Quindi, se volete usare al meglio il vostro tempo e le vostre energie, cogliete i piccoli segnali che la gente manda in questi momenti.

## *Come trovare un ottimo mentoring*

Il mentoring è un'attività 80/20, e lo stesso vale quando si sta dall'altra

parte, cioè quando lo si riceve. Non importa in quale gradino della scala gerarchica vi collocate: dall'ultimo impiegato all'amministratore delegato di una multinazionale, fino al presidente degli Stati Uniti, tutti abbiamo bisogno di supporto e consigli. Tutti abbiamo bisogno di mentori. Chi sono i vostri? Se non vi viene in mente nessuno, dovete agire subito.

Ecco qualche consiglio per ottenere e conservare un mentore eccellente:

- Mirate alla qualità più che alla quantità. Un mentore di livello eccelso vale quanto cinque di livello medio.
- Non abbiate paura di chiedere alla

persona che volete diventi il vostro mentore, anche se è importante e impegnata, e non sperate possa accettare. Come ha scritto Jack Canfield: «Alle persone di successo piace condividere con gli altri ciò che hanno appreso [...] Non tutti investiranno il proprio tempo per farvi da mentori, ma – se lo chiedete – molti accetteranno»<sup>3</sup>. Non limitatevi alla vostra azienda, al vostro settore o al vostro Paese. Il mentoring a distanza funziona incredibilmente bene.

- Quando avrete trovato il vostro mentore, non pretendete una quantità eccessiva del suo tempo. Facilitategli le cose il più

possibile, ma non trattenetevi dal chiedere aiuto quando vi serve di più. Tutti i bravi mentori sanno qual è il loro compito e resteranno delusi se non li interpellate nei momenti critici.

- Ascoltate attentamente. I mentori migliori potrebbero non dire con chiarezza ciò che pensano e, siccome non tutti amano essere brutalmente onesti, imparate a leggere fra le righe. Oppure chiedete chiarimenti.
- Anche il migliore dei consigli è inutile se non lo seguite, quindi mettete in pratica i suggerimenti *immediatamente*.
- Se il vostro mentore vi sta aiutando

a diventare un manager super-efficiente, integrate i suoi consigli in qualunque metodo – fra questi dieci – abbiate deciso di padroneggiare. Le azioni sono molto più potenti quando sono contestualizzate: quindi meglio uno sforzo mirato verso risultati specifici che aspirazioni generiche. Raccontate quindi al vostro mentore i dieci metodi e informatelo su quale avete scelto. Questo potrebbe persino aiutarlo a diventare un manager (e un mentore!) più efficiente!

- Date qualcosa in cambio. Attualmente sto facendo da mentore a un australiano poco più che

ventenne, Luke Stone, che mi ha contattato dopo aver letto i miei libri. Dopo la nostra prima conversazione, mi ha mandato due DVD con i discorsi di persone davvero straordinarie, che mi hanno ispirato molto. Poi, una settimana fa, mi ha spedito il libro di Jack Canfield, *The Success Principles* (da cui ho appena tratto alcune citazioni). Credevo di conoscere tutto questo materiale, ma mi sbagliavo. Luke me lo ha fatto vedere da prospettive che, da solo, non avrei mai scoperto.

*Il mentoring con il metodo*

Essere mentore e averne uno sono attività intrinsecamente 80/20 perché sono molto soddisfacenti e danno diversi risultati con un investimento di tempo e sforzo minimo. Il business è un'attività sociale e il successo in questo campo è guidato dalle idee e da una visione. Condividendo e ricevendo suggerimenti, e dando e ricevendo supporto quando necessario, potete alzare la posta (la vostra e quella altrui) a vette insperate. Questo fa del mentoring non solo uno dei più facili fra i dieci metodi, ma anche uno dei più piacevoli. Strano, quindi, che sia così trascurato.

Quale dei tre metodi presentati finora – manager investigatore, super-connettore e mentore – si adatta meglio alla vostra personalità e alle vostre aspirazioni? Analizzateli con attenzione, ma non prendete ancora una decisione, perché c'è un quarto metodo che vi porterà a eccellenti risultati con relativa facilità: diventare un manager-leva.

## Metodo quattro

# Il manager-leva

Datemi un punto d'appoggio e vi solleverò il mondo.

Archimede

Forse non sarete in grado di sollevare il mondo con una leva acquistata alla ferramenta locale, ma con un simile attrezzo potrete certamente spostare una pietra senza fare alcuna fatica. In questo capitolo esamineremo sette leve che i manager possono usare per amplificare

il loro impatto. Alcune di queste idee potranno sembrare un po' inconsuete, ma vi garantisco che funzionano.

Il valore delle leve è ben illustrato dai gialli di Donna Leon, deliziosamente evocativi.

Il commissario Guido Brunetti è un detective piuttosto inconsueto. È facile trovarlo, alle dieci del mattino, in un bar vicino alla stazione di polizia di Venezia, intento a sorseggiare un caffè corretto con un goccio di brandy; di solito rientra a casa per pranzo, dove condivide una buona bottiglia di vino con la moglie Paola, una professoressa. Dopo essersi dedicato per qualche ora alle indagini, si prende una pausa per assorbire l'atmosfera del luogo, poi

torna a casa per cena, in tempo per passare la serata con moglie e figli.

Ma, nonostante non disdegni una buona bevuta, Brunetti è efficiente. Risolve anche i casi più spinosi – compresi quelli che non gli sono stati assegnati – sebbene, di solito, gli servano circa trecento pagine per farlo.

Come fa? Come ogni bravo manager 80/20, prima di agire riflette moltissimo; rifiuta le risposte ovvie e si lambicca sulle poche questioni significative che apparentemente non hanno senso (queste cogitazioni costituiscono spesso i passi più rivelatori, affascinanti e sorprendenti dei romanzi). Fin qui, dunque, il tipico detective della narrativa moderna. Il commissario, però,

dispone di una leva che i suoi colleghi non hanno: Guido è infatti il solo a comprendere i misteriosi poteri della segretaria del suo capo, la signorina Elettra, in grado di penetrare in qualsiasi banca dati italiana. In *A Question of Belief*, per esempio, Guido – per il quale il cyberspazio è un mistero insoluto – riceve informazioni impagabili da Elettra, che lo aiutano a sbrogliare la matassa. La donna, infatti, è la leva che consente a Brunetti di ottenere risultati assai superiori allo sforzo che profonde nei singoli casi.

Ovviamente, il concetto della leva non è solo un efficace espediente per i giallisti, ma è utile anche per i manager 80/20. Non vi sto certo suggerendo di

andarvene in giro a violare i sistemi informatici altrui, quella è un'operazione che dovrete lasciare ai media o alla polizia. Quello che dovrete fare voi è sfruttare quante più leve possibile; e con il termine *leva* intendo qualunque semplice mezzo abbia il potere di moltiplicare l'efficacia del vostro apporto e che vi consenta di ottenere risultati straordinari con uno sforzo ordinario.

### *Sette leve per grandi risultati*

1. Interesse e potere del subconscio
2. Sicurezza
3. Idee

4. Decisioni
5. Fiducia
6. Persone
7. Denaro

### *Interesse e potere del subconscio*

L'interesse e l'impegno sono elementi così ovvi che il loro impatto è spesso sottovalutato. Quando non proviamo interesse, perdiamo intuizioni vitali che potrebbero portarci a cambiamenti radicali. L'interesse – l'interesse profondo che abbiamo quando siamo determinati a raggiungere un obiettivo – opera continuamente e funziona anche quando la nostra mente è impegnata

altrove. Probabilmente vi sarà capitato di avere un'intuizione che apparentemente arriva dal nulla: questo accade solo quando una cosa vi interessa davvero.

Le ricerche hanno dimostrato che il pensiero conscio è più efficace solo quando si prendono in esame pochi dati, per esempio quando guardate una carta geografica e dovete scegliere fra due percorsi possibili<sup>1</sup>. L'inconscio, invece, funziona meglio quando si tratta di risolvere problemi davvero interessanti, quando le informazioni sono ambigue, intrecciate, complesse e confuse. È in questi casi che dobbiamo elaborare diversi gruppi di dati e impressioni provenienti da fonti diverse e

contraddittorie, usare le indicazioni che ci danno i nostri sensi e le nostre emozioni, oltre che – ovviamente – la ragione.

Il pensiero razionale, per esempio, non è in grado di dirci se iniziare (o concludere) una relazione affettiva, mentre il subconscio può farlo, perché riesce a elaborare qualunque problema importante per noi, operando in maniera lenta ma efficace, fino a presentare alla nostra mente razionale le soluzioni quando meno ce lo aspettiamo. Il filosofo Bertrand Russell ebbe una delle sue intuizioni più importanti mentre stava comprando del tabacco da pipa; Henri Poincaré, il grande matematico francese, risolse un problema molto

complesso che lo teneva in scacco da anni mentre stava salendo in autobus chiacchierando con un amico di tutt'altro.

Il subconscio rientra perfettamente nel Principio 80/20. È assai economico, perché lavora per voi – e gratis – mentre siete concentrati su altri compiti più prosaici; fornisce idee fresche, creative e originali, a cui non pensereste mentre siete impegnati in più faticosi e lineari processi di pensiero. Eppure la maggior parte dei manager non utilizza del tutto le proprie leve inconsce, perché non si interessa abbastanza dei problemi che il subconscio è in grado di affrontare.

Avete mai sentito di qualcuno che si sveglia nel cuore della notte con

un'entusiasmante nuova prospettiva su qualcosa che prima non lo interessava granché? È fantastico, però, quando il subconscio concilia l'inconciliabile, fornisce il pezzo mancante del puzzle, trascende il pensiero razionale per trovare una spiegazione fantastica e inattesa a un problema apparentemente irrisolvibile. Se avete provato questa sensazione, sapete che è un'esperienza quasi mistica, e assai piacevole.

Allora, quanto vi interessa *davvero* il vostro lavoro e la vostra azienda in una scala da uno a dieci? Siate onesti. Adesso confrontate la vostra risposta con altri aspetti della vita. Se avete figli, probabilmente assegnerete loro un interesse pari a dieci; anche la vostra

vita amorosa e la vostra salute avranno un nove o un dieci. Ebbene, se non assegnate lo stesso punteggio anche ai vostri obiettivi lavorativi, allora non vi interessano davvero. Di solito i manager danno un punteggio fra il sei e l'otto al lavoro, il che non è sufficiente per ottenere la spinta inconscia – non pagata e invisibile – che regala ottimi risultati con uno sforzo minimo.

L'interesse genera la propria energia. Il grande coreografo George Balanchine, quando era già avanti con gli anni, diceva: «Ho più energia di quando ero giovane, perché adesso so esattamente cosa voglio fare». Gli interessava una cosa in particolare: diventare il coreografo migliore. L'interesse è anche

strettamente collegato al senso, che a sua volta porta alla felicità. La vostra vita ha senso se mettete un interesse appassionato in qualcosa, mentre lo perde se non lo fate. Se le attività che vi assorbono metà del tempo non vi interessano, siete mezzi morti. E felici solo a metà.

Se, come la maggior parte della gente, assegnate al vostro lavoro un punteggio fra sei e otto, cercate di identificare un singolo aspetto, anche piccolo, che vale di più (nove o dieci). Vi sarebbe possibile cambiare ruolo all'interno dell'azienda in modo da dedicare tutto il vostro tempo a quell'aspetto? Anche se al momento la risposta è no, magari potreste convincere il vostro capo a

cambiare le cose. Se nella vostra attuale vita professionale c'è un aspetto – minimo – che rappresenta l'80% della vostra passione, cercate di farlo diventare il 100% di ciò che fate. Pensate a quanto divertimento in più e a quanto più efficienti sareste.

Adesso potete iniziare a utilizzare appieno il vostro fantastico processore mentale inconscio. Continuate ad alimentarlo, cosicché lavori sempre dietro le quinte. Non appena risolve un problema complesso – ovviamente qualcosa che vi interessi davvero – dategliene un altro. Innescherete così un circolo virtuoso, vi interesserete sempre di *qualcosa* e il vostro subconscio continuerà a operare senza alcuno

sforzo.

Quando dovevo sostenere gli esami all'università mi è stato insegnato a leggere attentamente tutte le domande prima di iniziare a rispondere: questo dava al mio inconscio la possibilità di cominciare a elaborare le informazioni. Analogamente, è una buona idea stilare subito un elenco di una mezza dozzina di domande per il vostro inconscio, affinché possa iniziare subito a lavorare sulle risposte. In tal modo, una volta risolta la prima domanda, esso non tarderà a passare alla successiva.

L'inconscio, quindi, può essere una leva straordinaria, ma solo se vi interessa profondamente raggiungere i vostri obiettivi sul lavoro. In caso

contrario, sarà apatico quanto voi.

## *Sicurezza*

Far leva è anche questione di sicurezza, vi aiuta a ottenere ciò che gli altri non osano nemmeno.

Un episodio realmente accaduto racconta di un manipolo di soldati che si erano smarriti nel corso di un'esercitazione sulle Alpi, durante la quale si erano staccati dal loro battaglione. La neve li aveva disorientati e, ai loro occhi, tutte le cime erano uguali. Il sole stava tramontando; incerti sulla strada da prendere, erano infreddoliti, affamati e spaventati. Le

possibilità di sopravvivere alle rigide temperature della notte erano minime, ma poi avvenne il miracolo: uno di loro trovò una mappa sotto la fodera dello zaino, stabilì la direzione da prendere, la indicò agli altri e tutti marciarono di buon passo fino alla base. Quando furono al sicuro, il soldato esaminò meglio la mappa: raffigurava i Pirenei, a migliaia di chilometri di distanza.

Un'altra straordinaria storia vera riguarda lo sviluppo del primo computer user-friendly. Nel dicembre del 1979 Steve Jobs e il suo programmatore capo, Bill Atkinson, furono entusiasti da una visita allo Xerox PARC, dove videro le caratteristiche di una nuova generazione di PC, con tanto di desktop,

icone, mouse, interfaccia utente grafica e “finestre” per organizzare file e programmi. Quando lasciarono il laboratorio di ricerca della Xerox, Atkinson era particolarmente catturato dall’idea (che, ovviamente, oggi diamo per scontata) che le finestre si potessero sovrapporre senza intoppi, in modo tale che la pagina attiva seguisse direttamente da quella precedente e conducesse a quella successiva. Questa funzione era del tutto inedita, perché – per quanto semplice fosse – era incredibilmente difficile da realizzare. Ciò non di meno, Atkinson pensò che se gli scienziati della Xerox erano in grado di farlo, allora – con tempo e sforzi sufficienti – il suo team avrebbe potuto

fare altrettanto. E così fu.

Il dettaglio è che il team di Xerox non c'era mai riuscito, perciò, quando videro le finestre sovrapposte realizzate da Atkinson, restarono sbalorditi, perché quello era il sacro Graal che loro non avevano mai trovato. Atkinson commentò il proprio successo così: «Mi resi conto di che razza di impulso a realizzare qualcosa possa dare l'ingenuità [...] siccome non sapevo che non si poteva fare, mi sentivo in grado di farlo»<sup>2</sup>. E non era tutto: Atkinson ci riuscì perché era certo che fosse già stato fatto.

La sicurezza ha il potere di generare un campo di forza super-positivo, un'energia che salva la vita, un'ingenuità

invincibile. Ci consente di sperimentare l'euforia e la passione contagiosa; conferisce vigore e la capacità di cogliere opportunità che sarebbero altrimenti impossibili o passerebbero inosservate.

La rassicurazione deriva dal visualizzare il successo. Immaginatevi vincenti, poi diventate tali. Se non siete in grado di immaginare il successo a livelli elevatissimi, abbassate l'asticella. Se non riuscite a correre in salita, fatelo in piano. L'importante è vincere. Anche i risultati più modesti alimenteranno la sicurezza, e questa aiuterà a compiere un passo in più la volta successiva. Prefiggetevi obiettivi che siete sicuri di ottenere. Dal momento

che la sicurezza facilita la vita, la sua mancanza rende tutto più difficile, se non impossibile; ne consegue che dovete essere sicuri di voi stessi per ottenere grandi risultati attraverso uno sforzo ordinario. Sperimentate quindi diversi lavori, finché non trovate il vostro “campo di sicurezza”.

### *Idee*

Ogni impresa parte da un'idea e, affinché l'azienda prosperi, l'idea deve essere buona. Ciò non toglie che ogni idea possa essere migliorata: fino al suo esaurimento, ogni prodotto o servizio passerà inevitabilmente attraverso una

serie di modifiche e miglioramenti e, prima che questo accada, occorre trovare un'idea diversa o migliore.

Questo ciclo ricorda da vicino quanto succede in natura. In ogni azienda infatti assistiamo a un'evoluzione per selezione naturale: ogni anno, nel mondo, nascono nuove idee per un business, ma poche sopravvivono abbastanza da diventare un nuovo prodotto o servizio. Le poche idee che si adattano meglio al rispettivo mercato sopravvivono, ma non a lungo. Perché? Perché vengono sostituite da idee migliori per prodotti più efficienti. Il mondo degli affari costituisce un processo di selezione naturale altamente accelerato: le specie si evolvono in milioni di anni, i prodotti raggiungono la

piena maturità nel giro di qualche anno, o di pochi mesi; le specie si estinguono nel corso dei millenni, i prodotti in capo a pochi mesi, o anni.

L'evoluzione è il Principio 80/20 che opera nel corso del tempo. Il grande economista Joseph Schumpeter chiamava questo processo “distruzione creativa”, una frase che avrebbe potuto coniare anche Charles Darwin. Nel business, come in natura, si assiste al processo della distruzione creativa. In natura, ciò avviene per mezzo dei geni, che mutano casualmente e generano versioni migliori o peggiori di se stessi. In tal senso, “migliore” significa più adatto a sopravvivere all'ambiente; le specie più adatte distruggono quelle

meno adatte. Nel business, la distruzione creativa opera attraverso idee per nuove imprese o prodotti. Ogni idea genera un prodotto che la contiene e gli consente di essere distribuita, proprio come i geni danno vita alle creature che li ospitano e li propagano.

Prendete l'esempio del trasporto. Nell'Età della Pietra l'unico modo per spostarsi era camminare o correre. Non esisteva un'industria dei trasporti, poi – col passare del tempo – è emerso un mercato per i trasporti. Circa quattromila anni prima di Cristo, in Asia centrale qualcuno ha avuto la brillante idea di domare i cavalli e spostarsi sulla loro groppa. All'inizio i cavalli erano piccoli e potevano portare solo bambini

o adulti di bassa statura. Poi qualcun altro ha pensato: “Perché non allevare razze di cavalli in grado di trasportare persone adulte e merci?”. Da lì si è evoluto un nuovo prodotto: il cavallo di grossa stazza. Le idee successive hanno creato nuovi mercati per i cavalli: sono nati quindi gli aratri trainati da cavalli, i cavalli da guerra, i cavalli da corsa e così via. Quando le nuove idee hanno generato mercati più ampi e diversificati, la popolazione mondiale dei cavalli si è ampliata per soddisfare la domanda. Spostate in avanti le lancette dell’orologio della storia di un paio di millenni ed ecco un’altra brillante idea: il carro che, alla fine, è diventato la carrozza trainata da coppie

di cavalli.

Nel XIX secolo, poi, il velocipede (il precursore della bicicletta) fece la sua comparsa in Francia, spianando la strada a una nuova ondata di innovazione nel settore dei trasporti. I ciclisti chiesero strade nuove e migliori, e questo incoraggiò a sua volta lo sviluppo di un macchinario più veloce e sofisticato: l'automobile. Nel 1885, a Mannheim (Germania), Karl Benz costruì la prima automobile con motore a scoppio e, solo due decenni più tardi, nel 1908, Henry Ford si dedicò alla "democratizzazione dell'automobile" con un progetto più economico e standardizzato. Da allora, abbiamo visto una proliferazione di automobili

migliori, più economiche e potenti, oltre che di camion, furgoni, auto sportive, veicoli da lavoro, motociclette e scooter, per non parlare di altre forme di trasporto, come le navi a vapore, i motoscafi, le navi da cargo, gli aerei e altro ancora.

Ciascuno di questi mezzi di trasporto, nuovi o migliorati che fossero, è nato da un'idea; e, con il moltiplicarsi delle idee, la produzione e le vendite sono aumentate. Prodotti di straordinario successo, come la Ford modello T, hanno venduto decine di milioni di pezzi, ma furono sbaragliati da altri con design superiore, come tutto il resto.

Le idee sono la fonte primigenia della leva a disposizione dell'uomo. Ci hanno

consentito di conquistare la natura, ci hanno liberato dalla carestia, dalla morte prematura e dall'isolamento. L'età moderna è caratterizzata dalla profusione di idee sempre più utili, incarnate in prodotti sempre migliori ed economici.

Storicamente, però, poche idee sono state più utili di altre. Il trucco è identificare queste *idee 80/20*, che danno molto con poco: più performance, comfort, soddisfazione e piacere in cambio di meno energia, denaro, lavoro e tempo investiti.

Come fare, dunque?

- Ricordate che c'è sempre un modo *molto* migliore di fare qualcosa. Se

l'idea non è di gran lunga superiore a quelle esistenti, trovatene una che lo sia. Per esempio, negli anni Cinquanta e Sessanta i computer erano macchinari giganteschi installati in stanze grandi quanto un campo da calcio e utili a tenere sotto controllo la temperatura.

Anno dopo anno venivano apportati miglioramenti, ma quando ho iniziato a lavorare – nei primi anni Settanta – i computer erano ancora troppo cari perché ogni manager ne possedesse uno. Nessun dirigente al mondo ne aveva uno sullo scrivania. Fu solo nel 1975, con l'invenzione del microprocessore – un unico chip che conteneva i

circuiti che prima occupavano grossi armadi elettrici –, che i personal computer divennero alla portata di tutti. Se gli scienziati si fossero accontentati di apportare cambiamenti marginali alle macchine, anziché inventare qualcosa di enormemente più piccolo ed economico, oggi voi e io non staremmo usando un computer. Pertanto, ogniqualvolta vedete un miglioramento, mirate a qualcosa che sia almeno dieci volte meglio di quanto è già disponibile.

- Prendete un'idea di successo e applicatela a un contesto differente. Lo scarto temporale esiste sempre. La macchina a vapore, per

esempio, trasformò l'industria del cotone già negli anni Settanta del XVIII secolo, ma si dovettero attendere altri quarant'anni perché questa tecnologia venisse applicata alle navi e poi altri tre quarti di secolo perché venisse adattata alla produzione delle auto. Adesso le cose si muovono più velocemente, ma non quanto potreste pensare, nemmeno nei settori "all'avanguardia". La fine degli anni Ottanta ha visto la nascita dei provider di servizi Internet e, nel 1995, Internet era già di uso comune. Eppure, a distanza di quasi due decenni, nuove idee continuano a nascere dal nulla ogni anno.

Internet stesso è, ovviamente, un'idea 80/20, che consente nuove e fantastiche esperienze e imprese a fronte di un investimento minimo di risorse. E ci sono molte altre applicazioni che nessuno ha ancora escogitato.

- Applicate un'idea di successo in un Paese o in una zona diversi da quelli di origine. Red Bull afferma di detenere il primato mondiale degli energy drink. Quanto c'è di vero in questa affermazione? Nel 1962 un manager austriaco che si occupava di marketing, Dietrich Mateschitz, si trovava in Thailandia per uno dei suoi consueti viaggi d'affari. Un giorno

notò che i conducenti dei taxi-risciò bevevano tutti la stessa bibita mentre pedalavano. Si trattava della Krating Daeng, in inglese Red Bull (toro rosso).

Oggi, Mateschitz è probabilmente l'uomo più ricco d'Austria.

- Mischiate due idee di successo: la ruota e il cavallo, un ristorante specializzato in hamburger e una catena di franchising (McDonald's); il mangianastri e la radio portatile (Sony Walkman); il Walkman e i download da Internet (iPod). Non cercate di reinventare la ruota, fondetela con un'altra grande idea.

Ovviamente non tutte le idee cambieranno il mondo, ma ogni manager 80/20 può ricorrere a esse – anche a quelle relativamente modeste – per ottenere miglioramenti di dieci o venti volte nella performance. Questo potrebbe sembrare irragionevolmente ambizioso, ma vi garantisco che là fuori, da qualche parte, le idee ci sono. Esistono già. Dovete solo trovarle.

## *Decisioni*

Un coniglio decide di scavare la tana? Immaginate Bugs Bunny seduto al tavolo di una sala riunioni, intento a discutere con i consiglieri se sia giusto procedere.

Ovviamente, Bugs non ha bisogno di un rapporto di posizionamento sul progetto per la tana, lui agisce per istinto. Gli esseri umani invece prendono decisioni consapevoli e possono essere leve eccellenti. Se non prendessimo decisioni andremmo alla deriva nel mare della vita, mentre con il loro aiuto supportiamo la folle risoluzione di cambiare il mondo attorno a noi. Se siamo decisi, possiamo avere successo, in caso contrario siamo destinati al fallimento.

Oggi prendiamo più decisioni dei nostri antenati e col passare degli anni il numero delle nostre scelte aumenta.

Esercitate il vostro potere di leva prendendo decisioni risolutive, in

particolare quelle che sono contro-intuitive, inedite e coraggiose. Queste sono decisioni 80/20:

- Decisioni contro-intuitive. Fidatevi del Principio 80/20 e mettetelo in pratica. Prendete decisioni ricordando che un dispendio di energia (o di lavoro, denaro o tempo) relativamente ridotto porta benefici straordinari in proporzione. Per esempio, se mangiate cinque porzioni di frutta e verdura al giorno, il vostro stato di salute migliorerà significativamente a un costo bassissimo. Lo stesso Principio si applica se fate mezz'ora di sport al giorno. Sul

lavoro, un giorno e una sera la settimana senza e-mail né dispositivi mobili incrementerà la vostra performance per sforzo contrario.

- **Decisioni inedite.** Osate fare qualcosa di mai tentato prima. Anche se dovesse rivelarsi un errore, potreste imparare molto o imbattervi in un'opportunità inattesa. Cristoforo Colombo era convinto che la Terra fosse molto più piccola di quanto si credeva, e calcolava che la distanza fra la Spagna e le Indie fosse di appena 3500 miglia, quindi pensava di poter arrivare a destinazione senza restare a corto di acqua e cibo.

Quando partì per il suo famoso viaggio, scommise sulla propria vita e su quella della ciurma.

Adesso sappiamo che, anche su una rotta perfettamente concentrica, la distanza è di 7500 miglia. Colombo e il suo equipaggio non avevano speranze di farcela, ma per loro fortuna, quando ormai le scorte di viveri a bordo erano esaurite, approdarono alle Bahamas.

Quand'è stata l'ultima volta che avete preso la decisione di fare qualcosa di completamente diverso, come vivere in un Paese straniero, dare una svolta alla vostra carriera, imparare una nuova disciplina o portare la vostra

azienda verso direzioni inedite?

- Decisioni coraggiose. A volte serve coraggio per prendere la decisione giusta, specie se tutti gli altri vi dicono che state commettendo un grosso errore. Per esempio, Winston Churchill era quasi completamente solo quando, a metà degli anni Trenta, avvisava i suoi connazionali del grave pericolo che Hitler rappresentava per la pace. A quel tempo fu ignorato o ridicolizzato, ma la sua ferma opposizione all'acquiescenza fece di lui l'unico in grado di guidare la lotta contro i nazisti. Analogamente, se decidete di imbarcarvi in un progetto liquidato

come impossibile da tutti gli altri e avrete successo, potreste dare una svolta definitiva alla vostra carriera e rappresentare un'enorme leva per il futuro. Certo, occorre ponderare bene questo genere di decisione ed essere sicuri di avere ragione.

Tutti i giorni ognuno di noi prende centinaia di decisioni, ma quasi tutte ordinarie. Decidere di comprare un computer di una marca o di un'altra, o di festeggiare il Natale a casa nostra o al ristorante poco importa. Secondo il Principio 80/20 si dovrebbero prendere solo pochissime decisioni essenziali ai gradini più bassi della gerarchia

aziendale. Quindi, quando arriverà il delicato momento di stabilire dove fare il brindisi natalizio, delegate la questione al neoassunto più competente che riuscite a trovare: questa responsabilità lo riempirà di gioia e voi vi risparmierete un dispendioso mal di testa.

Non importa quale sia il vostro grado, la maggior parte delle vostre decisioni farà ben poca differenza. Se non mi credete, stilate un elenco di tutte le decisioni che prendete nel corso di una sola giornata, scommetto che quelle determinanti sono meno del 10%. Pertanto, dovrete ridurre il numero di decisioni lavorative di almeno il 90%, e forse del 99. Se la vostra azienda

richiede che voi, personalmente, prendiate certe decisioni, identificate quelle più insignificanti e sbrigatele il più in fretta possibile. Investite tempo in quelle vitali, specie se richiedono coraggio e determinazione. Ogni giorno, un'ora prima di lasciare l'ufficio, pensate a una decisione cruciale che non avete ancora preso in esame: più importante è, meglio è. Prendete quella decisione e poi andate a casa.

Le decisioni sono ottime leve. Sono strumenti 80/20 perché una buona decisione, magari presa dopo un'ora di riflessioni, potrebbe farvi risparmiare mesi o anni di duro lavoro. Eppure, la maggior parte non ricade in questa categoria, magari perché poco

importante. Concentratevi dunque sulle poche decisioni cruciali, quelle che potrebbero trasformare la vostra azienda e la vostra vita, e lasciate perdere il resto.

### *Fiducia*

Tutti i manager sanno cosa succede quando non ci si fida di un dipendente: non gli si danno compiti importanti o responsabilità; la sua resa è bassa, ma gli input che riceve sono numerosi, perché il manager lo controlla continuamente. In altre parole, si spendono ottanta unità di sforzo per venti di resa.

Ovviamente, quando avete fiducia in un collega accade il contrario. Gli affidate compiti complessi che altrimenti dovrete fare voi stessi, la sua produzione è elevata e il vostro input minimo, perché la supervisione non è necessaria. Quindi ottenete ottanta unità di resa per venti unità di sforzo, e a volte nemmeno quelle.

Nel frattempo, se il vostro capo si fida di voi, imparate in fretta, perché lavorate a compiti molto impegnativi, e in breve il vostro lavoro arriva ad assomigliare a quello del vostro capo. La vostra competenza e il vostro valore aumentano, non siete più soggetti a una stretta supervisione. Potete concentrarvi sulle parti del vostro lavoro che vi

danno grossi risultati a fronte di un investimento di tempo e fatica minimo.

Se il vostro capo non si fida di voi e voi non vi fidate del vostro team, non potete diventare bravi manager. L'essenza della fiducia è che vi concentrate sui risultati, non sugli input, e permettiate al vostro team di fare altrettanto. Di contro, quando non vi fidate di qualcuno, lo giudicate dagli input necessari: ha fatto questo, ha fatto quello? Pertanto, la mancanza di fiducia necessita di una continua supervisione, il che provoca una grave inefficienza. In altre parole, siamo agli antipodi dell'approccio 80/20. Il risultato è che se non vi fidate completamente di qualcuno, né lui (o lei) né voi sarete in

grado di praticare un management 80/20.

Per i manager che non comprendono il Principio, fidarsi dei subordinati è desiderabile, perché capiscono l'efficienza di questo approccio; ma per i manager 80/20 la fiducia è un prerequisito essenziale, senza il quale non si può lavorare. Se non vi fidate di un membro del vostro team, dovete dislocarlo altrove, perché vi sta impedendo di diventare un manager 80/20.

Nella misura in cui vi fidate di tutti i componenti della vostra squadra, e date loro motivo di fidarsi di voi, il vostro potere di essere una leva aumenterà in modo esponenziale.

## Personne

Avete mai lavorato in un'azienda che vanta fra i suoi ranghi solo persone di serie A (cioè il meglio del meglio)? La maggior parte delle aziende, anche le più potenti, hanno fra i loro dipendenti anche persone di serie B e C, ma quando iniziai a lavorare per Boston Consulting Group scoprii che *tutti* i consulenti erano persone straordinariamente brillanti. Io non ero all'altezza dei loro standard, ma quell'esperienza mi lasciò un ricordo indelebile. Lavorare solo con persone di serie A rende il lavoro una sfida continua e affascinante. Ti trovi a ripeterti più volte al giorno quanto sei fortunato a collaborare con persone del

genere e ti rendi conto che, per questo team, l'impossibile diventa possibile. La vita è una gioia.

Questo spiega perché aziende come BCG e Apple hanno un successo così straordinario e duraturo, nonostante le crisi occasionali e l'avvento di concorrenti che avrebbero potuto sbaragliarle.

Chi sono, dunque, le persone di serie A?

È quell'1% di dipendenti che produce il 99% dei risultati di valore.

Circondatevi di persone così. Accertatevi che tutta l'azienda riconosca l'eccellenza del vostro team. Assumete persone che alzino la media complessiva del gruppo, il che significa

cercare individui con più talento di chiunque nel vostro staff, *voi compresi*. (Pochissimi manager sono pronti a farlo, ma quelli che osano sono normalmente più felici e realizzati, perché in ogni momento ricordano quanto siano fortunati a lavorare con persone così capaci.) Investite tutto il denaro necessario – e, quel che più conta, tutto il tempo, le energie e la persuasione che servono – a reclutare il meglio del meglio sulla piazza. Avere un ottimo staff conta quanto attirare i migliori clienti, forse anche di più. I clienti – per quanto importanti – non saranno di grande aiuto quando si tratta di assumere il personale migliore, mentre è vero il contrario: uno staff di primo livello sarà

una risorsa impagabile al momento di aggiudicarsi i clienti migliori.

Quando formate un team di primo livello, il rovescio della medaglia è che dovete trasferire i manager che non sono all'altezza. Se sono bravi, ma non abbastanza per quel gruppo, valutate di spostarli in una posizione marginale nell'azienda. Se proprio non sono adatti, significa che stanno facendo il lavoro sbagliato o si trovano nell'azienda sbagliata, quindi dovete aiutarli a trovare il posto giusto per loro. Non è colpa loro. Se li avete assunti (o i vostri colleghi lo hanno fatto), è colpa *vostra* e, per quanto doloroso possa essere, dovete correggere immediatamente l'errore. Le aziende e i team migliori

sono sempre estremamente esigenti e voi non potete permettervi di fare eccezione. La bontà d'animo ucciderà il gruppo che tanto amate.

La strategia delle persone di serie A è la leva più ovvia che potete immaginare. Se siete pronti a essere onesti e intransigenti, è anche la leva più facile da usare. Funziona in ogni settore e in ogni azienda del mondo. Non ha mai fallito. Eppure, viene spesso trascurata perché la maggior parte dei manager non ha l'ambizione e la determinazione sufficienti per circondarsi solo delle persone migliori. Di contro, i manager 80/20 capiscono che investire un minimo sforzo per assumere le persone più capaci dà enormi frutti.

## Denaro

Usare il cosiddetto OPM (acronimo di *Other People's Money*, il denaro altrui) rappresenta di certo un'ottima leva.

Immaginate di essere un imprenditore con un'ottima idea che, ne siete certi, trasformerà 1000 dollari in 3000, garantendovi un profitto netto di 2000 dollari. Ottimo. Ma sareste in grado di applicarla su larga scala? Se ingrandite il progetto di dieci volte, potreste trasformare 10.000 dollari in 30.000, peccato che abbiate solo 1000 dollari da investire. Tuttavia, se riuscite a persuadere alcuni amici ad anticiparvi 9000 dollari in cambio di una condivisione dei profitti al 50 e 50, voi

realizzerete 11.000 dollari di profitto anziché 2000 (e i vostri amici saranno contenti perché avranno raddoppiato il loro denaro).

In gergo tecnico questa procedura si chiama “leva finanziaria” ed è fantastico quando funziona bene come in questo esempio. A volte, però, le leve possono essere fatali per gli imprenditori perché aumentano il rischio e diminuiscono il loro controllo.

In quanto manager con una buona idea, non dovete affrontare questi problemi, né chiedere ai vostri amici di fare un investimento di capitale, perché il denaro arriva dall’azienda. Se il progetto decolla, voi sverterete con lui; se fallisce, non dovrete ripagare il

denaro e avrete sempre il vostro lavoro. In sintesi, potete permettervi di pensare in grande. Lanciate i progetti più ambiziosi, questo è ciò che fanno i manager 80/20. Potrebbe suonare cinico – in fondo, l'azienda si assume tutti i rischi mentre voi godete di un'ampia parte della ricompensa –, ma non credete che la vostra organizzazione faccia meglio a investire il suo denaro in voi che in qualcuno che non ne farebbe un uso altrettanto accorto?

Ho visto due esempi di questo meccanismo in azione quando ero consulente per una catena di supermercati in un Paese estero<sup>3</sup>. L'azienda era la più grande nella zona (relativamente piccola) e altamente

redditizia, ma si trattava di un'impresa a conduzione familiare e i molti componenti del nucleo facevano affidamento sui dividendi per vivere, quindi il flusso di cassa poteva essere molto ridotto, anche per i progetti migliori. Ciò non di meno, si fece avanti George, un manager di medio livello che lavorava all'interno dell'azienda e aveva notato che l'impresa possedeva una piccola divisione franchising che concedeva il diritto di sfruttamento del marchio e l'accesso ai prodotti a società normalmente composte da marito e moglie.

Con orari di apertura molto lunghi e grazie a un servizio personalizzato per i clienti, questi negozi registravano un

profitto più ampio dei supermercati “di proprietà” dell’azienda.

La divisione franchising era ancora una sorta di Cenerentola nell’organizzazione, perché era piccola e operava solo in aree remote e rurali, ma George ne aveva colto il potenziale. Pertanto, quando il capo del reparto franchising andò in pensione, George chiese – senza troppo clamore – di essere destinato a quell’incarico. Dopo aver visitato tutti i negozi e parlato con i licenziatari (e con i loro concorrenti), si convinse che la formula avrebbe funzionato anche nei quartieri cittadini. Operò quindi affinché venisse destinato al marketing un budget maggiore, per attrarre nuovi contratti di franchising e

formare i licenziatari. Pian piano si fece strada. Quando i primi tre punti vendita cittadini registrarono dati positivi, propose immediatamente un piano per decuplicare la divisione. Il capitale necessario gli fu concesso non senza rimostranze, ma era evidente che l'idea di George fosse vincente. Nel giro di tre anni, la divisione arrivò a guadagnare quanto tutti i supermercati "di proprietà" messi insieme e George divenne a giusta ragione un membro del consiglio di amministrazione. In più, gli fu erogato un bonus pari a cinque volte il suo salario.

Nella stessa azienda, un'altra manager, Carol, era a capo della divisione ipermercati, che riteneva essere il futuro della vendita al

dettaglio. Quando assunse il controllo del reparto, però, la divisione contava solo tre ipermercati, ma ciò non le impedì di pensare in grande. Ricordo chiaramente una tumultuosa riunione nella quale Carol presentò il proprio progetto di aprire altri ventisette punti vendita nei cinque anni successivi. Il capitale necessario sarebbe stato superiore agli introiti dell'intero gruppo previsti per lo stesso periodo. Ovviamente Carol prevedeva un enorme rendimento sull'investimento e delineò le terribili conseguenze per l'intera azienda – supermercati e ipermercati – se avessero lasciato che i concorrenti aprissero più ipermercati, guadagnando quote di mercato e rafforzando il loro

potere di acquisto.

Nessuno ebbe da obiettare sulle sue proiezioni, ma il capitale che stava chiedendo lasciò a bocca aperta tutti i presenti, in particolare l'amministratore delegato e, in maniera ancor più evidente, il presidente, che era anche il capo della famiglia. Si vedeva chiaramente che stava calcolando l'impatto di una mossa così ardita sui dividendi della famiglia per gli anni a venire, e forse prevedeva le aspre critiche dei suoi parenti se avesse dato il via libera. Si dimenava sulla sedia e sudava freddo.

Io suggerii che il consiglio di amministrazione approvasse il progetto e lo finanziasse attraverso un prestito

bancario, ma il presidente mi zittì.

Sembrava fossimo arrivati a un punto morto, quando Carol, in silenzio, passò un bigliettino al presidente, si scusò e uscì. Questi non rivelò il contenuto del biglietto, ma dopo qualche minuto annunciò – a denti stretti – che avrebbe appoggiato la proposta, che fu approvata anche da tutti gli altri. Carol non disse mai a nessuno cosa avesse scritto in quel biglietto, ma dopo la riunione il presidente era visibilmente arrabbiato. Io sono convinto che Carol avesse puntato tutta la sua carriera su quel progetto e avesse minacciato di dare le dimissioni se non fosse stato approvato.

La storia ebbe un lieto fine. Gli ipermercati ottennero un grande

successo e produssero così tanto profitto che i dividendi crebbero di anno in anno. Carol alla fine divenne amministratore delegato dell'intera azienda e iniziò a usare il suo tocco magico anche sui supermercati, caldeggiando un radicale programma di ristrutturazione. Era una maestra nell'utilizzare al meglio il denaro altrui.

Il denaro è l'ultima delle sette leve per i manager 80/20 e, come tutte le altre, è semplice e ovvia. Tutte sono a disposizione dei manager, ma solo pochi di noi le usano appieno. Ogni volta che siete bloccati in un comportamento poco produttivo, alla ricerca di un modo elegante per ottenere di più con meno, dovrete sfruttarne il potenziale. Sono

facili da usare e, ricordate, possono rendere possibile tutto.

Usare le sette leve è un metodo leggermente diverso dagli altri nove, perché esse aiutano e rafforzano naturalmente tutti gli altri approcci. Riflettete su questo aspetto mentre leggete il quinto metodo: il manager liberatore.

*Metodo cinque*  
*Il manager*  
*liberatore*

Non potete essere fedeli a un'organizzazione e un'organizzazione non può essere fedele a voi. Tutte le fedeltà sono, in ultima analisi, personali, fra una persona e un'altra.

Jim Lawrence, CEO, Rothschild North America

Non voglio essere

circondato da persone che mi danno sempre ragione. Voglio che tutti mi dicano la verità, anche se può costargli il posto di lavoro.

Samuel Goldwyn

Un manager liberatore deve essere assolutamente onesto con il suo staff, offrire il proprio sostegno, essere amichevole e al tempo stesso molto esigente. Questo ha un ovvio legame con alcune delle leve che abbiamo discusso nel Metodo quattro, in particolare con l'interesse, la sicurezza, la decisionalità, la fiducia e il circondarsi di persone di serie A. Essere un manager liberatore, tuttavia, va oltre il semplice fatto di comprendere in che modo usare queste

tecniche e queste leve. Si tratta infatti di adottare una certa filosofia e coltivare profonde qualità personali piuttosto inconsuete ma assai gratificanti in ogni ambito della vita.

Il manager liberatore riesce a tirar fuori il meglio da tutti i suoi collaboratori – a beneficio di ciascun individuo e dell'azienda –, a ispirare ciascun componente del team affinché sviluppi il proprio lato creativo e quei piccoli aspetti della personalità e quelle competenze che possono portare a risultati straordinari senza sforzo eccessivo. Una volta ottenuto questo, l'intero team potrà operare secondo il Principio 80/20, ma la liberazione richiede totale onestà e apertura da parte

sia del manager sia dello staff che viene ispirato e liberato. Di conseguenza, non è per tutti, né è possibile ottenerlo in qualsiasi organizzazione.

Ciò non di meno, Lisa Manuele è convinta che motivare le persone attraverso la liberazione sia facile. Dopo aver fondato una società di brokeraggio specializzata a New York, l'ha venduta a una delle più grandi banche del mondo; Lisa attribuisce gran parte del suo successo a un particolare approccio al rapporto con le persone, un approccio che è convinta tutti possano seguire. Ecco cosa mi ha detto quando l'ho incontrata<sup>1</sup>:

Tutto ciò che mi serviva sapere su come

essere un leader l'ho imparato all'asilo. L'amicizia, l'onestà e la fiducia sono alla base del mio approccio. Le persone sono pronte a superare qualsiasi ostacolo, si stenderebbero sui binari del treno per i colleghi e per me, perché mettono tutte se stesse nel lavoro. Perché possono essere esattamente ciò che sono. Nessuno fa del proprio meglio se non crei un ambiente che genera fiducia.

La maggior parte delle aziende nel mio settore funziona con la paura. La cultura della paura corrode le imprese e le aspirazioni delle persone, crea una sfiducia che non serve a nessuno. Io cerco di fare l'esatto opposto, apro canali di energia fra le persone. Quando assumo qualcuno, miro ad assumere degli amici, a coltivare relazioni di lunga durata, nelle quali ci sosteniamo a vicenda. È un modo assai inconsueto di operare. Una cultura basata sulla paura guarda solo al denaro: hai bisogno di un lavoro e di un'assicurazione sanitaria,

quindi la gente è pronta a negare i propri valori. Ci sono passata anche io. Dopo aver venduto la mia azienda, ho continuato a lavorare lì per sei anni, ma non riesco più a identificarmi con i suoi obiettivi, mi sentivo una prostituta. Se stai in un posto e non credi nella missione dell'azienda, ti perdi. Questa è la tragedia peggiore.

Nel lavoro mettiamo la vita, quindi dovremmo essere onesti rispetto alla nostra famiglia, ai nostri figli, ai nostri genitori. Se hai bisogno di accompagnare tua madre dal medico, dovresti poter dire la verità. La gente spesso si dà malata perché non vuole ammettere di avere un problema. Al contrario, le persone ottengono i risultati migliori se possono essere oneste. I lavoratori devono potersi assentare per assistere al saggio scolastico dei figli alle dieci del mattino di un martedì qualunque e, per quanto mi riguarda, se c'è un collega disposto a sostituirti, va bene.

Non credo nella gestione delle persone, è qualcosa che funziona per i tecnici. Consento alle persone la libertà di esprimere la propria immaginazione, lo spazio per essere creativi.

Quando seleziono il personale, cerco persone ricettive e amichevoli, socialmente fluide. Certo, tutti hanno i loro momenti no, ma non devono essere negativi. Cerco competenze e intelligenza, ma esamino la persona nel suo complesso, voglio gente interessata alle culture diverse e priva di una mentalità volta al controllo.

Ho fatto anche degli errori, ovviamente. Mi è capitato di assumere persone che si sono rivelate poco oneste, che mi hanno fatto credere di essere gentili quando non lo erano, che nascondevano la loro vera personalità.

Ho chiesto a Lisa come ha reagito in simili circostanze.

Mi ha risposto con un sorriso mesto.

«Le persone non si cambiano. A quel punto o se ne vanno o le devi licenziare. Altrimenti distruggeranno la cultura della fiducia».

Lisa appoggia incondizionatamente la “cultura della fiducia” e Matthew, suo figlio ventitreenne che lavora da due anni per una grande azienda di stampo tradizionale, concorda con lei:

A Matthew piace il suo lavoro, ma la cultura di quell'azienda è soverchiante. Lui vorrebbe lavorare in un'azienda con un paio di centinaia di dipendenti, dove poter imparare per assimilazione. Sta cercando un'organizzazione con struttura orizzontale, per apprendere in maniera diretta. La sua generazione cerca ambienti caratterizzati dall'onestà personale, vuole poter andare a lavorare in jeans, se lo desidera. Per i giovani, la qualità della vita e le

esperienze sono più importanti del denaro. Se Matthew andasse a lavorare in una start-up per un terzo dello stipendio che percepisce adesso ma dove può imparare, finirebbe per guadagnare il denaro che gli serve.

Se sei stato educato a rispettare le persone, puoi essere un buon leader. Tratti la gente come gli amici con i quali vorresti lavorare per anni. Dici ciò che pensi. Non serve molto altro.

## *Mettere la creatività al vostro servizio*

Per ottenere il meglio dai vostri collaboratori, dovete stimolare il loro lato creativo, quel 20% di competenze e personalità che possono portare a più dell'80% dei loro risultati. È così,

dovete liberarli per sfruttare il loro pieno potenziale, il che significa identificare i tratti distintivi di ognuno e incoraggiarli a coltivare e usare questi talenti a beneficio del team e dell'azienda. Per ottenere tale risultato vi servirà probabilmente conoscerli meglio di quanto loro conoscano se stessi. Inoltre, dovrete convincerli ad abbandonare – o delegare – tutte le mansioni che non eseguono in maniera eccellente.

Vi accorgerete spesso che persino gli individui più brillanti e creativi, specie se giovani e inesperti, nascondono la propria luce sotto il manto aziendale. Uno dei migliori editori che ho mai conosciuto una volta mi ha confidato:

«Quando ero molto giovane, mi capitava di non essere sicuro delle mie idee, e spesso non ne facevo niente, per poi pentirmi. Mi serviva solo la spinta di qualche superiore che mi dicesse: “Sì, va bene, prova e non preoccuparti se non funziona”. Purtroppo avevo raramente questo genere di incoraggiamento, quindi la mia carriera restò su un binario piuttosto consueto per diversi anni, finché non ebbi un capo che mi indusse a farmi avanti con sicurezza».

Per far fiorire il loro lato creativo, le persone hanno bisogno di lavorare in un ambiente onesto, amichevole e aperto. Storicamente, le imprese non sono mai state brillanti sotto questo punto di vista,

e le grandi aziende sono sempre state le peggiori di tutte.

Per migliaia di anni le organizzazioni si sono basate sul potere, la paura e la rigida supervisione; più di recente l'“etica protestante del lavoro” ha avallato e rafforzato questa filosofia. «Non controllare i lavoratori», scrisse Benjamin Franklin, «equivale a lasciar loro il vostro portafoglio aperto»<sup>2</sup>. Quando, a partire dall'Ottocento, le grandi fabbriche divennero importanti, seguirono automaticamente il modello di supervisione repressiva che veniva adottato nelle officine e nelle miniere. Il lavoro umano era un bene, veniva acquistato e venduto. La rivoluzione industriale ammassò le persone nelle

grandi fabbriche e nelle metropoli, schiacciando la variabilità e l'autonomia personale che avevano caratterizzato le piccole botteghe artigiane. La produzione di massa richiedeva disciplina e standardizzazione; con l'aumentare delle dimensioni e dell'uniformità della produzione, i costi diminuirono. Alcuni, pochi, inventori e imprenditori potevano continuare a essere creativi, ma tutti gli altri dovevano eseguire gli ordini. Servivano "braccia", non cervelli.

Più tardi, nel XIX secolo, la schiavitù e la servitù economica cominciarono gradualmente a passare di moda e alcuni eccentrici – di solito, ricchi filantropi mossi da convinzioni che si rifacevano

al cristianesimo delle origini, come le famiglie Cadbury, Fry e Hershey – iniziarono a sperimentare strutture lavorative basate sulla benevolenza e non più sulla paura. Queste imprese non conformiste prosperarono, ma restarono isole felici di rispetto e paternalismo nell’oceano della paura. E persino questi riformatori non avevano il concetto per il quale il singolo lavoratore potesse dare un contributo che andasse al di là della pedissequa esecuzione degli ordini superiori. Fu soltanto negli anni Trenta che la Human Relations School, profondamente radicata nella psicologia di ambito accademico, iniziò a mettere in discussione l’ideologia che aveva fino a

quel momento caratterizzato il mondo degli affari e la prevalente cultura manageriale.

Una pietra miliare di questa nuova filosofia fu la pubblicazione, nel 1960, di *The Human Side of Enterprise* di Douglas McGregor, professore alla Sloan School of Management del MIT. McGregor identificava due modi di gestire l'impresa, che chiamava Teoria X e Teoria Y. La Teoria X rappresentava il management tradizionale, autoritario e basato sul comando e sul controllo: le persone non avrebbero lavorato se non sotto stretta sorveglianza ed erano per lo più motivate dal denaro. Al contrario, la Teoria Y affermava che gli individui sono intrinsecamente motivati dalla

curiosità, dall'istinto di collaborazione e dal piacere che provano nell'utilizzare le proprie competenze e la propria creatività. McGregor non favoriva una teoria rispetto all'altra, ma affermava che le due serie di presupposti erano incompatibili e che alcuni manager seguivano la Teoria X e altri la Teoria Y. Auspicava inoltre che i dirigenti riflettessero su quali presupposti li muovevano e poi inducessero la loro organizzazione a sperimentare, per vedere quale dei due approcci funzionasse meglio.

Nella mia esperienza meno accademica e più pratica, la Teoria X equivale al management incentrato sulla paura e la Teoria Y è l'ispirazione

derivante dall'amore per il proprio lavoro.

Nei tre decenni successivi, gli esperti di management condussero diversi studi per identificare quale dei due approcci ottenesse i migliori risultati finanziari e giunsero a conclusioni unanimi: la Teoria X funzionava bene nei settori tradizionali, prevedibili, lenti a cambiare, dove il vantaggio competitivo era basato più sulle risorse materiali (ingenti capitali, impianti di produzione più grandi, più facile accesso alle materie prime, costi di produzione inferiori) che sulla creatività. Tuttavia nei settori basati sulla conoscenza, che tendono a essere più dinamici e meno caratterizzati dal capitale – come la

moda, i beni di consumo, la tecnologia dell'informazione, le banche d'investimento, l'intrattenimento e il settore dei servizi in generale – la Teoria Y vince a mani basse. L'approccio tradizionale falliva miseramente nei settori in cui la chiave del successo consisteva nell'attrarre e incoraggiare le persone migliori a usare il proprio intelletto in maniera collaborativa e creativa.

Confrontate gli “oscuri mulini satanici” della Manchester di fine Settecento con gli ariosi uffici simili a campus universitari dell'odierna Silicon Valley. Nei primi la paura funzionava piuttosto bene, ma nei secondi – dove i professionisti cambiano lavoro di media

ogni due anni e la domanda di talenti supera di gran lunga l'offerta – l'equilibrio di potere, e di cultura, è molto diverso. Potendo scegliere, i dirigenti della Silicon Valley preferiscono l'amore alla paura.

La logica e la maggior parte delle ricerche sono concordi. Nel complesso, l'amore è una strategia aziendale migliore della paura, e non solo perché è più piacevole, ma anche perché è più redditizia. L'Unione Sovietica ha perso la guerra fredda perché, col passare dei decenni, la paura è diventata sempre meno efficace; funziona bene in un'economia di sangue e acciaio, molto meno in una di jeans e cola, per niente in quella del silicio e dei servizi. Un buon

servizio clienti e la personalizzazione richiedono amore, per il prodotto o il servizio, e da parte del cliente e del produttore. La musica, i libri, il cinema e tutti i prodotti innovativi – siano essi high-tech o meno – hanno bisogno di una cultura di libertà e amore per fiorire. Questi beni non potevano essere prodotti in Unione Sovietica e nei suoi Stati satelliti, ma i cittadini dell'Europa orientale continuavano a domandarli. Alla fine, è stato proprio questo a mettere in ginocchio l'intero sistema comunista.

L'Occidente ha incoraggiato l'amore e ha vinto, mentre l'Oriente si è affidato alla paura e ha perso. Tuttavia, questo quadro idilliaco si infrange su una

spiacevole verità: nel mondo degli affari occidentale c'è ancora molta più paura che amore, e molti capi continuano a lavorare secondo i dettami della Teoria X, vuoi perché credono nella sua efficacia, vuoi perché sono i vertici aziendali a chiederlo.

In quella che potremmo chiamare l'“economia del 20%” – vale a dire le aziende e i settori realmente dinamici, in cui la creatività porta cambiamenti radicali e l'innovazione è la sola costante – ci si aspetta che non ci sia spazio per i vecchi metodi. L'innovazione nasce dall'entusiasmo, dall'eccitazione, dall'intensità, dalla diversità, dalla sperimentazione e dalla riflessione profonda fin dai concetti

fondamentali. Siamo sicuri che queste caratteristiche possono prosperare solo in un'atmosfera di onestà e di impegno personale, dove i rapporti fra i colleghi si basano sul sostegno e il rispetto reciproco anziché sul potere?

Mi stupisce il fatto che molte aziende di grande successo appartenenti a quel 20% dell'economia non praticino un management benevolo. Penso in particolare a una, in cui la maggioranza dei manager è giovane ed estremamente brillante. Questa azienda ha trasformato il proprio settore grazie a una serie di straordinarie innovazioni, ma la sua cultura somiglia in gran parte a quella delle grandi aziende vecchio stile. Alcuni manager ispirano il proprio team

con l'amore, ma la maggior parte comanda con la paura.

Le vecchie abitudini sono dure a morire. Serve uno sforzo notevole per coltivare un ambiente di onestà e creatività, un esercizio di forza di volontà pari a quello necessario a smettere di usare droghe, di fumare o di bere. E proprio come abbandonare i veleni che siamo tentati di consumare, anche liberare i nostri colleghi è nel pieno interesse degli individui, delle aziende e della società nel suo complesso. È la sola strada che conduce a più elevati livelli di collaborazione e risultati.

Non c'è nulla di tenero o debole nell'essere un manager liberatore; è un

atteggiamento che richiede standard elevati. La cultura della performance senza la libertà è uno spreco, ma una cultura della libertà senza la performance è insostenibile. Se dovessi scegliere fra una cultura aziendale incentrata sulla libertà ma che tollera la scarsa performance e una cultura oppressiva che garantisce grandi risultati, opterei per la seconda. Le aziende hanno il compito di fare l'uso migliore delle loro materie prime, personale compreso. Quindi i manager liberatori devono essere anche manager esigenti. Devono pretendere che il loro team lavori sodo, non in termini di tempo o fatica, ma in fatto di immaginazione e determinazione a

creare prodotti e modalità migliori, nel fornire ai clienti qualcosa di inedito, nello sbalordire e spiazzare i concorrenti, e nel diventare professionisti infinitamente migliori.

La banalità non è un'opzione per il manager liberatore e il suo staff.

### *La Corea e i limiti della paura*

L'atmosfera che si respira sul posto di lavoro non è solo questione di psicologia, dell'insieme delle singole caratteristiche dei dipendenti; è anche questione di sociologia, l'effetto della cultura di un popolo, un prodotto della storia, dell'atteggiamento dei fondatori,

dei rapporti di potere all'interno dell'azienda e dei modi in cui i manager interagiscono fra loro. La cultura aziendale è elusiva: è difficile da definire, da valutare e davvero difficile da cambiare. Ciò non di meno, rappresenta uno dei pochi attributi essenziali di un'impresa che ha invariabilmente un impatto massiccio su quanti lavorano al suo interno.

Dal momento che è impossibile condurre un esperimento controllato nel quale si cambia la cultura solo della metà di un'azienda, lasciando invariata quella dell'altra metà, nessuno è mai stato in grado di dimostrarne l'importanza nel mondo degli affari, ma è possibile tracciare qualche

interessante parallelismo tratto dalla storia politica del XX secolo.

La storia della Corea come orgogliosa nazione unita e indipendente subì una drastica battuta d'arresto quando, nel 1910, il Giappone occupò il Paese, annettendolo al proprio territorio. Poi, a distanza di oltre tre decenni, con la sconfitta giapponese al termine della seconda guerra mondiale, i vincitori americani e sovietici decisero – in maniera del tutto arbitraria – di dividere il territorio coreano in corrispondenza del 38° parallelo. Il territorio a sud di questa linea di demarcazione prese il nome di Corea del Sud e venne governato da un regime capitalista, il territorio a nord del confine – la Corea

del Nord – finì sotto il regime comunista. Le due nuove nazioni erano popolate da persone molto simili fra loro, con storia e caratteristiche comuni, ma negli ultimi sessant'anni hanno vissuto in culture politiche ed economiche diametralmente opposte.

La Corea del Sud è oggi una democrazia fiorente, con elevati standard di vita e la quarta più florida economia asiatica, mentre il popolo della Corea del Nord vive nella povertà e nell'oppressione di un regime totalitario fondato sulla paura. A metà degli anni Novanta una serie di politiche disastrose portò a una carestia che costò la vita ad almeno due milioni di persone, al punto che al popolo veniva

detto di mangiare le cortecce degli alberi, l'erba e le proprie unghie. La differenza fra le due Coree può essere interamente attribuita ai diversi modi in cui sono organizzate le loro economie e le loro società. Gli abitanti della Corea del Nord si sono gradualmente conformati a una cultura di repressione, basse aspettative, bassa produttività e servile rispetto per i loro presunti superleader; i cittadini della Corea del Sud hanno utilizzato sempre di più la propria iniziativa, la creatività e le competenze per avviare nuove imprese, molte delle quali sono oggi leader mondiali nel loro settore.

## *Scegliere la libertà*

Come dimostrano i destini contrastanti delle due Coree, le culture politiche ed economiche non sono tutte uguali, né lo sono le culture aziendali. Il luogo in cui lavorate e la cultura che ereditate e promuovete svolgono un ruolo determinante per il vostro successo o il vostro fallimento. Il manager liberatore ha ben chiaro questo concetto e sceglie di lavorare in una delle poche aziende che incoraggiano la performance elevata e la liberazione personale.

Il management liberatore rappresenta la strada meno battuta del mondo aziendale. Il cammino verso la piena

libertà e onestà richiede infatti una dose notevole di saggezza e comprensione, beni ancora piuttosto rari nel mondo del lavoro. Tuttavia, se riuscite a trovare un'azienda dotata di queste caratteristiche, e se siete voi stessi una persona onesta e sicura di sé, questo è certamente il modo più naturale di lavorare, anziché inginocchiarsi davanti al potere. Gli esseri umani sono per natura inclini alla collaborazione e ai rapporti sociali costruttivi, pertanto lo sforzo necessario a comportarsi in maniera onesta e autentica è modesto in confronto al rendimento. È meglio liberare che rendere schiavi, e la liberazione è il solo modo a disposizione di team e individui per

raggiungere l'apice dei risultati soddisfacenti.

In quanto manager liberatore, dovete apprezzare e affinare gli aspetti fondamentali dei vostri collaboratori, le competenze speciali, le caratteristiche e le esperienze idiosincratiche. Questo farà di *loro* degli ottimi manager e voi avrete la strada spianata per diffondere la buona pratica di incoraggiare i diversi ma complementari “picchi 20%” in tutta l'organizzazione. La liberazione individuale può avvenire solo in una cultura della liberazione e, sebbene essa sia difficile da costruire, è altrettanto difficile da distruggere.

Diventare un manager liberatore vi

porta piuttosto lontano nel viaggio di conoscenza di voi stessi, perché prima di tentare di liberare gli altri dovete liberare voi stessi. Il prossimo metodo vi porterà a scavare ancora più a fondo nella vostra identità, perché vi spiegherà come diventare un manager migliore facendovi cercare il senso della vostra vita lavorativa.

*Metodo sei*

*Il manager alla  
ricerca del significato*

Realizzare un sogno [...] avere la possibilità di creare sono il pane della vita.

Il denaro è il companatico.

Bette Davis

Mi piace quello che c'è nel lavoro: la possibilità di trovare se stessi.

Joseph Conrad<sup>1</sup>

A quarant'anni mi sono trovato a soffrire di eccesso di fortuna. Dopo quattordici anni come consulente di management, decisi di appendere la calcolatrice al chiodo, vendetti le mie quote della LEK, la società che avevo co-fondato sei anni prima, e ne ricavai più che abbastanza da vivere per il resto della vita. Ero libero. Ma di fare cosa?

Non ne avevo idea. Decisi di smettere di lavorare troppo e fondai una piccola società di investimenti, ma non mi entusiasma. Provai a non lavorare affatto, ma mi sentivo in colpa e inutile. Passò molto tempo prima che mi rendessi conto che avrei dato un senso alla mia vita scrivendo libri che, nel bene o nel male, nessun altro avrebbe

potuto scrivere. Adesso ho la fortuna di condurre uno stile di vita rilassante e piacevole, ho il tempo per andare in bicicletta, giocare a tennis, fare lunghe passeggiate e incontrare gli amici; ma sono davvero felice solo se ogni giorno scrivo qualcosa che ha significato per me.

Non c'è niente di più importante che trovare il senso della vostra vita. Dopo essere stato liberato dal campo di concentramento di Dachau, Viktor Frankl, il medico e filosofo austriaco, ha scritto uno dei libri più importanti del Novecento, *Alla ricerca di un significato della vita*. Il significato, per lui, deriva dal risultato, dal creare qualcosa o compiere un'azione che sia

frutto del talento e dell'immaginazione personali. Quando cerchiamo il significato, ma non riusciamo a trovarlo, usiamo il denaro, il sesso, il divertimento o persino la violenza per sostituirlo. Crediamo che queste cose ci rendano felici, ma non è così. A dire il vero, il fatto stesso di andare alla ricerca della felicità è fuorviante, perché essa arriva solo quando *non* la stiamo cercando, nel momento in cui troviamo il significato perdendo noi stessi nell'autoespressione creativa. La felicità deriva dal condurre una vita carica di significato. Secondo Frankl soltanto il potenziale irrealizzato è privo di significato, non la vita in sé<sup>2</sup>. Bertrand Russell si esprimeva in termini

leggermente diversi: «Qualsiasi cosa sappiate fare bene è un contributo alla felicità»<sup>3</sup>.

Una delle rivelazioni più straordinarie della filosofia moderna è che la grandezza è dentro di noi. San Paolo parlava della varietà di doni che possedevano i primi cristiani, ma – come ha brillantemente dimostrato il filosofo canadese Charles Taylor – fu solo alla fine del XVIII secolo che venne alla luce l'idea dell'originalità e dell'unicità umane. Il poeta Johann Gottfried Herder (1744-1803), per esempio, scrisse: «Ogni essere umano ha la propria misura, come se in ogni individuo vi fosse un peculiare accordo di tutti i sensi». Secondo Taylor, le

differenze fra gli individui sono importanti e ciascuno di noi dovrebbe percorrere un cammino unico e vivere secondo la propria originalità<sup>4</sup>. Oggi diamo per scontato di avere tutti un'interiorità vitale, proprio come tutti abbiamo gambe e braccia, ma questa nozione non è sempre esistita, anzi è prevalentemente moderna.

A dispetto dell'odierna diffusione di questo concetto, poche persone traggono il massimo dal proprio potenziale interiore, specie sul lavoro. Anzi, è convinzione diffusa che i manager non abbiano proprio l'opportunità di farlo. Sin da quando William H. Whyte scrisse *The Organization Man* nel 1956<sup>5</sup>, i manager sono stati confinati nello

stereotipo che li vede come ingranaggi del meccanismo aziendale. Paradossalmente, però, lo stesso Whyte non condivideva questa visione delle cose e incoraggiava i manager a lottare per ciò che ritenevano giusto, a scavare il proprio solco all'interno dell'organizzazione e ad affermare la propria individualità<sup>6</sup>. Inoltre, negli ultimi cinquant'anni, nel mondo degli affari opera un'ampia varietà e mescolanza di persone. Oggi il management è una professione assai creativa, che dà ampio spazio all'interpretazione individuale. Come ha scritto Peter Drucker: «Non c'è nulla che si sia dimostrato falso più rapidamente della nozione di “uomo-

organizzazione”, che una quarantina di anni fa praticamente tutti davano per scontata»<sup>7</sup>.

Quale altra occupazione può rivaleggiare con le sfide intellettuali di creare strategie uniche per ciascuna innovazione di prodotti e servizi, di dare forma alla cultura aziendale, liberare e guidare i dipendenti, interpretare i desideri dei consumatori ancor prima che loro stessi li conoscano, negoziare con i fornitori, i finanziatori e i clienti, e – ovviamente – garantire la consegna affidabile di prodotti e servizi in modo che l’azienda prosperi e diventi sempre più redditizia? Quale altro contesto è così fluido, mutevole e imprevedibile? Quale altra vocazione offre così tante

opportunità di soluzioni uniche e personalizzazione efficiente? Quale altra attività esige un grado elevato di collaborazione e offre straordinarie ricompense per l'originalità e l'iniziativa personale?

Considerato in questi termini, il business richiede ai manager di trarre il massimo da quanto di unico c'è nella personalità di ognuno, che cerchino il significato nel loro lavoro.

Il significato è unico per ciascun individuo, non potete ispirarvi a qualcun altro e assumere il suo personale. Il segreto del successo della "strada meno battuta di una carriera" è "fare la propria", ma in maniera disciplinata e creativa. La vostra carriera diventa una

sorta di esplorazione nella quale sperimentate, provate diversi modi per creare qualcosa di durevole e singolare che abbia il massimo significato per voi. Come nei pellegrinaggi, i momenti difficili sono inevitabili, né ci si può sottrarre a momenti di scoraggiamento. Questi momenti avversi, tuttavia, offrono l'occasione inestimabile di comprendere ciò che ha valore per gli altri e quanto ha davvero significato per voi.

### *Il significato e il Principio 80/20*

I risultati, e quindi il successo, in ogni campo appartengono alla minoranza. Questo vale nelle arti, nel mondo dello

spettacolo, nell'ambito accademico, nella politica, negli sport... e nel business.

Quanto più i risultati dipendono dalla fantasia individuale, dalla personalità e dalle competenze del singolo – e quanto più è difficile trovare adeguati sostituti per le persone di talento – tanto più opera il Principio. Quando la differenza fra gli individui conta *davvero*, il criterio si avvicina maggiormente alla proporzione 99/1 che a quella 80/20. Potrebbe essere difficile distinguere un bravo artista da un altro, ma un grande artista è subito riconoscibile. È la *differenza* fra le opere dei vari artisti a rappresentare la firma del genio. Per esempio, le opere della maturità di

Vincent Van Gogh, come *Campo di grano* e *Notte stellata* si riconoscono immediatamente perché nessun altro avrebbe mai potuto realizzarle. Pablo Picasso fece un passo ulteriore: la sua opera era chiaramente unica, ma grazie ai suoi diversi “periodi” seppe differenziare il suo stesso stile non solo da quello degli altri, ma anche dal proprio. I grandi cantanti, compositori e scrittori si distinguono per le stesse motivazioni. Gli artisti veramente unici sono i più apprezzati, celebrati e ricordati della storia, perché arricchiscono il mondo facendo la differenza.

Per quanto strano possa sembrare, sono convinto che lo stesso valga per il

business. Solo John Pemberton avrebbe potuto creare Coca-Cola; solo Andrew Carnegie avrebbe potuto fondare US Steel; solo Henry Ford avrebbe potuto dar vita all'omonima casa automobilistica; solo William Redington Hewlett e Dave Packard avrebbero potuto fare della loro azienda un leader mondiale dell'informatica; solo Bill Gates avrebbe potuto fare di Microsoft il gigante del software che è oggi; solo Steve Jobs avrebbe potuto creare – e far rivivere – Apple. Tutte queste aziende riflettono le personalità dei loro fondatori tanto quanto le loro conoscenze e competenze. Le società stesse e i loro prodotti sono uniche e hanno arricchito il mondo grazie alle

loro peculiarità; e questo non si applica solo ai celebri fondatori, ma anche ai manager a tutti i livelli. Un dirigente di particolare talento può avere un impatto centinaia di volte più potente di un altro.

Per l'economia e la società è un bene che le persone esprimano il loro pieno potenziale, il che – peraltro – è il solo modo in cui costoro trovano il vero significato nella vita.

La stragrande maggioranza del successo economico va a un'esigua percentuale di imprese e manager. La parte del leone è fatta da una piccola minoranza di idee, prodotti, clienti, procedimenti e individui. Viene premiato ciò che è raro e – triste a dirsi – il duro lavoro non lo è, gli straordinari

sono ormai diventati ordinari, la fedeltà dei dipendenti all'azienda non è rara né – purtroppo – ricompensata. Inoltre, le lauree in economia oggi spuntano come funghi; gli strumenti di analisi – fogli di calcolo, flussi di cassa attualizzati, presentazioni elegantissime – sono a portata di mano. Persino il denaro non è più tanto raro. Tutto è a disposizione.

Tutto *tranne* l'ispirazione individuale e l'innovazione.

Sto per dirvi una cosa che non approvo completamente, ma *potreste* usare il Principio per “portarvi in vantaggio”. Se foste interessati solo alla carriera – quel genere di percorso celebrato in programmi televisivi di dubbio gusto come *The Apprentice* –,

potreste individuare alcuni fenomeni 80/20 e usarli a vostro vantaggio. Le migliori opportunità, per esempio, si trovano in pochi settori, solo in alcuni tipi di lavoro, in pochi colleghi e capi, e in un numero esiguo di aziende. Avete mai conosciuto un banchiere povero o un professionista degli investimenti che se la passa male?

In questo senso, la vostra azienda (e il vostro ufficio) possono essere molto più importanti delle vostre competenze personali. Se l'azienda è piccola e in crescita, avrete numerose opportunità di intraprendere nuove attività, fare esperienza e scoprire competenze che nemmeno voi stessi sapevate di possedere. La crescita rapida richiede

sperimentazione e nuovi modi per fare le cose, così da imparare sul campo. Questo genera una mentalità in cui tutti si impegnano a fondo e insieme su ogni progetto, in un contesto nel quale la domanda di talenti supera di gran lunga l'offerta. In una simile atmosfera la crescita personale può essere esponenziale. Ho potuto verificare questo funzionamento in prima persona quando lavoravo per Bain e, in seguito, quando fondai LEK, due aziende che – mentre lavoravo lì – crebbero a un tasso fra il 40 e il 100% all'anno. In quel decennio ho imparato più cose su me stesso che in tutta la mia vita lavorativa messa assieme. Posso garantirvi che esistono aziende simili anche nel pieno

di una recessione economica; magari impiegherete un po' di tempo a scovarle, ma il risultato vale lo sforzo.

E non è tutto. Se imparate tanto lavorando nella fiorente azienda di qualcun altro, immaginate quanto potete imparare lanciando una società vostra. Le start-up di successo sono più frequenti e hanno più possibilità di fare centro nei settori in cui la conoscenza e la creatività personali superano il potere del capitale e dell'organizzazione. Quanto più un settore è incentrato sulla disponibilità di capitali – pensiamo per esempio al settore minerario, all'ingegneria pesante e alla produzione – tanto meno promettente è per i singoli manager. Di contro, le società di

consulenza, quelle di *venture capital*, le banche d'investimento, le agenzie di pubbliche relazioni, le società non quotate in borsa, le agenzie pubblicitarie o quelle che si occupano di media, creazione di brand e management sono i campi ideali, perché non richiedono grossi capitali di avviamento. Seguono a stretto giro le aziende che si occupano di tecnologie dell'informazione e Internet: la Silicon Valley e il cyberspazio non necessitano di grandi capitali. È assai eloquente che questi settori siano in rapida crescita ed esercitino una notevole forza di attrazione per il talento: il 20% di tutti i settori attira l'80% dei manager in ascesa e garantisce più dell'80% dei rendimenti

a una percentuale di manager molto inferiore al 20%.

Non ha alcun senso entrare a far parte di un'azienda fiorente se non avete la possibilità di contribuire al suo successo o non avete nulla da imparare. Conosco diverse persone che si sono arricchite senza aver dato grossi contributi a qualcosa, ma semplicemente per aver avuto la fortuna di essere al posto giusto nel momento giusto. Alcuni di loro sarebbero capaci di vendere ghiaccio al polo Nord, ma nessuno è felice.

Il vero successo si fonda su risultati unici, non è questione di conto corrente. I risultati straordinari arrivano quando si trova il senso nel proprio lavoro e

conferiscono un senso proporzionato anche alla nostra vita. I successi reali ci fanno sentire orgogliosi e utili. A volte si prova una sensazione di compiacimento, ma più spesso si è spinti a cercare un significato più elevato attraverso risultati ancora migliori.

Purtroppo per molte persone, però, il significato è a sua volta soggetto al Principio. Sono pochissimi coloro che trovano un vero senso alla propria vita, ma sono anche gli stessi che alimentano il progresso del mondo nel suo complesso. Pensate a qualcuno che abbia ottenuto risultati eccellenti in un ambito qualsiasi: l'industria dell'intrattenimento, lo sport, la politica,

le arti, i servizi pubblici, i media, gli affari. Queste persone hanno esercitato un impatto sul mondo in generale. Potrebbero aver creato qualcosa che sopravvive al tempo, come una canzone, una tecnologia, un prodotto o un'azienda di successo, oppure sono stati i primi a scalare una montagna o a esplorare un territorio selvaggio. A loro modo, costoro saranno fonte di ispirazione per milioni di persone; se non fossero vissuti, il mondo sarebbe più povero, meno interessante, meno bello. Queste persone trovano e creano significato nel mondo.

Non sarebbe fantastico se ci fossero più persone così? Non sarebbe ancor meglio se voi foste uno di loro?

Seguite le indicazioni nelle prossime pagine e avrete molte probabilità di farlo accadere.

### *Siate incredibilmente selettivi*

Tutto inizia dal principio. Scegliere dove lavorare è importante quanto ciò che farete sul lavoro. Ai fini del vostro successo e della vostra felicità, questa singola decisione – che di solito prendiamo molto in fretta – può essere più importante di anni di duro lavoro. Quando lavoravo per la compagnia petrolifera di cui ho parlato, odiavo quel posto e se fossi rimasto lì – come avrei potuto benissimo fare, dal momento che

era un impiego di tutto rispetto – avrei finito per diventare cinico e frustrato.

La maggior parte dei manager consentono alle organizzazioni di selezionarli con attenzione, quando invece dovrebbe accadere l'esatto opposto. Molti manager accettano il primo buon lavoro che si vedono offrire, specie se sono stati cercati espressamente: sembra scortese rifiutare una proposta tanto lusinghiera! Soprattutto nell'attuale clima economico è comprensibile che molti alla ricerca di un lavoro optino per il prestigio e l'allettante stipendio offerto da certe aziende; quando però un manager cade nelle grinfie di una grossa azienda c'è sempre un po' di casualità e passività.

Se siete alla ricerca di significato – e, come abbiamo visto, il significato è essenziale per la felicità e i grandi risultati sul lavoro – dovete adottare un approccio diverso, di cui è importante sottolineare cinque aspetti.

1. *Il campo in cui lavorate deve entusiasmarvi.* Se volete diventare editori o musicisti, non accettate un lavoro per il quale dovete passare le giornate a realizzare widget. Se Paul McCartney, John Lennon e George Martin avessero fatto una cosa del genere, noi non avremmo mai sentito parlare dei Beatles. Martin divenne uno dei migliori produttori discografici al mondo ed

è a lui che si devono i Beatles così come li conosciamo: fu lui, infatti, a modificare i loro arrangiamenti e, il 26 novembre 1962, a consigliare loro di accelerare il ritmo di *Please Please Me*, che prima i quattro cantavano come una ballata lenta. Quando ebbero modificato quel brano, Martin disse: «Signori, avete appena inciso il vostro primo disco di successo». Durante i suoi primi quindici anni da produttore, Martin aveva lavorato alla EMI per uno stipendio ridicolo (nell'anno migliore aveva guadagnato 2500 sterline), ma affinò le proprie competenze e imparò come scovare i gruppi di talento, fra cui i Beatles.

Arrivò a produrre ventitré hit di grande successo e, nel 1966, i suoi artisti erano in vetta a tutte le classifiche per un totale di trentasette settimane: due risultati mai eguagliati.

2. *Il lavoro deve fornirvi conoscenze speciali.* Soprattutto nei primi anni di carriera, mirare a conoscenze particolari e speciali – sapere qualcosa di utile, che pochi altri manager padroneggiano – è una strada spianata per il successo e l'autorealizzazione. Bill Gates, per esempio, iniziò ad accumulare conoscenze informatiche quando era alle superiori, una volta ad Harvard utilizzò a lungo i computer

dell'università e, a soli vent'anni, convintosi di non poter trovare le nozioni di cui aveva bisogno né nella didattica consueta né in un'azienda già esistente, lasciò gli studi per fondare “Micro-Soft” con il suo amico Paul Allen. In maniera più convenzionale, io ho scelto di entrare nel settore della “consulenza strategica” quando questo era nato da appena un decennio ed entrai alla BCG, la società che aveva inventato questo settore e ne era il leader. Quando mi accorsi che una nuova società – la Bain & Company – stava crescendo più in fretta della BCG, abbandonai la nave perché volevo

scoprire cosa ci fosse dietro la crescita della concorrente. Il vostro lavoro vi permette di acquisire conoscenze che potete espandere e utilizzare altrove?

3. *L'azienda deve ispirarvi con l'amore, non governare con la paura.* Come abbiamo visto nel Metodo cinque, molte aziende hanno una politica incentrata sul pugno di ferro. Se riuscite a trovare una delle poche imprese che incoraggia e libera la vostra creatività, scoprirete ben presto che è molto più facile trovare il significato.
4. *I vostri colleghi e il vostro capo devono piacervi... e voi dovete*

*piacere a loro.* Avere un buon rapporto con i colleghi è cruciale se volete trovare il senso nel vostro lavoro, e questo va oltre i colleghi o i capi con cui collaborate quotidianamente. È necessario essere in armonia con la dirigenza. Ma come incontrare il superiore del vostro capo prima di accettare il lavoro? Semplice. Chiedete un appuntamento durante il processo di selezione. È una richiesta assai inconsueta, ma vi farà certamente notare nelle sfere giuste e vi aiuterà a decidere se quello è il lavoro adatto a voi.

5. *L'azienda deve avere successo.* Idealmente, dovrebbe essere una

stella nel firmamento aziendale, il leader di mercato o di una nicchia in rapida espansione. Solo il 5% delle aziende rispecchia questa descrizione, ma vale per il 95% (o più) del “vero valore” del suo settore (misurato, per esempio, dal flusso di cassa che genera rispetto a quello delle concorrenti). Una grande azienda potrebbe avere decine o centinaia di ramificazioni e potrebbe rivelarsi difficile scoprire quali siano le eccellenze. Avete però a disposizione un facile test. Le vendite dell'azienda sono in crescita di oltre il 10% annuo? E il rendimento sul capitale investito (ROCE) è superiore al 20%? A

meno che la risposta a entrambe le domande non sia affermativa indipendentemente dalla performance dell'economia nel suo complesso, è improbabile che l'azienda abbia settori di spicco.

Soltanto una su circa venti aziende supera questo test, ma non accettate niente di meno. *È molto più facile ottenere buoni risultati in un'azienda in espansione e redditizia, con un'ottima posizione di mercato.* In una simile azienda potrete imparare di più, perché siete sotto pressione e dovrete colmare vuoti che non esisterebbero in un'organizzazione a crescita più lenta.

Se siete alla ricerca di un lavoro in

un'organizzazione no-profit, potete applicare una variante del test. L'organizzazione domina il suo settore? Il settore sta crescendo del 10% annuo o più? Il budget dell'organizzazione sta crescendo in proporzione? Rispondete affermativamente a tutte queste domande e avete trovato l'organizzazione giusta.

Attenersi rigidamente al suddetto test vi porterà quasi di sicuro ad allungare la vostra ricerca, ma tenere duro finché non avrete trovato un impiego in una delle poche aziende (o organizzazioni) di eccellenza vi consentirà di trovare il vero significato del vostro lavoro, perché vi darà l'occasione di specializzarvi in attività che vi entusiasmano. Qualche mese dedicato

alla ricerca del lavoro giusto significa che non sprecherete il resto della vostra vita.

*Prendete possesso della vostra  
carriera*

«Non importa dove lavorate, non siete un dipendente. Siete in affari con un datore di lavoro, voi stessi», afferma Andy Grove, ex presidente di Intel. «Nessuno vi deve una carriera, voi ne avete il controllo e siete gli unici proprietari»<sup>8</sup>. Stando alle parole di Andy, l'ufficio personale, il vostro capo o la vostra azienda non si devono occupare della vostra carriera. *Dovete*

*farlo voi.* Se la vostra carriera non è come vorreste che fosse, c'è una sola persona da biasimare, e c'è una sola persona che può portarla sul binario giusto.

Prendere possesso della propria carriera non significa progettarela minuziosamente, a volte non occorre progettare affatto. Le opportunità bussano alla porta in maniera inaspettata e a volte sottovoce o in modo trasversale, quindi è facile perderle. Alle persone capita di sopravvalutare alcuni talenti e di non notarne altri.

La spontaneità e la sperimentazione sono sottovalutate. Una grande carriera è un'avventura senza fine, che ci sorprende continuamente. Riflettete di

nuovo sulla vita di George Martin. Nel 1962 produceva commedie musicali, poi incontrò Brian Epstein e concesse un'audizione ai Beatles. Non aveva idea dei risultati che avrebbe potuto ottenere né di quanto avrebbe potuto potenziare alcuni dei suoi talenti musicali nascosti (e ignorati). Poteva rispondere a Epstein: «Mi spiace, io mi occupo di musical» e lasciarlo perdere. Per fortuna era pronto a sperimentare qualcosa di nuovo.

*Diventate unici sul piano  
professionale*

Se vi immaginate come unici

proprietari di un'azienda – la Me SpA – questo significa che le regole della strategia aziendale si applicano anche alla vostra carriera? Sì, è così. Il successo arriva quando diventate un'azienda dominante e di eccellenza, che detiene il 95% di un mercato in rapida crescita. Il concetto di vantaggio competitivo si applica ai manager tanto quanto alle imprese.

Come ha spiegato Richard K. Lockridge della BCG: «Tutti i concorrenti sono specializzati. Non ci sono due rivali che possono servire gli stessi clienti nello stesso momento e allo stesso costo. Le differenze fra i concorrenti stanno nella misura della loro specializzazione. Quanto maggiori

sono le differenze, tanto maggiore sarà la specializzazione»<sup>9</sup>. Più specializzazione è sinonimo di più possibilità di rendimenti straordinari.

Per i manager vale lo stesso discorso. Ognuno di loro è uno specialista, non ci sono due manager in grado di fare lo stesso, identico lavoro per gli stessi clienti, allo stesso modo. Le differenze fra loro sono la misura della specializzazione e, quanto maggiore è la specializzazione, tanto più numerose sono le possibilità di raggiungere risultati straordinari. Per ottenere una specializzazione costruttiva, la vostra “offerta di prodotto” deve cadere nel “punto buono” in cui 1) voi state soddisfacendo un importante bisogno del

cliente, 2) con conoscenze e competenze uniche nel loro genere, 3) che gli altri manager – in questo senso, i vostri concorrenti – non possiedono. Quando Bill Gates e Paul Allen iniziarono a programmare software alla tenera età di – rispettivamente – venti e ventuno anni, soddisfacevano già questi criteri.

Chi sono i vostri clienti? Sono i vostri colleghi, ma soprattutto i vostri superiori e i dirigenti. Pensare al vostro capo in questi termini è utile perché, come il cliente, “il capo ha sempre ragione”. Scegliete quindi con estrema attenzione il vostro cliente unico e più importante, il vostro capo. Un’azienda potrebbe rivolgersi ai clienti sbagliati e a voi potrebbe accadere lo stesso. In

altre parole, potreste avere il capo sbagliato. È impossibile essere altamente efficienti – quindi trovare il significato nel vostro lavoro – se siete in una simile situazione. Avete bisogno di un manager mentore dal quale assorbire e sviluppare conoscenze rare. Individuate quindi i vostri clienti ideali – il capo e i colleghi ideali – o nell’attuale organizzazione o altrove, proprio come fareste con “veri” clienti sul mercato.

Come fanno i manager a far crescere le proprie caratteristiche professionali uniche? Acquisiscono conoscenze rare lavorando in aziende 80/20. Poi *personalizzano* queste conoscenze mettendole in pratica in modi inediti,

che riflettono il loro intelletto e la loro personalità.

Le conoscenze rare sono di due tipi. Esistono quelle specialistiche di settore, nelle quali imparate sempre di più su sempre meno cose. Per esempio potreste imparare come costruire il più accurato e meno costoso Autovelox al mondo. In alternativa, potreste combinare la tecnologia e l'esperienza di una serie di discipline. Per esempio, gli scienziati che si occupano della teoria del caos e della complessità usano nozioni di fisica, chimica, biologia, matematica e molte altre discipline per creare modelli del funzionamento dell'universo. A un livello più comune, tutti i consulenti di management fanno qualcosa di simile: si

appropriano di concetti elaborati dalla ricerca accademica e delle migliori pratiche aziendali in tutti i settori per creare modelli su come migliorare la performance.

BCG e Bain possedevano entrambe conoscenze rare. Sapevano come portare l'attenzione delle imprese sulle loro poche aree di maggior vantaggio attraverso analisi delle strutture di costo, dei concorrenti e dei settori di mercato. Crebbero e prosperarono grazie a studi che producevano ottimi risultati con relativamente poca ricerca, perché le nozioni di base che usavano erano note agli economisti e agli esperti di marketing da generazioni, ma non erano mai state combinate e le

implicazioni per le singole imprese non erano mai state esaminate attentamente né applicate con sistematicità per incrementare i risultati.

Seguite il cammino di alcuni manager di grande successo e troverete un denominatore comune: un periodo di tempo trascorso a lavorare per un'azienda che utilizzava una conoscenza sconosciuta ai concorrenti. A I l a BCG e alla Bain c'era un'eccitazione che spesso sfiorava il compiacimento nel sapere cose che i nostri clienti e i nostri rivali ignoravano.

Le conoscenze rare o uniche sono trasferibili? In apparenza sì. Per esempio, Bill Bain lasciò la BCG e fondò l'azienda che prese il suo nome ed

ebbe altrettanto successo della precedente. Eppure, Bain & Company non era un clone di BCG. Pur utilizzando le conoscenze peculiari create da BCG, Bill diede vita a una *procedura* di consulenza del tutto diversa da quella della BCG. Quest'ultima era incentrata sull'anarchia e il talento personale, mentre la Bain era centralizzata e gerarchica, con pochi messaggi chiave declamati dall'alto e ribaditi quotidianamente in stile sovietico.

Come abbiamo visto nel Metodo uno, il successo di Bill Bain si fondava sull'applicazione del Principio: voleva pochi clienti, ma fedeli e importanti. Durante i suoi primi quindici anni di attività, la Bain & Company ha lavorato

con una sola persona per ciascun cliente: l'amministratore delegato. Inoltre, concentrava tutta la sua energia sulle poche questioni vitali che avrebbero determinato il successo o il fallimento dell'azienda. Insistendo a lavorare con questi criteri, Bill Bain ha tagliato fuori la sua società dal 99% del potenziale bacino per le attività di consulenza, ma ne ha fatto una delle tre società di consulenza di maggior successo al mondo. I ricavi derivanti a Bain da ciascun cliente erano dieci, o persino cento volte tanto il livello raggiunto dalle concorrenti. Bain spiegava questa differenza affermando che se le aziende ottenevano un elevato rendimento grazie alla loro consulenza,

allora non dovevano esserci limiti arbitrari al loro compenso. Inoltre, dal momento che la sua società raggiungeva ottimi risultati con pochissimi clienti, i loro rapporti duravano a lungo. Il meno era più.

Entrai alla Bain quando vi lavorava appena qualche centinaio di persone, quasi tutte in America, ma *sapevano* che avrebbero conquistato il mondo grazie al potere della formula Bain. Nessun'altra società di consulenza conosceva quella formula all'epoca e dubito che le sue concorrenti l'abbiano tuttora compresa appieno, perché si discosta in maniera radicale dalla pratica aziendale consueta.

Nel 1983, quando io e due colleghi

firmammo le dimissioni per fondare LEK, eravamo inizialmente convinti che avremmo avuto successo presentandoci come fornitori alternativi del metodo Bain, ripetendo la sua formula con i clienti che non erano riusciti ad aggiudicarsi i suoi servizi. I risultati furono però piuttosto scarsi. LEK prese il volo solo quando applicammo quanto avevamo imparato alla BCG e alla Bain in un settore completamente nuovo, l'analisi delle acquisizioni. Anziché copiare ciò che stavano facendo i nostri concorrenti, analizzammo gli obiettivi delle acquisizioni con le tecniche di Bain e con altre che svilupparammo strada facendo.

Mitt Romney, il candidato

repubblicano alla presidenza degli Stati Uniti nel 2012, fornisce un esempio spettacolare di come usare le intuizioni di un'azienda di successo e applicarle a un contesto diverso. All'inizio degli anni Ottanta, Romney e altri due soci della Bain, consapevoli del loro valore presso i clienti, si domandarono se non sarebbero riusciti a raccogliere dei fondi, investire il denaro in diverse aziende e aiutarle nello stesso modo in cui lo facevano quando erano stati consulenti. Anziché un compenso per la consulenza, la nuova società avrebbe percepito una quota dei profitti una volta che – incrementata la performance – l'azienda fosse stata venduta. I tre colleghi fondarono la Bain Capital LLC

nel 1984, ma in assenza di un portfolio non poterono raccogliere molto denaro dalle istituzioni consuete. Dopo aver battuto cassa fra altri soci della Bain e presso gli amici, si trovarono con 37 milioni di dollari, una cifra modesta e quasi antieconomica per un fondo di quel tipo. Ciò non di meno, nei primi quattordici anni, ogni anno la Bain Capital ha più che raddoppiato il denaro dei propri investitori<sup>10</sup>. Oggi ha un fatturato di 65 miliardi di dollari ed è probabilmente il fondo di *private equity* di maggior successo al mondo, con un profitto della già immensamente redditizia Bain & Company.

Eppure, com'è facile intuire, il denaro non è tutto. Se non credete in quello che

state facendo, lavorare per soldi diventa un atteggiamento autodistruttivo. Penso sia esattamente questo che intendeva Ralph Waldo Emerson quando disse: «Il denaro spesso costa troppo». La selettività, il prendere possesso della propria carriera e il perseguimento di una conoscenza rara sono estremamente utili e porteranno a un successo valevole, ma solo se il lavoro ha un vero significato per voi. Andate quindi a lavorare dove il lavoro ha senso, perché è solo così che potrete creare qualcosa di unico e di valore.

Prima di decidere quale lavoro abbia maggior valore per voi, tuttavia, dovete guardarvi dentro.

## Trovate il vostro centro

I manager investigatori di successo capiscono l'importanza di identificare il nucleo centrale della loro azienda (si veda Metodo uno) e questo esame è altrettanto importante per i manager determinati a trovare il senso nel loro lavoro. Costoro lavoreranno solo per un'azienda che capisce *esattamente* la propria essenza e ciò che fa, la ragione per la quale esiste e la differenza che può fare nel mondo. Una simile azienda sa quali sono i suoi clienti essenziali e che cosa è in grado di fare – in maniera del tutto peculiare – per loro, mettendo in campo le proprie risorse determinanti, vale a dire quelle capacità

e attività che le altre aziende non possiedono. Secondo il Principio, queste aziende eliminano tutto ciò che è irrilevante per il loro destino, abbandonando i clienti che altre aziende possono servire altrettanto bene, se non meglio, gli impiegati che non credono o non rafforzano il nucleo dell'azienda, e le capacità e le attività ordinarie. Distinguersi e diventare sempre più utili è un'odissea senza fine, una ricerca volta a definire e affinare ciò che è meglio, più singolare e di valore per i clienti determinanti, le persone che contano di più.

Un manager che cerca il significato deve seguire un cammino analogo. Dovete diventare consapevoli degli

aspetti essenziali della vostra personalità e delle vostre competenze essenziali, identificando i pochi tratti e talenti che vi distinguono e producono i risultati migliori, non per ultimo il piacere che traete dal lavoro.

Per identificare il significato del vostro lavoro, dovete raffinare e perfezionare le vostre qualità distintive affinché siano sempre più potenti e apprezzate. Non è facile, ma la risposta alle domande che seguono vi darà qualche indicazione:

- Cosa posso fare in maniera più veloce, migliore e più elegante, e con meno difficoltà di tutti gli altri?
- Quali sono i risultati migliori che

ho mai ottenuto nella vita? Come ci sono riuscito?

- Chi sono i miei clienti cruciali, le poche persone davvero importanti – dentro e fuori l'azienda – che restano maggiormente impressionate da ciò che riesco a fare e danno più valore al mio contributo?
- Mi identifico naturalmente con questi clienti e voglio *davvero* servirli? C'è forse un diverso gruppo di clienti potenzialmente cruciali, o un sottogruppo di quelli attuali, con i quali mi identifico di più?
- Sono più incline al pensiero o all'azione? Quale genere di

pensiero, quale tipo di azione?

- Quali sono le poche cose che mi piacciono davvero o di cui faccio esperienza più di altri? Cosa faccio per “gettarmi nella mischia” quando il tempo non passa? Perché queste poche cose sono così significative per me?
- In che occasione mi sono discostato dalla strada che prendevano tutti gli altri e ho scoperto di avere ragione?

Non preoccupatevi se non riuscite a rispondere ad alcune di queste domande (o a tutte, se è per questo). Se le capite appieno, vedrete che si tratta di ragionamenti profondi, finalizzati a

stimolare la riflessione e la sperimentazione personale, non le risposte pronte. Le risposte potrebbero arrivare gradualmente, magari nel corso di molti anni.

Se non siete certi di quale sia il vostro centro, sperimentate diversi lavori – anche diverse carriere manageriali (per esempio, cambiate settore, oppure passate dalla produzione al marketing o a un altro ruolo) – finché non trovate la vostra nicchia, il ruolo speciale che vi consente di raggiungere vette nuove e gloriose. Accertatevi però che questo nucleo sia congruente (o quantomeno combaci e sia compatibile) con l'attività centrale dell'azienda per la quale lavorate. Se così non fosse,

cercatene una dove lo sia.

Una volta che avete trovato il significato, i confini fra il lavoro e il divertimento, il servizio e l'espressione di sé, l'umiltà e il successo, gli obblighi e la libertà, si dissolvono. Il significato trascende tutto questo, perché la vita assume valore e mettete a frutto tutti i vostri talenti e valori. Il Principio ci dice che poche caratteristiche peculiari distinguono ognuno di noi dagli altri; le poche cose che padroneggiate davvero e che vi interessano autenticamente vi consentiranno di ottenere risultati eccezionali.

Un quarto d'ora di notorietà potrebbe rivelarsi effimero, ma cinque minuti di

significato autentico sono eterni. E, a proposito di tempo, c'è un altro metodo di cui sto per parlarvi.

*Metodo sette*

# *Il manager ricco di tempo*

Per l'uomo delle caverne, lo spazio era un mistero insondabile.

All'uomo di oggi il tempo fa lo stesso effetto.

Marshall McLuhan<sup>1</sup>

Cosa potrebbe essere più stressante della quotidiana battaglia contro il tempo?

Michael Eisner, il leggendario presidente degli studi cinematografici della Paramount e poi della Walt Disney Company, una volta affermò di essersi preso una settimana di vacanza in ventotto anni di lavoro e di essere solito lavorare sette giorni su sette. Quando il suo collega alla Frank Wells morì, Eisner ne lodò l'etica del lavoro con queste raggelanti parole: «Frank considerava il sonno come il suo acerrimo nemico, perché gli impediva di rendere al cento per cento. C'era sempre un'altra riunione a cui partecipare e il sonno, ne era convinto, gli impediva di fare ciò che voleva»<sup>3</sup>.

Frank Wells morì in un incidente di elicottero mentre correva da un appuntamento a un altro.

Eisner e Wells sono certamente casi estremi di ansia da prestazione legata al tempo, che sconfinava in un vero e proprio panico patologico, ma la verità è che – nel profondo – tutti i manager coscienziosi guardano con orrore alla possibilità di restare con le mani in mano. Questo fa parte della cosiddetta “etica protestante del lavoro” che, nell’immaginario di molti, ha reso l’America e l’Europa settentrionale così produttive negli ultimi secoli. Chi cementò il legame fra ricchezza e uso parsimonioso del tempo fu Benjamin Franklin:

Se ami la vita, allora non perdere tempo, perché di questo è fatta la vita [...] Se di tutte le cose il tempo è la più preziosa, sprecarlo deve essere la più grande prodigalità [...] il tempo perso non si ritrova, e ciò che chiamiamo tempo si dimostra sempre troppo esiguo [...] il duro lavoro dà conforto, e pienezza e rispetto<sup>4</sup>.

Queste convinzioni, però, sebbene siano ancora sepolte dentro la nostra psiche, hanno senso solo nel mondo preindustriale, il mondo del coltivatore agricolo indipendente o dell'artigiano che poteva contare sulle proprie competenze, come descritto in un pittoresco distico di Franklin:

Chi si sostiene con l'aratro,  
deve tenerlo o guidarlo da sé<sup>5</sup>.

Come abbiamo visto nel Metodo due, però, nelle società moderne e indipendenti i migliori risultati si ottengono collaborando con molte persone: non siamo autosufficienti, ci specializziamo e scambiamo la nostra produzione con le specializzazioni di altri produttori. In questo mondo, lavorare come schiavi è meno utile che avere un'idea brillante e sfruttarla. L'ansia nei confronti del tempo è inutile e controproducente.

Non c'è dubbio che Eisner fu un uomo di grande successo. Quando divenne amministratore delegato, risollevò il marchio Disney, allora in forte crisi, riportando l'azienda alla sua principale attività, l'animazione. L'utile di gestione

passò da meno di 300 milioni di dollari nel 1984 a quasi 800 milioni tre anni più tardi, ma un'analisi interna dimostrò che quasi tutto l'incremento dei profitti si doveva ad appena tre decisioni cruciali: Eisner aumentò il costo del biglietto d'ingresso ai parchi tematici, incrementò il numero degli hotel Disney e iniziò a vendere i video dei classici di animazione<sup>6</sup>.

Quanto tempo impiegò per prendere queste tre decisioni?

La stragrande maggioranza dell'impatto di Eisner si deve ad azioni intraprese in una minima parte del suo tempo.

Come si sa, Eisner in un secondo momento ruppe i rapporti con Jeffrey

Katzenberg, che se ne andò per fondare la DreamWorks con Steven Spielberg e David Geffen. Poi, dopo una serie di risultati sconfortanti, Roy Disney, il nipote di Walt, capeggiò un'azione contro Eisner, che fu costretto a dare le dimissioni nel 2005. La sua incapacità di collaborare e il suo corrosivo stile di “micro-managing” (secondo Roy Disney) furono le conseguenze del suo punitivo modo di lavorare? Probabilmente non lo sapremo mai, ma la sua iperattività non fu certo d'aiuto.

Se Michael Eisner fosse stato “ricco di tempo”, sarebbe stato un individuo più felice e più efficiente? Forse. E magari anche tutti gli altri lavoratori del Regno della Magia avrebbero trascorso

momenti più piacevoli e produttivi.

*Il tempo è sempre denaro?*

Esaminiamo i seguenti fatti, che sembrano in contraddizione:

- Nel Medioevo i contadini francesi lavoravano meno di tre mesi l'anno. Secondo lo storico Graham Robb, «il novantanove per cento delle attività avveniva tra la fine della primavera e l'inizio dell'autunno». E, nel caso stiate desiderando una macchina del tempo, sappiate che Robb spiega anche che – a causa della cronica

scarsità di cibo – le persone trascorrevano gran parte del resto dell'anno a letto, stretti gli uni agli altri per tenersi al caldo e mangiare meno<sup>7</sup>.

- Nel 1880 mietere un acro di frumento in Nordamerica richiedeva venti ore/uomo, adesso lo si fa in qualche minuto. Nonostante la produttività di ciascun agricoltore sia aumentata di oltre cinquanta volte, però, Jeremy Rifkin afferma che «gli agricoltori di oggi sono più impegnati che mai»<sup>8</sup>.
- Sebbene gli storici discutano ancora sui fattori che diedero avvio alla rivoluzione industriale nel

XVIII secolo, i punti di svolta tecnologici – come l’invenzione e il perfezionamento della locomotiva a vapore e del filatoio multiplo – si devono a poche persone creative, un manipolo di tecnici, manager e imprenditori – fra cui alcuni provenienti da situazioni svantaggiate – che non hanno mai rappresentato più dell’1% della popolazione. Senza persone come James Watt (progettista della prima macchina a vapore per uso commerciale) e Richard Arkwright (inventore del filatoio automatico e di altri macchinari che lavoravano su scala industriale il cotone grezzo per

trasformarlo in filo), la rivoluzione industriale e la crescita economica che ne derivò sarebbero state ritardate all'infinito.

- Nell'ultimo secolo i maggiori cambiamenti nella struttura occupazionale occidentale sono stati il continuo declino nel numero di braccianti agricoli, l'aumento del numero di operai che proseguì fino al 1970 circa, per poi cominciare a scemare, e il continuo incremento nel numero dei manager, dei professionisti e dei tecnici che adesso costituiscono quasi un terzo di tutti i lavoratori<sup>9</sup>. I manager e gli imprenditori, oltre a essere in numero maggiore del

passato, hanno visto crescere in maniera sproporzionata il loro reddito e la loro ricchezza, specie ai vertici aziendali.

- Un recente sondaggio sulle ore di lavoro e la produttività nei trentaquattro Stati membri dell'OCSE ha mostrato che i tre Paesi in cui le persone lavorano più ore (nell'ordine: Grecia, Ungheria e Polonia) si collocano quasi in coda alla classifica della produttività (rispettivamente al 26°, 33° e 34° posto). Di contro, i tre Paesi in cui i cittadini accumulano il monte ore di lavoro inferiore (nell'ordine: Paesi Bassi, Germania e Norvegia) hanno un

ottimo posizionamento nella classifica della produttività (collocandosi rispettivamente al 5°, 7° e 2° posto). È chiaro quindi che esiste una relazione negativa fra il totale delle ore lavorate e la produttività<sup>10</sup>.

Negli ultimi tre secoli la ricchezza ha avuto picchi mai conosciuti prima. Il divertimento, il pensiero e una buona dose d'ozio sono stati al contempo le cause e i risultati di ricchezze senza precedenti. Durante il boom economico, il legame fra investimento di tempo e creazione di prodotti di valore è stato interrotto. Cosa vale di più: una vita a

spaccarsi la schiena sui campi o inventare la mietitrebbia? Quarant'anni a scavare il terreno per costruire strade o un anno a inventare il chip al silicio? I personal computer e Internet sono miracoli paragonabili alle piramidi, e assai più utili, ma per realizzarli non sono state necessarie migliaia di ore di lavoro degli schiavi.

Il valore del tempo, proprio come tutto il resto, può essere spiegato con il Principio. Meno del 20% del tempo totale lavorato crea più dell'80% della ricchezza, e non solo per quanto riguarda attività legate al denaro, ma anche per tutte quelle che contraddistinguono la società civile, come l'estensione dell'istruzione, la

previdenza sociale e la creazione di opere d'arte. Un mese della vita di Albert Einstein ha prodotto molto più di quanto la maggioranza delle persone otterrà in tutta la vita. Se questa affermazione suona deprimente, considerate che un'ora o un anno della vostra vita potrebbe raggiungere obiettivi più importanti di quelli che avete ottenuto finora.

Il valore non è legato al tempo, ma alle idee, alla collaborazione e al potere della nostra intenzione di fare ciò che facciamo in quanto esseri umani. Quanto più saliamo la scala del valore, tanto più questo discorso è valido. Nel lavoro creativo – compreso quello di tutti i manager migliori – difficilmente il

valore ha una qualsivoglia connessione con il tempo.

Quando capiamo questo concetto, siamo liberi. Non dobbiamo più avere paura di non avere “abbastanza tempo”: in sé, il tempo non crea stress, siamo noi a farlo se ci convinciamo che il nostro valore è limitato alla quantità di tempo che vi investiamo.

Eppure – e penso sappiate di cosa sto parlando – la vita dei manager di oggi è contraddistinta da paradossi che vanno ben oltre il ridicolo. Nelle società sviluppate, il management ha liberato la maggior parte di noi dalle peggiori forme di bisogno, dalla dipendenza dal lavoro manuale per fare soldi, dal terribile gioco del tempo (lavoro a

cottimo) in quanto indici di produttività. Sappiamo tutti che piccole quantità di input possono portare a enormi risultati e che spesso le grandi fatiche non vengono riconosciute.

Tuttavia ci comportiamo come se fosse vero il contrario.

Se si applica il Principio, alcune delle cose che fate devono avere un valore dieci-venti volte superiore rispetto al resto. Considerate una settimana lavorativa di cinque giorni: ogni giornata costituisce il 20% della settimana. Immaginate di fare tutte le attività più importanti – quel 20% che produce l'80% del valore – ogni lunedì. Entro il lunedì sera, avrete lavorato solo un quinto della settimana, ma avrete

prodotto i quattro quinti del lavoro. Adesso immaginate di fare, il martedì, soltanto le cose importanti, in modo che – ancora una volta – una piccola parte del vostro tempo ottiene risultati infinitamente maggiori. Quando tornerete a casa quella sera, avrete realizzato il  $2 \times 80\%$ , cioè il  $160\%$  della vostra normale produzione settimanale. A quel punto sareste certamente autorizzati a prendervi i restanti tre giorni di riposo, dato che avete già svolto un  $60\%$  di lavoro in più rispetto a una normale settimana!

Poche decisioni cruciali vi impegnano una quantità di tempo esigua, ma hanno un impatto assai maggiore di tutto il resto delle vostre attività e, col passare

degli anni, è probabile che *una* singola vostra decisione ottenga il 99% dei risultati di valore. In questi casi, il Principio 80/20 diventa il Principio 99/1. Eppure, nella pratica, il management standard preclude a quasi tutti questa possibilità.

Il primo studioso che condusse ricerche sistematiche sulle reali attività dei manager, anziché prendere per buone le loro affermazioni, fu l'accademico canadese Henry Mintzberg. Nella sua tesi di dottorato del 1973, *The Manager at Work: Determining His Activities, Roles and Programs by Structured Observation* [Il manager al lavoro: determinazione di attività, ruoli e programmi attraverso l'osservazione

strutturata], sfatò il mito secondo il quale i manager senior riflettevano molto sul futuro a lungo termine delle loro aziende.

Il quadro tracciato da Mintzberg ricordava più l'Impressionismo che la natura morta. I manager oggetto del suo studio si affannavano a *fare* cose, schiavizzati da una serie infinita di emergenze, catapultati da un'incombenza all'altra, soggetti a continue interruzioni. Lo studioso misurò il tempo che costoro dedicavano a ciascun compito e scoprì che la media si aggirava attorno ai nove minuti. La quantità del lavoro aveva la meglio sulla qualità, la velocità sulla riflessione. I manager non pianificavano, si barcamenavano.

Il dato più sconcertante era che questo metodo a loro *piaceva*: si beavano della varietà, delle soluzioni rapide e dei picchi di adrenalina. Preferivano il concreto all'astratto, il presente al futuro, le emergenze alle procedure consuete che non necessitavano del loro apporto<sup>11</sup>.

Vi dice niente?

Quanti deplorano il fatto che ai manager manchi il tempo per pensare danno la colpa alle richieste e ai limiti imposti dall'organizzazione, ma i manager devono farsi un esame di coscienza, perché il problema è dentro di loro.

Per lavorare secondo il tempo 80/20, è prioritario identificare gli aspetti più

importanti del vostro lavoro; poi dovete avere libertà e fiducia in voi stessi per concentrarvi su quelle aree e ignorare tutto il resto. Ciò che più conta, inoltre, è avere il temperamento e la disciplina necessari a pensare prima di agire, a resistere alle distrazioni e a lavorare solo sulle questioni vitali e di reale valore.

Nessuna di queste cose è facile. Dare valore al vostro lavoro è difficile, perché la vostra formazione, la vostra esperienza e le vostre abitudini vi ostacolano quando si tratta di concentrarvi solo sulle questioni importanti. Prendersi il tempo necessario, essere calmi e riflessivi richiede una rottura radicale con il

passato e con il comportamento dei vostri colleghi. Anche se l'emergenza è banale, è più entusiasmante occuparsene in prima persona che lasciare la questione nelle mani dei subordinati o aspettare che le cose si risolvano da sole.

Ecco perché le persone molto produttive normalmente non lavorano solo due giorni la settimana, perché i manager faticano a rilassarsi o a tornare a casa a un orario decente. Ecco perché le decisioni davvero importanti, quelle che richiedono una profonda conoscenza del mercato, l'ascolto delle opinioni dei clienti, il reperimento di innovatori lontani, la fantasia e il coraggio di fare qualcosa di diverso – quelle rare

decisioni che potrebbero rivelarsi il punto di svolta per il destino dell'azienda e del manager – vengono prese assai poco di frequente. Siccome sembra non ci sia tempo di affrontare qualcosa che richiede più di nove minuti, le decisioni più banali vengono prese a spese di quelle vitali.

La verità, però, è un'altra: di tempo ce n'è in *abbondanza*, solo che lo sprechiamo ad affrontare “emergenze” entusiasmanti o per partecipare a riunioni inutili. Frammentiamo il nostro tempo anziché consolidarlo in ampi segmenti durante i quali potremmo sfuggire alla tirannia del momento e pensare con calma a come il futuro potrebbe essere radicalmente migliore

del presente.

La colpa è del business, non dell'azienda.

La colpa è *nostra*, perché non siamo abbastanza determinati a risparmiare tempo e a usarlo dove serve.

Una volta accettata questa realtà, però, la risposta ai nostri problemi è a portata di mano e possiamo superare il panico derivante dalla mancanza di tempo.

Come abbiamo già visto, ci sono due tipi di manager. La maggioranza è disperatamente impegnata, preda della tremenda sensazione di non essere mai al passo e di non riuscire quasi mai a tenere le fila. Si tratta di manager assillati, stressati e “a corto di tempo”.

Vanno in ufficio presto e tornano a casa tardi.

Poi ci sono i manager 80/20. Questa piccola minoranza varca la soglia dell'ufficio con il sorriso sulle labbra, lavora con scioltezza e apparentemente non percepisce alcuna pressione. Si tratta di persone sempre gentili ed entusiaste. Sorridono. Sono soddisfatte quando tornano a casa, il che avviene sempre a un orario ragionevole.

Come fanno?

*Risparmiare tempo andando in  
contro tendenza*

Alex Johnstone — un manager

quarantenne di cui seguo la carriera da oltre vent'anni, nonché uno dei leader più efficienti che conosco – può spiegarvelo. Ha lasciato la scuola a diciotto anni e non si è mai preoccupato di prendere una laurea; diciannovenne, lasciò il Lincolnshire rurale e finì per diventare archivista e capufficio in una piccola azienda che gestivo a quel tempo. Lo notai sei mesi più tardi, quando uno dei miei manager mi fece il suo nome per un incarico di consulenza. A quel tempo il settore della consulenza era già avvezzo a servirsi di neolaureati, anche in discipline umanistiche, ma affidarsi a un adolescente imberbe e privo di qualifiche mi sembrò un passo troppo azzardato. Tuttavia, siccome

eravamo a corto di personale, accettai, a condizione che Alex non avesse contatti diretti con il cliente.

Ma, fatto questo primo passo, le cose non andarono così. La ricerca di Alex era talmente valida che alla fine gli fu consentito di occuparsi direttamente del cliente (un nome molto noto), che, nel giro di pochissimo tempo, pendeva letteralmente dalle sue labbra.

Poco più che ventenne, Alex ci lasciò per andare a ricoprire un incarico favoloso alla Goldman Sachs, la banca di investimenti di livello mondiale. Era il primo professionista non laureato della storia della società e non passò molto tempo prima che lo mandassero a New York per un semestre di

formazione intensiva. Adesso lavora in una grande banca americana e – dopo essersi distinto per aver lanciato una nuova linea di prodotti di grande successo – dirige la divisione che si occupa dell’Africa.

Alex ha moltiplicato i profitti di tutti i rami d’azienda in cui ha lavorato, ma non ha mai fatto gli straordinari né si è mai lasciato disturbare dalle “emergenze” che affliggono quotidianamente i manager. E spesso è libero per pranzo, il che – per come la vedo io – la dice lunga su quanto un manager abbia fatto proprio il Principio.

Qualche tempo fa l’ho incontrato a Città del Capo e gli ho chiesto come ci riesce. Ecco la sua risposta:

Senti, alcune cose sono essenziali, ma non molte. Vado alla ricerca di compiti che abbiano un impatto elevato, che possono fare la differenza ma che possano anche essere svolti in fretta.

Sono il responsabile del marketing di quindici-venti prodotti. Per ciascun cliente importante o potenziale individuo i tre o quattro prodotti più adatti, quelli di cui ha davvero bisogno. Non mi curo di tutti gli altri, a meno che qualcuno non me lo chieda espressamente. Mi rivolgo ai clienti che potrebbero essere i più interessati e persevero finché non ottengo un incontro.

Prendo uno o due prodotti, dopo aver fatto accurate ricerche per capire perché dovrebbero volerli. Poi ascolto. Se mi sbaglio, non c'è niente da fare. Ma di solito finiscono per comprarne uno.

Mi ascoltano perché il mio team si è dato la pena di mettersi nei panni del cliente e capire

cosa potrebbe volere. Sono molto selettivo rispetto alle persone che contatto. Devono essere grandi clienti o avere il potenziale per diventarlo.

Più semplice di così...

«Ma io so che non è così semplice», ho replicato. «Tutte le grandi società hanno una varietà di politiche aziendali e regole assurde. Ci sono procedure e strategie e altre pastoie. Come riesci a non perdere tempo in tutto questo?»

So cosa intendi. Ci sono un sacco di cose che sottraggono tempo e servono a poco, ma la dirigenza le vuole. Al momento, devo scrivere tre report strategici su alcuni aspetti del mio lavoro. Secondo me non servono. Alcuni manager danno molta importanza a queste cose e trascorrono giorni o settimane su

presentazioni e interi tomi pieni di ricerche e appendici, quando sarebbe sufficiente una telefonata del capo per verificare che siamo sulla stessa lunghezza d'onda, ma le cose non stanno così e io non posso rifiutarmi.

Quindi cerco di escogitare metodi per minimizzare l'investimento di tempo che io e il mio team dedichiamo a queste cose. Scrivo report professionali e accurati, ma non lascio che siano l'attività principale della settimana.

Chiedo cosa abbiamo già fatto e vedo se ci sono materiali che possiamo usare. La settimana scorsa mi sono ricordato di una persona a New York che forse poteva essermi d'aiuto, quindi l'ho chiamata e le ho detto: «Ehi, Mary, hai per caso delle ricerche su questo?». E lei mi ha risposto di sì, che le aveva. Mi ha mandato tutto via e-mail e quel materiale conteneva buona parte di ciò che ci serviva. Adesso devo solo confezionarlo nel modello prescritto e unirlo ai dati in nostro

possessione. Per farlo mi servirà un'ora, non una settimana. In questo modo avrò tempo per incontrare diversi clienti e concludere qualche buon affare.

Questo *non* c'entra con la gestione del tempo. Conoscete il concetto: stilate un elenco delle cose da fare, classificandole in ordine di priorità come A, B e C, e iniziate dalle A. Il problema è che vi ritrovate sempre con decine di priorità di livello A e B.

Non è il tempo che dovete gestire, ma voi stessi: datevi la possibilità di pensare con calma e attenzione alle cose che state cercando di ottenere nella vostra giornata, nella vostra settimana, nella *vita*.

I “time manager” allocano i compiti in

finestre della durata di un'ora, o persino di dieci minuti, e controllano cosa succede. Questo spiana la strada a una vita di fallimenti e frustrazioni. Ci sono *sempre* eventi impreveduti – di solito banali, come un'e-mail, una telefonata o una chiamata del capo – che portano lo scompiglio in un'agenda attentamente programmata. La gestione del tempo significa che gestite il vostro lavoro al micro-livello, opprimendovi da soli.

Dovete invece liberarvi delle piccole cose in modo da lasciarvi la possibilità di vedere il quadro d'insieme. Comportatevi come se aveste tutto il tempo del mondo, perché il vostro miglior lavoro ha un immenso valore. Rivolgete l'attenzione su voi stessi e

siate sicuri di ciò che fate.

Per usare bene il tempo, potreste dover andare controcorrente. Alex è stato aiutato dal fatto di aver scelto di non iscriversi all'università e di ottenere il primo lavoro in una piccola azienda gestita da ribelli. È stato un anticonformista istruito da persone come lui.

All'inizio degli anni Ottanta, alla Bain & Company quasi tutti si spaccavano la schiena di lavoro, ma Olivier Roux faceva eccezione. Arrivava ogni giorno alle nove e usciva alle cinque o alle sei; non perdeva tempo in chiacchiere e ogni giorno portava a termine l'obiettivo che si era dato. Olivier era un personaggio

inconsueto, quasi unico, perché Bain lo aveva pescato in un'altra azienda – quella di uno dei suoi clienti europei – anziché da una scuola di specializzazione o da un'altra società di consulenza. A quel tempo, l'orario di lavoro dalle nove alle cinque era la norma nelle aziende europee e Olivier non fece altro che adattare le necessità del nuovo posto di lavoro ai vecchi orari, facendo funzionare perfettamente le cose. All'inizio, com'era prevedibile, questa abitudine sollevò qualche perplessità, ma quando fu chiaro che riusciva a portare a termine i propri compiti, la sua routine venne accettata come un'innocua stravaganza francese. (Questo episodio vi deve insegnare

qualcosa: se volete lavorare meno ore dei vostri colleghi, fatelo dall'inizio!)

Se il vostro obiettivo è assumere persone con il potenziale da manager 80/20, vi suggerisco di optare per individui già abituati a seguire ritmi umani, quelli con una mente riflessiva, capaci di pensare e agire, e quelli che si dimostrano ribelli per natura. Non troverete molte persone così nel mondo aziendale classico, quindi fossi in voi andrei a pescare direttamente nelle università (a patto che non vi limitiate ai laureati in economia, perché quelle facoltà attirano e rafforzano il conformismo) e nei vivaci settori dell'economia globale non ancora infettati dal virus degli straordinari.

## *Meno tempo al lavoro, risultati più efficienti*

Nel 2008 i ricercatori Leslie Perlow e Jessica Porter hanno intervistato mille professionisti: commercialisti, avvocati, banchieri d'investimento, consulenti e così via, e hanno scoperto che il 94% di loro trascorrevano oltre 50 ore la settimana al lavoro, mentre quasi la metà lavorava più di 65 ore. Altre 20-25 ore la settimana venivano dedicate al lavoro fuori ufficio per rispondere alle e-mail e ai messaggi sul BlackBerry. Le ore totali di lavoro, quindi, si attestavano su una media di 70-90 la settimana<sup>12</sup>.

Perlow e Porter condussero anche un esperimento controllato al Boston

Consulting Group. In alcuni gruppi partecipanti allo studio i consulenti erano obbligati a prendersi un giorno e una sera di pausa, durante i quali non avevano il permesso di usare la posta elettronica o la messaggistica vocale. Nel frattempo, altri gruppi di controllo venivano incoraggiati a comportarsi come sempre. Dopo cinque mesi, i ricercatori chiesero ai consulenti e ai loro clienti di esprimere un giudizio su quell'esperienza. Sono certo che potete immaginare i risultati. I gruppi costretti a prendersi un giorno e una sera di libertà diedero un punteggio superiore non solo al loro equilibrio vita-lavoro, ma anche alla soddisfazione lavorativa, all'apprendimento, allo sviluppo

personale e alla comunicazione all'interno del gruppo. I clienti, inoltre, riferirono livelli di soddisfazione maggiori rispetto a quelli del gruppo di controllo. Il meno è davvero più.

Io però sono convinto che l'esperimento non sia poi così interessante. Qualcuno avrà mai il coraggio di verificare cosa accadrebbe se un team fosse costretto a prendersi due giorni e due sere liberi la settimana, poi tre, poi quattro? Vediamo cosa succede se lavorano solo un giorno e una sera la settimana.

*Otto modi per diventare ricchi di tempo*

Ci sono otto semplici passi per arrivare a lavorare meno ore e ottenere risultati migliori, ma prima di metterli in pratica, dovete cambiare il vostro atteggiamento. Pensate a voi stessi come a dei rivoluzionari, degli esponenti di un selezionato gruppo di persone che hanno fatto una scoperta epocale: poche cose contano davvero nella vita, ma quelle che contano fanno la differenza. Otterrete grandi risultati solo se lo fate con il vostro metodo, andando controcorrente.

Siete pronti a farlo? Siete preparati a concentrare tutte le vostre energie sulle poche cose essenziali e ignorare tutte le altre?

Se sì:

1. *Massimizzate la vostra libertà di lavorare come volete.* Coltivate all'interno dell'azienda la stessa libertà di usare il vostro tempo che applicate al resto della vita. Alcuni impieghi – anche quelli di grande responsabilità e ben pagati – lasciano poco margine di manovra. Un pilota d'aereo o un macchinista ferroviario deve seguire un percorso stabilito e adeguarsi ad accurate misure di sicurezza. Un bigliettaio ha libertà limitata, ma pur sempre maggiore rispetto al conducente, il che spiega in parte perché gli autisti abbiano un'aspettativa di vita inferiore. Il

Principio non è di grande aiuto a queste categorie professionali, ma quanti non sono obbligati a eseguire una serie di compiti precisi possono scegliere di impegnarsi solo in attività che hanno un elevato tasso di risultati rispetto allo sforzo profuso. Se siete soddisfatti di fare un lavoro in cui avete poca libertà di decidere come farlo, allora state leggendo il libro sbagliato; ma se vi piace l'idea 80/20, ha perfettamente senso dare forma alla vostra carriera in modo da guadagnare di più ed essere più liberi.

Molto tempo fa lavoravo in quello

che oggi è stupidamente chiamato il settore risorse umane (santo cielo, gli individui sono persone, non risorse, *non* siamo la stessa cosa del capitale, delle materie prime o delle idee!), e circolava la teoria del “lasso di tempo di discrezionalità”. Era stata sviluppata dallo psicologo canadese Elliott Jaques, fondatore dell’innovativo Tavistock Institute of Human Relations in Gran Bretagna (a lui si deve anche l’espressione “crisi di mezza età”, con la quale il tempo è stato più clemente.) Secondo Jaques i manager dovevano essere pagati a seconda del tempo necessario a

capire se il loro lavoro era stato un successo. Quanto maggiore era la discrezione, tanto più consistente doveva essere lo stipendio. Questo accadeva molto tempo prima che i dirigenti venissero giudicati dai bilanci trimestrali<sup>13</sup>.

Le intenzioni di Jaques erano buone, ma la sua teoria mi ha sempre fatto pensare all'espedito di chi, evitando le responsabilità il più a lungo possibile, ottiene il guadagno maggiore. Eppure, la sua idea contiene una verità aurea: creare ricchezza e benessere si fonda sulla discrezionalità.

Se avete maggiore discrezionalità, potete essere più rilassati e

divertirvi di più, quindi dovrete portare avanti una lunga e determinata campagna per aumentare la vostra discrezionalità. Mirate a ottenerne un po' di più ogni giorno, ogni mese, ogni anno. Eseguite in fretta le richieste del vostro capo, poi fate cose più utili. Guadagnatevi la fiducia del vostro superiore, facilitategli la vita, cosicché arrivi a vedervi come un fido alleato.

Questo processo potrebbe richiedere tempo. Una volta avevo un capo che credeva più negli input che nei risultati. Mi mandava tonnellate di dati e articoli da leggere (per me del tutto

irrilevanti), con la richiesta di esaminarli e commentarli. Nel giro di poco tempo gli articoli traccimaronο dallo schedario e si ritrovarono “archiviati” sul pavimento e sugli scaffali del mio ufficio. Ogni volta che il mio capo vedeva tutto quel materiale trascurato mi scoccava uno sguardo di riprovazione mista a sconcerto. Non capivo quanto era utile tutta quella roba?

La mia risposta fu risoluta.

Lavoravo esclusivamente alle cose che pensavo utili per il mio capo e gli presentavo diverse idee e progetti che gli facevano fare bella figura davanti al consiglio di

amministrazione. Nel frattempo iniziai a operare in silenzio per lavorare – nella pratica se non ufficialmente – per il capo del mio capo. Ignoravo la cultura dell'azienda contraddistinta dalla costante perdita di tempo e feci solo ciò che produceva risultati di valore. In qualche modo riuscii a cavarmela, e voi farete altrettanto, con un po' di fortuna e astuzia. Trascorrete più tempo fuori dall'ufficio: a casa, in incontri con i vostri contatti, o in una località remota. Non dite ai colleghi dove siete. Spegnete il cellulare. Essere distanti e irraggiungibili aumenta la discrezione.

Anche il lavoro giusto aumenta la discrezione. Se un aereo è in ritardo, il personale di terra combina dei pasticci, la pista non è più disponibile, una tempesta di neve blocca l'aeroporto, il pilota è impotente e non può fare nulla, né sarà in grado di soddisfare i propri clienti e di certo non arriverà a casa in orario. Il massimo che può fare è starsene seduto in cabina cercando di calmarsi. Come mi ha detto una volta un pilota, l'unico momento in cui è improbabile che qualcosa vada storto è mentre sono in volo.

2. *Scegliete una priorità al giorno e occupatevene come prima cosa.*

L'importanza di questo elemento non sarà mai sottolineata abbastanza: se seguite questa regola essenziale, la vostra efficienza aumenterà in maniera esponenziale.

Quando arrivate al lavoro il lunedì mattina, *non* leggete le e-mail, non chiacchierate con i colleghi, non partecipate a riunioni, non riprendete i lavori lasciati in sospeso il venerdì pomeriggio né fate telefonate. Sedete in silenzio e chiedetevi: «Qual è la cosa che posso fare oggi e che giustificherà l'intera settimana lavorativa?». Se vi vengono in mente due compiti di valore pressoché identico,

scegliete il più facile e rapido da svolgere.

*Poi non fate nient'altro finché non avete finito.*

Vi potrebbero servire cinque minuti, un'ora o una mattinata, in circostanze eccezionali anche un giorno intero. Se impiegate più tempo, avete scelto il compito sbagliato. La prossima volta optate per qualcosa di importante che potete terminare in fretta.

Quando avrete finito, rilassatevi, chiacchierate con i colleghi, uscite a pranzo con qualcuno, fate visita a un cliente o a un conoscente il cui parere potrebbe aiutare voi e il vostro lavoro. Poi andate a casa, in

orario.

Il martedì ripetete il procedimento, ma con meno urgenza. Dopotutto, il giorno prima avete già portato a termine il lavoro di un'intera settimana. Trascorrete l'intero mercoledì o giovedì fuori dall'ufficio. Il giorno dopo sbrigare il più in fretta possibile le questioni amministrative inevitabili, poi premiatevi tornando a casa prima. Il venerdì cominciate a pensare a quale sarà l'obiettivo primario della settimana entrante, quindi riflettete su progetti o priorità a lungo termine per il vostro team e l'azienda. Se vi resta tempo, individuate le cose più

importanti che potreste fare in un'ora o due per aiutare un collega a completare il suo lavoro. Poi fatele.

*In nessun caso compilate una lista delle cose da fare.* Siccome avete solo una priorità tutti i giorni, non vi sarà difficile ricordarla. A dire il vero non sarà nemmeno necessario fare uno sforzo di memoria, visto che la starete già facendo o l'avrete già fatta! Se mai vi ritrovaste a scrivere un simile elenco, stracciatelo e tornate alla priorità numero uno.

3. *Pensate prima di agire.* La maggior parte delle azioni non è necessaria, quindi dovrete

modificarle. Coltivate l'arte dell'inattività deliberata, vaccinatevi contro la piaga della frenesia che ha contagiato i vostri colleghi. Prima di iniziare qualsiasi cosa, valutate se appartiene al 20% di attività essenziali o all'80% di quelle inutili. Se ricade nella seconda categoria, non fatela. Un manager 80/20 dovrebbe smettere di fare i quattro quinti di ciò che faceva prima. L'arte della riflessione tranquilla e dell'inattività deliberata è talmente aliena dal mondo degli affari che dovrete fare uno sforzo consapevole per cambiare il vostro comportamento, ma appartiene al

20% di cose che dovete fare.

4. *Identificate le poche cause di successo della vostra azienda o del vostro team.* Individuate il nucleo: i clienti, le risorse e le azioni essenziali che contano di più per il vostro successo (vedi Metodo uno). Cosa può fare il vostro team per andare in quella direzione?
5. *Ascoltate i vostri principali clienti.* Trovate il modo di parlare con il 20% dei clienti che vi portano l'80% del profitto (di nuovo, vedi Metodo uno). Chiedete loro cosa vogliono che al momento non stanno ottenendo. E poi dateglielo.

6. *Trasformate i componenti del vostro team in manager 80/20. Se si applica il Principio, e voi fate in modo che i vostri collaboratori lavorino cinque giorni la settimana, dovrete vedere un aumento quadruplo del loro rendimento non appena diventano manager 80/20. Ma non siate avari. Date loro la stessa libertà e lo stesso tempo di cui godete voi stessi. Tagliate i loro tempi morti e continuate ad aiutarli con il mentoring (per maggiori dettagli, vedi Metodo tre). La loro performance avrà un'impennata.*
7. *Identificate quel 20% del vostro lavoro che vi porta l'80% della*

*felicità e dell'efficienza.*

Incrementate la quantità di tempo che trascorrete in queste attività finché non arrivano a coprire la maggior parte delle vostre giornate. Identificate anche il 20% delle attività che vi porta l'80% di *infelicità e inefficienza, poi eliminatele del tutto.*

Quando siete felici ed efficienti sul lavoro, il tempo vola e non vi rendete conto del suo trascorrere. Quando siete insoddisfatti e improduttivi, il tempo non passa mai. Eliminate dunque le “isole infelici” – tutte le attività che vi tolgono entusiasmo – perché gettano un'ombra su tutta la vostra

vita (vedi Metodo sei per maggiori dettagli).

8. *Riducete progressivamente le ore di lavoro.* Negli anni Cinquanta C. Northcote Parkinson, uno storico navale inglese, formulò una teoria che porta il suo nome. Nel libro *La legge di Parkinson* scrisse: «Il lavoro dura sempre quel tanto che è necessario a colmare il tempo disponibile per compierlo»<sup>14</sup>. Le ore di lavoro sono arbitrarie. Oggi la consuetudine fissa l'orario di lavoro dalle nove del mattino alle cinque del pomeriggio, ma non trova alcun fondamento nella logica né nell'economia; è un fatto puramente culturale. Durante la

rivoluzione industriale, in Inghilterra, i turni di lavoro in fabbrica arrivavano alle quindici ore al giorno, indistintamente per uomini, donne e bambini. Lord Ashley promosse il *Factory Act* del 1847, che limitava le ore di lavoro per le donne e per i bambini – ma non per gli uomini – a dieci al giorno, sei giorni la settimana, scatenando la protesta dei proprietari dei mulini che temevano un disastro. Oggi, tuttavia, il reddito reale medio britannico è appena venti volte superiore a quello del 1847; il reddito orario è superiore di circa quaranta volte. Quando il tempo è poco, la

produttività aumenta; quando i salari sono elevati, l'innovazione è obbligatoria. La strada per la ricchezza – individuale e sociale – passa per la riduzione delle ore di lavoro.

Dovremmo condurre qualche nuovo esperimento per vedere se la riduzione delle ore di lavoro porta a un aumento o a una diminuzione della produzione.

Come sarà la settimana lavorativa fra cinquant'anni? Se le ore di lavoro diminuiscono ancora, scommetto che il divertimento e la felicità saranno maggiori e la disoccupazione calerà.

Fissate un numero di ore di lavoro

settimanali, tagliatene cinque dal monte ore attuale finché non raggiungete l'obiettivo. Lavorare meno ore vi costringerà a concentrarvi sull'essenziale.

### *Dieci trappole da evitare*

Eliminate o riducete quanto segue e avrete più tempo a disposizione:

1. *Il lavoro che sapete essere una perdita di tempo ma che dovete fare comunque.* Quasi tutti i manager, compreso il capo, devono fare *un po'* di lavoro che sanno essere inutile. Voi dovete cercare

di ridurlo al minimo e sbrigare con rapidità ciò che è davvero inevitabile.

2. *Lavorare per un pessimo capo.* A parte avvelenargli il caffè o assoldare un killer, la soluzione è una sola: cambiare ufficio e trovare un nuovo capo, all'interno dell'azienda o al di fuori di essa. Fatelo subito.
3. *Lavorare in un'azienda senza futuro.* Se l'azienda non progredisce, non lo farete nemmeno voi.
4. *Lavorare con colleghi di bassa qualità.* Non associatevi a persone che non rispettate.
5. *Riunioni lunghe e noiose.*

Evitatele.

6. *E-mail*. Io amo l'e-mail: è un mezzo di comunicazione efficiente, piacevole e non invadente. Tuttavia molti di noi ne fanno un uso eccessivo e vi dedicano troppo tempo. Limitate il disbrigo della corrispondenza a due sessioni al giorno, una dopo aver concluso l'obiettivo della giornata e l'altro un'ora prima dell'orario in cui avete deciso di uscire. Poi chiudete il programma di posta.

*Mai* leggere la posta quando arrivate al lavoro, né rispondere alle e-mail di lavoro da casa.

Riducete il numero di e-mail a cui rispondete e che ricevete. Se la

mancata risposta non compromette qualcosa di importante, non rispondete; eviterete così ulteriori messaggi sull'argomento. Non mettete in copia i colleghi a meno che non sia essenziale (e raramente lo è). Non offrite pareri se non portano a una decisione immediata (nel 99% dei casi non lo faranno, ma in compenso daranno origine a lunghe discussioni che faranno perdere tempo a tutti).

Se c'è qualcosa di urgente o che richiede una discussione articolata, non usate l'e-mail, ma fate una telefonata e risolvete subito la questione.

Non rispondete alle e-mail poco

importanti. Il mittente vi chiamerà o, più probabilmente, vi lascerà in pace. Se rispondete a ogni messaggio incoraggerete l'arrivo di molti altri. Il tasto "cancella" deve essere il vostro principale alleato. Mandate solo il 20% delle e-mail che avete spedito oggi, ne ricaverete l'80% del beneficio e molto tempo libero.

7. *Rispondere alle telefonate.*

Filtratele. Evitate le interruzioni. Se la chiamata non è importante, ignoratela o spedite una e-mail velocissima per terminare la discussione.

8. *Qualunque cosa non vada a beneficio dei clienti in un modo o*

*nell'altro*. Se non siete in grado di giustificare qualcosa per i clienti, non fatela.

9. *Progetti che vanno per le lunghe*. O non sono progetti 80/20 o vengono gestiti male. In entrambi i casi, tiratevene fuori.

10. *Informazioni*. La maggior parte dei manager trascorre fin troppo tempo a raccogliere ed elaborare informazioni. Non avete bisogno di sapere cosa sta facendo il resto dell'azienda, l'ultimo pettegolezzo, il prezzo odierno delle azioni o come sta andando il mercato. Le cattive informazioni tolgono spazio a quelle buone. Una messe di dati troppo ricca impedisce di

individuare ciò che conta davvero. Incrementate il vostro accesso alle informazioni “originali”, da fonti che i colleghi trascurano o non conoscono (per qualche esempio, vedi Metodo due). Proprio come con il cibo, un’informazione di qualità elevata è molto più utile di un sacco di spazzatura. Ed è sempre meglio che a scegliere siate voi, da tante fonti di prima mano.

*Perché il tempo non manca*

Parkinson e Pareto ci dicono che il tempo non scarseggia.

Avete mai lavorato a un progetto a

lungo termine? C'è stato uno spreco di tempo all'inizio e nel mezzo, prima che la produttività finalmente subisse un'impennata all'approssimarsi della scadenza? Il problema è il superfluo, non la mancanza di tempo. Se l'80% di ciò che facciamo contribuisce ad appena il 20% del lavoro di valore, allora possiamo farne a meno.

Potrebbe sembrare contro-intuitivo, ma spesso le svolte arrivano nei momenti liberi e dall'inefficienza. Per esempio, Alexander Fleming era uno scienziato molto disordinato che, partendo per le vacanze, aveva lasciato il laboratorio in grande disordine. Quando, il 3 settembre 1928, tornò scoprì che una delle capsule di Petri era

stata contaminata da una muffa. Curioso, la fece crescere in una coltura e scoprì che era in grado di uccidere i batteri. Battezzata “penicillina”, questa muffa negli ultimi ottant’anni ha salvato milioni di vite in tutto il mondo. Se Fleming fosse stato uno scienziato disciplinato, che non andava mai in vacanza o dedicava troppo tempo a ripulire accuratamente il suo laboratorio, forse non avremmo mai avuto questa rivoluzionaria scoperta.

Il modo in cui l’umanità progredisce possiede una bellezza elegante: non lo fa attraverso la schiavitù o il duro lavoro, né correndo contro il tempo. La ragione di tutto questo è che la calma e la tranquillità sono le condizioni

necessarie per utilizzare al meglio il proprio tempo.

Diventare persone ricche di tempo favorisce la salute e le relazioni, ed è un modo per esprimere appieno il proprio potenziale.

Ma non pensiate che sia facile. Per abbandonare le cose futili e concentrarvi solo sull'essenziale dovrete rifiutare le abitudini di una vita. Molte persone che scelgono questo tipo di rivoluzione patiscono una specie di sindrome a causa della quale sentono la mancanza delle bazzecole quotidiane e non sanno cosa fare dell'improvvisa abbondanza di tempo libero. Quindi, prima di tentare il metodo appena illustrato, dovette essere davvero convinti e determinati.

State per attraversare il burrone della piena disponibilità di tempo e dovrete essere risoluti e mentalmente coraggiosi per raggiungere l'altra sponda.

Il prossimo metodo è altrettanto efficiente nel generare risultati straordinari da uno sforzo ordinario e probabilmente vi sembrerà molto più facile da padroneggiare, ma – come scopriremo presto – semplificare il vostro lavoro potrebbe essere più complicato del previsto.

*Metodo otto*

*Il manager  
semplificatore*

La semplicità è massima raffinatezza.

Leonardo da Vinci

Questo è dunque il nostro approccio, un approccio molto semplice ...

Dal nostro modo di gestire l'azienda, il product design e la pubblicità emerge un concetto fondamentale:

facciamolo semplice.  
Semplicissimo.

Steve Jobs<sup>1</sup>

Circa dieci anni fa, lavorai per due anni come manager in una grande azienda e, in quel periodo, assistetti alla corsa fra due manager che miravano entrambi a diventare amministratore delegato. Jack (è uno pseudonimo) era intelligente e ben posizionato, dal momento che era un parente del fondatore dell'azienda. Craig (un altro pseudonimo) era meno sofisticato, proveniva da un contesto modesto ed era molto determinato, piuttosto che ben educato nel senso tradizionale del termine. Erano entrambi persone piacevoli, indefessi lavoratori e devoti

all'azienda, ma conservo un'immagine mentale molto diversa dell'uno e dell'altro.

Ricordo la scrivania di Jack ingombra di pratiche, delle quali si occupava con scrupolo, un compito che gli richiedeva buona parte della mattinata. Era meticoloso fino all'eccesso, rispondeva diligentemente a ogni lettera, a ogni e-mail e a ogni richiesta telefonica. Era anche un pezzo grosso nell'organizzazione dei Giovani Presidenti e, in quel ruolo, viaggiava spesso in patria e all'estero. Invece non ho mai visto Craig alle prese con un documento, o nemmeno intento a consultare un pezzo di carta o un calendario: le riunioni le teneva in testa.

Jack gestiva circa metà dell'organizzazione e Craig l'altra metà, e ciascuno di loro programmò un ritiro aziendale nel periodo che lavorai lì. Partecipai a entrambi (penso di essere stato il solo a farlo) e trovai la differenza sconcertante. Il ritiro organizzato da Jack era intellettualmente affascinante e, sotto la sua direzione, esplorammo ogni singolo meandro del settore. Il ritiro di Craig fu invece piuttosto noioso, con i suoi diretti sottoposti che si limitavano a spiegare i programmi per il futuro, ma alla fine Craig mise insieme tutte le informazioni ed entusias mò i presenti sul futuro dell'azienda.

Mi trovai nella posizione di

esprimere un parere con l'amministratore delegato su chi ritenevo dovesse prendere il suo posto: lui si era già fatto un'idea, ma voleva un parere esterno. Dal canto mio, non avevo dubbi su chi fosse il più adatto, ma non riuscivo a spiegare il *perché*. Poi, un giorno, mentre andavo al lavoro, capii. Jack era così intelligente ed equanime che considerava sempre tutti gli aspetti di una questione, si tormentava anche sulle minime decisioni ed era maestro nel rendere estremamente complicate anche le cose più elementari.

Craig era l'esatto opposto. Come un Rottweiler che mirava alla gola, era totalmente concentrato su ciò che doveva fare. Era in grado di prendere

informazioni apparentemente contraddittorie e riorganizzarle in una risposta ovviamente corretta. Parlava in maniera lineare e semplice, a volte fino al punto di sembrare banale. *Era maestro nel rendere semplici i problemi più complessi.*

La storia ebbe un doppio lieto fine. Craig divenne l'amministratore delegato di maggior successo nella storia dell'azienda; inoltre Jack, lungi dall'essere deluso, fu lieto di avere una buona ragione per lasciare l'azienda nella quale era andato a lavorare per fedeltà alla famiglia, ma che non aveva mai amato veramente. Dopo essersi licenziato, si costruì un'affascinante, nuova carriera, poi tornò nell'impresa di

famiglia in veste di presidente non esecutivo.

### *Il genio della semplicità*

Nel best-seller di David Brooks, *The Social Animal*, uno dei personaggi riflette su cosa avevano in comune le persone che erano salite ai vertici: «Non erano dotate di una genialità particolare. Non avevano una conoscenza straordinariamente profonda né opinioni creative. Se c'era un tratto che il migliore di loro possedeva, era il talento per la semplificazione. Avevano la capacità di prendere una situazione complessa e coglierne il nocciolo in

termini semplici»<sup>2</sup>.

Le migliori strategie aziendali sono sempre semplici, si rifanno ai clienti essenziali, approfondiscono le relazioni con loro e forniscono solo i prodotti che desiderano.

Quando, nel 2006, Alan Mulally assunse il comando della Ford Motor Company, ereditò un impero ramificato con fin troppe marche e modelli, dal momento che i suoi predecessori avevano orgogliosamente ammassato alcuni dei marchi di automobili più famosi al mondo, fra cui Aston Martin, Jaguar, Land Rover e Volvo. Mulally li vendette tutti. Poi rivolse la propria attenzione ai soli modelli della Ford, che superavano il centinaio. Mentre

scrivo queste pagine, il loro numero è ridotto a trenta, ed è ancora in diminuzione. «Non si ha idea di come questo [la semplificazione] faccia la differenza», spiega<sup>3</sup>.

Non mi è difficile crederlo. Anzi, direi proprio che Mulally abbia ancora della strada da fare. Le imprese prosperano quando si concentrano sul più semplice 20%, il loro nucleo più autentico e distintivo, il quinto più potente di ciò che sono e di ciò che fanno. Lo stesso vale per i manager. Il 20% più semplice, autentico, distintivo e potente di ciò che fate dovrebbe catturare tutta la vostra attenzione. Dovreste concentrarvi davvero su *una* sola cosa alla volta.

Gli atleti famosi hanno capacità di concentrazione maggiore degli atleti di seconda categoria, perché sono in grado di estromettere dalla loro mente le inezie che di solito bloccano i calcoli vitali della mente. Il loro cervello è settato in modo da eseguire manovre complesse senza sforzo consapevole<sup>4</sup>.

Ma questo non è facile da ottenere, il che spiega perché non ci sono tanti atleti di primissimo livello e, a dire il vero, tanti manager di tal fatta. Ci sono molti più manager come Jack che come Craig. I manager adorano la complessità, preferiscono istintivamente le cose ingarbugliate a quelle semplici e lineari. Il management senior si rivolge ancora alle persone con una formazione

finanziaria o ingegneristica, e i problemi più interessanti nell'ambito dell'ingegneria e della matematica sono anche i più complessi. Ai manager piace l'incertezza e la possibilità di tenere aperte tante opzioni. Lo scrittore satirico H.L. Mencken disse: «L'uomo noioso è sempre sicuro e l'uomo sicuro è sempre noioso». Contrariamente allo stereotipo, i manager sono raramente noiosi.

Farebbero di tutto per evitare la noia e, quanto più sono intelligenti, tanto più sono sensibili a questa tendenza. Ecco perché perdono tempo su questioni banali; ecco perché le linee di prodotto vengono ampliate, i clienti marginali corteggiati, le organizzazioni arrivano ad assomigliare a un piatto di spaghetti e

vengono sempre intrapresi nuovi progetti, indipendentemente dal loro valore e dal loro potenziale. Il nuovo e diverso è eccitante. Meno del 20% delle iniziative porta all'80% dei benefici, eppure si lanciano sempre nuovi progetti, che vanno a infestare come erbacce il giardino dell'azienda.

Abbandonare tutto questo e semplificare il lavoro va contro l'essenza del manager.

M. Scott Peck inizia il suo famoso libro *Voglia di bene* affermando semplicemente «La vita è difficile»<sup>5</sup>. L'autore sostiene che i problemi insorgono quando pensiamo che la vita dovrebbe essere semplice e scopriamo che non lo è. Se ci aspettiamo che sia

difficile, siamo preparati alle sfide e abbiamo la capacità di superarle.

Ammettere di amare la complessità fa già un'enorme differenza. Molti manager avanti con gli anni e di grande esperienza affermano di essere persone semplici, che amano la semplicità. Di solito è una posa. Pochi, intelligenti dirigenti mirano alla semplicità: per farlo ci vuole un genio, e un genio deve prima farsi strada attraverso un'estrema complessità. Albert Einstein, per esempio, usava analogie tratte dalla vita quotidiana, servendosi di tram e treni per spiegare le sue teorie della relatività, ma diceva che meno di dodici persone al mondo sarebbero state in grado di comprendere la teoria nella sua

interrezza.

Una volta che avrete ammesso che vi piace la complessità, la semplicità diventa possibile e potete iniziare il processo di correzione delle vostre naturali storture che vi orientano alla complessità. Ciò nonostante, la semplicità sarà sempre un miraggio. Confrontate un giardino perfettamente curato con una foresta selvaggia, o un'opera di arte topiaria con una siepe incolta. I fisici hanno inventato la seconda legge della termodinamica per esprimere una scoperta analoga: il grado di disordine in un sistema chiuso (entropia) aumenta continuamente. Col passare del tempo, tutto tende a diventare sempre più disordinato, più

complesso.

Un famoso slogan recita «Keep it simple, stupid» [Mantieni le cose semplici, stupido], ma è fuorviante. In qualunque grande azienda, come nel mondo in generale, la maggior parte delle cose non è semplice per natura: occorre *renderle* tali. È una battaglia costante, una lotta dura. Potete dei pezzi di una linea di prodotti, per esempio, e state a guardare i rami della complessità che cominciano subito a rispuntare.

«Il cliente ha chiesto un imballo diverso».

«Non dovremmo offrire più opzioni?».

«Ci serve una taglia più grande».

«Farò qualcosa in più».

Tutto questo suona consueto, e lo è, ma ciò non significa che sia saggio. La complessità ha un costo, sempre nascosto, sempre subdolo.

Ovviamente alcuni problemi, come l'origine dell'universo o come abolire le guerre e la povertà, sono autenticamente complessi e purtroppo non hanno soluzione. Albert Einstein diceva: «Tutto dovrebbe essere reso il più semplice possibile, non più semplice» e Oscar Wilde, ne *L'importanza di chiamarsi Ernesto*, osservava: «La pura e semplice verità è raramente pura e mai semplice». H.L. Mencken scrisse: «Per ogni problema c'è una soluzione, che è semplice, chiara e sbagliata».

Le aziende possono anche affrontare problemi complessi e spesso le cause non si possono districare dagli effetti. Lo studioso Jay Forrester diceva: «Mentre la maggior parte della gente capisce gli effetti primari, pochi riescono ad affrontare con efficacia quelli di secondo e terzo grado. Sfortunatamente, quasi tutto ciò che di interessante c'è nel business sta negli effetti di quarto livello e oltre»<sup>6</sup>.

Questo non significa che dovremmo disperarci a causa della complessità dilagante: non tutto può essere semplificato, ma potete concentrarvi su poche cose importanti nelle quali la semplicità sarà sinonimo di libertà. Nella strategia aziendale, per esempio,

alcune utili regole pratiche sono *solitamente* corrette.

Quando la complessità vi confonde, è sempre bene ricordare alcuni suggerimenti del Principio 80/20:

- Essere diversi porta a più elevati rendimenti e flusso di cassa.
- Un'impresa di eccellenza – leader in una nicchia in forte crescita – vale oro.
- Le imprese leader dovrebbero godere di costi inferiori e prezzi più elevati delle concorrenti.
- La maggior parte delle imprese può tagliare i tempi che impiega a consegnare un prodotto.
- La maggior parte delle imprese

eccelle in un piccolo numero di cose ed è mediocre in tutto il resto.

- Pochi clienti e prodotti portano la stragrande maggioranza del valore per l'impresa.
- Il flusso di cassa è vitale e reale, ma il profitto è una finzione contabile. Concentrarsi sul flusso di cassa anziché sul profitto aiuta a evitare il disastro e consolida il valore a lungo termine.

Normalmente pochi prodotti portano la maggior parte del flusso di cassa di un'azienda, mentre la maggioranza di essi ne prosciuga le casse. Ne consegue che concentrarsi sul flusso di cassa rafforzerà l'esigenza di selettività e

la semplicità che essa comporta.

- I manager sono come le imprese: dovrebbero concentrarsi unicamente sulle pochissime cose che sanno fare eccezionalmente bene.

Per quanto sia vero che la maggior parte dei problemi ha cause confuse, questo non dovrebbe impedirvi di trovare soluzioni. Non mirate a problemi ovviamente difficili, anche se intellettualmente affascinanti e stimolanti. Ci potrebbe essere un 5% di problemi “perfidi” che richiede il 95% del vostro sforzo per essere risolto (o è del tutto privo di soluzione). Lasciateli ai sacerdoti e ai professori. Mirate ai

problemi che pensate abbiano soluzioni semplici. Identificate le questioni importanti che possono essere semplificate. Se un problema vi assilla da tempo, lasciatelo perdere, o date al vostro inconscio il compito di risolverlo mentre voi vi concentrate sulla risoluzione di quelli più abordabili (vedi «Interesse e potere del subconscio» nel Metodo quattro).

### *La semplicità in azione*

Una volta sono stato testimone della semplificazione in una grande società internazionale di broker specialisti. Alcuni rami d'azienda registravano

risultati straordinari, mentre i profitti della filiale inglese erano crollati. Per risolvere il problema era stato assunto un manager fresco di specializzazione, una persona brillante e affabile, che però non riusciva a venire a capo della questione, quindi fece ricorso al mio team per una consulenza. Eravamo a metà del lavoro e ancora confusi, quando il tizio venne licenziato.

L'azienda a quel punto fece arrivare un dirigente scozzese dal quartier generale per risolvere il problema. Dopo una mattinata trascorsa a parlare con i colleghi, l'uomo ci stupì con una risposta: «Si tratta di crescita senza profitto», disse. «Potete compiere l'analisi, ma io la vedo così. Tutte le

nuove linee di prodotto che abbiamo introdotto così orgogliosamente hanno interferito con le attività redditizie di prima. Eliminate i nuovi prodotti, tornate a quelli basilari e i profitti aumenteranno. Almeno, questa è la mia teoria».

La sua “teoria” si dimostrò azzeccata. In tre parole – crescita senza profitto – aveva semplificato una questione apparentemente senza soluzione e aveva spiegato a tutti cosa fare.

Steve Jobs era un devoto della semplicità. La sua filosofia era costruire un «semplice ed essenziale prodotto per le masse»<sup>7</sup>. La prima brochure della Apple si apriva con la massima di Leonardo da Vinci che compare

all'inizio di questo capitolo: «La semplicità è massima raffinatezza»<sup>8</sup>. Walter Isaacson afferma che Jobs era convinto che il suo primo computer commerciale, l'Apple II, dovesse avere «un design semplice ed elegante, che sperava avrebbe distinto l'Apple dagli altri computer che avevano brutti involucri di metallo grigio»<sup>9</sup>.

Alla fine del 1979, Jobs trasse ispirazione dall'interfaccia grafica user-friendly inventata dagli ingegneri allo Xerox PARC, che l'avevano chiamata “desktop”<sup>10</sup>. Oggi diamo per scontato di poter avere molti documenti e file sul desktop del nostro computer, di poterli trascinare sullo schermo e di poterli aprire con un semplice click del mouse;

a quel tempo, però, i computer erano strumenti che mettevano in soggezione l'utente e i documenti potevano essere reperiti e modificati solo con una serie di complessi codici, stringhe di comandi e prompt. La rivoluzione della Xerox consistette nell'inventare un'interfaccia grafica che mostrasse diversi documenti su un desktop in cui venivano rappresentati con icone, e nel permettere all'utente di accedere a ciò che vedeva sul desktop usando un mouse. Jobs e i suoi colleghi restarono sbalorditi quando videro tutto questo. «Ecco quello che cercavamo», esclamò Jobs saltellando come un fachiro impazzito sui carboni ardenti. «Fu come se mi avessero tolto un velo dagli occhi»,

ricorda Jobs ad anni di distanza. «Capii quale sarebbe stato il futuro dell'informatica»<sup>11</sup>.

Lo Xerox Star, il precursore di tutti i personal computer di facile utilizzo, entrò sul mercato nel 1981, ben prima dei modelli Lisa e Macintosh della Apple. Si trattava di un risultato straordinario, ma non era ancora abbastanza semplice. Inoltre era decisamente troppo costoso: il prezzo finale era di 16.595 dollari, il che lo rendeva del tutto fuori portata sia per gli appassionati che per i manager. Di conseguenza si vendettero soltanto trentamila pezzi in tutta la storia del modello Star.

Quando vide lo Star, Jobs fu

sollevato: «Capimmo che l'avevano costruito male e che noi potevamo realizzarlo a un prezzo di gran lunga inferiore»<sup>12</sup>. I rivoluzionari della Xerox non avevano colto l'opportunità da loro stessi creata. Non si poteva trascinare un file sullo schermo o spostarlo in una cartella, scorrere in modo fluido un documento, stamparlo esattamente come lo si vedeva al video (il famoso WYSIWYG – What You See Is What You Get [Ciò che vedi è ciò che ottieni]) o sovrapporre una serie di finestre. Jobs volle che gli ingegneri della Apple, e in particolare un genio di nome Bill Atkinson, raggiungessero questi obiettivi prima di lanciare il loro computer sul mercato.

Insisteva sul fatto che usare un computer doveva essere un gioco da ragazzi.

Inoltre, capiva anche l'importanza del commercializzarlo a un prezzo ragionevole. Per esempio, il mouse della Xerox era complicato, con tre tasti, incapace di spostarsi fluidamente sullo schermo e costava trecento dollari. Jobs si rivolse a una società di design e chiese un semplice mouse a tasto unico, che si spostasse con facilità, fosse semplice da usare e costasse quindici dollari. E lo ottenne.

Ecco il paradosso della semplificazione. Come Xerox scoprì a proprie spese, è difficile fare qualcosa di semplice. Eppure se non siete pronti a

scendere a compromessi sulla semplicità, se questa resta la vostra priorità assoluta, troverete il modo di ottenerla.

Al centro della semplicità sta l'accessibilità. Per rendere semplice qualcosa occorre metterlo a disposizione di tutti, il che è sinonimo di comprensibile e economicamente accessibile.

Un gruppo di scienziati dell'università di Cambridge, per esempio, ha prodotto un computer e una tastiera che costano al pubblico solo venticinque dollari. Sì, *venticinque* dollari! Si chiama Raspberry Pi, ha le dimensioni di una carta di credito e si connette al televisore. Può essere

utilizzato per elaborare testi e fogli di calcolo, per giocare ed eseguire altre applicazioni standard. L'intenzione originale era quella di produrre un computer con il quale milioni di bambini in tutto il mondo potessero imparare i rudimenti della programmazione, ma ha suscitato anche l'interesse dei governi, degli ospedali e dei musei dei Paesi in via di sviluppo.

La semplicità richiede una profonda comprensione dell'essenza del nucleo del prodotto. Quando ha progettato l'iPad, per esempio, Steve Jobs «pretese la più autentica semplicità. Questo imponeva di stabilire quale fosse l'essenza fondamentale del dispositivo. La risposta: lo schermo. Così, il

principio fondamentale della progettazione fu che tutto dovesse essere sottomesso allo schermo. “Come facciamo a eliminare cose per fare in modo che non ci sia una quantità di pulsanti e bottoni che distraggano dallo schermo?”, domandò [Jony] Ive [capo dello sviluppo di Apple]. A ogni passo avanti, Jobs interveniva per togliere e semplificare»<sup>13</sup>.

La semplicità va di pari passo con la bellezza e non è lontana dall'economia. Il modo per semplificare e creare un mercato di massa è sposare la vena artistica con la riduzione dei costi. Jobs compì brillantemente questa impresa con i computer portatili e i dispositivi più piccoli della Apple; Henry Ford fece

altrettanto con le automobili, George Eastman con la fotografia e Andy Warhol con il design. Il design e l'arte sono ingredienti essenziali per la semplificazione e il mercato di massa. Dopotutto, cosa fanno gli artisti? Semplificano la realtà creando qualcosa di più attraente (o, dal 1900 circa, di più orrendo).

Jobs capì il solido legame che passa fra la semplicità, la bellezza, la vena artistica, l'accessibilità e la riduzione dei costi. Vedeva se stesso come un grande artista e incoraggiava il suo team a pensare alla stessa maniera. Portò i suoi collaboratori a una mostra delle opere in vetro di Louis Tiffany al Metropolitan Museum di New York per

dimostrare loro che era possibile creare grandi opere d'arte di massa<sup>14</sup>. Se volete semplificare i prodotti, avete bisogno di artisti e designer tanto quanto di ingegneri, e di ingegneri che pensano come artisti ed economisti.

### *Come semplificare il vostro lavoro*

L'essenza della semplificazione sta nel cogliere cosa è importante e cosa non lo è in un quadro complesso, poi ridurlo a qualcosa di riconoscibile e facilmente comprensibile. Il Principio afferma che la maggior parte delle cose non è importante, quindi la sfida consiste nel trovare dei frammenti del quadro

d'insieme che siano davvero cruciali e riconoscibili, e poi rendere memorabile tale intuizione con una frase concisa o con un prodotto che sia intuitivo e facile da usare. Gran parte della semplificazione sta nella comunicazione, attraverso il prodotto, il marchio e la promozione.

Questa tematica deve avere una risonanza emotiva, perché qualcosa di puramente intellettuale o razionale non funziona. Un prodotto deve avere un'estetica semplice, che attira con la sua purezza, la sua bellezza o la sua somiglianza con qualcosa che esiste in natura. Ancor meglio se il prodotto contiene dei progressi tecnologici ma somiglia ai suoi predecessori. Questo è

il motivo per cui, ad esempio, le prime automobili somigliavano alle carrozze trainate dai cavalli, gli aerei somigliavano ai treni, e i computer portatili hanno un desktop. È lo stesso motivo per cui i francesi, trovandosi davanti – quattrocento anni fa – alle patate, le chiamarono *pommes de terre*, “mele della terra”, quindi una cosa buona.

### *Tre metodi per facilitare la semplificazione*

1. *Usate le storie* sia per comprendere voi stessi l’idea, sia per comunicarla ai potenziali

utenti. È utile una narrazione composta da tre scene. Per esempio: qui è dove l'azienda è stata fondata e ha lasciato il proprio segno (il passato), qui è dove si trova adesso: troppo complicata e di minor successo (il presente), e questo è il modo in cui tornare all'essenziale e riportare il cuore dell'azienda – il valori, i prodotti, i clienti e/o le tecnologie migliori – al suo destino naturale (il futuro).

2. *Usate parole evocative*, poche parole che, insieme, formano un'immagine memorabile agli occhi della mente. Un cliché fastidiosamente azzeccato è che

“un’immagine vale più di mille parole”. Tutti amiamo le parole, e lo stesso vale per le immagini. Se qualcuno vi chiedesse dove eravate quando avete ricevuto la notizia degli attacchi terroristici dell’11 settembre, quasi certamente pensereste in termini di immagini. Io ricordo perfettamente la hall di un hotel su un’isola greca, ricordo l’arredamento e le decorazioni, e – garantito – ricordo alla perfezione le immagini degli aerei che si schiantano contro i grattacieli. Se usate una parola evocativa, l’idea diventa vivida e l’atto con il quale l’immaginazione dei vostri ascoltatori crea l’immagine

produce un legame fra voi e loro. Perché ci piacciono i cartoni animati? Perché le immagini comunicano tanto, e in maniera più semplice e succinta di un paragrafo come quello che avete appena letto.

3. *Usate una delle semplificazioni suggerite dal Principio*, per esempio le aziende eccellono in poche attività e sono mediocri nella maggior parte delle altre. Prendete spunto da una di queste affermazioni:

- Ci siamo discostati dai prodotti e dai clienti essenziali, e dal nucleo della nostra identità.

- Abbiamo abbellito inutilmente la nostra semplice formula e l'abbiamo resa difficile da cogliere.
- Abbiamo troppi prodotti e clienti nuovi, entrambi diversi – in maniera sottile ma essenziale – dai vecchi.
- Abbiamo reso l'organizzazione troppo complessa.
- Le estensioni del marchio l'hanno indebolito. I clienti non sanno più qual è il suo significato.
- Stiamo patendo le conseguenze di una crescita senza profitto. Un'azienda più

piccola e semplice sarebbe più efficiente.

- Il nostro sistema dei prezzi è troppo complesso. I clienti non lo capiscono e sospettano non sia equo. (A proposito, quale grande settore ha la struttura di prezzo più complessa? Risposta: il settore dei trasporti aerei. E quale settore ha investito una fortuna solo per registrare più perdite che profitti negli ultimi decenni? Risposta: il settore dei trasporti aerei. Solo una coincidenza?)
- Sosteniamo i nostri punti di forza: i pochi prodotti, servizi,

clienti e dipendenti che portano la maggior parte del flusso di cassa e del vero valore. Facciamo in modo che queste parti vitali della nostra azienda diventino dieci, cento o mille volte più grandi.

### *Riconfigurare la realtà*

La realtà è sempre complessa, caratterizzata com'è da masse di dati, trame e sotto-trame, e questo *dopo* che qualcuno ha tentato di mettere ordine nel caos. Ogni grande narratore, editore, storico, politico e analista riesce a semplificare il passato e il presente. Il

tratto distintivo di un grande leader è la capacità di semplificare le cose in modo tale che chi lo ascolta tragga *un'unica, potente conclusione in base alla quale, poi, agire*. Inevitabilmente, la semplificazione comprende un elemento di distorsione, ma le distorsioni di un grande leader sono organizzate in modo da reinterpretare in termini *costruttivi* la realtà per permettere al pubblico di usare le proprie conoscenze per superare gli ostacoli.

Chiunque controlli l'interpretazione del passato controlla anche il futuro.

La storia contiene molti ottimi esempi di semplici riconfigurazioni di una realtà complessa.

Per esempio, quando i Nordisti

stavano per vincere la guerra civile americana dopo una sanguinosa battaglia, tutte le interpretazioni sembravano plausibili. Si trattava del trionfo del Nord industriale sul Sud agricolo, simbolo e indicazione della strada che l'economia americana avrebbe preso nel secolo successivo? Era un conflitto sull'abolizione della schiavitù? Era questione di limitare il potere dei singoli Stati o di enfatizzare la preminenza dell'Unione?

Ovviamente la guerra civile è stata tutto questo e anche di più, ma sarebbe stata ricordata come un conflitto brutale e inutile, forse il precursore di altre guerre civili, o sarebbe stata considerata qualcosa di definitivo e – in maniera

assai ambigua – nobile e costruttivo?

Il 19 novembre 1863, in occasione della consacrazione del Cimitero nazionale di Gettysburg, vennero pronunciati due discorsi. Il “vero” Discorso di Gettysburg fu un’allocuzione di due ore tenuta dall’onorevole Edward Everett, un oratore entusiasmante che era stato governatore del Massachusetts, Segretario di Stato e presidente dell’università di Harvard. Il suo discorso ebbe buona accoglienza il giorno stesso, ma poi cadde nel dimenticatoio: troppo lungo e non memorabile.

Quando Everett ebbe terminato, il presidente Abramo Lincoln parlò per

appena due minuti. Gli americani conoscono le sue parole a memoria, ed è proprio questo il punto. «Or sono sedici lustri e sette anni», cominciò, «che i nostri avi costruirono su questo continente una nuova nazione, concepita nella Libertà e votata al principio che tutti gli uomini sono creati uguali». E terminò dicendo «che noi qui solennemente si prometta che questi morti non sono morti invano; che questa nazione, guidata da Dio, abbia una rinascita di libertà; e che l'idea di un governo del popolo, dal popolo, per il popolo, non abbia a scomparire dalla terra».

Il messaggio era semplice, e semplificatore. La guerra civile era stata

una questione di libertà e democrazia; o quantomeno lo era in quel momento, anche se non lo era stata prima. È evidente la maestria di Lincoln: questa orribile battaglia, stava dicendo, ha un ruolo nel futuro destino dell'America. Il suo discorso iniziò con la nascita della democrazia e terminò con la sua rinascita, facendo appello – in termini chiari e concisi – agli ideali liberali e all'eccezionale missione dell'America. Non ebbe nemmeno bisogno di ribadire l'ovvio corollario: gli schiavi sarebbero stati liberati.

La semplificazione non pertiene solo alle grandi questioni della nostra società o della nostra azienda. Riguarda anche *noi*, ciascuno di noi personalmente.

Comporta un'interpretazione e una reinterpretazione del nostro passato, il trarre conclusioni sul nostro futuro, fare ordine nella nostra vita quotidiana e il comprendere che la nostra mente può agire con efficacia solo su pochi, semplici messaggi. Questo genere di semplificazione personale non è pseudopsicologia, né autoindulgenza: se vogliamo agire in maniera super-efficiente, dobbiamo dare alla nostra mente dei messaggi semplici.

Quali sono i vostri messaggi? Potete scoprirli da soli, ma vi ripeto quelli che sono stati utili per me:

- Avete un talento per la semplificazione. Usatelo!

- Semplificate la realtà aziendale che vi circonda. Unite il vostro team nel perseguimento di un unico, semplice obiettivo.
- Semplificate la vostra vita e i vostri intenti.
- La vita è piena di distrazioni. La vita stessa è una distrazione. La vittoria non è del più forte, e nemmeno del più erudito o del più intelligente, ma di chi ha maggiore capacità di concentrazione, delle persone più interessate, di quelle che sanno con chiarezza quali sono i loro interessi, e di quanti prendono decisioni e agiscono a dispetto della confusione e dell'incertezza per realizzare un

numero esiguo di semplici obiettivi.

- In qualunque momento, abbiate un solo obiettivo primario e concentratevi su quello.
- Iniziate ogni settimana lavorativa con un unico, semplice obiettivo. Non preoccupatevi del resto.
- Iniziate ogni giornata lavorativa con un unico, semplice obiettivo. Non preoccupatevi del resto.
- Evitate i progetti che non abbiano un unico, semplice scopo.
- Progettate ogni riunione in modo da poterne uscire con un'unica, semplice decisione. Quando avete preso quella decisione, sciogliete la riunione.

- Riducete le questioni complesse a qualcosa di semplice, comprensibile a tutti.
- Riducete tutte le linee di prodotto o servizio dell'80%, come fecero per esempio Dick e Mac McDonald negli anni Quaranta, semplificando i caffè e inventando il ristorante che serviva hamburger, senza camerieri e con poche pietanze nel menu.
- Se state pensando di inventare un nuovo, semplice prodotto o servizio, andate alla ricerca di un mercato dominato da offerte complesse e ingarbugliate. Se pensate che i telefoni cellulari facciano pena, inventate qualcosa

di migliore e più semplice, come ha fatto Steve Jobs. Se siete convinti che i mobili per la casa sono troppo costosi, datati e che possono essere assemblati solo da artigiani esperti, inventatene una linea economica, alla moda e facile da montare, come ha fatto IKEA. Se credete che i ristoranti di lusso siano invariabilmente boriosi, pretenziosi e intimoriscono i clienti, aprite dei locali alternativi, eleganti, accessibili e amichevoli, come fece Terence Conran. Quanto peggio è servito un mercato, quanto più complessi sono i suoi prodotti, tanto meglio sarà per voi.

- Definite l'essenza di ogni prodotto

o servizio. Chiarite con una breve frase il suo obiettivo. Qual è il beneficio più importante per i clienti? Qual è la sua caratteristica principale? Eliminate o minimizzate ciò che non è essenziale per lo scopo e la caratteristica cruciale.

- Standardizzate la produzione, l'approvvigionamento e la consegna del prodotto o del servizio. Realizzatelo nel modo più semplice ed economico possibile, il che è spesso sinonimo di outsourcing.
- Sviluppate sistemi automatici, i semafori ne sono un esempio.
- Eliminate la necessità di rifare un

lavoro. Eseguite i compiti in maniera così semplice da rendere gli errori virtualmente impossibili.

- Ogniqualvolta aggiungete qualcosa, toglietene altre due. Se per esempio una persona si aggiunge a un progetto, rimuovete due membri dal team originale.
- Di ogni prodotto, procedimento o azione che voi stessi e i colleghi fate, chiedete: «Come possiamo semplificarlo?». Se non trovate la risposta, state peccando di scarsa immaginazione!
- Semplificate e chiarificate i vostri processi di pensiero. Identificate un manager efficiente e semplificatore e imitatelo. Evitate ciò che lui (o

lei) evita. Non sovra-analizzate. Di ogni problema, risolvete la piccola parte che vi garantisce gran parte della soluzione. Restate sulla strada principale, evitando quelle laterali. Fate solo una cosa alla volta, la più importante.

### *Semplicità organizzativa*

La semplicità è importante anche nel modo in cui le aziende si organizzano e nel modo in cui i manager si relazionano ai colleghi. I manager senior tendono quasi sempre a complicare eccessivamente l'organizzazione volendo mettere il naso in troppe

questioni. Vogliono che i manager di tutta la scala gerarchica redigano report frequenti e dettagliati, il che rappresenta un'immensa perdita di tempo e motivazione per le truppe. Creano comitati e task force per escogitare sinergie fra le varie divisioni che potrebbero benissimo non esistere e che distraggono i team dal fare ciò che riesce loro meglio.

Confrontate questo tipo di ingerenza con l'approccio di Warren Buffett. Alla Berkshire Hathaway, dove Buffett è amministratore delegato

i manager possono concentrarsi sulle proprie attività: non devono preoccuparsi di partecipare a riunioni presso il quartier generale, non devono avere timori di ordine finanziario né

subire la pressione di Wall Street. Ogni due anni ricevono semplicemente una lettera da parte mia [...] e mi chiamano quando vogliono. E i loro bisogni sono diversi. Ci sono manager [alla Berkshire] con i quali non parlo da un anno, e altri con cui mi confronto quasi tutti i giorni. Abbiamo fiducia nelle persone più che nelle procedure. La legge dell' "assumi la persona giusta, gestisci poco" vale per loro come per me<sup>15</sup>.

La semplificazione è l'arte manageriale più trascurata, in parte perché è molto difficile da ottenere. Dovrete lottare contro la cultura aziendale e con le vostre stesse inclinazioni alla complicazione. Ma la semplificazione soddisfa: prende una realtà caotica e ne trae le informazioni e le ispirazioni più vitali. Distilla la realtà

in accordo col Principio – la rende quindi gestibile – ma anche i pochi fatti e gli obiettivi vividi e memorabili, portando le persone a lavorare insieme per implementare una nuova soluzione. Facilita la comprensione e l'impegno condiviso.

Quando sarete semplificatori efficienti, diventerete grandi leader.

Sebbene la semplificazione vada controcorrente rispetto alla prevalente cultura aziendale, la maggior parte dei manager è per lo meno in grado di apprezzarne i vantaggi. Lo stesso non può dirsi del prossimo metodo per diventare un grande leader, essenzialmente perché comporta

l'utilizzo di una qualità che la maggior parte dei manager odia.

## Metodo nove

# Il manager pigro

Affinché l'individuo sia soddisfatto del proprio lavoro, sono necessarie tre cose: deve essere adatto a svolgerlo; non deve farne troppo; e deve avere successo nel farlo.

John Ruskin<sup>1</sup>

È vero che il duro lavoro non ha mai ucciso nessuno, ma – mi domando – perché

correre il rischio?

Ronald Reagan<sup>2</sup>

David, l'amministratore delegato di una grande società di servizi professionali, una volta descrisse il presidente della sua azienda, Jacques, come «l'uomo più pigro del mondo»<sup>3</sup>. Ovviamente ne restai sconcertato, ma ben presto appresi i retroscena. Nella lotta per aggiudicarsi le due posizioni ai vertici della società, David godeva del sostegno dei colossi americani e inglesi, mentre Jacques era spalleggiato dagli altri europei e, quel che più contava, dalla divisione Telecomunicazioni, redditizia e in rapida crescita. Quando le due fazioni si divisero il potere,

venne finalmente raggiunto un compromesso.

David aveva ragione. Jacques era un affascinante manager francese, che arrivava in ufficio fra le nove e le dieci del mattino, percorrendo a piedi gli otto minuti di strada che separavano il lavoro dal suo elegante appartamento, pagato dall'azienda. Dopo aver fatto qualche telefonata, di solito in Europa, si stravaccava e leggeva il «Wall Street Journal» e il «Financial Times». Si concedeva quasi tutti i giorni un tranquillo pranzo, presiedeva un paio di riunioni, rispondeva a qualche e-mail, faceva una passeggiata nel parco, tornava a gingillarsi nel suo grande ufficio e a chiacchierare con le

segretarie, chiamava la divisione Telecomunicazioni, poi andava a casa prima di tutti gli altri. Una volta, quando gli venne chiesto perché arrivasse in ufficio così tardi, rispose: «E pensi quanto presto me ne vado!».

Al contrario, David era in ufficio già alle otto del mattino e vi restava per le undici o dodici ore successive, spesso per partecipare a una cena di lavoro. Le sue giornate erano fitte di impegni e quotidianamente si spaccava la schiena. Presiedeva la maggior parte delle riunioni e si occupava di tutte le emergenze, che sembrava non mancassero mai. Aveva inoltre preso il comando del marketing per i servizi dell'azienda e cercava sempre nuovi

clienti. Non stupisce dunque che fosse risentito nei confronti del collega francese che lavorava nell'ufficio accanto, specie dal momento che Jacques era pagato di più.

Cinque mesi più tardi, Jacques e il capo della divisione Telecomunicazioni diedero le dimissioni e fondarono una nuova impresa che ben presto eclissò la casa madre, registrando profitti più elevati e prendendo il largo in borsa, obiettivo che l'altra azienda non era mai stata in grado di raggiungere. Jacques continuò a condurre lo stile di vita a cui era abituato e quasi tutti nella sua nuova azienda vissero altrettanto felici. Nel frattempo, David e i suoi colleghi si dibattevano da una crisi all'altra.

Questa saga mi ha fatto ricordare il primo impiego che ottenni dopo la specializzazione. Lavoravamo in un open-space e, dall'altra parte del divisorio, sentivo Tom – il mio capo – destreggiarsi fra le varie incombenze quotidiane. Dedicava una smodata quantità di tempo alle chiamate al suo broker o alla moglie. Non avevo bisogno di guardare l'orologio per sapere quando fossero le cinque del pomeriggio, perché Tom usciva dall'ufficio esattamente a quell'ora. Dall'altro capo della stanza, il mio collega Julian lavorava ancora freneticamente ai suoi fogli di calcolo. Era famoso per essere il primo a entrare e l'ultimo a uscire. Eppure, Tom fece

carriera e salì di grado, mentre Julian non venne mai promosso. Occorre dire che i due erano altrettanto intelligenti e di ottima presenza.

Poi riflettei sulla mia esperienza nella consulenza di management. Conoscevo due dirigenti che consideravo i migliori, nel nostro o in altri settori. Eppure, ognuno a suo modo, erano entrambi pigri e indulgenti con se stessi.

*Quando il gran capo è potente e pigro*

Se fondate una società di consulenza individuale – quindi senza personale al di fuori di voi stessi – potreste

aspettarvi di dover sgobbare per conquistare nuovi clienti e portare avanti l'attività di consulenza. Non era di questo avviso Bruce D. Henderson. Nel 1963 fondò la Divisione Management and Consulting della Boston Safe Deposit and Trust Company. Il successo non fu immediato: nel primo mese di attività, Bruce fatturò solo cinquecento dollari, ma – nonostante gli scarsi guadagni – nel dicembre del 1963 assunse il consulente Arthur P. Contas, il primo dipendente a tempo pieno. Inoltre Bruce si avvale della collaborazione part-time di docenti della Harvard Business School, applicò targhette con i loro nomi sulle porte degli uffici vuoti, che mostrava

orgoglioso ai potenziali clienti che visitavano la sede della società, e rinominò l'azienda Boston Consulting Group. Non appena poté permetterselo, smise di occuparsi in prima persona delle consulenze.

Per fortuna, inoltre, abbandonò abbastanza in fretta la ricerca dei clienti e la gestione dell'ufficio; si concentrò invece sulle due attività che gli erano congeniali e che non richiedevano la sua attenzione continua: le assunzioni e la scrittura. Fu il primo ad assumere come consulenti dei professori delle scuole di specializzazione in economia e i loro studenti, perché preferiva il puro intelletto alla contorta esperienza di settore. La sua vera passione, tuttavia,

era scrivere *Perspectives*, una serie di trattatelli pubblicata dalla BCG che, all'inizio, contavano appena due pagine e potevano stare dentro a una piccola busta. Bruce era affascinato dalle idee (insieme ai docenti che assumeva, diede un contributo essenziale alla creazione della disciplina della strategia aziendale) e sapeva che pensare era l'attività che gli riusciva meglio, quindi vi si dedicò.

Naturalmente, il suo carico di lavoro fu sempre molto più ridotto rispetto a quello dei colleghi, verso i quali esportava lo stress senza però importarne. Quando entrai alla BCG nel 1976 mi capitò di accompagnare due suoi assistenti personali all'incontro con

un cliente, che aveva luogo in un elegante hotel immerso in un fitto bosco, per preparare l'arrivo del fondatore. Ricordo Bruce come un grand'uomo nel vero senso della parola: formidabile, distaccato, curioso e capace di incutere soggezione. Non mi chiese nulla dei miei clienti o del mio lavoro, ma mi fece una serie di domande su un'oscura teoria economica. Quando gli fu chiaro che non ero in grado di rispondere, si lanciò in una concione di quarantacinque minuti che sarebbe stata affascinante, se solo non fossi stato paralizzato dalla paura.

Bruce riduceva al minimo il tempo da dedicare ai lavori che non voleva fare, concedendosi uno stile di vita che posso solo invidiare: teneva conferenze

ispirate, stimolava nuove idee nei colleghi super-intelligenti e girava il mondo in grande stile per visitare i suoi tanti uffici. Eppure, poiché trascorrevva tutto il suo tempo occupandosi di ciò che gli riusciva meglio, gettò le basi per un uso di gran lunga migliore delle risorse nella sua azienda. D'altro canto, poteva contare su un nutrito esercito di consulenti profumatamente pagati ma altrettanto stressati, che di solito lavoravano fra le sessanta e le novanta ore la settimana (e che fatturavano a ore). Io ero uno di quegli schiavi dal consistente salario, e non è stata un'esperienza piacevole.

William Worthington Bain Jr – Bill Bain o “Mr Big” per i *suoi* servi

strapagati e ultrastressati – è un altro, ottimo esempio di economia in azione. Bill aveva studiato storia alla Vanderbilt University, dove si era laureato nel 1959, aveva tentato un paio di lavori, poi era tornato alla Vanderbilt l'anno successivo in veste di procacciatore di fondi. In quel ruolo aveva contattato Bruce Henderson, un altro ex studente della Vanderbilt, al quale aveva chiesto fondi per avviare la scuola di specializzazione in economia dell'università. Nonostante l'ovvia mancanza di qualifiche in materia, Bill si vide offrire da Bruce un lavoro alla BCG. Un aneddoto racconta di come Bruce abbia passato le ore di un viaggio aereo a spiegare a Bill il concetto di

ammortamento, ma non passò molto tempo prima che il neoassunto si trovasse a dirigere uno dei quattro team creati da Bruce per stimolare la competizione interna. La squadra di Bill ottenne la maggior crescita nei rendimenti. Era forse la dimostrazione dell'ottimo giudizio di Bruce quando si era trattato di assumere e promuovere Bill così in fretta? Sì e no. Bill mirava a guidare un'azienda tutta sua e nel 1973 diede le dimissioni e portò con sé diversi componenti del team della BCG per fondare la Bain & Company. Bruce prese molto male quella defezione e dichiarò al «New York Times»: «Fu una dichiarazione di guerra alla stregua del bombardamento giapponese di Pearl

Harbor. Non mi sono mai sentito così tradito, defraudato e offeso»<sup>4</sup>.

Dal canto mio, non avevo grande successo come consulente alla BCG e me ne andai per entrare alla Bain nel 1980. Restai sorpreso quando – come del resto tutti gli altri – fui ben presto nominato socio. I soci di tutto il mondo dovevano recarsi a Boston una volta al mese per un incontro, che Bill gestiva con consumata autorevolezza, sebbene non gli successe mai di alzare la voce. Era una delle persone più carismatiche e particolari che avessi mai conosciuto, e riuscì a creare un'azienda straordinariamente potente e redditizia con uno sforzo personale minimo. Come Bruce Henderson, smise rapidamente di

occuparsi dei clienti in prima persona. Quando si presentava in azienda, si rifugiava nel suo immenso ed elegante ufficio, pieno di pezzi di antiquariato e cimeli del basket, un'oasi di pace e cultura, lontana dal trambusto dell'open space che ospitava le scrivanie dei dipendenti. La sua segretaria teneva a bada i visitatori e un socio anziano mi spiegò che l'agenda di Bill era piena di impegni fittizi. Lo incontrai una volta sola, in ascensore, vestito di tutto punto per una partita di tennis.

Bill conduceva una vita affascinante. Al di sotto di lui si apriva una piramide dalla struttura ben definita. Sul gradino più alto c'erano cinque dei colleghi con cui aveva iniziato – fra cui John Halpern

e Ralph Willard – che arrivai ad ammirare incondizionatamente per la loro capacità di vendere sempre più servizi agli stessi clienti (sebbene occorra ammettere che la discrezione non fosse la principale dote di John: lo ricordo infatti cominciare la riunione iniziale con il consiglio di amministrazione del cliente con la frase: «Questa strategia farà diventare ricchi tutti i presenti».) I cinque luogotenenti parlavano a Bill, e Bill parlava con loro, proprio come Dio parla ai suoi angeli, ma raramente con qualcun altro. Dopo gli angeli venivano i soci ordinari, sotto di noi i project manager, poi i consulenti e infine – un’innovazione di Bain – c’erano i ricercatori associati, i

laureati non specializzati. Ogni singola persona – dai famosi cinque in giù – lavorava tutte le ore che Bill chiedeva di fare ed eseguiva fedelmente quanto veniva richiesto dai superiori.

Si diceva che Bill trattenesse la maggior parte dei profitti. Non so che cifra fosse, perché i semplici soci non avevano accesso ai libri aziendali (anche se avevamo piena responsabilità). Come mi sussurrò una volta uno dei partner di lungo corso, il contratto siglato dai soci non era un *Bill of Rights* [carta dei diritti], ma i *Rights of Bill* [i diritti di Bill]! Il suo compenso orario doveva essere straordinario.

Comunque non mi lamento. Nella visione di Bill, la società di consulenza

doveva avere un rapporto molto stretto con un numero esiguo di grandi clienti e, secondo lui, un contratto di consulenza doveva essere simile a un matrimonio, cioè una relazione a lungo termine fra pari che ne traevano reciproco beneficio. I soci senior sviluppavano un rapporto di fiducia con l'amministratore delegato del cliente, in modo tale che quest'ultimo non avrebbe *mai* preso una decisione importante senza prima chiedere il parere della Bain & Company. Il CEO accettava inoltre di non porre limiti ai compensi di Bill, a patto che la sua azienda guadagnasse un rendimento pari a cinque o dieci volte il profitto annuale su ogni spesa di consulenza. All'inizio degli anni Ottanta,

McKinsey, il leader di mercato nel settore della consulenza, a stento fatturava oltre due milioni di dollari l'anno per singolo cliente, mentre si diceva che Bain & Company applicasse ad alcuni clienti tariffe dieci volte superiori. Per ogni organizzazione dei clienti, Bain iniziava tracciando un'esaustiva strategia per l'impresa nel suo complesso, per ogni divisione in ogni Paese. Questa operazione richiedeva normalmente qualche anno di lavoro. Poi passavamo alla riduzione dei costi e ad altre forme di "implementazione" della strategia. Quando la procedura cominciava a dare segni di rallentamento, lavoravamo a un'acquisizione per conto del cliente e il

ciclo ripartiva con ulteriori acquisizioni. Finché l'azienda del cliente prosperava e il CEO stava al suo posto, Bain faceva altrettanto e i nostri ricavi crescevano in modo esponenziale.

Probabilmente Bill Bain non impiegò molto tempo a ideare questa formula ingegnosa e a costruire la sua azienda attorno a essa, ma il valore che creò per la Bain & Company – e di solito anche per i clienti – fu astronomico. Bill dedicava il proprio tempo solo alle attività per le quali era competente, e i suoi risultati non avevano alcuna relazione con il tempo o lo sforzo che vi riservava. Dubito che se Bill fosse stato più attivo sarebbe mai riuscito a ideare questo straordinario sistema per creare

ricchezza; sono inoltre convinto del fatto che la mancanza di una specializzazione lo abbia aiutato moltissimo: se fosse stato affascinato dai dettagli tecnici della consulenza, come accade al 99,9% dei consulenti, difficilmente avrebbe avuto la visione di come realizzarla in modo del tutto diverso.

È senz'altro significativo che i due consulenti di management più creativi e influenti degli ultimi sessant'anni – due leader aziendali che hanno fondato due delle tre società di consulenza più prestigiose al mondo – siano stati anche i più pigri.

*Il giusto tipo di pigrizia*

C'è una vecchia storia su un giovane inglese che, prima della Grande guerra, si reca in Europa per il suo Grand Tour. A Napoli, l'uomo si imbatte in dodici piccoli mendicanti che se ne stanno seduti all'ombra a far niente. «Chi è il più pigro fra voi?», chiede il turista. «Gli darò una moneta». Undici ragazzini saltano in piedi, reclamando il dono, ma l'inglese dà il soldo al dodicesimo, che non ha mosso un muscolo.

Questa storia è raccontata da Bertrand Russell, il grande matematico e filosofo, nel suo *Elogio dell'ozio*:

Il lavoro è di due tipi: il primo consiste nell'alterare la posizione della materia sulla superficie della terra, o vicino a essa, rispetto a un'altra materia; il secondo consiste

nell'ordinare alle persone di farlo. Il primo è spiacevole e poco remunerato, il secondo può estendersi all'infinito. Non ci sono infatti solo quelli che danno gli ordini, ma anche quanti esprimono un parere su che ordini dovrebbero essere dati.

Penso che nel mondo venga svolto fin troppo lavoro e che la credenza secondo la quale il lavoro è virtuoso faccia danni enormi [...] la strada per la felicità e la prosperità passa per un'organizzata diminuzione del lavoro<sup>5</sup>.

Il feldmaresciallo e aristocratico prussiano Erich von Manstein arrivò a conclusioni analoghe, pur seguendo una strada completamente diversa. Manstein era un soldato di carriera di grande successo, che disprezzava Hitler pur essendone una delle più grandi risorse. Fu lui, infatti, a guidare la straordinaria

“guerra lampo” che mise in ginocchio la Francia negli anni Quaranta, e a prendere il comando nel luglio del 1942 dell’XI armata tedesca contro i sovietici nella guerra di Crimea. Nel 1943-1944 esitò quando gli venne proposto di partecipare al complotto contro Hitler, dapprima accettando di prendervi parte e poi dissociandosi dai cospiratori. Fu imprigionato dagli inglesi per crimini di guerra nel 1948 e rilasciato nel 1953. Da lì in poi condusse una vita ritirata fino alla morte, avvenuta a Monaco all’età di ottantacinque anni, mentre le sue memorie divennero un best-seller nella Germania del dopoguerra<sup>6</sup>.

Manstein suddivideva i suoi ufficiali in cinque tipologie, a seconda che

fossero stupidi o intelligenti, indefessi lavoratori o pigri; aveva idee precise su come trattare con ciascuno di questi:

1. Ufficiali pigri e stupidi: «lasciateli perdere, non fanno danni».
2. Ufficiali intelligenti e indefessi lavoratori: «Sono eccellenti membri dello staff, garantiscono che ogni dettaglio sia adeguatamente preso in considerazione».
3. Ufficiali stupidi e indefessi lavoratori: «Sono una minaccia e costringono tutti a occuparsi di cose irrilevanti. Devono essere allontanati prontamente».
4. Ufficiali pigri e intelligenti: «Sono

adatti per i compiti più importanti».

Gli stessi principi si applicano ai manager:



Manstein ci ricorda che la pigrizia in sé non è una virtù, ma funziona bene

solo quando è accompagnata da una spiccata intelligenza. Inoltre, i migliori manager in assoluto che ho potuto osservare sono dotati di molte altre virtù – come riflessività, originalità e visionarietà – oltre che di qualche caratteristica non proprio desiderabile, fra cui almeno un tocco di arroganza, narcisismo e autoindulgenza. Danno enorme valore al loro tempo e alla libertà di riflettere sulle cose senza essere disturbati, pertanto è loro desiderio evitare i compiti più noiosi che la maggior parte di noi affronta volentieri per dimostrare di essere incline alla democrazia.

Questi super-performer sono indubabilmente pigri, ma il loro è un

genere di pigrizia particolare, legato a filo doppio alla creatività. Sono brillanti, e questo dà loro la libertà (dalla normale pressione lavorativa) di trovare scorciatoie per ottenere i risultati migliori con il minimo sforzo. Jacques, Bruce e Bill non sarebbero stati così pigri se non fossero stati così fantasiosi, e non avrebbero avuto tutta quella immaginazione se avessero lavorato più duramente. Il legame più stretto, tuttavia, è fra la pigrizia e l'autoindulgenza da una parte e una sorta di ispirata determinazione dall'altra. Normalmente non associamo la pigrizia alla determinazione, ma la determinazione a trovare una soluzione molto migliore con il minimo sforzo

possibile è la forma più elevata di pigrizia. È l'essenza stessa del Principio 80/20 in azione. Quanti la praticano sono i manager *visionari*: pigri, riflessivi, inventivi e dotati di una sicurezza di sé che sfiora la forma più costruttiva di arroganza.

La pigrizia e la capacità di scegliere vanno a braccetto. Il manager pigro deve essere selettivo e il manager selettivo si può permettere di essere pigro. Anche l'essere selettivi e l'aver successo sono strettamente collegati. Una volta capito che un numero esiguo di azioni e decisioni avrà un impatto determinante sulla vostra carriera e sulla vostra azienda, andrete automaticamente alla ricerca di quelle poche ma essenziali

azioni. Non vi affannate sulle inezie, perché sono proprio quelle a togliere spazio alle grandi imprese. Warren Buffett – l'investitore di maggior successo al mondo, con un valore personale netto di circa cinquanta miliardi di dollari – afferma che deve la stragrande maggioranza della sua fortuna a meno di dieci cruciali decisioni. All'epoca della stesura di questo libro, Buffett aveva ottantadue anni e faceva soldi fin da quando era bambino, quindi possiamo calcolare che le decisioni cruciali alle quali si riferisce sono meno di una ogni dieci anni. È più facile prendere poche decisioni davvero efficaci se non perdetevi tempo in cose che non vi cambieranno mai la vita. La

pigrizia, l'essere selettivi e la fiducia in voi stessi si compensano le une con le altre e costituiscono una specie di formula per risultati straordinari.

### *Come diventare pigri*

Prima di concludere il Metodo nove, però, dobbiamo dire qualcosa per quelli di noi che non sono pigri o straordinariamente egoisti per natura. Non tutti i super-performer sono pigri. Per esempio, Bertrand Russell ottenne moltissimi risultati nella sua lunga vita e, sebbene caldeggiasse la pigrizia, lui stesso non era affatto pigro. «Ho creduto a tutto ciò che mi è stato detto [sulle

virtù del duro lavoro]», scrisse, «e ne ho tratto la consapevolezza che mi ha portato a lavorare sodo fino a oggi»<sup>7</sup>.

Probabilmente la stessa cosa vale per voi: la maggior parte dei manager non si risparmia sul lavoro. Io stesso ho tentato in ogni modo di diventare pigro per tutta la vita... è una dura lotta! Avendo lavorato fino a novanta ore la settimana ai tempi della Bain, ridussi il mio impegno a quaranta-cinquanta ore quando fondai LEK. Tuttavia nascondevo la mia “pigrizia” ai colleghi stando parecchio tempo fuori dall’ufficio e lavorando in orari inconsueti, spesso prendendomi una lunga pausa a metà giornata per fare sport o incontrare gli amici, per poi tornare al lavoro la sera

tardi.

Quando compii quarant'anni, diminuii ulteriormente le ore di lavoro e adesso non lavoro più di tre ore al giorno, sempre se non vogliamo considerare lavoro le letture e le conversazioni piacevoli, visto che è proprio in quei momenti che ho le idee migliori. Se ho la fortuna di essere colto da ispirazione, questo di solito accade quando vado in bicicletta, quando passeggiò, quando sono in ferie, persino nel sonno. So di ottenere i risultati migliori quando lavoro meno; eppure, ogni volta che sono in ozio, mi è difficile non provare nemmeno un briciolo di senso di colpa.

Christopher Morley decantava

...la pigrizia filosofica [...] quel genere di

pigrizia basata su un'analisi dell'esperienza attentamente ragionata. La pigrizia acquisita. Non abbiamo alcun rispetto per chi è nato pigro. È come essere nati milionari, spesso non si apprezza la propria fortuna. È l'uomo che ha espulso la propria pigrizia dal duro materiale della vita che riscuote tanto consenso<sup>8</sup>.

Come ha affermato John W. Raper, «Non c'è piacere nel non avere nulla da fare. Il divertimento sta nell'averne molto da fare e nel non farlo»<sup>9</sup>.

La pigrizia funziona davvero, anche se non siete così fortunati da essere pigri di natura. Ovviamente non potete essere pigri in ogni genere di impiego, dovete trovarne uno in cui avete il controllo delle vostre ore di lavoro e non siete soggetti a supervisione, il che spiega il

motivo per cui molti pigri fondano un'azienda propria. Inoltre, la pigrizia non è facile da ottenere, a volte la praticerete con maestria solo verso la fine della vostra carriera, e di certo dovrete essere determinati per mantenerla lungo il percorso. Alla fine dei conti, però, ne vale la pena, perché i manager pigri ottengono risultati straordinari.

Solo economizzando le vostre energie e la vostra attenzione potete metterle a frutto quando serve.

Se praticare il management pigro è difficile, l'ultimo metodo per diventare un manager 80/20 può essere ancor più complesso. Tuttavia spesso si rivela il

cammino più valido e appagante.  
Entriamo nel mondo del manager  
strategico.

*Metodo dieci*

*Il manager*

*strategico*

Il futuro appartiene a quelli  
che credono nella bellezza  
dei loro sogni.

Eleanor Roosevelt

I manager strategici creano un valore fantastico re-immaginando il loro settore. Ideando metodi nuovi per fare affari, forniscono prodotti o servizi

unici, per i quali i clienti sono disponibili a pagare un prezzo più elevato, o tagliano i costi senza ridurre la qualità, o – idealmente – fanno entrambe le cose: vendono a un prezzo più elevato e producono a un costo inferiore. Questo nuovo modo per fare affari è più redditizio ed è una soluzione 80/20.

Diventare un manager strategico non è facile, ma i benefici possono essere astronomici per il manager, per i clienti e per i dipendenti dell'azienda.

*I pionieri del management strategico*

Quando avevo trent'anni, la mia carriera era in una pessima fase di stallo. Nonostante quattro anni di lavoro durissimo al Boston Consulting Group, non ero riuscito a ottenere una promozione, quindi reagii lavorando ancora di più e approfondendo sforzi ancora maggiori, finché non arrivai a lavorare almeno dieci ore al giorno, sette giorni su sette. Smisi di fare sport, ingrassai e trascurai la mia vita personale. Ma tutto questo non funzionava.

Sempre più scoraggiato, diedi le dimissioni prima di essere licenziato, passai un mese a scorrazzare per il Sud della Francia sulla mia Porsche – che presto mi sarebbe stata pignorata –, feci

lunghe camminate e mi concessi pranzi e cene ancor più lunghi. Cercai anche un altro lavoro.

Un pomeriggio di sole mi trovai a Zurigo, impegnato in una conversazione con un affascinante gentiluomo svizzero di nome Egon Zehnder, che nel 1964 aveva fondato l'azienda che portava il suo nome e nei sedici anni successivi l'aveva trasformata in una delle società per la selezione del personale più potenti al mondo. Amichevole, vestito in modo impeccabile e con una voce calda, mi fece un'impressione profonda. Era un manager strategico, perché il suo concetto di società di selezione del personale era totalmente diverso da quello dei suoi concorrenti americani.

Lo ricordo ancora mentre mi spiega le tre differenze principali. Primo, assumeva solo persone dall'intelligenza spiccata, quindi il suo staff era sempre in grado di tenere il passo anche con i clienti più brillanti. In precedenza, nessuno in quel settore aveva creduto che una laurea di primo livello fosse necessaria o persino desiderabile. In secondo luogo, assumeva solo persone di buon carattere e collaborative, e aveva progettato gli incentivi aziendali in modo tale che la fiducia, la lealtà e lo spirito di squadra potessero fiorire. Nel 1976 aveva ceduto il pacchetto di maggioranza della società – detenendo comunque quote del valore di alcune decine di milioni di dollari – e aveva

conferito a ciascun socio pari quantità di azioni e dividendi. Per essere sicuro che tutti gli uffici collaborassero fra loro, i profitti confluivano in un unico fondo globale. Per incoraggiare i colleghi ad adottare una visione a lungo termine, i salari erano legati all'anzianità. In terzo luogo, per quanto riguardava il compenso si discostò dalle consuetudini del settore: abbandonò la prassi di farsi pagare una percentuale dello stipendio del dirigente assunto dal cliente e istituì un compenso fisso, garantendo in tal modo che gli interessi della sua società rispecchiassero sempre quelli del cliente.

Egon Zehnder era un manager strategico perché rifletteva a lungo su

come ottenere risultati straordinari – per il cliente e per la propria società – impiegando al contempo dei professionisti che non costavano più di quelli delle società concorrenti. Costruì in tal modo un modello di business superiore rispetto agli standard del settore. Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, Bill Bain stava facendo qualcosa di simile nel settore della consulenza, più o meno nello stesso periodo: stava dando forma a un sistema radicalmente nuovo e pionieristico, basato sul lavoro intensivo per un solo cliente in un particolare settore e arrivandone così a trasformare la performance. Avendo deciso che la selezione del personale non faceva per

me, entrai ben presto alla Bain, dove potei fare esperienza diretta della formula di Bill. Si trattava senza dubbio di un sistema eccezionale.

Definire qualcuno un “manager strategico” non dice assolutamente nulla della sua filosofia, del suo stile di management né delle sue competenze nel gestire le persone. Sebbene fosse laureato alla Harvard Business School, Egon era europeo fino al midollo: credeva in una forma di partenariato collegiale, congeniale e di lungo termine fra pari, non nella gerarchia o nella massimizzazione dei profitti della sua azienda.

Bruce Henderson e Bill Bain, al contrario, erano due capitalisti

purosangue. Ma le similitudini fra i due finiscono qui. Bruce era una persona impegnativa, con cui ci si rapportava a fatica, e un grande individualista. Voleva persone intelligenti, in grado di pensare con la loro testa e di avere nuove intuizioni. Non ho mai conosciuto qualcuno che credesse con così tanta convinzione nella libertà e nella spontaneità. Bill era l'esatto opposto: diceva a tutti cosa fare e si aspettava che la gente seguisse le sue istruzioni alla lettera. Molto meno brusco di Bruce, e nemmeno lontanamente altrettanto impetuoso, si concentrava sull'idea che riteneva cruciale e poi la metteva in pratica attraverso un sistema perfetto di autorità e controllo che non lasciava

nulla al caso.

La lotta per la supremazia fra Bill e Bruce può essere considerata un microcosmo dei risultati e delle contraddizioni del sistema americano: l'incessante conflitto fra la creatività libertaria da un lato e l'inflessibile genio organizzatore che impone un metodo migliore dall'altro. Echeggia la frantumazione della religione in mille Chiese e sette in opposizione al concetto che esiste solo un'unica vera via. È la Silicon Valley contro l'esercito americano, Internet contro l'FBI, Apple contro Microsoft: tutto, in America, ha avuto origine da grandi individui che possedevano l'inconsueta (e talvolta pericolosa) licenza di fare ciò che hanno

voluto. In America come in nessun altro posto al mondo, il risultato è un fatto personale, basato su intuizioni idiosincratiche e sulla libertà e la facoltà di metterle in pratica creando nuove organizzazioni o reinventando quelle esistenti.

Date le differenze, talvolta considerevoli, di stile e ideologia, cos'hanno in comune tutti i manager strategici? Ciascuno di loro ha una visione unica del proprio settore, un'idea radicale di come fare i migliori affari nell'ambito di appartenenza e una determinazione ad andare avanti che non accetta compromessi. Per esempio:

- Herb Kelleher progettò un nuovo

modello di linea aerea low cost, divertente e altamente redditizia. Oggi i voli interni della Southwest trasportano più passeggeri di ogni altra compagnia aerea americana.

- Bruce Henderson ebbe l'intuizione che un' "azienda pensante" – un'azienda in cui lavorano i giovani più brillanti, interessati a capire come funziona il mondo del lavoro – sarebbe potuta diventare leader mondiale nel settore della consulenza aziendale.
- Bill Bain ebbe l'intuizione che una società di consulenza avrebbe potuto stringere un rapporto molto stretto e intimo con l'organizzazione del cliente, e in

particolare con il suo amministratore delegato.

- Egon Zehnder si rese conto che avrebbe potuto trasformare il settore della selezione del personale assumendo solo persone intelligentissime, calorose e amichevoli, e incoraggiandole a collaborare con gli altri uffici della società istituendo un unico fondo globale per i profitti.
- Mark Zuckerberg prese l'annuario del college, il "libro" in cui gli studenti condividono i propri interessi e le proprie foto, e lo tradusse in versione elettronica, creando un sito per il networking radicalmente innovativo:

## Facebook.

- Andrew Black e Edward Wray fondarono Betfair e ribaltarono completamente i canoni del settore delle scommesse, consentendo agli scommettitori di puntare contro altri utenti a un prezzo bassissimo.
- Nel 1996 Larry Page e Sergey Brin ebbero la visione di «organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili»<sup>1</sup>. Per fare questo, la loro società, Google, ha sviluppato un motore di ricerca di livello superiore, molto più veloce e semplice dei pionieri della ricerca online, che ora sono caduti nel dimenticatoio. Oggi Google

elabora oltre un miliardo di ricerche al giorno ed è la dimostrazione del fatto che i manager strategici non devono inventare il settore che possono arrivare a dominare. Se però non siete i primi, dovete fare qualcosa di diverso e straordinariamente migliore.

- In Sudafrica i supermercati di Raymond Ackerman erano diversi. Il compito della catena Pick 'n Pay, spiegò una volta, era funzionare per i consumatori più che per i fornitori o per l'azienda stessa. Questa idea era semplicissima, ma comportava una sfida a potenti interessi costituiti, come quando Raymond

vendette il carburante a un prezzo ribassato contravvenendo ai loschi accordi stretti fra il governo dell'apartheid e le grandi industrie petrolifere. Eppure, come mi ha sempre detto Ackerman, «fare il bene è un ottimo affare». Negli anni Settanta e Ottanta, la sua catena si espanse rapidamente e registrò profitti elevatissimi.

### *Le caratteristiche essenziali del manager strategico*

I manager strategici spesso assurgono al firmamento del business, ma – nella misura in cui porta a risultati eccezionali

in cambio di uno sforzo ordinario – il management strategico può essere applicato a tutti i gradi dell'ambizione. Potete trovare manager strategici in tutti i settori dell'economia, e persino al di fuori di essa. Per esempio, quando frequentavo la scuola secondaria, in Inghilterra, uno dei miei professori era un eccentrico signore di nome W.G. Babbington. La sua innovazione consisteva nell'insegnare dall'alto di una comoda poltrona sistemata su un podio di fronte alla classe. Accanto a lui sedeva il suo "braccio destro", un ruolo ricoperto a turno da un alunno. Il braccio destro conduceva gran parte della lezione, sceglieva le domande poste dagli altri alunni e, se possibile,

rispondeva lui stesso o trovava altri studenti in grado di farlo. Nei primi e negli ultimi cinque minuti di lezione ascoltavamo uno dei dischi di musica classica preferiti di Mr Babbington. Quel sistema gli rendeva il lavoro più facile e piacevole, e regalava a noi un'esperienza didattica straordinaria.

Tutti i manager strategici danno più valore al pensiero che all'azione e, a differenza della maggior parte dei colleghi, non permettono mai all'azione – o alla conformità – di avere il sopravvento sul pensiero. Riflettono a lungo su come fare di più con meno, ma – siccome questo non è affatto facile – l'efficace pensiero strategico è raro nel mondo degli affari. Seguire la routine,

incontrare i colleghi, fare chiamate o rispondere alle e-mail, e far visita ai clienti sono attività che vengono più naturali alla maggior parte dei manager; pertanto occorre molta determinazione per rifiutarle tutte e dedicare buona parte del proprio tempo alla riflessione. Sulle prime vi sentirete a disagio, perché vi impegnerete in qualcosa di nuovo. È come percorrere molti chilometri a piedi dopo aver usato la macchina per tutta la vita; ma il nostro corpo è fatto per camminare e il nostro cervello per pensare, quindi, se perseverate, queste attività vi verranno naturali.

Padroneggiare l'arte di pensare è solo il primo passo per diventare un manager

strategico, perché il pensiero profondo porta inevitabilmente all'incertezza: dopotutto, se non ci fosse l'incertezza non servirebbe pensare. Riflettere comporta sempre un rischio, potrebbe indurvi a impegnarvi in qualcosa di nuovo, scoraggiante e persino pericoloso. Agire sulla base di un'idea innovativa è un azzardo, perché si tratta di mettere in gioco la vostra reputazione, il vostro tempo, la vostra energia e le risorse dell'azienda senza sapere quale sarà il risultato. Tenete a mente, però, che tutto ciò che ha fatto del mondo moderno quello che è adesso – dalla meccanizzazione in agricoltura alla rivoluzione industriale, alla refrigerazione fino alla moderna

medicina, al cyberspazio e a tutti i dispositivi portatili che hanno cambiato la nostra vita – è nato da una scommessa frutto di un pensiero profondo. Ogni nuovo progetto o iniziativa di management inizia con un singolo pensiero, un'ipotesi, una congettura o una convinzione che ci portano a credere di avere la capacità di ottenere di più con meno.

I manager strategici di successo devono anche essere dotati di estrema ambizione per creare un modello di business migliore, della comprensione di come fare tutto questo e – infine – della determinazione necessaria a farlo accadere. Una volta che tutti gli elementi sono al posto giusto, però, la

ricompensa per un'unica brillante idea potrebbe essere enorme.

Ovviamente molti innovatori hanno avuto idee che credevano brillanti ma di cui non abbiamo mai sentito parlare perché hanno fallito. Con ogni probabilità, i loro modelli di business non erano *straordinariamente* migliori di quelli esistenti. I nuovi imperi nascono dalle rivoluzioni, non dai piccoli miglioramenti. Parimenti, se un'idea è davvero innovativa ma non porta a prezzi più elevati e costi inferiori per l'azienda, fallirà. Infine, molte grandi idee falliscono perché i loro creatori non hanno la necessaria ambizione, la competenza pratica, il coraggio o la spinta ossessiva per

realizzarle. I pavidetti non diventano manager strategici.

### *Le segreti del successo strategico*

Ci sono quindi molte ragioni per le quali la vostra idea, per quanto rivoluzionaria, potrebbe fallire. Tuttavia se avete un'intuizione su come il vostro settore potrebbe essere ricostruito, se sapete quali sono le mancanze che un approccio totalmente diverso potrebbe colmare, e se avete anche solo un sentore di quale potrebbe essere questo approccio, dovrete andare avanti... perché potreste essere i fondatori del nuovo Google o del nuovo Facebook.

Ripensare ai manager strategici che ho incontrato nel corso degli anni e osservare le loro imprese mi ha rivelato alcuni indizi su come hanno raggiunto un successo straordinario nei rispettivi campi:

- Spesso la differenza cruciale è un tipo diverso di persona che entra nel settore, e/o un nuovo modo di organizzare i lavoratori per incoraggiarli ad adottare il massimo grado di collaborazione in tutta la nuova azienda.
- Un tema comune è prendere le persone più brillanti e motivate, fornendo loro un modello di comportamento. Sebbene il

modello sia molto specifico, è anche liberatorio. Nella misura in cui seguite i *valori* del fondatore, avete lo spazio per usare i vostri talenti personali nel modo che ritenete più opportuno per conseguire dei risultati.

L'autenticità e la disciplina non bastano, ma l'autenticità disciplinata trionfa sempre.

- Il rapporto lavoro-costi è inferiore e i margini sono maggiori (a volte persino a dispetto dei prezzi più bassi) rispetto al modello tradizionale.
- Il richiamo per i clienti è diverso. La BCG è stata la prima società di consulenza a rivolgersi anzitutto

all'intelletto dei clienti, e la prima ad assumere e a concedere promozioni sulla base del semplice intelletto dei dipendenti. Prima di Bill Bain, nessun consulente si era mai concentrato sugli interessi personali e le ambizioni dell'amministratore delegato; prima di Herb Kelleher nessuno aveva mai tentato di offrire voli low-cost ma comunque piacevoli per i passeggeri e lo staff. Mark Zuckerberg è stato il primo imprenditore a capire che gli studenti costituivano un mercato immenso e mai esplorato per i social network online; prima di Larry Page e Sergey Brin nessuno

aveva integrato in maniera così fluida gli inserzionisti nei motori di ricerca; prima di Andrew Black e Edward Wray nessuno si era mai rivolto agli scommettitori professionisti che sono in grado di trarre regolarmente profitto dalle scommesse.

- C'è spesso un forte legame emotivo tra il fondatore, i manager della nuova azienda e i clienti. A volte il fondatore diventa una figura simbolica: personifica i valori aziendali e garantisce una pubblicità straordinaria (oltre che molto economica e assai efficace). Pensate a cosa è stato in grado di fare per la Virgin l'alto profilo di

Richard Branson. Il fondatore incarna e simboleggia qualcosa. Il fondatore è il marchio. Il fondatore potrebbe persino essere il modello per l'organizzazione.

Sulla base di questi suggerimenti, come potreste trasformare il vostro settore?

*Il manager strategico: il vero manager 80/20*

Il paradosso del manager strategico è che è facile *esserlo* – la vita e il lavoro fluiscono abbondanti e senza intoppi – ma è straordinariamente difficile

*diventarlo*. Alcune persone ci riescono dopo decenni di esperienza nella carriera che hanno scelto; ciò non di meno, fra i dieci metodi per diventare un manager 80/20, questo è la quintessenza del Principio 80/20: il guadagno è immenso (e non privo di una buona dose di divertimento), mentre lo sforzo per ottenerlo è minimo, perché l'idea originale è ottima.

Tutto questo vi solletica? Se sì, siete pronti per scalare nuove vette e diventare famosi per aver cambiato il vostro settore... e magari il mondo intero.

Dopo aver esaminato tutti e dieci i metodi per diventare un manager 80/20,

è il momento di capire come metterli  
insieme.

*Il manager 80/20*  
*completo:*  
*sommario essenziale*

Se vuoi una qualità,  
comportati come se già la  
possedessi.

William James<sup>1</sup>

Una qualità brillante dà  
lustro a un'altra, o nasconde  
qualche difetto evidente.

William Hazlitt

Il manager 80/20 può essere tutte le cose di cui abbiamo parlato in questo libro: investigatore, super-connettore, mentore, leva, liberatore, alla ricerca del significato, ricco di tempo, semplificatore, pigro e strategico, ma non ne ho mai incontrato uno che fosse tutte queste cose assieme. Inevitabilmente sarete più inclini ad alcune di queste caratteristiche rispetto ad altre; dal canto mio, dopo anni di tentativi, non ottengo ancora risultati eccellenti nella pigrizia e nel mentoring. Come sempre accade con il Principio, potrebbe essere meglio consolidare ulteriormente i vostri punti di forza e non preoccuparvi troppo di correggere le mancanze. Per diventare un manager

80/20, infatti, è più utile considerare in modo diverso le dieci qualità che mirare alla perfezione in tutte. Diventare il miglior manager possibile rispetto a una sola delle caratteristiche elencate trasformerà comunque il vostro lavoro e la vostra carriera.

Eppure, nessuna di queste qualità è inutile ai fini della super-efficienza manageriale. Padroneggiare ognuna di esse potrebbe rappresentare una sfida a breve termine, ma i benefici sul lungo termine sono talmente importanti che lo sforzo profuso sarà ripagato decine o centinaia di volte nella vostra carriera.

Caratteristica del manager	Sfida a breve termine	Beneficio a lungo termine
Investigatore	Bassa	Elevato
Super-connettore	Bassa	Elevato
Mentore	Bassa	Elevato
Leva	Da bassa a moderata	Elevato
Liberatore	Moderata	Molto elevato
Alla ricerca del significato	Moderata	Enorme
Ricco di tempo	Da moderata a elevata	Molto elevato
Semplificatore	Da moderata a elevata	Molto elevato
Pigro	Elevata	Enorme
Strategico	Elevata	Enorme

Ricapitoliamo i principali aspetti di ciascuno dei dieci metodi.

### *Investigatore*

- A parte i bambini e i detective,

pochi di noi passano la vita a fare domande, ma i manager dovrebbero.

- Il mondo non è come sembra. Tutti si concentrano sulla media, ma il business va avanti per estremi. Sotto a ogni media ci sono alcune forze straordinarie e una massa di input mediocri o pessimi. Il trucco è riconoscerli.
- Ci sono alcune domande che vale sempre la pena porsi. Per esempio:
  1. Ci sono alcuni, pochi, prodotti o clienti super-redditizi? (La risposta è sì).
  2. Quale idea potente potrebbe mettere il turbo alla mia

- azienda e alla mia carriera?
3. Chi sta ottenendo grandi risultati, e come?
  4. Come posso fare qualcosa di importante dieci o venti volte meglio?
  5. Come posso ottenere molto di più con molto meno?
  6. Chi è il mio cliente più importante?
  7. Qual è la cosa che mi sta ostacolando più di tutte le altre?

## *Superconnettore*

- Nella vita, i punti di svolta sono

rari e stranamente arrivano grazie a persone che in genere frequentiamo poco o che abbiamo persino dimenticato.

- Nella lotteria della vita, possiamo acquistare – pagandoli a caro prezzo – pochi “biglietti rossi”, vale a dire qualifiche, lunga esperienza e duro lavoro. Ma possiamo ottenere anche un numero pressoché infinito di economici “biglietti verdi”, quei legami deboli con persone che si muovono in ambienti diversi dai nostri. Ciascuno di questi biglietti verdi potrebbe fornirci informazioni utili a far progredire la nostra vita.
- Il maggior vantaggio deriva dalle e

arriva alle persone che mettono regolarmente in contatto fra loro due dei propri conoscenti. Questi “super-connettori” si situano per natura nel punto di snodo delle nuove idee e delle opportunità più originali.

- Viviamo in un “mondo piccolo” perché i super-connettori collegano gli ambiti più disparati. I super-connettori sono pochi ma hanno un’influenza enorme e di grande valore per la società.
- Diventare un manager super-connettore è facile e le ricompense sono infinitamente maggiori dello sforzo profuso.

## *Mentore*

- Gli ex capi che ricordate con affetto sono invariabilmente coloro i quali vi hanno insegnato qualcosa. Queste persone sono state manager mentori.
- I manager mentori sono disponibili a discutere i propri errori e i propri successi.
- Tutti hanno bisogno di incoraggiamento e consiglio. Senza è impossibile fare bene.
- Molti credono che il mentoring sia una faccenda complessa e impegnativa. In termini di risultati è così, ma il tempo e l'energia necessari non sono altrettanto

ingenti. Qualche minuto ogni settimana, al momento giusto, con le parole giuste alla persona giusta possono fare la differenza. Potete esercitare un enorme impatto con uno sforzo minimo.

- Fate attenzione a tutti i piccoli segnali che i colleghi mandano quando hanno bisogno di sostegno.
- Intercettate una persona che sta lavorando bene e lodatela con sincerità.
- Usate i dieci metodi per aiutare i vostri collaboratori a ottenere grandi risultati.
- Avviate un processo di mentoring a piramide, fate in modo che ciascun membro del vostro staff diventi

mentore di due colleghi.

- Quando siete alla ricerca di un mentore, rivolgetevi alla persona che davvero preferite, ascoltate attentamente cosa ha da dirvi, chiedete aiuto solo quando è necessario, non pretendete troppo tempo e date qualcosa in cambio.
- Il mentoring è più efficace quando è piacevole.

*Leva*

- Quando davvero ci interessa l'obiettivo che vogliamo raggiungere, il nostro inconscio lavora incessantemente per fornirci

la risposta.

- Visualizzate il successo. Se non riuscite a farlo nel vostro attuale lavoro, trovate un contesto in cui vi sentite più sicuri.
- Ottenete il successo nel vostro settore riciclando e combinando idee che hanno fatto faville in altri contesti.
- Riducete di almeno il 90% il numero di decisioni che prendete, ma aumentate il tempo che dedicate a prendere decisioni cruciali.
- La mancanza di fiducia porta a una tremenda inefficienza, mentre un ambiente sincero permette di fare molto più lavoro in maniera rapida e piacevole.

- Assumete e lavorate solo con (e per) persone eccellenti. Niente eccezioni.
- Massimizzate il vostro impiego del capitale aziendale. Se un progetto promette rendimenti elevati, fate il massimo investimento possibile. Gli imprenditori si assumono rischi maggiori e costi più elevati, e perdono parte del controllo quando incrementano il capitale investito. Questo vale molto raramente per i manager.

## *Liberatore*

- Nel 1960 Douglas McGregor ha

osservato che esistevano due tipi diversi di management. La Teoria X si affidava al comando e al controllo, con il presupposto che le persone non avrebbero lavorato se non sotto stretta supervisione o motivate dal denaro. La Teoria Y ipotizzava che le persone fossero motivate dalla curiosità, dal desiderio di collaborare e dal piacere derivante dalle proprie competenze.

- In qualunque attività aziendale in cui la creatività abbia un peso, la Teoria Y è la “soluzione 20%” che porta più dell’80% dei risultati.
- Eppure molte aziende – anche di successo in settori entusiasmanti –

aderiscono ancora alla Teoria X.

- Come manager, è virtualmente impossibile seguire la Teoria Y in un'azienda che sposa la Teoria X, quindi non provateci nemmeno.
- Liberare anziché controllare il vostro staff richiede uno sforzo di volontà. Essere un manager liberatore non significa essere morbidi e cedevoli. Al contrario, richiede totale onestà e franchezza, e il perseguimento di standard elevati, ma dà anche notevoli soddisfazioni.

*Alla ricerca del significato*

- Realizzando il nostro potenziale, troviamo il significato nella vita e nel lavoro.
- Il management è una missione creativa, piena di occasioni di interpretazione idiosincratICA.
- Negli affari, una persona può avere un impatto centinaia di volte superiore alla media. Le svolte arrivano da una ristretta minoranza di idee, imprese, prodotti, processi, clienti e individui. In questo contesto, il Principio è più simile alla proporzione 99/1 che a quella 80/20.
- L'ispirazione e l'innovazione individuali sono risorse estremamente scarse e di immenso

valore. Il successo vero e valevole poggia unicamente su risultati che hanno importanza per molte altre persone.

- Anche il significato è soggetto al Principio. Le poche persone che trovano un reale significato nel proprio lavoro alimentano il progresso in tutto il mondo.

### *Ricco di tempo*

- Per millenni, il tempo e la produzione sono stati strettamente correlati, ma adesso ci siamo liberati di questa pastoia. I risultati di valore non sono limitati né

misurati dalle ore/uomo.

- Gli esperimenti hanno dimostrato che una maggiore quantità di tempo riservata al divertimento incrementa il valore professionale; meno ore di lavoro sono sinonimo di migliori risultati. Eppure molti manager si comportano come se questo non fosse vero, e continuano a fare gli straordinari anche se hanno un impatto negativo sulla produzione.
- Se si applicasse il criterio 80/20, potremmo lavorare due giorni la settimana e ottenere il 60% in più rispetto alla produzione di cinque giorni lavorativi. Ma per gli alti gradi del management, e per

qualunque altra attività creativa, questa è una grossolana sottovalutazione. Poche azioni o decisioni cruciali ogni settimana, ogni mese o persino ogni anno potrebbero portare il 99% (o più) del valore nell'1% (o meno) del tempo.

- L'analisi sistematica di come i manager lavorano dimostra che la maggior parte di loro si barcamena alla meno peggio. *Amano* le interruzioni e le crisi. È difficile resistere alle distrazioni e lavorare solo alle questioni che contano, e pochissimi manager lo fanno.
- Occorrono disciplina e anticonformismo per opporsi alla

tendenza consueta ma, se si riesce a farlo, si ottengono risultati notevolmente migliori sul lavoro e nella vita.

## *Semplificatore*

- I manager di maggior successo hanno l'abilità di prendere una situazione complessa e ridurla all'essenziale in maniera semplice, chiara e memorabile.
- La maggioranza dei manager ama la complessità, quindi semplificare è difficile, perché va contro il carattere manageriale. Tuttavia, quando ce ne rendiamo conto e

facciamo dei passi per correggere la nostra naturale tendenza a rendere tutto più complicato, le cose si semplificano notevolmente.

- Evitare i problemi non significa semplificare. Concentrarsi invece sulle poche questioni importanti che permettono la semplificazione è possibile e porta a notevoli risultati.
- Per arrivare a una soluzione non occorre capire tutte le sfumature degli indovinelli economici. Anche se non siamo sicuri di avere la soluzione giusta e semplice, possiamo sperimentare.
- La sfida più difficile per qualunque azienda basata su prodotti

innovativi è come semplificarli e nel contempo renderli più  
abbordabili dal punto di vista economico e facili da usare. La semplificazione del prodotto è un processo complesso, ma è una strada diretta verso il dominio del mercato e l'espansione.

- Iniziate ogni settimana e ogni giornata con un unico, semplice obiettivo.
- Semplificare è l'arte più trascurata dai manager, ma apre le porte alla risoluzione di problemi spinosi e consente al team di risolverli. Semplificare è sinonimo di comandare.

## Pigro

- La pigrizia è la strada per il progresso, ma solo quando è alleata con il pensiero intelligente e un'elevata ambizione.
- I manager pigri e intelligenti sono i capi e gli amministratori delegati migliori.
- La pigrizia favorisce la selettività, una componente essenziale per il successo. Otteniamo il massimo quando abbiamo tempo e agio di concentrarci sui grandi cambiamenti e sulle grandi decisioni.
- Tutte le carriere di successo nascono da poche decisioni

cruciali, prese di rado.

- La pigrizia innata non è una dote. I migliori manager pigri hanno acquisito questo talento lavorando per anni.

## *Strategico*

- I manager strategici escogitano metodi platealmente più efficienti per fare affari nei loro settori di competenza.
- Costoro sono soliti pensare, ideare un modello di business superiore e una strategia per ottenerlo, e hanno la determinazione e il coraggio di tradurlo in realtà.

- I manager che hanno dato forma nuova ai loro settori spesso:
  - portano un nuovo tipo di persona nel settore;
  - aumentano moltissimo la collaborazione;
  - inventano un nuovo modello che abbatta i costi e incrementi i margini;
  - si rivolgono ai clienti in modo nuovo; e/o
  - incarnano personalmente il marchio e si ergono a modello per l'organizzazione.

*Cosa hanno in comune tutti i*

## metodi per essere un manager 80/20?

A voler ridurre il manager 80/20 a una serie di qualità e azioni si corre il rischio di perdere di vista il quadro d'insieme, di complicare eccessivamente qualcosa di davvero forte e potente. L'essenza del manager 80/20 è interesse per i risultati e rispetto per gli schemi spesso imperfetti che la vita offre per ottenerli.

Essere un manager 80/20 significa chiedersi ogni giorno: Quale *grande* risultato posso ottenere con uno sforzo relativamente *piccolo*? Entrambe le componenti – l'ambizione e la facilità – sono essenziali per raggiungere risultati

nella vita e nel lavoro. I manager che lavorano troppo e, per fare attenzione ai dettagli, perdono di vista il quadro d'insieme non otterranno un grande successo. E lo stesso vale per i manager che hanno aspirazioni modeste.

Se non riusciamo a conseguire buoni risultati con uno sforzo ragionevole, è impossibile riuscire con uno sforzo eccessivo. Spesso dobbiamo diminuire l'impegno profuso, o persino lasciar perdere, prima di ottenere qualcosa di eccezionale. Questo non significa abbassare il tiro, ma tentare qualcosa di diverso e, idealmente, persino superiore; oppure trovare un altro modo per affrontare lo stesso obiettivo. Ciò non significa che tutto debba essere

privo di sforzo, ma ogni manager 80/20 dovrebbe dedicare il proprio tempo a qualcosa che sa fare *molto meglio e più facilmente* degli altri colleghi. Ed è anche meglio se il manager è in grado di fare quella particolare cosa con risultati migliori e più facilmente di chiunque altro al mondo. Tuttavia ci potrebbero volere anni, o una vita, per scoprire qual è questa cosa.

Ma se volete essere assolutamente certi di non trovare mai il vostro alleato potente, sforzatevi di fare sempre qualcosa per la quale non siete granché portati.

Pensate, invece: quale risultato di valore – più grande è, meglio è – potrei ottenere in modo migliore e con meno

sforzo degli altri? Questo forma di pensiero vi porterà inevitabilmente ad attingere alle vostre conoscenze specifiche, alla vostra immaginazione e forza di volontà. Dovete desiderare appassionatamente di raggiungere l'obiettivo che vi siete prefissati e dovete conoscere un paio di trucchetti che vi consentiranno di farlo più in fretta, più accuratamente e con meno fatica degli altri.

I manager 80/20, però, sanno anche come limitare il proprio apporto personale e come trarre sostegno dall'esterno. Raggiungere degli obiettivi non è mai uno sforzo solitario: vi serviranno le idee, il lavoro, la devozione e a volte persino i soldi degli

altri. Se cercate di fare troppo da soli, fallirete o comprometterete l'integrità del vostro ideale.

Nel mondo occidentale, l'etica tipicamente protestante del lavoro che abbiamo acquisito per tradizione potrebbe rimproverarci di voler giustificare con il Principio una piccola élite che si gode una vita fantastica mentre la massa dei lavoratori si spacca la schiena nelle miniere di sale. In questo contesto, però, l'etica ci porta fuori strada. In un mondo 80/20 ideale, *tutti* svolgerebbero un impiego adatto alle proprie capacità e ai propri talenti, nel quale potrebbero ottenere i risultati migliori nel minor tempo possibile e con il minor stress.

Tantissime attività rubano tempo, buona volontà e risorse negli affari e nella società in generale, ivi compresi il dover timbrare un cartellino, le riunioni inutili, la fastidiosa supervisione, il lavorare per i clienti sbagliati, l'obbligare bambini e adulti a obbedire a ordini arbitrari, la ricerca di uno status sociale, la violenza e la guerra. I manager che sostengono la Teoria X – e i loro sottoposti – considerano tutto questo essenziale; al contrario, i fautori della Teoria Y capiscono quanto sia importante evitarlo. Per definizione, i manager liberatori fanno loro stessi meno: liberano, non controllano, e le loro azioni portano risultati anche in loro assenza, persino molto tempo dopo

la loro morte.

I manager 80/20 saranno sempre una minoranza. Anche se il livello generale delle competenze di management aumenta ogni giorno in maniera significativa, come ha fatto in passato e come continuerà a fare in futuro, costoro resteranno persone eccezionali, indipendentemente dalla norma che si imporrà. Il mondo non sarà mai pieno di manager 80/20, perché il Principio non può permettere che accada, ma ho fiducia nel fatto che qualche manager 80/20 in più – magari persino qualche milione in più – si farà strada e contribuirà a creare un mondo molto più vivibile, affascinante e ricco in ogni senso.

E se fra questi nuovi manager 80/20  
ci fosse uno di voi?

*Per finire: il  
manager 80/20  
e l'organizzazione  
80/20*

«E Dio creò  
l'organizzazione e le diede  
il dominio sull'uomo».

(Genesi, 1, 30A, Sottoparagrafo VIII).

Robert Townsend<sup>1</sup>

Ci sono cinquanta modi per  
lasciare il vostro amante, ma

solo sei per abbandonare questo aereo.

Video di sicurezza a bordo dei velivoli Southwest Airlines

I manager 80/20 hanno bisogno delle organizzazioni 80/20 proprio come le organizzazioni 80/20 hanno bisogno dei manager 80/20.

Le aziende 80/20 possiedono una conoscenza acquisita e guadagnano rendimenti elevati, soprattutto dalle “imprese d’eccellenza”, posizioni di eccellenza in mercati in rapida crescita. Sono innovatori che hanno reinventato il mercato. Un’organizzazione che sta crescendo in fretta e registra profitti costanti è un’azienda 80/20, anche se nessuno dei suoi manager ha mai sentito

parlare del Principio. Non importa se l'azienda apprezza il Principio o annuncia di essere una società 80/20, basta che si comporti come tale: innovando, crescendo in fretta, ottenendo ampi margini e sbrigliando i talenti delle persone. Per parafrasare Shakespeare, anche se lo chiamiamo con un altro nome, un cane continua ad abbaiare.

Possiamo forse assistere alla nascita di un nuovo tipo di azienda 80/20 consapevole di sé, un'azienda che usa il Principio per rafforzare ed estendere il proprio mordente? Come un manager 80/20, una “super azienda 80/20” deve implementare strategie altamente selettive. Dovrebbe infatti:

- Identificare attentamente il nucleo dell'azienda, ciò che compone la personalità e il DNA dell'impresa, il suo modo di competere (eccellenza operativa, leadership di prodotto e/o intimità con il cliente), le sue risorse fondamentali, i clienti essenziali e il motivo per il quale costoro preferiscono l'azienda, i suoi prodotti e processi produttivi centrali; a quel punto dovrebbe dedicare tutte le proprie energie a valorizzare sempre meglio il proprio nucleo, rendendolo quotidianamente più pesante, attraente e del tutto diverso da

qualunque cosa venga offerta dai concorrenti.

- Liberare i suoi dipendenti e pretendere che tutti si comportino con onestà e sincerità con i colleghi.
- Identificare quei pochi elementi dei clienti base che rappresentano la maggioranza del suo valore (o tutto).
- Concentrare l'energia interna nel coltivare questi clienti, aggiudicandosi il 100% dei loro contratti importanti, vendendo di più a loro e ideando nuovi prodotti che possano essere venduti ai clienti più rilevanti con margini più elevati.

- Andare alla ricerca di nuovi clienti simili a quelli super-redditizi già acquisiti dall'azienda, ma in zone geografiche diverse.
- Rendere redditizi i clienti che non lo sono aumentando i prezzi e abbassando i costi legati alla loro acquisizione e al loro mantenimento; se questo non è possibile, meglio perderli.
- Concentrare l'attenzione sulle poche linee di prodotto e sui rami dell'azienda che apportano la maggioranza del vero valore (o tutto), espandere le vendite e sviluppare estensioni.
- Semplificare i prodotti essenziali, perché il fatto di renderli più

accessibili e comprensibili aprirà nuovi e ampi mercati.

- Creare nuovi prodotti semplici e interessanti usando appieno le caratteristiche e la creatività distintive dell'azienda.
- Rendere redditizi i prodotti che non lo sono aumentando i prezzi e abbassando i costi; se non è possibile, fare in modo di generare flusso di cassa o, se nemmeno questo è fattibile, smettere di produrli.
- Vendere ogni ramo dell'azienda che non sia in grado di dare elevati rendimenti, a meno che non sia necessario per servire i clienti essenziali.

- Portare ogni dipendente ad approfondire e potenziare il nucleo dell'azienda.
- Forgiare la strategia in una sola frase e assicurarsi che tutti, in azienda, conoscano la strategia e come si può progredire ogni giorno.

Mentre libera i propri dipendenti, la “super azienda 80/20” li farà anche progredire nei seguenti modi:

- Facendoli diventare manager 80/20, moltiplicandone l'influenza e al contempo assicurandosi che abbiano tempo libero sufficiente

per pensare, godersi il lavoro e la vita, adempiere ai propri doveri familiari e sociali.

- Assumendo solo manager 80/20 o persone in grado di diventarlo in fretta. Il manager 80/20 rispetta tutti i dipendenti, li aiuta a diventare più competenti e creativi, si comporta con calore, autenticità e integrità.
- Incoraggiando i dirigenti che non riescono o non vogliono diventare manager 80/20 ad andarsene.
- Tenendo seminari 80/20, condividendo i migliori esempi delle analisi e delle pratiche 80/20.
- Sviluppando programmi di mentoring per rafforzare ed

estendere l'apprendimento 80/20.

- Costruendo team 80/20, che saranno piccoli, coesi, agili, rapidi nel raggiungere un singolo obiettivo e facili da sciogliere.
- Stabilendo legami deboli con team e individui diversi al di fuori dell'azienda.
- “Gemellandosi” con un'altra azienda 80/20 in un altro settore o Paese per condividere conoscenze e idee.

Eppure non è sempre consigliabile per un manager 80/20 restare in una “super azienda 80/20”. Una volta che la sua immaginazione e i suoi orizzonti si sono allargati, infatti, potrebbe

individuare nuove opportunità da cogliere al di fuori dell'impresa. Paradossalmente, le aziende più fluide sono le migliori da lasciare. I leader non possono stimolare l'eccellenza e il pensiero innovativo e al contempo rinchiuderlo fra le pareti dell'azienda. E lo stesso vale per loro. Una vera azienda 80/20 è forte nel profondo, quindi probabilmente continuerà a prosperare nonostante la periodica perdita di molti manager eccellenti; anzi, potrebbe persino trarre giovamento dalla costruzione di nuovi rapporti con gli ex manager quando costoro non figurano più tra i suoi ranghi. Sebbene questi "abbandoni" lascino effettivamente dei vuoti difficili da riempire, fondare

nuove aziende di successo è più importante – per l'economia e per la società nel suo complesso – che preservare le grandi aziende esistenti. Per questa ragione, i manager 80/20 dovrebbero sempre essere mobili.

Alcune aziende di successo faticano ad accettare un simile discorso e promuovono una cultura che esalta l'organizzazione e denigra i disertori. Si tratta però di un atteggiamento ipocrita: o si crede nello sviluppo e nell'espressione individuale o non ci si crede. I leader migliori incoraggiano apertamente i loro collaboratori ad assumere il controllo delle proprie carriere e poi mantengono un rapporto

duraturo e amichevole con i loro ex pupilli. Sanno apprezzare il fatto che non è il talento che manca ma le aziende disposte a liberarlo. Alla fine dei conti, l'individuo è più importante della famiglia, dell'azienda o dello Stato. Le migliori famiglie, le aziende di maggior successo e gli Stati più democratici possono confermarlo.

La grandezza è collettiva, ma le sue fondamenta sono individuali e in continuo movimento. Liberare la grandezza dentro di voi, e poi nei vostri colleghi, potrebbe sembrare un'impresa miracolosa, ma se sapete come farlo è facile. Il segreto di essere un manager 80/20 è realizzare grandi ambizioni attraverso l'intelligenza e l'osservazione

acuta, anziché tramite la fatica e lo stress. Come gli angeli, possiamo innalzare e sollevare il genere umano con un battito d'ali, ma, se non abbiamo veramente a cuore risultati specifici e non abbiamo un'ambizione sconfinata, non prenderemo mai il volo.

# NOTE

*1. Vorresti semplificare il tuo lavoro e la tua vita?*

<sup>1</sup> Peter James, *Dead Tomorrow*, Macmillan, London 2009, p. 49.

<sup>2</sup> Robert Townsend, *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*, Michael Joseph, London 1970, p. 9 (nel 2007 è stata pubblicata una nuova edizione da Jossey-Bass); trad. it. di Vittorio Di Giuro, *W l'organizzazione. Come impedire che la pseudoscienza aziendale soffochi il lavoro e strozzi il profitto*, Mondadori, Milano 1970, p.

9.

<sup>3</sup> Ivi, pp. 10 e 131.

## 2. *L'arma segreta*

<sup>1</sup> Citato in Walter Isaacson, *Steve Jobs*, Little Brown, London 2011, p. 78; trad. it. di Paolo Canton, Laura Serra e Luca Vanni, Mondadori, Milano 2011, p. 92. La *Filosofia del marketing Apple* fu redatta da Mike Markkula poco dopo la fondazione ufficiale di Apple computer Co.

<sup>2</sup> *Ibid.* Nella *Filosofia del marketing*, l'“obiettivo” è il secondo di tre punti. Gli altri due sono l'“empatia” (con il cliente) e l'“attribuzione”, cioè «la gente attribuisce all'azienda o al prodotto l'idea che ne ricava dai segnali che essi rimandano».

<sup>3</sup> Ivi, p. 362.

<sup>4</sup> *Apple's Strategy with Final Cut Pro X*, <http://macintopics.com/2011/09/31/apple/final-cut-pro/apples-strategy-with-final-cut-pro-x>, 31 agosto 2011, ultimo accesso 23 gennaio 2012.

<sup>5</sup> Isaacson, *op. cit.*, p. 501.

<sup>6</sup> Ivi, p. 510.

<sup>7</sup> Vendite dell'iPhone: cfr. voce *iPhone*, Wikipedia, ultimo accesso 2 febbraio 2012; per i profitti dell'iPhone rispetto alle vendite di tutti i telefoni cellulari, cfr. Isaacson, *op. cit.*, p. 510.

<sup>8</sup> *Breaking Bin Laden: Visualizing the Power of a Single Tweet*, [socialflow.com](http://socialflow.com), 6 maggio 2011, <http://blog.socialflow.com/post/5246404319/bin-laden-visualizing-the-power-of-a-single>, ultimo accesso 28 settembre 2012.

<sup>9</sup> «Silicon Valley Insider», 31 marzo 2011 e

analisi dell'autore. I presupposti sono che quanti seguono fra le 2 e le 50 persone ne seguono 10 di media; quanti seguono fra le 51 e le 500 ne seguono 150 di media; e quanti seguono fra le 501 e le 524.000 ne seguono 100 di media. Il calcolo non cambia di molto se si parte da ipotesi diverse. Notate che, al momento di redigere questo volume (ottobre 2012), il numero degli utenti registrati su Twitter è salito a oltre mezzo miliardo, ma la forma della curva sul grafico resta esattamente la stessa anche quando si correggono i dati per tenere conto di questo cambiamento.

<sup>10</sup> Dati Nielsen BookScan, ultimo accesso 24 marzo 2011.

<sup>11</sup> Dati Nielsen BookScan, ultimo accesso 17 ottobre 2012.

<sup>12</sup> Dati del censimento del 21 aprile 1991 tratti dal sito web <http://www.citypopulation.de>.

<sup>13</sup> Shaomei Wu, Jake M. Hofman, Winter A. Mason, Duncan J. Watts, *Who Says What to Whom on Twitter*, ricerca di Yahoo!, 2011, <http://research.yahoo.com/node/3386>, ultimo accesso 28 settembre 2012.

<sup>14</sup> Nassim N. Taleb, Daniel G. Goldstein e Mark W. Spitznagel, *The Six Mistakes Executives Make in Risk Management*, in «Harvard Business Review», ottobre 2009, p. 79.

<sup>15</sup> *The Wealth Gap – Inequality in Numbers*, 17 gennaio 2012, <http://www.bbc.co.uk/news/business-1654898>, pp. 1-2.

<sup>16</sup> Niall Ferguson, *Civilization: The West and the Rest*, Allen Lane, London 2011, p. 235.

<sup>17</sup> «New York Times», 21 giugno 1999. I ricercatori erano Bernado Huberman e Lada Adamic.

<sup>18</sup> *Chaos Theory Explodes Hollywood Hype*, in «Independent on Sunday», London, 30 marzo 1997.

<sup>19</sup> Bill Bryson, *At Home: A Short History of Private Life*, Doubleday, London 2010, pp. 41-42; trad. it. di Stefano Bortolussi, *Breve storia della vita privata*, Guanda, Parma 2011, pp. 45-46. Le altre cinque piante sono: manioca, sorgo, miglio, segale e avena cassava.

<sup>20</sup> David Baldacci, *Deliver Us From Evil*, Hachette, New York 2010, p. 416.

<sup>21</sup> Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More*, Random House, New York 2006; trad. it. di Susanna Bourlot, *La coda lunga*, Codice Edizioni, Torino 2006.

<sup>22</sup> Anita Elberse, *Should You Invest in the Long Tail?*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto 2008, pp. 88-96; la citazione è a

p. 92.

<sup>23</sup> *Ibid.*

<sup>24</sup> Intervista a Eric Schmidt per il «McKinsey Quarterly», settembre 2008.

<sup>25</sup> Richard Koch, *Living the 80/20 Way: Work Less, Worry Less, Succeed More, Enjoy More*, Nicholas Brealey, London 2004, p. 13.

### *Metodo uno. Il manager investigatore*

<sup>1</sup> David J. Collis e Cynthia A. Montgomery, *Competing on Resources*, in «Harvard Business Review», luglio-agosto 2008, pp. 140-150.

### *Metodo due. Il manager super-connettore*

<sup>1</sup> Mark S. Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, in «American Journal of Sociology», 78,

6, maggio 1973, pp. 1360-1380.

<sup>2</sup> Citato in Isaacson, *op. cit.*, p. 464.

<sup>3</sup> Granovetter, *op. cit.*

<sup>4</sup> *Ibid.*

<sup>5</sup> Jeffrey Travers e Stanley Milgram, *An Experimental Study of the Small World Problem*, in «Society», 39, 2, 1969, pp. 61-66.

<sup>6</sup> Citato in Stanley Milgram, *The Small World Problem*, in «Psychology Today», 1, 1967, pp. 61-67. [In edizione italiana Frigyes Karinthy, *Viaggio intorno al mio cranio*, postfazione di Oliver Sacks, trad. it. di Andrea Rényi, Rizzoli, Milano 2010, *n.d.t.*].

<sup>7</sup> Sono coautore di un libro sul potere dei super-connettori e sulla forza dei legami deboli: Richard Koch e Greg Lockwood, *Superconnect*, W.W. Norton & Company, London - New York 2010.

## *Metodo tre. Il manager mentore*

<sup>1</sup> Jack Canfield con Janet Switzer, *The Success Principles: How to Get From Where You Are to Where You Want to Be*, HarperCollins, New York 2005.

<sup>2</sup> Grazie di cuore a Matthew Kelly per avermi permesso di usare la sua storia in questo libro.

<sup>3</sup> Canfield, *op. cit.*

## *Metodo quattro. Il manager-leva*

<sup>1</sup> Ap Dijksterhuis e Loran F. Nordgren, *A Theory of Unconscious Thought*, in «Perspectives on Psychological Science», 1, 2, 2006, pp. 95-109.

<sup>2</sup> Isaacson, *op. cit.*, p. 114.

<sup>3</sup> Sebbene la sostanza di questa storia sia autentica, i nomi e i dettagli sono stati

cambiati.

*Metodo cinque. Il manager liberatore*

<sup>1</sup> Intervista condotta dall'autore il 29 marzo 2011.

<sup>2</sup> Benjamin Franklin, *Preface*, in *Poor Richard's Almanack* (1758), ristampato come volume a sé stante con il titolo *The Way to Wealth*, Applewood Books, Bedford (Mass.) 1986, p. 17.

*Metodo sei. Il manager alla ricerca del significato*

<sup>1</sup> Joseph Conrad, *Cuore di tenebra* (1902).

<sup>2</sup> Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning*, Beacon Press, Boston (Mass.) 1959, 2006; trad. it. a cura di Eugenio Fizzotti, *Alla ricerca di un significato della vita*, Mursia, Milano

2011.

3

<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/b/be>

<sup>4</sup> Charles Taylor, *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*, Cambridge University Press, Cambridge 1989, p. 375; trad. it. di Rodolfo Dini, *Radici dell'io. La costruzione dell'identità moderna*, Feltrinelli, Milano 1993.

<sup>5</sup> William H. Whyte, *The Organization Man*, Simon and Schuster, New York 1956.

<sup>6</sup> Il manager, concludeva Whyte, «*deve combattere l'Organizzazione. Non stupidamente, né egoisticamente [...] ma non può esimersi dal lottare, perché le istanze che vorrebbero si arrendesse sono continue e potenti [...] la pace dei sensi offerta dall'Organizzazione resta una resa, tanto più che viene offerta con benevolenza. È proprio questo il problema*», ivi, p. 372.

<sup>7</sup> Peter F. Drucker, *Managing in a Time of Great Change*, Butterworth-Heinemann, London 1995; trad. it. di A. Guaraldo, *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer, Milano 1996. La citazione è tratta dal capitolo 21, *Un secolo di trasformazioni sociali*, p. 251.

<sup>8</sup> Andrew S. Grove, *Only the Paranoid Survive*, Profile Books, London 1998.

<sup>9</sup> Richard K. Lochridge, *Specialization* (1981), in Carl W. Stern e George Stalk Jr (a cura di), *Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group*, John Wiley, New York 1998.

<sup>10</sup> Il saggio di rendimento interno medio era del 113% sugli investimenti realizzati (fonte: prospetto di Bain Capital ed esperienza personale dell'autore).

*Metodo sette. Il manager ricco di tempo*

<sup>1</sup> Marshall McLuhan, *Understanding Media: The Extensions of Man*, Routledge, London 1964, 1993; trad. it. di Ettore Capriolo, *Gli strumenti del comunicare*, il Saggiatore, Milano 1967.

<sup>2</sup> Manuel Castells, *The Rise of the Network Society* (vol. 1 di *The Information Age: Economy, Society and Culture*), Blackwell, Malden (Mass.) 1996, p. 467, nota 78; trad. it. di Lara Turchet, *La nascita della società in rete*, Università Bocconi Editore, Milano 2002.

<sup>3</sup> Citato in James B. Stewart, *DisneyWar: The Battle for the Magic Kingdom*, Simon and Schuster, New York 2005.

<sup>4</sup> Franklin, *op. cit.*, pp. 11, 12, 16.

<sup>5</sup> Ivi, p. 17

<sup>6</sup> Stewart, *op. cit.*

<sup>7</sup> Graham Robb, *The Discovery of France*, W.W. Norton, New York 2007.

<sup>8</sup> Jeremy Rifkin, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Putnam, New York 1995, 2004; trad. it. di Paolo Canton, *La fine del lavoro*, Baldini & Castoldi, Milano 1995, cap. 8.

<sup>9</sup> Ivi, pp. 304-307. Negli Stati Uniti, per esempio, i manager, i professionisti e i tecnici rappresentavano il 22,9% della forza lavoro nel 1960, ma questa percentuale era salita al 29,7% nel 1990. Nel Regno Unito, l'aumento è stato ancor più netto: dall'11,4% del 1961 al 32,8% nel 1990; in Giappone la tendenza è analoga ma non così pronunciata: dal 6,8% nel 1955 al 14,9% nel 1990.

<sup>10</sup> <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-17155304>, ultimo accesso 22 marzo 2012.

<sup>11</sup> Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York 1973.

<sup>12</sup> Leslie A. Perlow e Jessica L. Porter, *Making Time Off Predictable and Required*, in «Harvard Business Review», ottobre 2009, pp. 102-109.

<sup>13</sup> Elliott Jaques, *Equitable Payment: A General Theory of Work, Differential Payment, and Individual Progress*, Heinemann, London 1961.

<sup>14</sup> Una versione aggiornata del libro è in corso di stampa, C. Northcote Parkinson, *The Law*, Penguin, Harmondsworth 1958-1981; trad. it. di Luciano Bianciardi, *La legge di Parkinson*, Bompiani, Milano 1959.

*Metodo otto. Il manager semplificatore*

<sup>1</sup> Isaacson, *op. cit.*, p. 141.

<sup>2</sup> David Brooks, *The Social Animal*, Random House, New York 2011, p. 338.

<sup>3</sup> Citato in Ken Favaro, Per-Ola Karlsson e Gary L. Neilson, *The Four Types of CEOs*, in «strategy+business», 63, 2011, p. 45.

<sup>4</sup> Ricerca condotta dal professor Claudio Del Percio dell'Università La Sapienza di Roma. Menzionata in Brooks, *op. cit.*, p. 130.

<sup>5</sup> M. Scott Peck, *The Road Less Travelled: A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth*, Arrow Books, London 1981-1990; trad. it. di Franca Castellenghi Piazza, *Voglia di bene*, Frassinelli, Milano 1985, p. 5.

<sup>6</sup> Citato in Carl W. Stern, George Stalk Jr (a cura di), *Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group*, John Wiley, New York 1998, p. XIV.

<sup>7</sup> Isaacson, *op. cit.*, p. 140.

<sup>8</sup> Ivi, p. 94.

<sup>9</sup> Ivi, p. 87.

<sup>10</sup> Ivi, p. 95.

<sup>11</sup> Ivi, p. 111.

<sup>12</sup> Ivi, p. 113.

<sup>13</sup> Ivi, p. 527.

<sup>14</sup> Ivi, p. 138.

<sup>15</sup> Warren Buffett, *Letter to Shareholders*, in «Annual Report of Berkshire Hathaway Inc.», 2010.

### *Metodo nove. Il manager pigro*

<sup>1</sup> John Ruskin, *The Works of John Ruskin*, a cura di E.T. Cook e Alexander Wedderburn, vol. XII: *Pre-Raphaelitism*, George Allen,

London 1851, 1903.

<sup>2</sup> Intervista al «Guardian», 31 marzo 1987.

<sup>3</sup> Sebbene la sostanza di questo racconto sia vera, i nomi e i dettagli riconoscibili sono stati cambiati.

<sup>4</sup> Citato in Liz Roman Gallese, *Counsellor to the King*, in «New York Times», 24 settembre 1989.

<sup>5</sup> Bertrand Russell, *Elogio dell'ozio* (1932), <http://grammar.about.com/od/classicessays/a/pr> ultimo accesso 10 ottobre 2012.

<sup>6</sup> Erich von Manstein, *Verlorene Siege* (1955), tradotto in inglese con il titolo *Lost Victories*, a cura di Anthony G. Powell, Zenith, St Paul (Minn.) 1958, 2004.

<sup>7</sup> Russell, *op. cit.*

<sup>8</sup> Christopher Morley, *On Laziness* (1920), <http://grammar.about.com/od/classicessays/a/oi>

ultimo accesso 10 ottobre 2012.

<sup>9</sup> Citato in Richard Koch, *The Breakthrough Principle of 16X*, Pritchett, Dallas (Tex.) 2005, p. 17.

*Metodo dieci. Il manager strategico*

<sup>1</sup> Google mission statement. Tratto dal sito [www.google.com/about/company](http://www.google.com/about/company), ultimo accesso 19 ottobre 2012; versione italiana: <http://www.google.it/intl/it/about/company>.

*Il manager 80/20 completo: sommario essenziale*

<sup>1</sup> [http://thinkexist.com/quotation/if\\_you\\_want\\_a\\_](http://thinkexist.com/quotation/if_you_want_a_)

*Per finire: il manager 80/20 e l'organizzazione 80/20*

<sup>1</sup> Townsend, *op. cit.*, p. 7.

# RINGRAZIAMENTI

Questo libro non avrebbe visto la luce senza il prezioso apporto di Matthew Kelly, che mi ha generosamente scritto per suggerirmi l'idea un paio di anni fa. Il suo contributo è stato impagabile, specie per quanto riguarda il capitolo sul mentoring, per la Premessa che ha scritto e per i commenti sulle bozze durante la lavorazione del libro. Grazie Matthew.

Un doveroso ringraziamento va poi ai manager che mi hanno impartito diverse lezioni contenute in questo libro. Molti di loro si celano dietro un modesto anonimato, ma voglio ringraziare in particolare Raymond Ackerman, Antony Ball, Bill Bain, il fu Bruce Henderson,

Alex Johnson, Lisa Manuele, Jamie Reeve e Egon Zehnder: tutti sono stati fonte di grande ispirazione.

Sono in debito anche con gli amici che hanno letto parti del manoscritto o mi hanno dato preziose idee per il libro, in particolare David Collins e Greg Lockwood, oltre ad alcune persone che ho già nominato.

A Nicholas Walt va il mio tardivo ma sentito ringraziamento e apprezzamento (vedi Metodo due).

Lo staff del mio editore, Piatkus and Little, Brown Book Group, ha sempre dimostrato straordinario entusiasmo per il progetto e vi si è dedicato con solerzia. Sono grato in particolare a Tim Whiting, Zoe Goodkin, Philip Parr, Kate Hibbert, Maddie Mogford, Carleen Peters e Jo Wickham.

Come sempre, la mia agente Sally Holloway è stata una fantastica complice durante tutta la lavorazione e ha tenuto alto il mio entusiasmo.

Voglio ringraziare anche i miei assistenti, Francisco Martins e Doug Blowers, per il loro multiforme sostegno.

Infine, Matthew e Tocker che si sono occupati di me e mi hanno fatto svagare lungo tutta la stesura di questo libro. Vi voglio bene.

# INDICE

Copertina

Collana

Colophon

Frontespizio

Premessa

Prefazione

# PARTE PRIMA. LA DOMANDA: TI SENTI SOPRAFFATTO?

1. Vorresti semplificare il tuo lavoro e la tua vita?

2. L'arma segreta

# PARTE SECONDA. LA RISPOSTA: DIECI METODI PER ESSERE UN MANAGER 80/20

Metodo uno. Il manager

investigatore

Metodo due. Il manager  
super-connettore

Metodo tre. Il manager  
mentore

Metodo quattro. Il manager-  
leva

Metodo cinque. Il manager  
liberatore

Metodo sei. Il manager alla  
ricerca del significato

Metodo sette. Il manager ricco di tempo

Metodo otto. Il manager semplificatore

Metodo nove. Il manager pigro

Metodo dieci. Il manager strategico

Il manager 80/20 completo: sommario essenziale

Per finire: il manager 80/20 e l'organizzazione 80/20

Note

*Ringraziamenti*