

Il bestseller internazionale di coaching
finalmente nell'edizione italiana

JAMES KERR

**NIEN
TESTE DI
CAZZO**



LEZIONI DI VITA
E DI LEADERSHIP DAGLI
ALL BLACKS

MONDADORI

Il bestseller internazionale di coaching
finalmente nell'edizione italiana

JAMES KERR

**NIENTE
TESTE DI
CAZZO**



LEZIONI DI VITA
E DI LEADERSHIP DAGLI
ALL BLACKS

MONDADORI

Il libro

Gli All Blacks neozelandesi sono la squadra più forte al mondo, negli ultimi 100 anni hanno vinto più del 75% dei loro match internazionali. Qual è il segreto del loro successo? E cosa possiamo noi – come individui, squadre o aziende – imparare da loro?

Secondo James Kerr tutti i team vincenti condividono gli stessi principi, tra cui: un’attenzione maniacale all’eccellenza; un impegno collettivo verso una “causa comune”; un alto grado di autonomia, fiducia e iniziativa individuale; una comunicazione chiara e convincente; un’enfasi sulla responsabilità individuale; integrità e umiltà; il tutto sostenuto dalla convinzione che bisogna lavorare sodo l’uno per l’altro, in armonia, senza dissidi, reprimendo l’ego individuale a favore di una causa più grande. In altre parole, come dice il famoso mantra degli All Blacks, *niente teste di cazzo*.

Ispirato da una squadra leggendaria, Kerr ha scritto questo libro divenuto negli ultimi anni un punto di riferimento internazionale nel mondo del coaching. E ci insegna a vincere, nel lavoro e nella vita.

L'autore

James Kerr ha lavorato come coach per le forze speciali statunitensi e britanniche, i team di Formula 1, gli equipaggi dell'America's Cup, i manager della Premier League e molte aziende: da Google a PayPal, da Vodafone a Dyson, da HSBC a Roche, da Red Bull a Unilever, da Shell a Boeing. I suoi insegnamenti sono utili per tutti coloro che vogliono ottenere il massimo da se stessi e raggiungere il successo.

James Kerr
M A R A P C A N A . N E W S

NIENTE TESTE DI CAZZO

M A R A P C A N A . N E W S

Lezioni di vita e di leadership dagli All Blacks

Traduzione di Matteo Mazzuca
M A R A P C A N A . N E W S

MONDADORI
M A R A P C A N A . N E W S

Niente teste di cazzo

*A Jo Jo,
per tutto quello che è venuto prima di lei,
e tutto quello che verrà dopo*

*Kua hinga te totara haemata i te wao nui a Tane
Un albero possente è caduto nella foresta di Tane*

La sfida

Quando gli avversari si schierano di fronte alla nazionale di rugby della Nuova Zelanda – gli All Blacks – assistono alla haka, una sfida fortemente ritualizzata lanciata da un gruppo di guerrieri a un altro. I maori credono che la *haka* trascini i *tīpuna*, i nostri antenati, fuori dalla terra e dentro l'anima. Li evoca affinché ci aiutino nel nostro sforzo terreno al suono del *ngunguru*, il cupo rombo del terremoto:

È la morte! È la morte!
Che io muoia! Che io muoia!
È la vita! È la vita!
Che io viva! Che io viva!

Le squadre rivali reagiscono alla haka in diversi modi. Alcune cercano di ignorarla, alcune vi vanno incontro, la maggior parte vi assiste stando spalla contro spalla. Quale che sia la loro reazione esteriore, interiormente gli avversari fanno di trovarsi di fronte a qualcosa di più di un gruppo di quindici giocatori. Si trovano a fronteggiare una cultura, un'identità, un ethos, un sistema di valori e una passione e uno scopo collettivi che vanno oltre qualsiasi cosa abbiano mai affrontato.

Spesso, mentre la haka raggiunge il suo apice, la squadra avversaria ha già perso. Perché il rugby, come gli affari e la vita, si gioca prima di tutto nella testa.

Gli All Blacks sono la squadra di rugby più vincente della storia. Sono stati definiti il team sportivo di maggior successo di sempre. Nella loro carriera professionistica vantano lo straordinario tasso di vittorie dell'86% e sono gli attuali campioni del mondo.

Come fanno? Qual è il segreto del loro successo? Qual è il loro vantaggio competitivo e cosa possiamo imparare da esso?

Nel giugno 2010 insieme al fotoreporter Nick Danziger ho trascorso cinque settimane tra le file degli All Blacks mentre cominciavano a prepararsi per l'imminente Coppa del mondo di rugby. Ho potuto così godere di un punto di vista privilegiato all'interno di una cultura dalle elevate prestazioni;

ho imparato che i loro metodi forniscono un modello efficace e stimolante, valido anche per i leader di altri settori.

Nel febbraio 2013 ho incontrato nuovamente l'ex allenatore della squadra, sir Graham Henry, e i suoi assistenti, Wayne Smith e Gilbert Enoka, figure fondamentali in tutti i successi mondiali degli All Blacks, e ho fatto loro alcune domande sulla leadership. Ho parlato anche con alcuni ex All Blacks, vere icone sportive, con pubblicitari, consulenti manageriali, specialisti in risorse umane e selezione del personale, designer, insegnanti, avvocati, con psichiatri, psicologi e fisioterapisti, un cantante d'opera, uno stuntman e alcuni esperti di costumi tribali, linguaggio e valori maori. Ho incrociato la ricerca con la mia esperienza nello storytelling, nella cultura del cambiamento e nell'engagement, o coinvolgimento, per alcune delle imprese leader mondiali, nel tentativo di spiegare l'eccezionale successo degli All Blacks e come potremmo applicarlo per guidare i nostri affari e la nostra vita.

Quello che ho imparato costituisce la base di questo libro.

~

La haka ci ricorda l'intrinseca fragilità della vita. Quanto poco tempo ci viene dato. E quanto ancora ne abbiamo.

Ci ricorda: *questo è il nostro momento.*

James Kerr

Un successo eccezionale richiede circostanze eccezionali.

Wayne Smith, ex assistente allenatore degli All Blacks

I CARATTERE

Waiho mā te tangata e mihi.

Lascia che sia qualcun altro a lodare i tuoi pregi.

PULISCI GLI SPOGLIATOI

Non sentirti mai troppo grande
per fare le cose piccole.

*Nuova Zelanda contro Galles, Carisbrook,
Dunedin, 19 giugno 2010*

«È un posto freddo, Carisbrook» dice il centrale degli All Blacks Conrad Smith. «Il vento dell'Antartide ti soffia dritto sulle palle.» I manifesti del match recitano: Benvenuti nella Casa del Dolore.

Il capo allenatore Graham Henry fa una passeggiata con Raewyn, la moglie, un rituale prepartita. I suoi assistenti, Wayne Smith e Steve Hansen, chiacchierano con il manager Darren Shand nella sala colazione dell'hotel. Gilbert Enoka, il mental coach, si muove scalzo tra i giocatori, parlando. È il loro "guru scalzo".

Al piano di sopra, Errol Collins, l'uomo dei bagagli, detto anche Possum, comincia a tirare fuori le divise.

Ogni squadra ha il suo Poss. Apparentemente il suo ruolo consiste nel prendersi cura dell'attrezzatura. Dalle protezioni per i pali delle porte ai palloni per allenarsi, dalle giacche per il riscaldamento alle gomme da masticare, dai calzini da allenamento ai consigli rudi, attenti e di buon senso. Poss è l'uomo che si prende cura dei giocatori. Nel giorno del test, prepara le maglie nere.

I maori hanno una parola, *taonga*, che significa tesoro. La maglia nera con la felce argentata è *taonga*, un oggetto sacro.

I leader di successo bilanciano l'orgoglio con l'umiltà; orgoglio assoluto nella performance; umiltà totale di fronte alla grandezza del compito.

Fin dal 1905, quando gli Originals sconvolsero l'Europa, la divisa nera ha racchiuso in sé l'essenza e le speranze di questa piccola isola. Anche se nel corso degli ultimi cento anni si è trasformata da capo d'abbigliamento improvvisato con lacci al collo in moderna armatura da gladiatore, idrorepellente e aderente, nel suo profondo è rimasta un simbolo di eccellenza, di duro lavoro e della capacità neozelandese di diventare, con sforzo, sacrificio e abilità, i migliori al mondo.

Dopo aver pranzato presto – pollo e patate al forno – i giocatori si dirigono al piano superiore a gruppetti di due o tre: il capitano, Richie McCaw, Kieran Read, Tony Woodcock, Brad Thorn, Joe Rokocoko... il Prescelto.

Raccolgono il bottino: pantaloncini neri, calzini neri con tre strisce bianche, la maglia nera con la felce argentata. E mentre indossano le magliette, fanno lo stesso con le "facce da gara". I giocatori diventano gli All Blacks.

«Ricordo ancora la prima volta di Richie McCaw» dice Gilbert Enoka. «È rimasto con la testa sepolta nella maglia per un intero minuto.»

Oggi è il novantunesimo test match di McCaw.

~

«Oggi una vittoria contro il Galles non basta» dice un commentatore. «Dovrà essere una vittoria schiacciante.»

Nello stadio, le lattine di birra tintinnano contro i cartelloni. Un elicottero vortica nel cielo. Qualcuno vende magliette.

McCaw scende dal bus. Si alza un grido, un *powhiri*, il tradizionale benvenuto maori. È un maschio maori con la *taiaba*, una lancia. C'è un'esplosione di flash.

McCaw accetta la sfida a nome della squadra.

Le donne vanno in estasi. Gli uomini anche.

Gli All Blacks si dirigono verso gli spogliatoi.

Nei sotterranei dello stadio ci sono dei tavoli pieni di bende e "tazze di carboidrati". Sul muro campeggia la bandiera della Nuova Zelanda, la Union Jack con la Croce del Sud.

Nessuno dà spettacolo. La squadra si prepara in silenzio, molti giocatori hanno le cuffie. Di sopra, 35.000 voci scandiscono: «Black! Black! Black!».

Gli allenatori si fanno da parte mentre i giocatori si preparano. Nessun discorso di incitamento. Una parola qui, una pacca là. Ora tocca ai giocatori. Alla squadra.

Basta chiacchiere. È ora di giocare a rugby.

~

È uno dei giorni migliori di Dan Carter. Il playmaker della Nuova Zelanda va in meta due volte, la seconda delle quali passerà alla storia. Segna 27 punti, un *Perfect Ten*. I giornali scriveranno: «Il Galles ammutolito».

Gli All Blacks vincono 42 a 7.

Carter si è dimostrato ancora una volta indispensabile. Ma è anche il momento di Richie McCaw: oggi è diventato il capitano degli All Blacks più vincente di sempre.

~

Negli spogliatoi si brinda alla grande.

La stanza si riempie di giornalisti, politici, sponsor, figli e amici dei figli. Il dottor Deb sutura qualche ferita. Richie McCaw si trascina fuori a incontrare i media. Alcuni si calano dentro enormi bidoni pieni di ghiaccio, una tecnica perfetta per riprendersi. Si mette musica, prima un po' di rap, poi del reggae.

A un certo punto Darren Shand, il manager, fa sgomberare gentilmente la stanza.

Rimane solo la squadra. La cerchia ristretta. McCaw, Read, Thorn, Smith, Carter, Dagg, Muliaina. Ammassati tutti insieme sulle panche, sembrano enormi scolaretti.

Fanno un debriefing.

La sessione è guidata da Mils Muliaina. Infortunato, oggi è il capitano fuori dal campo. Il rito da seguire è quello di una *whare*, un luogo di culto maori dove tutti hanno l'opportunità di parlare, di dire la propria verità, di raccontare la propria storia.

Muliaina cede la parola a Steve Hansen, detto Shag, l'assistente allenatore, il cui giudizio è diretto e implacabile. Un buon lavoro, commenta, ma non abbastanza. C'è da migliorare la touche. Bisogna farla bene. Le altre squadre non ci andranno così piano. Restiamo con i piedi per terra. Arriveranno delle partite importanti.

Parla Wayne Smith, l'altro assistente allenatore. Smithy è un uomo in forma, slanciato, con il volto rugoso e l'aria di chi la sa lunga. È un uomo che conosce gli uomini, che sa come pensano, come lavorano, come ottenere il

meglio da loro. È la pancia della squadra. Sottolinea una manciata di punti fondamentali e passa la parola a Gilly, il dottor Nic Gill, il preparatore atletico, che a sua volta la cede a Ted, Graham Henry, il capo allenatore. Ted è un tipo arguto, il cui humour asciutto non sempre traspare in televisione. Qui il boss è lui, lo Svengali della situazione.

La sfida è migliorare sempre, perfezionarsi di continuo, anche quando sei già il migliore. Soprattutto quando sei il migliore.

Henry si congratula con McCaw per essere diventato il capitano più vincente di tutta la storia degli All Blacks. Poi spiega alla squadra che comunque c'è del lavoro da fare. Tanto lavoro.

Muliaina ricorda ai giocatori di ripensare ai sacrifici che hanno fatto per trovarsi in questa stanza. Infine, propone un brindisi in onore di McCaw.

«A Skip!» dice.

«A Skip!» fa eco la stanza.

«Bravi, ragazzi. Andiamo.»

~

A questo punto succede qualcosa che non ti aspetti.

Due dei più anziani – uno dei quali è stato giocatore internazionale dell'anno per due volte – afferrano una ramazza e cominciano a spazzare lo spogliatoio. Ammucchiano negli angoli il fango e le bende usate.

Mentre il Paese sta ancora guardando i replay e i bambini sono sdraiati nei letti sognando la gloria degli All Blacks, i giocatori riordinano il loro stesso caos.

Puliscono gli spogliatoi.

Con attenzione.

Perché non debba farlo nessun altro.

Perché nessuno si prende cura degli All Blacks.

Sono gli All Blacks a prendersi cura di se stessi.

~

È un «esempio di disciplina personale» spiega Andrew Mehrtens, ex mediano di apertura (quello che i neozelandesi definiscono un cinque ottavi) e secondo

miglior realizzatore nella storia degli All Blacks.

Un gruppo di individui capaci ma indisciplinati alla fine non potrà fare altro che fallire. Il carattere trionfa sul talento.

«Ti insegna a non aspettarti le cose pronte. Non è previsto che qualcun altro faccia il lavoro al posto tuo. Se nella vita segui una disciplina personale» dice «sarai più disciplinato in campo. Se vuoi che i ragazzi siano una squadra unita, devi farlo. Nessuno desidera un gruppo di singole individualità. Magari non ti farà vincere tutte le volte» aggiunge «ma nel lungo periodo avrai sicuramente una squadra migliore.»

~

Vince Lombardi, il leggendario allenatore dei Green Bay Packers, squadra di football americano, ereditò una compagine senza fortuna. Da anni era sprofondata in fondo alla classifica della NFL (National Football League), e persino i tifosi non vedevano alcuna possibilità di rialzarsi. Lombardi prese le redini della squadra nel 1959. Due anni dopo vinsero la NFL, e di nuovo nel 1962 e nel 1965, vittorie seguite da quelle nel Super Bowl, nel 1966 e nel 1967.

Il suo successo, spiegò, era basato su quello che lui stesso definiva Modello Lombardi, e che cominciava con una semplice affermazione:

Solo conoscendo te stesso puoi diventare un leader efficace.

Per lui, tutto partiva dalla conoscenza di sé: profonda comprensione e apprezzamento delle proprie capacità personali. Su questa base costruì le sue squadre e i suoi successi.

Lombardi credeva che dalla conoscenza di sé si sviluppasse il carattere e l'integrità. E da questi la leadership.

Jon Kabat-Zinn nel suo libro *Dovunque tu vada, ci sei già* racconta una storia su Buckminster Fuller, visionario architetto e pensatore.

Depresso e incline al suicidio, Fuller si pose alcune domande che rivoluzionarono la sua vita:

«Qual è il mio compito su questo pianeta? Cosa deve essere fatto, di cui io

devo sapere qualcosa, che probabilmente non accadrà a meno che io non me ne assuma la responsabilità?»

Queste domande ispirarono Lombardi e potrebbero ispirare anche noi. Può significare assumersi la responsabilità di una squadra, di un'azienda o della vita di migliaia di persone; o può essere qualcosa di semplice, come spazzare gli spogliatoi. In un caso e nell'altro, nasce dal carattere, e il carattere nasce dall'umiltà.

All'inizio di ogni stagione, Lombardi sollevava la palla ovale e diceva: «Signori, questo è un pallone».

~

Sotto la guida dell'allenatore John Wooden, la squadra di basket degli UCLA Bruins vinse il campionato universitario statunitense per sette anni di fila dal 1967. All'inizio di ogni stagione, riporta la scrittrice Claudia Luther, Wooden faceva sedere la squadra nello spogliatoio e per molto, molto tempo insegnava come infilarsi i calzini:

Controllate il tallone. Non deve esserci nemmeno una piega... Una piega vi farà venire le vesciche, e quelle vesciche vi faranno perdere tempo di gioco e, se vi ci mettete d'impegno, le vostre perdite di tempo potrebbero far licenziare l'allenatore.

La lezione non riguardava davvero le vesciche, il tempo di gioco o il licenziamento dell'allenatore ma piuttosto fare bene le cose basilari, curare i dettagli, prendersi cura di sé e della squadra. Riguardava l'umiltà.

«Per vincere ci vuole talento» diceva Wooden. «Per ripetersi ci vuole carattere.»

Come l'allenatore degli All Blacks Graham Henry, anche John Wooden era un insegnante. E non è una coincidenza.

~

Un altro uomo notevole era l'allenatore di football americano Bill Walsh, che si considerava prima un maestro e poi un leader.

Adottando una filosofia simile, tra il 1979 e il 1989 Walsh trasformò i San Francisco 49ers da un gruppo di perdenti in una delle più grandi dinastie sportive nella storia del football. Diceva: «Senza carattere non si va da nessuna parte. Il carattere è fondamentale per i singoli, e più caratteri insieme

sono la spina dorsale di una squadra vincente».

Definire standard operativi il più elevati possibile, sviluppare il carattere dei giocatori, far nascere una cultura di squadra implica che poi il punteggio si fa da solo, come recita il titolo del suo libro, *The Score Takes Care of Itself* (Il punteggio si fa da solo).

«Walsh sapeva» ha detto Stuart Lancaster, ex allenatore dell'Inghilterra, al giornalista rugbistico Mark Reason «che se poni basi culturali più elevate di quelle del tuo avversario, vinci. Così, piuttosto che ossessionarti sui risultati, ti concentri sulla squadra.»

«La sfida di ogni squadra è creare una sensazione di unicità, di interdipendenza» disse Vince Lombardi. «Perché il problema non è la resa di ciascun giocatore, ma in quale misura i giocatori lavorano bene insieme.»

~

Un carattere di gruppo è vitale per il successo. Concentratevi sull'individuare la giusta mentalità e il resto verrà da sé.

Owen Eastwood è un uomo dai molti talenti. Avvocato degli All Blacks, ha lavorato come consulente anche per la nazionale di cricket del Sudafrica, per la NATO e altre organizzazioni che si occupano di creazione di contenuti culturali. Eastwood usa questa equazione:

$$\text{Performance} = \text{Capacità} + \text{Comportamento}$$

Il modo in cui ti comporti, sostiene, farà emergere sia il meglio che il peggio delle tue capacità, e questo vale per le aziende e le squadre così come per i singoli individui. «I leader creano l'ambiente giusto per far risaltare i comportamenti giusti» dice. «Quello è il loro compito principale.»

Il comportamento si esplica in due ambiti: il pubblico e il privato.

L'ambito pubblico comprende quelle aree della vita di un giocatore che dipendono dal protocollo della squadra, che sia durante un allenamento, una partita, un viaggio o un impegno promozionale. In queste situazioni sono richiesti professionalità, impegno fisico e competenza.

L'ambito privato è quello in cui dedichiamo tempo a noi stessi e dove si svolge il nostro "gioco" mentale. Qui si disputa la partita più importante, nel confronto quotidiano con le nostre abitudini, i nostri limiti, le tentazioni e le

paure.

«I leader progettano e creano un ambiente» continua Eastwood «che indirizza i comportamenti a performance elevata, necessari per il successo. Le squadre davvero brillanti creano una cultura che stimola i comportamenti di cui hanno bisogno.»

«Penso che tutti gli ambiti» sostiene Graham Henry «sia sportivi che d'impresa, ruotino intorno alla crescita delle persone. Se fai crescere i tuoi dipendenti, il tuo business avrà più successo. Si tratta solo di creare un ambiente dove questo accada ogni giorno.»

Ogni giorno? Nelle organizzazioni di tutto il mondo, i leader partono con stimolanti messaggi di cambiamento, tutti si congratulano con loro, ne ammirano gli slogan, infilano in valigia il loro ultimo libro e poi tornano alle proprie scrivanie senza fare nulla.

Oppure si sviluppano febbrilmente piani di azione calibrati nei minimi dettagli, ma privi di una reale comprensione della visione complessiva, dello scopo o dei principi che stanno a monte.

Will Hogg lo definisce il paradosso della “visione in azione”. Hogg è a capo di Kinetic, una società di consulenza manageriale che lavora con i leader delle grandi organizzazioni per diffondere la cultura del cambiamento e del coinvolgimento. Egli ama citare un proverbio giapponese:

La visione senza l'azione è un sogno.

L'azione senza la visione è un incubo.

«Il paradosso» spiega «consiste nel fatto che, sebbene ogni organizzazione sia convinta di avere difficoltà particolari, i problemi nel cambiamento si riducono a uno solo: la capacità – o l'incapacità – di convertire la visione in azione. A volte questo accade per mancanza della visione stessa. Più spesso, a causa dell'incapacità di tradurre la visione in semplici azioni quotidiane.»

Azioni come quella dei dirigenti che spazzano il pavimento.

~

«Il talento era irrilevante» rivela Wayne Smith. Non si riferisce agli All Blacks, ma ai Chiefs, il team che guidò dopo aver lasciato i neozelandesi. I principi però sono gli stessi. «Selezionavamo i giocatori con attenzione. Usavamo delle matrici per supportare la prima intuizione, perché nel rugby alcune statistiche determinano il carattere di un giocatore, ed era ciò di cui avevamo bisogno. Così sceglieammo i giocatori con un alto tasso di resistenza, forti ma molto mobili, che non fossero egoisti ma avessero attitudine al

sacrificio.»

Li selezionarono per il loro carattere.

~

Ethos è la parola greca che significa carattere. Discende dalla stessa radice della parola “etica” e indica le convinzioni, i principi, i valori, le regole e la cultura di un’organizzazione. È il modo in cui facciamo le cose, le regole, scritte e non, il carattere morale di un determinato gruppo di persone. È il posto in cui viviamo, l’insieme delle nostre certezze, la rettitudine e il nostro fondamento.

I nostri valori determinano il nostro carattere. Il nostro carattere determina il nostro valore.

I valori assicurano il fondamento delle convinzioni. Qualsiasi organizzazione stabile, dalle Chiese agli Stati, dalle aziende agli enti, racchiude in sé una serie di principi fondamentali: Fede, Speranza e Carità; Libertà, Uguaglianza e Fraternità.

Una cultura basata sui valori e guidata da un obiettivo ha la stessa base d’approccio degli All Blacks e del loro successo duraturo. Ma, come sa qualsiasi leader d’azienda, parole importanti come integrità, sacrificio, determinazione, immaginazione, innovazione, collaborazione, tenacia, responsabilità sembrano potenti in astratto, ma possono essere piatte e generiche sulla pagina. La sfida consiste sempre nel dar loro vita, e nel portarle dentro la vita di chi è sotto la nostra guida. Come vedremo, gli All Blacks sono un caso di studio di altissimo livello sul tema. I loro manager sono maestri nel trasformare la visione in azioni quotidiane, gli obiettivi in pratica.

La chiave per rispondere alla domanda: «In che cosa consiste il vantaggio competitivo degli All Blacks?» è la capacità di gestire la loro cultura e la loro narrazione fondamentale connettendo le convinzioni personali dei giocatori a uno scopo più alto. È l’identità della squadra che conta, non tanto quello che fanno gli All Blacks, ma chi sono, per che cosa si battono e perché esistono.

«Qual è il mio compito su questo pianeta? Cosa deve essere fatto, di

cui io devo sapere qualcosa, che probabilmente non accadrà a meno che io non me ne assuma la responsabilità?»

Buckminster Fuller

Dopotutto, il vantaggio competitivo degli All Blacks non nasce dal numero dei giocatori: l'Inghilterra per esempio ne ha di più di tutto il resto del mondo. E nonostante quanto si pensi, non c'entra nemmeno l'etnia: il primo polinesiano a giocare per gli All Blacks fu Bryan Williams, nel 1970, quando i neozelandesi erano già i più forti del mondo. La diversità aiuta, certo, ma non è tutto.

Non è solo merito delle infrastrutture, la cosiddetta scala del rugby, anche se un simile contesto tecnico, combinato con l'irrefrenabile desiderio di essere un All Black, di sicuro aiuta a spingere il talento dai gradini più bassi fino all'immortalità sportiva.

Il successo degli All Blacks sul campo ha origine da una cultura molto specifica fuori dal campo ed è questa cultura – il collante che tiene tutto insieme – che conduce a uno straordinario vantaggio competitivo da più di un secolo.

Diventare un All Black significa diventare l'araldo di un'eredità culturale. Il tuo scopo è *lasciare la tua maglia in un posto migliore*. L'umiltà, l'aspettativa e la responsabilità che questo porta con sé esaltano il loro gioco. Li rendono i migliori al mondo.

Capire cosa significhi tutto questo per i leader di altri settori è lo scopo di questo libro.

~

La rivitalizzazione della cultura degli All Blacks tra il 2004 e il 2011 cominciò da alcune domande fondamentali: che cosa significa essere un All Black? Che cosa significa essere un neozelandese? Questi interrogativi, e un inesauroibile processo di verifica, furono centrali nel ristabilire una cultura guidata da uno scopo e da un sistema di valori.

Questa tecnica di management, che comincia dalle domande, è la stessa del metodo socratico, così chiamato perché Socrate ricorreva a una sorta di interrogazione per liberare i suoi discepoli dai loro pregiudizi, con l'obiettivo di aiutarli a raggiungere la consapevolezza di sé, anche quando la verità si rivela scomoda.

È una tecnica fondamentale per la leadership degli All Blacks ed è riassunta in un proverbio maori:

Waiho kia pātai ana, he kaha ui te kaha.
*Lascia che le domande continuino;
l'abilità di una persona sta nel porre domande.*

Una cultura basata sul porre continuamente le domande fondamentali elimina convinzioni inutili e ottiene chiarezza di esecuzione. L'umiltà ci permette di chiederci semplicemente: come possiamo fare meglio?

Piuttosto che impartire lezioni, gli allenatori cominciano a porre domande; prima a se stessi (come possiamo fare meglio?) e poi ai loro giocatori: che cosa ne pensate? Questa cultura della domanda, in cui l'individuo esprime i propri pareri e fissa i propri parametri interni, divenne sempre più importante. Le domande che i leader ponevano a se stessi e alla squadra furono l'inizio di una rivoluzione nel rugby.

~

La parola decidere deriva dal latino e significa tagliare. La cultura delle domande degli All Blacks taglia le credenze inutili in modo da fare chiarezza.

È uno stile di leadership interpersonale facilitato, in un ambiente di apprendimento che si preoccupa di problem solving adattivo e di raggiungere un continuo miglioramento, dove l'umiltà, cioè il non conoscere tutte le risposte, conduce alla forza.

«Si possono dare indicazioni» spiega Wayne Smith, «ma sono fermamente convinto che non dovremmo impartire molte lezioni. Se hai fiducia in quel metodo, devi porre delle domande. Ci proviamo e otteniamo delle risposte concrete che ci permettono di capire noi stessi.»

«Che cosa accadrebbe se...?»

«Che cosa faresti in questa situazione?»

«Come potresti...?»

«Che cosa ne pensi di...?»

Queste domande sono applicabili al rugby così come al mondo degli affari. Nessuno conosce tutte le risposte, ma porre domande consente di mettere in discussione lo status quo, aiuta a porsi in linea con i valori fondamentali ed è un catalizzatore per il miglioramento individuale.

Dopotutto, migliori sono le domande che poniamo, migliori sono le risposte che otteniamo.

~

È evidente che gli All Blacks costituiscono un ambiente eccezionale. La loro condizione elitaria, l'essere costantemente sotto osservazione e le risorse che hanno a disposizione li differenziano, per esempio, da un team di venditori o da un'azienda di marketing. Ci sono pressioni, ricompense e ordini di grandezza diversi. Tuttavia è possibile ricavare alcune lezioni utili dalla squadra più vincente del mondo basandosi semplicemente sulle loro caratteristiche umane e utilizzando il buon senso. Così, anche se uno studio su che cosa renda gli All Blacks così compatti può non dare tutte le risposte, ci permette di cominciare a prendere in esame alcune importanti domande sulla leadership.

~

Le incisioni maori con cui acquistano presto familiarità i turisti che visitano la Nuova Zelanda si chiamano *whakairo*. Rappresentano i *tūpuna* tribali, gli antenati, e sono state realizzate per commemorare le loro azioni. Raccontano storie di amore, di morte e di grande coraggio. È un catalogo di eroi, ma non c'è vanità nella loro rappresentazione deliberatamente grottesca, dai lineamenti distorti.

L'umiltà è profondamente radicata tra i maori e in generale nella cultura polinesiana. La parola maori che distingue le persone terrene dagli dei del cielo sottintende il concetto di normalità o naturalezza. Ergersi al di sopra di se stessi è un atteggiamento profondamente biasimato in questa cultura, e ancora di più nella società neozelandese.

Umiltà non significa debolezza, ma il suo opposto. I leader dotati di *mana* comprendono la forza dell'umiltà. Permette loro di connettersi con i loro valori più profondi e con il mondo circostante.

Come ci ricorda il *whakairo*, dovrebbero essere le nostre azioni a sopravviverci, non la nostra vanagloria. L'umiltà è ritenuta elemento vitale di un carattere ben equilibrato. È essenziale per il *mana*, termine maori e

polinesiano che riassume una serie di qualità: autorità, status, potere personale, rilevanza, carisma o, come si legge sul dizionario neozelandese, grande prestigio personale e carattere.

Per i maori, e tra gli All Blacks, il mana è forse il riconoscimento più alto, l'obiettivo spirituale nascosto dell'esistenza umana. I linguisti hanno riconosciuto una relazione tra parola e forze della natura come il tuono e i venti di tempesta, espressione di una potenza soprannaturale invisibile. Altri sostengono che si tratti di una forza vitale universale, all'origine delle nostre idee su Dio. Sicuramente descrive una persona dalle rare qualità, un leader naturale che possiede forza, capacità di comando, grande potere personale, delicatezza... e umiltà.

Quando gli viene chiesto di Chris Ashton, l'ala inglese, e della sua abitudine di lanciarsi in meta con il tuffo a cigno, l'ex capitano degli All Blacks Anton Oliver dice: «Noi ci schianteremmo e basta».

Per qualsiasi leader avere un legame forte con i propri valori, quelli più profondi e autentici, è essenziale per il carattere, che è a sua volta il fondamento della leadership. E si comincia dall'umiltà, come dice molto bene sant'Agostino: «Prima costruisci le fondamenta dell'umiltà... più alta sarà la tua struttura, più profonde dovranno essere le fondamenta».

Così, mentre queste superstar dello sport puliscono il proprio spogliatoio affinché non debba farlo nessun altro, noi potremmo chiederci se l'eccellenza, la vera eccellenza, comincia con l'umile volontà di ripulire gli armadietti.

Dopotutto, che cos'è un'eredità se non ciò che lasci una volta che te ne sei andato?

Pulire gli spogliatoi

I grandi allenatori del passato, come John Wooden e Vince Lombardi, posero l'umiltà alla base del proprio insegnamento. Gli All Blacks fanno lo stesso con i valori fondamentali della propria cultura, fino a preferire il carattere al talento. Ai giocatori viene insegnato a non esagerare mai quando bisogna fare piccole cose. «Risultati eccezionali richiedono circostanze eccezionali» dice Wayne Smith. Queste condizioni aiutano a dar forma alla cultura e quindi all'ethos, il carattere del team. L'umiltà comincia a livello delle comunicazioni interpersonali, rendendo possibile un ambiente di "apprendimento interrogativo" ampiamente facilitato, in cui nessuno ha tutte le risposte. Ogni individuo è invitato a contribuire con proprie soluzioni alle sfide che vengono poste. Questa è una componente fondamentale nella costruzione di un vantaggio competitivo sostenibile attraverso la coesione culturale. Conduce all'innovazione, a un'accresciuta coscienza di sé e a un

carattere migliore. Conduce al mana.

Pulisci gli spogliatoi

Non sentirti mai troppo grande per fare le cose piccole.

Kāore te kūmara e whāki ana tana reka.

La patata dolce non ha bisogno di sentirsi dire quanto è dolce.

II ADATTAMENTO

Māui – lo scopritore del segreto del fuoco – un giorno era a caccia di uccelli con suo fratello. Ma poiché la sua lancia non aveva alcun uncino, le prede continuavano a sfuggirgli. La madre di Māui gli disse di usare dei bastoncini per creare degli uncini, e lui così fece. Quella notte banchettarono con un kererū (un piccione).

AGGREDISCI GLI SPAZI

Quando arrivi al culmine,
cambia obiettivo.

Da qualche parte sopra l'Oceano Indiano, durante un lungo, deprimente volo dal Sudafrica alla Nuova Zelanda, il nuovo assistente allenatore degli All Blacks, Wayne Smith, si rivolse al team manager Darren Shand e gli disse: «La squadra non funziona. Se non si sistema, non tornerò».

Gli All Blacks avevano appena perso contro il Sudafrica per 40 a 26, arrivando ultimi nel torneo annuale Tre Nazioni. Per una squadra abituata a vincere, e con le percentuali più alte nel mondo dello sport, fu un disastro. Ma il peggio doveva ancora venire, come racconta Bob Howitt nel suo libro *Final Word* (L'ultima parola).

In hotel durante la notte ci fu una court session – un processo farsa alimentato dal consumo obbligato di alcol – che lasciò dei volti noti pesantemente ubriachi, tanto da temere per la loro salute. Tempo dopo si seppe che alcuni giocatori degli Springbok, alloggiati nello stesso hotel e di ritorno da una cena per festeggiare la loro serie di vittorie, avevano dovuto trascinare parecchi All Blacks per i corridoi, fuori dai cespugli e dalle canalette di scolo per metterli in condizione di riprendersi.

Qualcosa doveva cambiare.

«La china che avevamo preso non andava affatto bene per l'ambito professionistico» spiega Gilbert Enoka, alto e piacevole mental coach. «Non si può lavorare tutta la settimana e poi bere come le spugne dal sabato sera al

lunedì.»

Solo da poco tempo Graham Henry aveva ricevuto l'incarico di capo allenatore nella squadra della Nuova Zelanda. Dopo la disfatta, Smith gli passò una nota, in cui insisteva che dovevano sistemare la cosa.

Fu l'inizio di un processo lungo, scrupoloso e a volte doloroso, che alla fine condusse alla gloria della Coppa del mondo di rugby. Henry, Smith, Hansen, Enoka, Shand, insieme ai giocatori, operarono sulla cultura del cambiamento trasformativo, la cui lezione è applicabile ben oltre il campo da rugby.

~

Will Hogg reputa che un efficace cambiamento organizzativo richieda quattro fasi fondamentali. L'assenza di uno qualsiasi di questi fattori inibirà la cultura del cambiamento e spesso la renderà impossibile:

Le quattro fasi del cambiamento organizzativo:

- un motivo per cambiare,
- una visione convincente del futuro,
- una capacità duratura di cambiare,
- un piano credibile da eseguire.

Il **motivo per cambiare** per gli All Blacks era evidente. La performance era sotto la media, sia sul campo che fuori. «Non ero nella stanza» racconta l'ex capitano degli All Blacks, Anton Oliver, «ma comincio tutto da Tana [Umaga, l'allora capitano], che disse: “Non voglio giocare sul serio, ho paura di giocare. Non mi diverte”. Tutti quanti si erano asserragliati sul proprio isolotto, provando la stessa sensazione.» Avevano perso, per usare l'espressione di Gilbert Enoka, «lo spirito di gruppo». C'erano ottime ragioni per cambiare.

In secondo luogo la squadra aveva bisogno di una **visione convincente del futuro**. Nel prossimo capitolo esamineremo il ruolo dello scopo e del significato personale, e di come una crisi di tre giorni diede vita alla struttura che avrebbe raggiunto la vittoria nel Mondiale. Prima, però, serviva una chiara strategia di cambiamento, che fu elaborata da Graham Henry (come riportato in *Final Word* e in diverse interviste): la creazione di «un ambiente [...] che avrebbe stimolato i giocatori e li avrebbe invogliati a farne parte». Henry si rese conto che il mondo stava cambiando e che gli All Blacks, come

qualsiasi altra impresa – «ed è un'impresa» – stavano competendo per le migliori risorse umane in un mercato aperto. Pensò che un focus attivo sullo sviluppo personale e sulla leadership avrebbe creato capacità, competenza e lealtà.

Un'organizzazione vincente è un ambiente di sviluppo personale e professionale in cui ogni individuo si assume le proprie responsabilità e ne condivide il possesso.

In terzo luogo, il team aveva bisogno della giusta **capacità duratura di cambiare**. Significava eliminare i giocatori percepiti come ostacoli al cambiamento e, ancora più importante, costruire la competenza di quelli rimasti e di quelli che sarebbero arrivati. Questo si fondava su un modello a doppia gestione in cui la responsabilità era affidata ai giocatori, in modo che fossero, secondo l'espressione di Henry, «più coinvolti nel gioco».

Implicava anche – e in questo Henry eccelleva come educatore – la creazione di un ambiente di apprendimento che agisse come una scala di sviluppo personale e professionale. La creazione di un gruppo di leadership, così come di unità operative individuali, in cui i giocatori assumevano responsabilità crescenti nei protocolli della squadra conferì una struttura a questa strategia. Il capitano Richie McCaw ritiene che sia una delle innovazioni più importanti della gestione di Henry.

I leader creano leader.

Infine la squadra aveva bisogno di un **credibile piano esecutivo**. La leadership, con la sua unica struttura condivisa, diede il meglio in questa fase. Guidati da Henry, gli uomini riuscirono a sviluppare e delineare un piano autoriflessivo e di autoregolazione che sviluppava le capacità tecniche, tattiche, fisiche, logistiche e psicologiche del collettivo.

Questo piano ha attraversato stagioni, serie, anni, settimane, giorni, persino i secondi scanditi dal timer durante le partite. Era un piano eseguito sul campo da gioco, ma calibrato dietro le quinte, e che portò al periodo di maggior successo nella storia degli All Blacks. E a una piccola coppa d'oro.

~

Non dovremmo sorprenderci troppo del fatto che la cultura degli All Blacks avesse cominciato a marcire dall'interno. A meno che non si intervenga,

questo accade a tutte le culture organizzative. Le court session fatte di sbronze, risalenti ai tempi del diletterismo ed effetto collaterale di una più ampia cultura del binge drinking diffusa in Nuova Zelanda, erano solo il simbolo di un processo più generale e inevitabile, descritto graficamente dalla curva sigmoide.

Siamo portati a considerare la vita, gli affari, la società e il successo come parte di una costante progressione lineare di crescita e perfezionamento senza fine, ma in realtà accade l'opposto. Come la maggior parte di ciò che esiste in natura, le culture sono soggette a un processo più *ciclico*, di flussi e riflussi, crescita e declino. Come sostiene Charles Handy nel suo libro *L'epoca del paradosso*, questo ciclo ha tre fasi distinte: apprendimento, crescita e declino.

Nella **fase di apprendimento** facciamo spesso esperienza di un calo nella nostra performance, mentre cerchiamo di farci strada in un ambiente sconosciuto. Pensate a Tiger Wood che impara il suo nuovo swing o al periodo di difficoltà iniziale di un nuovo amministratore delegato di fronte ai problemi dell'organizzazione in cui entra.

Una volta superato il periodo di apprendimento e preso lo slancio, si entra nella **fase di crescita**. Arrivano le ricompense, le lodi, le lusinghe e presto ci si ritrova sulla cresta dell'onda. Ci si sente invincibili, il successo è assicurato. E a questo punto comincia la caduta.

La **fase di declino** colpisce come le prime fitte dell'artrite in una persona di mezza età: subito è un'anomalia che alla fine diventa una costante dolorosa. Presto ci ritroviamo a guardare allo specchio un vecchio dalle guance scavate, chiedendoci che cosa ne è stato della nostra gioventù dorata.

Il segreto, ovviamente, consiste nel cambiare gioco quando si è sulla cresta: uscire dalle relazioni, reclutare nuovi talenti, cambiare tattica, rivalutare la strategia per eseguire quelli che Handy definisce salti sigmoidei, una serie di salti frastagliati lungo la curva sigmoide, vincendo l'inevitabilità con l'astuzia.

È una delle responsabilità primarie dei leader, e l'abilità sta nel coordinare questi salti: quando tagliare la tua punta di diamante, quando inserire un nuovo talento, quando modificare il piano d'azione all'improvviso. Come chiede l'*Encyclopedia of Leadership* (Enciclopedia della leadership):

Quali passi devi prendere in considerazione per prepararti alla seconda curva, senza abbandonare alla prima il tuo successo attuale?

Questa è la quintessenza del *kaizen*, il concetto giapponese di miglioramento continuo. «L'idea» scrive Bunji Tozawa in un suo documento «consiste nel coltivare le risorse umane dell'azienda.» Originariamente *kaizen*

indicava un creatore culturale più che un amplificatore di produttività, era un modo per le aziende giapponesi di coinvolgere e motivare la propria forza lavoro. Di «stimolare i giocatori e far loro desiderare di entrare nel team», è la dichiarazione strategica di Graham Henry.

Il declino organizzativo è inevitabile a meno che i leader non si preparino per il cambiamento... persino quando si trovano all'apice del successo.

~

L'esercito ha un acronimo, VUCA (Volatile, Incerto – *uncertain* –, Complesso e Ambiguo) che descrive un mondo incline ai cambiamenti improvvisi, alle conseguenze ignote e alle interrelazioni complesse e variabili. Per il complesso industriale-militare, VUCA significa guerra asimmetrica, instabilità geopolitica e alleanze inaffidabili. Nel mondo degli affari significa collasso strutturale, crisi creditizia, danno reputazionale. Per gli individui rappresenta insicurezza lavorativa, aumento dei prezzi, illiquidità del mercato immobiliare e un futuro incerto. Per i leader significa avere a che fare con decisioni che implicano una conoscenza parziale, risorse limitate e le vicissitudini della natura umana.

Nel suo fondamentale saggio *Destruction and Creation* (Distruzione e creazione), lo stratega militare John R. Boyd sviluppò una teoria che ha applicazione diretta a un ambiente in rapido cambiamento. «Per mantenere una presa efficace o accurata sulla realtà» argomenta «bisogna sottoporsi a un continuo ciclo di interazioni con l'ambiente, per adattarsi al suo cambiamento costante.»

Boyd si è chiesto: «Come creiamo i concetti mentali per sostenere le attività decisionali?». La sua risposta è stata il Ciclo decisionale OODA.

OODA significa Osserva, Orienta, Decidi e Agisci. È rapido da applicare e utile per il processo decisionale quotidiano.

Osserva

È la fase di raccolta dati attraverso i sensi: visivi, uditivi, tattili, olfattivi, gustativi, o con sistemi più moderni. Come un animale fiuta il vento, così noi raccogliamo materiale grezzo per avere una risposta.

Orienta

È la fase della analisi e sintesi di tutti i dati disponibili, organizzati in un'unica, coerente mappa del territorio, una teoria funzionale alle nostre opzioni.

Decidi

È la fase di scelta, in cui stabiliamo qual è la linea di condotta migliore. Prendiamo una decisione e tagliamo fuori tutto ciò che è irrilevante.

Agisci

È la fase esecutiva: si agisce rapidamente e con decisione per approfittare del momento. Poi si torna alla prima fase e si osserva l'effetto delle nostre azioni, facendo ripartire il ciclo.

Le analisi effettuate da Boyd sui combattimenti aerei nei cieli della Corea avevano rivelato che i piloti che entravano per primi nel ciclo OODA erano quelli che poi sopravvivevano. Per prevalere nel conflitto, spiega Boyd, dobbiamo «essere in grado di creare raffigurazioni mentali della realtà osservata, per come la percepiamo, ed essere capaci di modificare tali raffigurazioni quando la realtà stessa comincia a cambiare».

«Non è la specie più forte a sopravvivere, né quella più intelligente, ma quella che reagisce di più al cambiamento.»

Charles Darwin

~

Le teorie di Boyd sono sorprendentemente simili a quelle di Aleksandr Vasil'evic Suvorov, generale russo nato nel 1719 e autore del manuale militare *The Science of Victory* (La scienza della vittoria). Egli credeva in tre principi:

Hystrota agire velocemente,

Glazometer prendere decisioni rapide per disorientare l'avversario,

Natisk agire aggressivamente per assicurarsi il vantaggio competitivo.

Ovvero, muoversi rapidamente verso una posizione di comando, valutare con velocità e chiarezza le opzioni a disposizione, attaccare con dedizione assoluta e spietata.

Valutare, adattare e ripetere. Per dirla con gli All Blacks:

Aggredire gli spazi.

Per Boyd, Suvorov e gli All Blacks, l'adattamento non è solo una reazione, ma anche una serie sistematica di azioni. È l'agente del cambiamento e si raggiunge con un ciclo strutturato di feedback, cioè incorporando il processo adattivo nella nostra leadership.

Ma come funziona, in termini pratici?

Kevin Roberts, amministratore delegato della Saatchi & Saatchi di Wellington, propone un piano di cento giorni:

Cominciare è apparentemente semplice. Prima di tutto, elencate una lista di circa dieci obiettivi da raggiungere nel corso dei prossimi cento giorni. Iniziate ogni obiettivo con un verbo di azione e non usate più di tre parole per ciascuno. Assicuratevi che ogni azione sia misurabile e rappresenti un'estensione della precedente. Capirete quando è eccessivo e quando è fattibile. Riguardate la lista ogni venerdì mattina. L'obiettivo finale sarà di averle spuntate tutte al centesimo giorno. Tutto quello che dovrete fare allora è prendere un foglio A4 e cominciare.

Mentre una volta il 50% del tempo veniva trascorso a valutare, spiega il manager, e il 20% a realizzare, oggi tutte le informazioni sono istantanee. Di conseguenza il 70% del tempo di qualsiasi leader d'azienda viene ora dedicato alla realizzazione.

Roberts, fedele fan degli All Blacks, è stato fondamentale nello sviluppo del brand della squadra nell'era professionistica. Quando gli viene chiesto che cosa ha imparato da loro e come lo motivano, risponde: «Tutto si riassume nell'aggredire gli spazi».

Si tratta di adeguarsi rapidamente al cambiamento creando una cultura adattiva.

~

Nel 2004, gli All Blacks si trovarono di fronte a un precipizio.

In crisi di risultati, con i giocatori chiave che minacciavano di andarsene e un'endemica mentalità disfunzionale, la dirigenza dovette agire in fretta.

Come racconta Bob Howitt in *Final Word*, nel suo rapporto di fine anno alla Rugby Union neozelandese, Graham Henry identificò alcune aree fondamentali di intervento:

- leadership adeguata, conoscenza e fiducia sufficienti per applicare il piano di gioco,
- trasferimento della leadership, e di conseguenza della responsabilità, dagli allenatori ai giocatori,
- sviluppo della capacità di leadership e della padronanza di sé,
- necessità che il gruppo comprenda la propria identità: chi sono, per cosa si battono e le responsabilità individuali e collettive in quanto All Blacks.

Nei capitoli successivi parleremo delle iniziative che il gruppo di leadership ha intrapreso per trasformare la visione in azione, e delle quindici lezioni chiave che possiamo imparare e applicare alla nostra particolare area di interesse.

Così anche noi potremo aggredire gli spazi.

Aggredire gli spazi

Lo slancio dura meno di quanto pensiamo. Un attimo prima siamo sulla vetta del mondo, l'attimo dopo stiamo precipitando. Il compito del leader è sapere quando reinventarsi e come farlo. La curva sigmoide mostra che quando siamo al massimo è tempo di cambiare. Il segreto è non perdere lo slancio. La migliore forma di attacco è un ripetersi continuo di feedback, come dimostra il ciclo OODA in ambito militare, e questo processo è migliore quando più coinvolge la tua gente, come abbiamo imparato dal kaizen. I team che prosperano in questo mondo VUCA sono quelli che agiscono in fretta e con decisione per impossessarsi del vantaggio competitivo, adattandosi e riadattandosi lungo il cammino. O ci si adatta o si viene sconfitti, e un vantaggio competitivo sostenibile si raggiunge attraverso lo sviluppo di una mentalità che si autoadatta in continuazione. L'adattamento non è una reazione, ma un'azione continuata, pianificata per produrre risposte.

Aggredisci gli spazi

Quando sei in vantaggio, cambia gioco.

I orea te tuatara, ka puta ki waho.

Il tuatara emergerà quando verrà stuzzicato con un bastone.
(Un problema si risolve se si continuano a cercare soluzioni.)

III SCOPO

*He rangi tā Matawhāiti,
he rangi tā Matawhānui.
Chi ha una visione ristretta vede un orizzonte ristretto,
chi una visione ampia vede un orizzonte ampio.*

GIOCA CON UNO SCOPO
Chiediti: perché?

*Quartier generale della Rugby Union neozelandese,
Wellington, 2004*

Subito dopo l'atterraggio di quel lungo, doloroso volo di ritorno dal Sudafrica, otto uomini cercarono una stanzetta per riunirsi a sistemare le cose, nel quartier generale della NZRU, la federazione di rugby a 15 neozelandese.

Gli otto erano Henry, i suoi assistenti Smith e Hansen, Enoka, il mental coach, Darren Shand, il team manager, Brian Lochore, ex capitano, allenatore e team manager, il capitano degli All Blacks Tana Umaga e il suo vice Richie McCaw.

La riunione sarebbe durata tre giorni.

Graham Henry la definisce la discussione più importante della sua carriera con gli All Blacks. Sarebbe sfociata nella totale ristrutturazione della loro mentalità sportiva.

L'intuizione fondamentale nacque dal veterano Brian Lochore. Riflettendo sull'obiettivo strategico, che era creare un ambiente [...] che avrebbe stimolato i giocatori e li avrebbe spinti a desiderare di farne parte, gli venne in mente una frase importantissima per gli otto anni a venire:

Persone migliori fanno All Blacks migliori.

Sviluppando le capacità e il carattere dei singoli giocatori e offrendo loro

gli strumenti adeguati per dare un contributo che andasse oltre il campo da rugby, in teoria avrebbero sviluppato anche strumenti, capacità e carattere per un apporto migliore in campo.

Questo Kiwi kaizen si concentrò sullo sviluppo come persone e come sportivi professionisti, così da ottenere il carattere, la disciplina e le capacità umane per essere leader, dentro e fuori dal campo. La sfida consisteva nel realizzare questo obiettivo.

«Non c'era un precedente» spiega Graham Henry. «Non era una cosa che potevi cercare su internet.»

Il modo in cui gli All Blacks hanno gestito l'operazione e trasformato la loro visione in azione fornisce un'intuizione fondamentale ai leader d'azienda che cercano di rendere effettiva una cultura del cambiamento che conduca a un vantaggio competitivo sostenibile.

~

La storia comincia nel 1997 nella bella cittadina di Christchurch, annidata ai margini delle Canterbury Plains nel Paese dei terremoti. È la città d'origine del rugby neozelandese e il cuore di questa specifica formazione degli All Blacks. La maggior parte degli uomini che presero parte a quella riunione fiume a Wellington nel 2004 erano fortemente legati ai Canterbury Crusaders, compresi Henry, Smith e McCaw.

Persone migliori fanno leader migliori.

~

Nel 1997, proprio agli inizi dell'era professionistica, i Crusaders avevano appena cominciato. E non era iniziata bene. Come dice Wayne Smith, il problema era che «non esisteva una mentalità».

La nuova compagine non aveva ancora conquistato il cuore dei locali, era composta da giocatori provenienti da tutta la nazione, il che indeboliva il legame con il territorio, e stava soffrendo una crisi d'identità.

«Accettammo tutti l'idea di provare a creare una nostra cultura» racconta Smith «e per farlo ricorremmo allo storytelling. Dovevamo proporre qualcosa che ispirasse sia noi che i giocatori. Volevo davvero che l'operazione fosse guidata da una visione e basata su valori. [...] Se devi stabilire degli obiettivi,

sono [i giocatori] a doverlo fare. Se ti farai guidare da una visione e da un insieme di valori, loro devono avere un ruolo enorme nel definirli. Che si tratti della famiglia, di un'eredità, di dare più valore alla maglia o qualsiasi altra cosa, devi capire cos'è [che fornisce uno scopo ai giocatori] in modo da mantenerlo come elemento guida. Tutto dipende dallo scopo e dal significato personale... Sono i due elementi più importanti.»

«Più motivi hai per cui giocare» sintetizza Gilber Enoka «meglio giochi.»

Per trasformare la propria visione in qualcosa con cui i giocatori potessero identificarsi, c'era bisogno di un filo conduttore. Il primo arrivò dall'*Enrico V* di Shakespeare: *Perché chi oggi versa il suo sangue con me sarà mio fratello.*

«Volevamo definire quali caratteristiche avrebbe dovuto avere un giocatore dei Crusaders, che cosa l'avrebbe guidato» dice Smith. «Ci vollero due settimane per assicurarci che tutti avessero accettato quello che avevamo escogitato sia noi che i giocatori.»

I Crusaders avevano perso la loro prima stagione di Super Rugby. Dopo l'intervento di Smith ed Enoka nel 1997, vinsero la competizione nel 1998 e altre sei volte nel decennio successivo, risultando la compagine più vincente nella storia del Super Rugby. Divennero, per usare le parole di Enoka, l'essenza della squadra.

~

«Il collante di qualsiasi cultura, religione, nazione o squadra è il suo senso di identità e scopo» spiega Owen Eastwood. Ciò con cui ci identifichiamo sono le «cose che riconosciamo importanti per noi, per i nostri valori più profondi [...]. Questo ha il potere di dar forma al comportamento».

I leader collegano il significato personale a uno scopo più alto per creare un valore condiviso e indicare una direzione.

Gli All Blacks si concentrano quasi ossessivamente sulla connessione tra significato personale e scopo pubblico. «Si tratta di come contribuirai oggi» dice Enoka «e di come indosserai quella divisa.»

Il significato personale è l'elemento attraverso cui ci connettiamo a un più ampio obiettivo di squadra. Se i nostri valori sono allineati con quelli del team, lavoreremo più duramente per il suo successo. Altrimenti ne soffriranno sia la nostra motivazione personale sia la squadra.

I bravi leader lo capiscono e si sforzano di creare un senso di connessione, collaborazione e comunione. «Lo scopo è correlato a un obiettivo trasversale che va oltre gli incarichi quotidiani» scrive Eastwood. «Questo orienta la motivazione intrinseca dell'individuo e fornisce un legame di appartenenza e una ragione per sacrificarsi.»

Il tema dell'identità è così grande nella cultura organizzativa che le agenzie di consulenza per i brand, le agenzie pubblicitarie e gli specialisti dell'engagement competono tra loro per definirla e ottenerla. Strategia di business, visione, valori e obiettivi si fondono con l'identità aziendale, il design, l'advertising e la comunicazione per operare potenti cambi di mentalità e comportamento nei team e nelle organizzazioni. Si comincia dall'interno e si prosegue verso l'esterno.

L'editorialista del *New York Times* Daniel Pink nel suo libro *Drive – La sorprendente verità che ci motiva nel lavoro e nella vita* spiega che: «gli umani, per loro natura, cercano uno scopo, una causa più grande e duratura di loro stessi». Le motivazioni più convincenti riguardo alle sue teorie sono anche le più semplici da comprendere:

«Lasciamo lavori ben pagati per quelli orientati a un obiettivo.»

«Facciamo volontariato.»

«Abbiamo dei bambini!»

Pink sostiene che la massimizzazione dello scopo, come aspirazione e principio guida per le imprese, sta trovando un proprio posto accanto alla massimizzazione dei profitti. Il suo lavoro riflette il cosiddetto “effetto Hawthorne”, l'idea che la ricompensa emotiva sia più importante del compenso materiale, che a governare il mondo sia più la motivazione intrinseca che quella estrinseca.

L'idea si collega con la famosa gerarchia dei bisogni di Abraham Maslow, il quale riteneva che, una volta soddisfatti i bisogni primari – sicurezza, cibo, acqua, riparo, calore, comodità – non si è più guidati unicamente da motivazioni estrinseche e si può rivolgere la propria attenzione a necessità più profonde. Dapprima appartenenza e amore, un partner, una famiglia, poi la vita diventa una questione di stima: autoconsiderazione, rispetto da parte degli altri, riconoscimento del proprio talento e capacità, della propria condotta.

Secondo Maslow, tutti tendiamo a un senso di autorealizzazione, uno stato psicologico di presenza, flusso, rispetto, espressione di sé, autenticità.

Si tratta di una teoria in linea con il lavoro dello psicoterapeuta Victor Frankl che, nel libro *Uno psicologo nei lager*, cita una ricerca della Johns Hopkins University:

Interrogati su cosa considerano molto importante per loro in questo

momento, il 16% ha risposto «fare molti soldi»; il 78% ha detto che il primo obiettivo è «trovare un significato e uno scopo alla mia vita».

«Ciò che serve davvero all'uomo» sostiene Frankl «non è uno stato privo di tensione, ma piuttosto lo sforzo per un obiettivo degno, per un compito scelto liberamente.»

«Essere umano significa puntare e dirigersi sempre verso qualcosa, o qualcuno, altro da sé» scrive. «Più uno si dimentica di sé, donandosi a una causa da servire o a una persona da amare, più è umano e si autorealizza.»

«L'autorealizzazione» conclude «è possibile solo come effetto collaterale della trascendenza da sé.»

Dell'andare oltre se stessi.

Del pulire lo spogliatoio.

E comincia con la domanda: perché?

~

Secondo quanto scrive Walter Isaacson nel libro *Steve Jobs*, il fondatore della Apple una volta disse al suo team: «Il lavoro che cinquanta persone stanno facendo qui diffonderà una gigantesca onda nell'universo». Poi continuò: «L'obiettivo non è mai stato vincere la competizione o fare un mucchio di soldi, ma realizzare la più grande impresa possibile, addirittura un po' più grande».

Lo scopo, la passione e i prodotti erano ciò che contava e creavano le onde, mentre i profitti seguivano, come una grande marea.

«Non dovresti mai fondare un'azienda con l'obiettivo di diventare ricco» aveva detto Mike Markkula, impiegato numero 3 della Apple, a Jobs. «Il tuo obiettivo dovrebbe essere creare qualcosa in cui credi e una compagnia che durerà nel tempo.»

Per fare un altro esempio, Howard Schultz di Starbucks avviò la sua compagnia con uno scopo singolare, che alcuni potrebbero definire altruistico: creare un'organizzazione in cui la copertura sanitaria per i dipendenti fosse uno standard. Alimentato dai ricordi del padre che si dibatteva tra una serie di lavori mal pagati e senza assistenza sanitaria, questo divenne il suo obiettivo, al di là del vendere caffè. «Le persone desiderano far parte di qualcosa di più grande di loro, di qualcosa di cui sono davvero orgogliose, per cui si batteranno, si sacrificheranno e di cui si fideranno.»

L'agenzia di pubblicità Saatchi & Saatchi vuole rendere il mondo un posto migliore per tutti, la Ford vuole democratizzare l'automobile, la Disney porta il sorriso sul volto dei bambini, la Nike dà forza al singolo, la P&G (Procter &

Gamble) è all'instancabile ricerca di essere la migliore mentre per la Toyota c'è sempre un modo migliore. E la squadra di calcio del Barcellona è guidata dall'obiettivo più motivante di tutti: giocano per la Catalogna, giocano per la libertà.

Jim Collins, autore di *O meglio o niente*, definisce tutto questo "dimensione aggiuntiva", cioè una filosofia guida composta di valori e obiettivi fondanti, che vadano oltre il solo guadagno. Egli ritiene che un obiettivo ben marcato e persuasivo, quando è autentico e rigorosamente perseguito, sia un motore fondamentale per le organizzazioni che cercano una grande crescita.

«La motivazione conduce alle conclusioni» dice il neurologo canadese Donald Calne. «L'emozione guida all'azione.» Se vuoi una performance migliore, inizia da un obiettivo più alto.

Comincia chiedendoti: perché?

~

Oltre a Graham Henry, esiste un altro TED, un sito internet che raccoglie seminari annuali e videopresentazioni definiti "Idee che vale la pena condividere". Uno dei video più cliccati è una presentazione di Simon Sinek, autore di *Partire dal perché*, che esplicita ciò che la maggior parte di noi già sa: «Le persone non comprano quello che fai, ma *il perché* lo fai».

Sinek sostiene che, a causa del sistema limbico – un centro nevralgico situato all'interno dell'area prelinguistica del nostro cervello – il modo in cui percepiamo qualcosa è più importante di ciò che pensiamo. In altre parole, davanti a una scelta, agiamo di pancia.

Di fronte al pubblico, presso la United States Air Force Weapons School, egli disse: «Quello che mi interessa è cosa ottiene quotidianamente la gente nel fare qualcosa. Può essere un vantaggio o un inconveniente o forse un sacrificio, perché la motivazione è qualcos'altro. Ho imparato che bisogna chiedersi il perché. Esso contiene un imperativo biologico, ci guida, ci motiva».

I leader, le aziende e i team motivati trovano il loro scopo più profondo, il loro "perché?", e attirano sostenitori grazie a valori, visione e convinzioni condivisi.

Sinek ritiene che i leader e le organizzazioni motivati, a prescindere dalla loro grandezza e dal loro settore, pensino, agiscano e comunichino tutti a partire dall'interno. Dopotutto, afferma nel suo video su TED, Martin Luther King «nel suo discorso disse “Io ho un sogno”, non “Io ho un piano”... Se assumi persone che credono in ciò in cui tu credi, lavoreranno per te con sangue, sudore e lacrime».

Come sostiene Nietzsche: «Chi ha un *perché* per cui vivere può sopportare quasi qualsiasi *come*».

È il nucleo di una visione e di una mentalità basata sui valori.

~

Quando Owen Eastwood cominciò a lavorare con i Proteas, la squadra di cricket sudafricana languiva in quarta posizione nel ranking mondiale. Psicologicamente, avevano smarrito la strada. Grazie a un processo collaborativo che coinvolse giocatori, allenatori, dirigenza e persino un campione di pubblico, Eastwood aiutò la squadra a riscoprire una parola della lingua bantu, *Ubuntu*, che divenne il concetto organizzativo centrale, la ragion d'essere della squadra, il suo perché.

Ubuntu è «l'essenza dell'essere umano» dice il vescovo Desmond Tutu. «Ubuntu dice che come essere umano non puoi esistere in isolamento, parla della nostra interconnessione.» Non vuol dire che le persone non debbano avere interessi personali, spiegò Nelson Mandela al giornalista Tim Modesi in un'intervista. Ma «farai il tuo interesse così da permettere alla comunità in cui vivi di migliorare? Queste sono le cose importanti della vita».

Ubuntu significa che propaghiamo onde da noi stessi verso una comunità più ampia: le nostre azioni influenzano tutti, non solo noi. I Proteas hanno adottato questo effetto onda, e la motivazione che ne traggono, per tutto il Sudafrica. Ed essa li esalta.

Giocano per qualcosa di più grande di loro stessi.

~

La “visione” dei Crusaders è ancora fisicamente presente nella loro strategy room, anche dopo anni dall'addio di Enoka e Smith. In *The Real McCaw* (Il vero McCaw), l'autore Greg McGee descrive una parete dominata da un grande arco di polistirolo grigio sostenuto da colonne corinzie, che assomiglia alla versione Disney di un tempio greco. Le pietre alla base portano incise delle parole, al centro si legge la frase “Prima la squadra”, circondata dagli altri valori fondamentali dei Crusaders: Lealtà, Integrità, Rispetto, Etica,

Apprezzamento. Sul piedistallo centrale sta scritto Eccellenza, lo scopo ultimo. A collegare le fondamenta con il vertice c'è una serie di colonne, ognuna delle quali ha un nome: Alimentazione, Fisico, Tecnica, Allenamento, Spirito di squadra, Condizione psicologica. Sono questi i sei pilastri su cui sono costruiti l'eccellenza e il successo.

«È buffo pensare che molte volte, se la squadra non sta andando bene» dice McCaw «guardi quelle pietre angolari e trovi il motivo lì, da qualche parte.»

~

È facile essere cinici, ma ci sono pochi dubbi che questa cosa funzioni. Così come i Crusaders, sotto la guida di Smith, finirono per dominare il Super Rugby, allo stesso modo i Proteas raggiunsero il successo attraverso la scoperta di un obiettivo comune. Il 28 agosto 2012, grazie al mantra Ubuntu, divennero la prima squadra al vertice mondiale in tutte e tre le specialità di gioco.

Analogamente, gli All Blacks di Graham Henry, dopo un pessimo avvio, grazie a una consistente applicazione di tecniche di storytelling, a una strategia di leadership sviluppata, alla creazione di un ambiente di apprendimento e alla concentrazione sul gioco mentale, raggiunsero l'apice con un record di vittorie dell'86% e una Coppa del mondo di rugby.

~

Ma se l'elemento strategico di base era "Persone migliori fanno All Blacks migliori", qual è il loro scopo fondamentale, il loro perché?

Secondo la versione ufficiale della NZRU, lo scopo è unire e ispirare la Nuova Zelanda, ma il vero motivo è più profondo. «Siamo fortunati ad avere una storia di enorme valore, che motiva la squadra attuale» spiega Graham Henry. «È importantissimo per i ragazzi di oggi, che ne hanno la responsabilità, perché il loro compito è incrementare l'eredità.»

Incrementare l'eredità.

«C'è una ricca tradizione di giocatori che hanno avuto quella cura particolare» afferma Wayne Smith «per dare più valore alla maglia e cederla in uno stato migliore di come l'avevano trovata.» Per dirla con l'ex All Black Ali Williams: «Devi lasciare la maglia in un posto migliore.»

«Tutto ciò che stavo facendo» racconta Sean Fitzpatrick, leggendario ex capitano, «era tentare di costruire una squadra migliore da tramandare alla generazione successiva. E questo voleva dire vincere. Dobbiamo portare

avanti quell'eredità.»

Devono puntare in alto.

~

Tornando a quella stanzetta a Wellington nel 2004, gli eroi di questa storia erano ancora molto lontani dal lasciare la maglia, o le statistiche, in una condizione migliore.

Secondo Graham Henry, le prime scintille di speranza non si videro fino alla fine di quell'anno, quando gli All Blacks giocarono a Parigi contro la Francia.

Quel giorno, i neozelandesi segnarono cinque mete contro nessuna, demolendo i francesi per 45 a 6. Per la prima volta, la squadra aveva mostrato cos'erano capaci di fare, cosa avevano dentro.

Come riporta Bob Howitt in *Final Word*, dopo essere tornato dall'Europa Henry scrisse così nel suo verbale alla NZRU.

Al successo ha contribuito l'attuazione di una leadership di gruppo... I giocatori hanno guadagnato grande comprensione e rispetto reciproco, man mano che miglioravano. Sono cresciuti fino a capire che, come giocatori di rugby a livello internazionale, avevano delle sfide in comune, le quali potevano essere affrontate meglio in gruppo che da soli. Questo ha prodotto solidarietà: erano un sol uomo. Sono... andati in guerra l'uno per l'altro.

«Il mio esercito ha vinto perché sapeva per cosa stava combattendo» affermò una volta Oliver Cromwell «e amava quel che sapeva.»

Per una tribù guerriera della Nuova Zelanda, quello fu l'inizio dell'essere squadra.

Giocare con uno scopo

La nostra spinta fondamentale viene da motivazioni intrinseche piuttosto che estrinseche. I leader che padroneggiano il potere di uno scopo hanno la capacità di galvanizzare un gruppo, allineandone i comportamenti ai pilastri strategici dell'impresa. Utilizzando con immaginazione e capacità incisive tecniche di storytelling, inclusi temi, simboli, immagini, rituali, mantra e metafore, creano un senso di unione, una mentalità collettiva davvero collaborativa. Si comincia chiedendosi il perché. Perché lo stiamo facendo, perché mi sacrifico per questo progetto, qual è lo scopo più alto. Le risposte

hanno la capacità di trasformare le sorti di un gruppo o di un'impresa, attivando gli individui, fornendo un collante culturale, orientando i comportamenti e creando un senso generale di motivazione e connessione personale. È l'inizio dell'essere una squadra.

Gioca con uno scopo

Chiediti: perché?

*Whāia e koe ki te iti kahurangi;
ki te tuohu koe, me he maunga teitei.*

Cerca il tesoro cui tieni di più;
se chini la testa, fallo di fronte a un'alta montagna.

IV RESPONSABILITÀ

Haere taka mua, taka muri; kaua e whai.
Sii un leader, non un gregario.

PASSA LA PALLA
I leader creano leader.

Hackney, Londra, 2002

Un residente della zona aveva problemi con la piccola criminalità. Una gang continuava a forzare la sua auto, una Saab 900 turbo niente male. Ogni volta che cambiava la serratura, la macchina veniva di nuovo forzata. Un giorno decise di non chiuderla a chiave e la gang cominciò a usarla come gabinetto. Disperato, l'uomo si rivolse alla polizia locale.

«Che cosa farete?» chiese.

«Non abbiamo abbastanza risorse» rispose un agente. «Lei cosa farà?»

Così nacque Teenage Kicks, un torneo di calcio a 5 per giovani frustrati.

L'obiettivo era semplice ma importante: trasformare le gang in squadre, creare – in una comunità inoperosa, che soffriva per la mancanza di lavoro – una struttura che avesse uno scopo, che fornisse un senso di appartenenza, del lavoro di gruppo e, soprattutto, una responsabilità personale. Si faceva riferimento a un concetto definito Passa la palla, che fosse in grado di dare possibilità e autostima all'individuo, affidandogli la responsabilità del successo della squadra. Gli organizzatori si occupavano del luogo dell'incontro, degli arbitri, dell'attrezzatura, del personale e dell'orario poi cominciavano a trasferire la responsabilità, a “passare la palla”, ai giovani sfaccendati della zona.

Si rivolgevano ai membri delle gang esistenti e a chi sembrava orientato ad assumere quello stile di vita. I primi destinatari furono i maschi alfa, di età compresa tra i 19 e i 25 anni, che mostravano qualità di leadership naturale: coraggio, rispetto e capacità di coinvolgere e motivare gli altri.

Questi leader naturali venivano invitati a diventare manager, un ruolo di

grande risonanza in una comunità divisa tra l'Arsenal e il Tottenham. La prima responsabilità del manager era trovare un capitano, per passargli la palla; quella del capitano era scegliere una squadra. E la responsabilità della squadra? Presentarsi in orario a ogni partita. Se non lo facevano, la squadra veniva squalificata ed esclusa dall'intero torneo.

In questo modo la responsabilità veniva trasferita e gestita da tutte le persone coinvolte.

Alla prima convocazione ci si aspettava a malapena una decina di squadre: ne arrivarono cinquantadue, puntuali e pronte a giocare. Nel corso delle quattro settimane successive nessuna squadra venne squalificata e dieci anni dopo Teenage Kicks va ancora alla grande.

Passa la palla.

~

«La dirigenza aveva sempre avuto la sensazione» racconta Graham Henry «di dover trasferire la leadership dai membri anziani ai giocatori... Sono loro che giocano e sono loro che devono guidare sul campo. Il tradizionale “tu e loro” divenne “noi”.»

Vennero formati gruppi di leader, dando ai veterani più importanti un pacchetto distinto di responsabilità, dalla leadership sul campo all'organizzazione sociale, dal sostegno ai nuovi giocatori alle relazioni con la comunità. I veterani «instradano i più giovani, mostrano loro le aspettative» dice Henry. «È meglio quando questo proviene dai loro pari.»

I leader creano leader trasferendo responsabilità e creando fiducia.

Sotto la guida di Henry, e con l'aiuto di Enoka, il gruppo cominciò il lento processo di cambiamento della mentalità. «Da quelle responsabilità e da quei privilegi deriva il mana» dice Enoka «e non è una cosa opprimente.» Non avvenne da un giorno all'altro e i giocatori, per loro stessa ammissione, non azzeccarono tutto fin dal principio, ma lentamente il cambiamento della mentalità cominciò ad avere effetto.

La struttura della settimana lavorativa riflette questo modello organizzativo: la domenica sera le riunioni di revisione sono favorite dagli allenatori, anche se dalla leadership in campo arrivano input significativi. Poi, nel corso della settimana, si assiste a un graduale passaggio di responsabilità e

processi decisionali. Entro il giovedì, i giocatori padroneggiano le priorità, i livelli di intensità e altri aspetti e, quando arriva il sabato, giorno della partita, hanno assunto il controllo.

«Io sono solo una risorsa» dice Henry.

Responsabilità condivisa significa proprietà condivisa. Senso di inclusione significa che gli individui sono più motivati a spendersi per una causa comune.

Tutto questo può essere applicato chiaramente al mondo degli affari, dove il leader stabilisce obiettivi e parametri, poi passa la palla alla squadra, cedendo la responsabilità dell'attuazione e dei dettagli. Fare il leader creando leader.

A differenza di altre squadre internazionali, agli All Blacks non viene tenuto, da parte degli allenatori, un discorso d'incitamento prima della partita. Il commissario tecnico Henry ha raccontato durante una conferenza stampa in Coppa del mondo: «Il tempo che precede l'ingresso in campo è il loro tempo. Deve esserlo. Devono fissare correttamente i propri obiettivi mentali e concentrarsi sul lavoro da fare».

Tra tutti i risultati conseguiti nel rugby, permettere ai giocatori di farsi carico del proprio ambiente è quello di cui Henry va più fiero.

«Dovevamo diventare più collaborativi, così da crescere insieme» dice Gilbert Enoka. «Insieme progrediamo.»

«Cambiammo totalmente, passando da un processo decisionale unilaterale a uno a doppia gestione. I giocatori avevano grande rilievo nello stabilire gli standard di vita, i comportamenti accettabili» spiega Wayne Smith.

«La leadership a doppia gestione rappresentò una parte molto importante del nostro successo» dice Graham Henry. «Forse la ragione di quel successo.»

Passa la palla.

~

«I leader non creano seguaci» ha scritto, com'è noto, Tom Peters. «Creano altri leader.»

Durante una presentazione all'annuale Wharton Leadership Conference, l'astronauta Jeffrey S. Ashby e l'avventuriero John Kanengieter discussero dell'importanza dei cosiddetti “seguaci attivi”. Entrambi fornirono esempi di

situazioni in cui, sotto pressione, uno o più membri del loro team si erano offerti e fatti carico delle responsabilità in una fase cruciale del progetto.

«Il nostro modello di leadership fa leva sulla forza dei seguaci attivi» dice Kanengieter «il che è altamente efficace nei momenti di incertezza e quando più opzioni sono in conflitto tra loro.»

Tuttavia questo non è sufficiente, secondo Kevin Roberts di Saatchi & Saatchi, che afferma:

Il linguaggio è cruciale per la vittoria, ne fissa la cornice mentale e fisica... Una squadra di seguaci parte in posizione arretrata, una di leader avanza e trova un modo per vincere.

Nella sua biografia *All In: The Education of General David Petraeus* (Tutto per tutto. L'educazione del generale David Petraeus), l'ex comandante delle forze USA in Afghanistan afferma: «Instilla nei membri del tuo team un senso di grande autostima: che ciascuno, in qualsiasi momento, possa essere la pedina più importante sul campo di battaglia».

Nel 2011 Stephen Donald divenne un eroe per caso. Un anno prima, dopo una brutta performance contro l'Australia, Donald aveva giocato quella che molti ritenevano la sua ultima partita negli All Blacks. Mentre la Coppa del mondo di rugby occupava la scena internazionale, lui se ne stava a pescare lungo il fiume Waikato.

Ma una serie di disastri si abbatté sugli All Blacks. La mezzala Dan Carter, probabilmente il giocatore più talentuoso al mondo e senza dubbio il maggior realizzatore della storia, considerato essenziale per la vittoria neozelandese, nel bel mezzo di un ultimo allenamento ai calci piazzati sentì uno schiocco, poi un dolore: si era rotto un tendine, il Mondiale di rugby per lui era finito. L'intera nazione pianse.

Poi finì fuori combattimento il suo sostituto, Colin Slade. Nel quarto di finale contro l'Argentina, il suo infortunio all'inguine si aggravò ed egli uscì di scena. L'intera nazione si disperò.

Rimasto con una sola mezzala specialista in squadra, Graham Henry chiamò Donald al cellulare e gli chiese cosa stesse facendo. Stava pescando bianchetti. L'allenatore gli disse che se avesse portato il suo bottino all'Heritage Hotel di Auckland, avrebbe fatto parte degli All Blacks.

«È stata una buona giornata, ne abbiamo tirato su undici chili, ma poi è andata anche meglio» affermò in seguito il giocatore in un'affollata conferenza stampa, al Mondiale.

Al 43° minuto della finale contro la Francia, il playmaker di terza scelta Aaron Cruden cadde a terra, infortunato al ginocchio. Stephen Donald,

l'uomo che tutti davano per finito, corse in campo con una maglia nera presa in prestito, di una taglia più piccola. L'intera nazione trattenne il fiato.

In un estenuante clima di tensione, la Francia concesse un calcio piazzato e, con il destino appeso a un filo, senza che nessuno dovesse chiederglielo, Donald avanzò, fece un cenno della testa verso la porta e calciò, conquistando i punti decisivi. La mezzala di quarta scelta della Nuova Zelanda, che non giocava a rugby da sei settimane, si fece avanti nel momento più importante e divenne l'eroe del giorno.

Passa la palla.

~

Quando Henry spiega che il metodo tradizionale non funziona più, si riferisce alla struttura di comando centralizzata vecchio stile, che cerca di gestire dall'alto ogni singolo dettaglio del progetto. Il problema, in un mondo VUCA, è che la sua efficacia è limitata. Nel suo libro *Delivering Results* (Ottenere dei risultati), il guru delle risorse umane David Ulrich cita il generale Gordon R. Sullivan, ex capo di Stato maggiore dell'esercito USA.

Il vantaggio competitivo viene annullato quando cerchi di imporre decisioni nella catena di comando. Tutti i plotoni e gli equipaggi dei carri armati ricevono informazioni in tempo reale su quello che succede intorno a loro, sulla posizione e natura del nemico, su dove puntano i sistemi d'arma avversari. Una volta che l'obiettivo del comandante viene compreso, le decisioni devono essere trasferite al livello più basso possibile, per permettere ai soldati in prima linea di sfruttare le opportunità che si sviluppano.

Nel mondo VUCA in cui viviamo, che si tratti dell'esercito, degli affari o dello sport, le squadre devono essere in grado di reagire più rapidamente, di correggere le tattiche e prendere decisioni sul campo.

Nel suo libro bianco *America's Military. A Profession of Arms* (L'esercito americano. Il mestiere delle armi), il generale Martin E. Dempsey, capo dello Stato maggiore congiunto USA, illustra la struttura del comando militare del futuro, progettato per affrontare situazioni belliche asimmetriche in tempo reale. Si chiama Comando di missione e rimpiazza la vecchia struttura gerarchica Comando e controllo, nella quale i soldati sul campo erano solo pedine.

La crescente complessità e l'incertezza previste in futuro richiedono che

Joint Force (Forza congiunta) 2020 impieghi un Comando di missione che liberi il suo pieno potenziale in modo da sfruttare la capacità di innovazione di tutti i membri del team. I leader devono incoraggiare l'iniziativa individuale, fornendo ordini di missione chiari, concisi e completi, in un clima di fiducia e comprensione reciproche.

Il Comando di missione richiede che il leader fornisca

1. un obiettivo chiaramente definito,
2. le risorse,
3. un arco temporale.

Fornendo allo staff uno scopo, i leader possono mettere la propria squadra in condizione di rispondere appropriatamente a un contesto in cambiamento, senza perdere di vista l'imperativo tattico.

Il resto tocca agli individui sul campo. Una comprensione chiara dell'intento del leader e il giusto allenamento sono fondamentali per l'attuazione del Comando di missione.

L'ex campione del mondo dei pesi massimi Mike Tyson ha detto: «Tutti hanno un piano finché non si prendono un pugno in faccia».

Il Comando di missione è una risposta al mondo VUCA, nel quale tutto ciò che può andare storto lo farà.

Messo alla prova e tarato sul campo, il Comando di missione ha dimostrato di:

- preparare soggetti autonomi e critici, capaci di osservare, orientare, decidere, agire e calibrare le loro azioni strada facendo;
- facilitare un ambiente adattivo, in modo da rendere possibile anche sotto pressione un buon processo decisionale;
- creare gruppi di leadership flessibili, formando individui che possono farsi avanti con chiarezza, sicurezza e autonomia;
- creare un senso di responsabilità all'interno del team, costruire fiducia e un sentire comune;
- creare una struttura decisionale, definire i ruoli, le responsabilità e le risposte, così che il processo decisionale sia intuitivo, istantaneo e aderente all'obiettivo.

Henry, Smith, Hansen ed Enoka, insieme al resto della leadership degli All Blacks, resero operativo questo sistema attraverso una serie di punti fondamentali.

- Presero la decisione di cambiare e fornirono alla squadra un obiettivo elevato;
- svilupparono la leadership nei giocatori più esperti formando un gruppo di comando, affidandogli le decisioni chiave e dandogli l'autorità per far rispettare standard e comportamenti;
- svilupparono unità operative individuali, in cui ogni giocatore aveva una specifica gamma di responsabilità e leadership;
- strutturarono la settimana in modo tale che la responsabilità del processo decisionale si trasferisse gradualmente dal management ai giocatori; entro il sabato la squadra era interamente nelle loro mani;
- crearono il sistema Allenarsi per vincere, preparando il team sotto pressione con tecniche di problem solving casuali, interrogatori attivi e allenamenti ad alta intensità per esercitarli alla competizione;
- si concentrarono sul capire come reagisce il cervello allo stress, per fornire ai giocatori gli strumenti utili a rimanere lucidi, connessi e attenti, in modo da prendere decisioni migliori sotto pressione;
- crearono un ambiente di apprendimento dedicato allo sviluppo dell'individuo in un programma di automiglioramento personale autogestito;
- svilupparono tecniche, rituali e un linguaggio che legasse profondamente i giocatori, usando lo storytelling in tutte le sue forme, per creare un senso di scopo.

Passa la palla.

~

I leader creano leader. Danno uno scopo ai loro sottoposti. E poi si fanno da parte.

Nel 2004 ci fu un assalto frontale alla leadership, racconta Anton Oliver. «Dovevano smontare completamente ciò che avevano di fronte. Graham Henry dimostrò molto coraggio, perché è un maniaco del controllo, ma il successo della squadra dipende tutto dalle domande che lui si è posto.»

Henry dimostra una leadership di livello 5, un connubio paradossale di umiltà personale e volontà professionale, come è stata definita da Jim Collins in *O meglio o niente*. Non fu naturale per il commissario tecnico, che è un autocrate istintivo, ma la sua maturazione gli permise di creare una cultura collaborativa, in cui ciascun talento individuale potesse nascere e fiorire, in cui Stephen Donald potesse farsi avanti sotto pressione, prendere buone decisioni ed eseguirle accuratamente.

Nel suo libro Collins indica un fatto che dovrebbe essere ricordato dai membri non esecutivi dei board di tutto il mondo.

Tutte le aziende buone o eccellenti hanno avuto una leadership di livello 5 nel momento della transizione.

I leader di livello 5, sostiene Collins, «canalizzano i bisogni del loro ego lontano da sé verso l'obiettivo più ampio di costruire una grande azienda. La loro ambizione viene prima e soprattutto per l'istituzione, non per se stessi».

Passa la palla.

Passare la palla

I leader illuminati trasferiscono deliberatamente le responsabilità in modo da creare squadre di giocatori capaci di adattare il proprio approccio per adeguarsi alle condizioni. Il sistema Comando e controllo è scomodo e sempre meno competitivo in un mondo VUCA.

Creando invece una struttura dirigenziale decentrata, i leader possono stimolare senso di appartenenza, autonomia e iniziativa; fornendo ai propri sottoposti un obiettivo, visualizzano lo stadio finale, delineano il piano, forniscono risorse adeguate e fanno affidamento sui propri dipendenti. Il risultato è un team di individui preparati e capaci di farsi avanti quando serve, dei leader sul campo.

Passa la palla

I leader creano leader.

Ki ngā whakaeke haumi.

Unisciti a chi sa mettere insieme i pezzi di una canoa.
(Cerca un leader che sappia unire le persone.)

V IMPARA

Kohia te ka rangatira, ruia te taitea.
Raccogli il cibo buono, getta via l'immondizia.

CREA UN AMBIENTE DI APPRENDIMENTO
I leader sono insegnanti.

«Provengo da un contesto educativo» racconta Graham Henry «quindi sono entusiasta del fatto che quello degli All Blacks sia un ambiente di apprendimento, perché le persone migliorano di continuo... come possiamo migliorarlo ancora?»

~

In *Drive*, Daniel Pink elenca i tre fattori che secondo lui creano motivazione in un essere umano: padronanza, autonomia e scopo.

Lo scopo è la connessione con l'identità più profonda della squadra, come spiegato nel capitolo 2. Crea un nesso emotivo condiviso in un gruppo di persone ed è un fattore motivante più forte del denaro, dello status o di una nuova auto aziendale.

L'autonomia è il risultato diretto del modello di leadership a doppia gestione esposto nel capitolo 4. Nasce affidando ai membri del team l'autogestione, il controllo del proprio destino, la scelta di come rispondere a un compito assegnato.

La padronanza sarà oggetto di questo capitolo, a partire da alcune domande fondamentali: in che modo i leader creano un ambiente che fornisce opportunità di crescita personale e sviluppo professionale? Come rendono possibile, ogni giorno, la padronanza?

~

Sean Fitzpatrick è forse il più grande All Black di sempre, è stato convocato 92 volte, ha vinto i Mondiali del 1987 ed è stato capitano dal 1992 al 1997, guidando la squadra a ottenere una serie di celebri vittorie in trasferta contro il Sudafrica. È anche uno studioso del successo e la sua compagnia motivazionale, Front Row Leadership, è sempre in attività; il suo slogan è: “Sii il meglio che puoi essere”.

Il successo, afferma Fitzpatrick, è un piccolo miglioramento portato avanti con costanza. Si tratta di concentrazione continua sui grandi obiettivi – vincere e lasciare un’eredità – ma anche di costante attenzione ai dettagli della preparazione e dell’esecuzione.

L'eccellenza è un processo fatto di apprendimento cumulativo e di miglioramento incrementale.

«Gli sportivi migliori si allenano più di quanto non giochino» spiega alla rivista “New Zealand Management”. «Anche gli uomini d'affari dovrebbero allenarsi. Dovrebbero tornare a casa la sera e analizzare la propria performance. Non lo fanno, ma ne avrebbero bisogno. Per essere bravi in qualcosa ci vuole tanto esercizio.»

«Le aziende migliori non credono nell'eccellenza» scrisse Tom Peters in *Thriving on Chaos* (Prosperare sul caos) «ma solo nel miglioramento e nel cambiamento costanti.» Il successo è il risultato di una dedizione costante per migliorare fino all'eccellenza, piccoli passi che portano a un salto gigantesco.

«Mettiamo sempre in discussione lo status quo, il modo in cui lavoriamo, sia come individui che come squadra» dice Graham Henry. «Ci chiediamo: come possiamo fare meglio?»

In effetti uno dei pilastri nell'ambiente degli All Blacks è l'attitudine all'apprendimento: i dirigenti analizzano costantemente il gioco, alla ricerca del limite. I leader sono insegnanti e dal momento che Henry è un insegnante di professione, il suo background ha aiutato a plasmare l'ambiente degli All Blacks.

Alfred Chandler, storico delle imprese e premio Pulitzer, scrisse una volta che la struttura segue la strategia, ovvero che le nuove forme organizzative sono il risultato degli imperativi strategici. Ne consegue che si può avere tutta la buona volontà del mondo, ma senza la corretta struttura la strategia non sarà efficace. Inoltre una struttura sbagliata porterà, *de facto*, a una strategia errata. Per arrivare alla strategia riassunta dal motto “Persone migliori fanno

All Blacks migliori”, Henry e i suoi collaboratori cominciarono a ridisegnare la struttura della settimana lavorativa.

Domenica

Mattina: cura degli infortuni

Tarda mattinata: sessione di recupero

Sera: sessione di pianificazione del gruppo di leadership

Lunedì

Sessione mentale e allenamento leggero

Martedì

Sessione in palestra, pesi

Sessione tecnica e schemi di gioco

Mercoledì

Giorno libero per svago e relax

Giovedì

Mattina: allineamento tecnico

Pomeriggio: allenati per vincere – sessioni intensive

Venerdì

Il turno del capitano: sessione guidata da un giocatore

Sabato

Pomeriggio: Walkthrough – sessione tecnica step by step a porte chiuse

Sera: partita

Per ogni singolo giocatore fu stilato un foglio di lavoro. «Ciascuno» spiega il commissario tecnico «aveva il proprio profilo da giocatore o un profilo personale composto da sette o otto pilastri principali, che si traduceva in una mappa quotidiana di automiglioramento definita “Le cose che farò oggi”.» A questo punto il pensiero diventava realtà e la visione diventava azione.

La leadership illuminata promuove un sistema strutturato ai fini dello sviluppo del team, affiancato da una mappa su misura per lo sviluppo dell'individuo.

La struttura della settimana – e la strutturazione delle attività e degli obiettivi di ciascun giocatore durante quella settimana – portò alla strategia e la strategia aiutò ad arrivare a una piccola coppa d'oro.

~

Rispetto alla maggior parte dei team d'impresa, gli All Blacks hanno un vantaggio: giocano quasi tutte le settimane. Il feedback è immediato, sia sul tabellone segnapunti che sui titoli dei quotidiani del giorno successivo. I dati statistici possono aiutare a definire con precisione l'efficacia di ciascun individuo nel complesso della strategia. Inoltre esiste il replay.

Nel mondo degli affari, invece, i leader dispongono raramente di parametri così definiti o di misurazioni immediate. Forse per questo poche imprese strutturano la loro settimana lavorativa con la stessa attenzione ed efficacia degli All Blacks. Se lo facessero, una riunione del lunedì mattina, accompagnata da caffè e brioche, potrebbe diventare una discussione su un percorso più dettagliato e personale, una mappa per migliorarsi, un documento vivente, come lo definisce Henry. Poche compagnie si interrogano davvero sulla connessione tra strategia e struttura, tra una visione complessiva e le azioni eseguite nel corso di una settimana di lavoro. Con la trasparenza, le valutazioni quantitative e le connessioni umane rese disponibili dalla tecnologia, invece, ci sono molte più opportunità di farlo.

Gilbert Enoka, oltre a essere il mental coach degli All Blacks, lavora per una grossa multinazionale attiva nel mercato immobiliare, sviluppandone la cultura e la mentalità di squadra, e trasferisce le tecniche che utilizza dagli All Blacks alla compagnia e viceversa. Esistono, dice, incredibili «sinergie tra i valori, la visione e una cultura basata sui valori» così come nell'approccio allo sviluppo individuale. In entrambi i casi «se non fai centro, amico, sei fuori...».

Molte domande che egli pone alla compagnia sono le stesse che fa agli All Blacks durante le riunioni.

Dov'è l'anima di questa azienda? Perché si parla sempre di Harcourt? [...] Quali sono i valori che guidano il tuo comportamento? [...] Abbiamo deciso che vengono prima le persone, sono sempre importanti. [...] Divenne importante fare la cosa giusta, essere coraggiosi fin dalle piccole cose, esplorare nuove aree, divertirsi e ridere. Quei valori [...] sono alla base di tutto e rappresentano l'anima dell'azienda, e tutto riguarda l'apprendimento.

«Solo perché una cosa è sensata» dice riguardo al processo «non significa che sia anche diffusa».

~

Una mappa giornaliera di automiglioramento funziona come un potente strumento di sviluppo per squadre e organizzazioni. Questo documento dinamico fornisce nuovi obiettivi e sviluppa nuove abilità, così le persone si sforzano al massimo, diventano più capaci e raggiungono risultati migliori per la squadra.

Se fatta nel modo giusto, la strutturazione di un sistema di apprendimento si applica a livelli organizzativi multipli. All'avvicinarsi della stagione, e anche prima di ogni partita di prova, tra gli All Blacks viene abbozzato un capitolo della storia complessiva. Il processo viene portato avanti per raggiungere al momento giusto la performance ottimale, sia per la squadra che per i singoli. Questo significa sapere quando introdurre nuovi giocatori, quando farne riposare altri, inserire e ripetere le abilità, portare la squadra al proprio picco fisico e psicologico nel momento migliore.

Tutto è strutturato su un ciclo quadriennale.

«La Coppa del mondo è rimasta una visione per anni» spiega Henry. «Divenne un po' più nitida due anni fa. [...] Diverse competizioni furono le pietre angolari su cui costruimmo le vittorie e i nostri miglioramenti. [...] Lì c'è una struttura di miglioramento della squadra, proprio come c'è una struttura continua di miglioramento individuale. [...] Esiste anche una serie di programmi di allenamento» continua il commissario tecnico. «Anche se c'è una routine, un rituale di preparazione prestabilito [...] subentrano piccole variazioni che aggiungono un po' di pepe.»

Questo pepe include l'incentivo psicologico a battere la tale squadra in tale giorno, per esempio perché l'avversario è l'Australia o l'Inghilterra oppure perché un giocatore è giunto alla sua cinquantesima convocazione.

«Il pepe è meglio» dice Henry, sorridendo.

I leader sono insegnanti.

~

Gli All Blacks mostrano un sistema istituzionalizzato di miglioramento continuo, che lavora a livello sovrastrutturale (la stagione e il ciclo quadriennale del Mondiale), a livello di squadra (selezioni, rifinitura della performance, preparazione tattica ecc.) e a livello individuale (“Le cose che farò oggi”). Esso comincia dall'autorealizzazione, secondo il significato originario di kaizen, sviluppando l'abilità dell'individuo a distinguersi e assumere la guida quando gli viene richiesto. Ma va oltre e finisce per

riguardare il concetto più citato dell'attuale panorama sportivo, l'aggregazione dei guadagni marginali o la spinta a perfezionare ogni singolo dettaglio gestibile, alla ricerca di una performance ottimale.

«Le gare si vincono per una frazione di secondo» scrisse John Wooden. «I campionati per un solo punto. Quella frazione di secondo o quel singolo punto sono il risultato di dettagli di rilievo curati lungo tutto il percorso.»

I guadagni marginali sono diventati famosi di recente, grazie al lavoro svolto da Clive Woodward con la nazionale di rugby dell'Inghilterra e da Dave Brailsford con la British Cycling e il Team Sky.

Quando Woodward assunse la guida della nazionale di rugby inglese nel 1997, ereditò un arcaico universo parallelo in cui l'allenatore non aveva una scrivania presso la sede e, nonostante un enorme vantaggio per numero di giocatori ed entità delle finanze, l'Inghilterra era, secondo la memorabile definizione di Graham Henry, campione del mondo nello sprecare talenti. Woodward portò con sé Humphrey Walters, un consulente che guidava una compagnia di apprendimento e sviluppo chiamata MAST International. Insieme stabilirono di mettere in atto un cambiamento culturale totale, ristrutturando l'esperienza degli atleti "da un vialetto all'altro". Cioè, dal momento in cui i giocatori inglesi partivano da casa per giocare per il loro Paese fino al momento del ritorno, tutto sarebbe stato preso in esame, analizzato e allineato ai valori, allo scopo e alla strategia della squadra. Ciò implicava anche profondi e costosi cambiamenti del personale, delle sedi di allenamento e della relazione organizzativa tra squadra e addetti, persino nel modo in cui il team raggiungeva il luogo degli incontri.

«Non puoi» disse Walters a Woodward «far sparare un cannone da una canoa.»

Come scrive Woodward nel suo libro *Winning!* (Vincere!), Walters gli insegnò «che il successo può essere attribuito al modo in cui una squadra ha lavorato insieme sotto pressione, a come ha capito l'importanza del lavoro di gruppo e della lealtà e a quanto era determinata a fare un centinaio di cose appena l'1% meglio».

I leader imparano.

Woodward ha definito quest'ultimo aspetto l'importanza delle cose non essenziali. Indossare una maglia nuova durante l'intervallo, usare lo stesso bus per ogni partita, avere uno spogliatoio migliore a Twickenham, ogni

piccola cosa aiutò l'Inghilterra di Woodward a vincere la Coppa del mondo di rugby nel 2003.

I ciclisti della squadra olimpica inglese parlano invece di guadagni marginali. Nel corso della loro preparazione per i Giochi olimpici del 2012 disputati in casa, dove si aggiudicarono l'incredibile cifra di sette medaglie d'oro su dieci, i dettagli includevano:

- caschi aerodinamici personalizzati,
- hot pants, indossati per tenere i muscoli delle cosce al caldo tra una corsa e l'altra,
- abbigliamento idrorepellente,
- alcol spruzzato sulle ruote per migliorare l'attrito alla partenza,
- cuscini anallergici, per aiutare i corridori a smettere di prendersi il raffreddore.

Per il Team Sky questo implicò anche il trasporto del letto di Bradley Wiggins per tutti i 3495 chilometri e i ventitré giorni del Tour de France, poi da Londra fino al Lancashire, dove abitava, per una pausa, e poi di nuovo a Londra per i Giochi olimpici. A volte le piccole cose richiedono un grande sforzo. E costano molti soldi.

«L'intero principio» spiega Brailsford in un'intervista alla Bbc «nacque dall'idea che se si analizzava ogni singolo elemento legato all'andare in bicicletta e lo si migliorava dell'1%, si sarebbe ottenuto nel complesso un incremento significativo.»

Nel team McLaren di Formula 1, invece, lo chiamano "decimi". L'intera squadra è galvanizzata dall'idea di limare qualche decimo di secondo sul cronometro in un giro di pista. Vale per tutte le squadre di Formula 1, ma alla McLaren lo hanno reso il principio operativo principale.

Il guadagno marginale può essere tecnico, fisico, pratico, operativo e persino psicologico. Nel film *Ogni maledetta domenica*, il personaggio interpretato da Al Pacino dice che la vita è una questione di centimetri, così come nel football. In entrambi il margine di errore è ridottissimo. In una squadra si combatte e ci si massacra per un centimetro... perché alla fine, quando si sommano tutti quei centimetri, il totale farà la differenza tra la vittoria e la sconfitta.

Guadagni marginali: 100 cose fatte meglio per l'1% portano all'accumulo di un vantaggio competitivo.

«Discutemmo di un ambiente di apprendimento» racconta Graham Henry «e di come tutti dovessero diventare migliori e più grossi ogni giorno così, se ciascun giocatore fosse migliorato del 5, 10, 15%, tutta la squadra sarebbe migliorata. Se sommi tra loro queste percentuali collettive, ottieni qualcosa di speciale.»

~

Creare un ambiente di apprendimento richiede che i leader facciano un passo indietro e guardino alla loro squadra, azienda, organizzazione come a quello che gli ingegneri definiscono un sistema chiuso o vincolato, con un parametro stabilito dove ogni input è noto. Benché sia ovviamente più facile definire dei parametri per una squadra sportiva di alto livello, è importante per qualsiasi team capire dove iniziano e finiscono i propri limiti. Si tratta di un semplice controllo dei confini.

«Ciascuno è un prodotto del proprio ambiente» afferma W. Clement Stone «quindi scegli quello che ti farà sviluppare al meglio in relazione al tuo obiettivo. Analizza la tua vita nei termini del tuo ambiente. Le cose che ti circondano ti stanno portando al successo o ti stanno frenando?»

Dopotutto «non sono le montagne davanti a te che ti consumano» disse Muhammad Ali «ma il sassolino nella scarpa.»

Lavorando duramente per controllare l'ambiente, gli All Blacks cercano di eliminare i sassolini dalle loro scarpe.

Accettare ottime performance significa prima di tutto saper rifiutare. «Nei rituali, per esempio» spiega Gilbert Enoka «quel che abbiamo fatto [...] è stato sbarazzarci di alcune cose. [...] Non sono cambiate invece le nostre abitudini costitutive. [...] La bravura sta nel sapere che cosa eliminare.»

«La gente pensa che concentrarsi significhi accettare l'idea principale» disse Steve Jobs, fondatore della Apple, allo scrittore Walter Isaacson «ma non è assolutamente vero, significa piuttosto rifiutare le centinaia di altre buone idee. Bisogna scegliere con attenzione.»

Humphrey Walters paragonava l'organizzazione dell'Inghilterra di Underwood allo svuotare una casa di tutti i mobili e le suppellettili, compreso quello che si accumula negli armadi, per poi rimettere dentro solo ciò che è utile. Questo riguarda l'ambiente psicologico oltre che quello fisico. I programmatori informatici lo chiamano Garbage In/Garbage Out, cioè spazzatura dentro/spazzatura fuori. Significa valutare:

- il linguaggio verbale, visivo e gestuale che permettiamo entri nella nostra testa,

- le tossine, come alcol e droghe, o lo zucchero che immettiamo nel nostro corpo e nella nostra mente,
- le persone cui permettiamo di farsi spazio nella nostra vita.

Gli psicologi parlano di stimolo-risposta: che si tratti dell'influenza che alcune persone esercitano su di noi o che hanno certe sostanze sul nostro metabolismo, dobbiamo fare attenzione a quello che ingeriamo, a quali mobili rimettiamo nella nostra casa metaforica. La chiave per un ambiente di apprendimento ad alto rendimento è la qualità del materiale cui è permesso entrare nel nostro sistema chiuso e diventare lo stimolo per la nostra risposta.

Gli All Blacks sono notoriamente attenti nell'eliminare le influenze superflue, così come sono curiosi e innovativi quando bisogna cercare stimoli, conoscenza e punti di vista diversi. Gli allenatori Henry, Smith e Hansen hanno fatto visita ad altre squadre – i New York Giants, i Sydney Swans, i Melbourne Storm tra le altre – per capire meglio la loro mentalità, i loro standard e i loro sistemi. Il mantra degli All Blacks “Niente teste di cazzo” è stato rubato spudoratamente ai Sydney Swans.

L'esperto di mischia Mike Cron, studioso di sport, ha detto al “Samoa Times”: «Il mio contratto con la Nuova Zelanda contempla la possibilità di andare ovunque nel mondo per migliorarmi. [...] Ho visitato campus di sumo e judo in Giappone, i NY Knicks, gli Yankees, i Giants e il campus della Nfl in Florida per prendere spunti.»

La squadra assunse un allenatore, che spiegò diversi esercizi per migliorare la percezione visuo-spaziale, psichiatri e cinture nere di karate per lavorare sulla brutta abitudine degli All Blacks di sgretolarsi sotto la pressione della Coppa del mondo. Enoka si servì anche della saggezza dell'artista maori Derek Lardelli, esponente della *kapa haka*, per aiutare a riconnettere la squadra con la propria identità e sviluppare una nuova haka – *Kapo O Panga* – per esprimere il proprio senso di sé.

Come tutti i buoni insegnanti, anche gli allenatori degli All Blacks sono degli studiosi, non solo del gioco ma anche della natura umana. E come tutti i bravi insegnanti amano imparare.

~

Nel periodo di preparazione alla Coppa del mondo di rugby, gli allenatori chiamarono a parlare alla squadra Jock Hobbs, un uomo favoloso, dice Graham Henry, con una triste situazione. Hobbs era un ex capitano degli All Blacks e amministratore delegato della Nzru finché la malattia non lo aveva costretto a fare un passo indietro. Aveva la leucemia, una patologia che l'ha

condotto alla morte. Parlò alla squadra dell'effetto stimolante che stavano dando al Paese, delle sue sfide personali e di come esse fossero legate alla squadra.

«Alzatevi ogni mattina e siate il meglio che potete» disse. «Siate i migliori al mondo [...] date tutto per ogni singolo secondo delle sette partite che giocherete. Non potete fare di più. Ragazzi, non lasciate che si spenga la musica dentro di voi.»

I leader sono insegnanti.

Parlò anche Willie Apiata, insignito della Victoria Cross, il più importante riconoscimento al valore. La motivazione della sua medaglia per l'azione, che ebbe luogo in una remota valle dell'Afghanistan, è questa:

Con totale sprezzo della propria sicurezza, il caporale Apiata si alzò e sollevò fisicamente il suo commilitone. Lo trasportò poi lungo i settanta metri di terreno accidentato, roccioso e devastato dal fuoco, completamente esposto al nemico nel pieno della battaglia. [...] Dopo aver messo al sicuro in un rifugio improvvisato il suo compagno ferito, riprese le armi e tornò in combattimento.

Il messaggio era chiaro: giocare per la squadra e fare affidamento l'uno sull'altro, altrimenti muori. Alla fine, racconta Graham Henry, «gli All Blacks si alzarono e tributarono una standing ovation a Willie, che applaudì con loro. Avevano il massimo rispetto l'uno degli altri».

«L'ambiente» scriveva il chimico del XIX secolo Ellen Swallow Richards «è il luogo in cui le persone imparano a vivere, a rispettarci e a perpetuarsi.»

I leader di successo guardano oltre il proprio campo per scoprire nuovi approcci, imparare pratiche migliori e spingere oltre i limiti. Poi trasferiscono quello che hanno appreso.

Quando l'ambiente è dedicato all'apprendimento, il punteggio, come dice Bill Walsh, si fa da solo. I leader sono insegnanti: il nostro mestiere è guidare le persone attraverso l'incertezza e la confusione e verso la conoscenza e la padronanza di sé. «L'abilità di aiutare le persone a concretizzare autonomamente i propri obiettivi» dice ancora Walsh «è alla base delle mie capacità e della qualifica cui tengo di più, quella di insegnante».

A volte basta un solo incontro, un solo insegnante, per cambiare una vita.

~

L'insegnante di Sean Fitzpatrick si chiamava Guy Davis, allenava la sua squadra di rugby di lega inferiore e, come scrive il giocatore in *Winning Matters* (L'importante è vincere), gli cambiò la vita per sempre. Disse al futuro capitano degli All Blacks che «non importa quanto talento abbiamo, se siamo grossi o lenti o veloci, ma conta quello che facciamo con il talento che abbiamo [...] senza scuse né eccezioni. L'unica cosa che voglio è che siate il meglio di voi stessi». È una lezione che Fitzpatrick ha portato con sé per tutta la vita e che trasmette a tutte le persone che incontra.

«Quello che lasciamo in eredità non è ciò che è scolpito nei monumenti» disse lo statista greco Pericle «ma ciò che è intrecciato con la vita degli altri.»

La tua eredità è ciò che insegni.

Creare un ambiente di apprendimento

Gli esseri umani sono motivati da uno scopo, dall'autonomia e da una spinta verso la competenza. I bravi leader creano un ambiente dove le persone possono sviluppare le proprie capacità, conoscenze e personalità; questo conduce a un ambiente di apprendimento, a una cultura della curiosità, dell'innovazione e a un miglioramento continuo. Trovando cento cose che possono essere fatte meglio anche solo per l'1%, i leader creano un vantaggio incrementale e cumulativo, e le organizzazioni assistono a un'impennata delle performance e dei risultati. Nella creazione di un ambiente di apprendimento coerente, fruttano sia l'eliminazione di elementi inutili – il portare fuori i mobili – sia l'introduzione di influenze profonde e stimolanti.

Crea un ambiente di apprendimento

I leader sono insegnanti.

*Te tīmatanga o te mātauranga ko te wahangū;
te wāhanga tuarua ko te whakarongo.*

La prima fase dell'apprendimento è il silenzio;
la seconda è l'ascolto.

VI WHĀNAU

Ā muri kia mau ki te kawau mārō, whanake ake, whanake ake.
Mantieni la formazione a cuneo dei kawau.

NIENTE TESTE DI CAZZO
Segui il cuneo.



Taranaki, Nuova Zelanda

Uno stormo di uccelli *kawau*, una specie di cormorano, intaglia un'armoniosa V nel cielo del mattino. Un uccello guida, un altro lo sostituisce, un altro ancora assume il comando in un sistema di supporto sincronizzato e senza soluzione di continuità, come in un gruppo di ciclisti professionisti. Gli ornitologi dicono che volare in questo modo è il 70% più efficiente che volare da soli. Se un uccello rompe la formazione, avverte la resistenza del vento e si riunisce allo stormo. Se uno rimane indietro, gli altri aspettano finché non riesce a raggiungerli di nuovo. Nessuno viene lasciato indietro. È una straordinaria dinamica organizzativa e la metafora perfetta del concetto maori

di *whānau*.

~

Whānau significa nascere o generare. Per i maori indica la famiglia allargata, mentre nel linguaggio comune ha finito per significare il gruppo di amici, i partner, la tribù, la squadra. Nella mitologia maori, il termine è simboleggiato da una punta di lancia, immagine derivata a sua volta dalla formazione di volo del kawau. Una lancia ha tre punte, ma per avere efficacia tutta la forza deve muoversi in un'unica direzione.

Volate in formazione. Con un'unica mente. Seguite la punta della lancia.

Questo è fare squadra: l'essenza di un team e delle aziende di successo.

Lo stesso accade per il whānau. Affinché funzioni, tutti devono muoversi verso lo stesso punto. Si è liberi di scegliere il percorso che si preferisce, ma la punta di lancia è più efficace se si lavora tutti insieme.

~

«Abbiamo bisogno di persone che lavorino sodo e lo facciano per il proprio fratello» dice Gilbert Enoka. «Sappiamo che è una buona formula, perché in quel modo si ottiene un contributo.»

Un grande team, afferma Kevin Roberts, AD di Saatchi & Saatchi, si colloca nel flusso più spesso che all'opposizione e affinché il flusso collettivo si verifichi, le organizzazioni devono avere un pensiero comune.

Phil Jackson, leggendario ex allenatore della squadra di basket dei Chicago Bulls, lo definisce Pensiero di gruppo e ne ha fatto la base della sua straordinaria carriera. Quando portò per la prima volta Michael Jordan a Chicago, il giocatore era risultato il miglior realizzatore del campionato in tutte le sue prime sei stagioni, anzi il miglior cestista dell'Nba, eppure non aveva ancora vinto un solo titolo.

«Un grande giocatore può arrivare solo fino a un certo punto» scrisse Jackson nel suo libro *Sacred Hoops (Basket & Zen)*. «Non importa quanto

siano incredibili i suoi movimenti nell'uno contro uno: se lui non è psicologicamente sincronizzato con tutti gli altri, la squadra non raggiungerà mai l'armonia necessaria per vincere un campionato. [...] Si tratta di una sfida che ogni leader affronta» continua. «Come fare in modo che i membri della squadra, spinti dalla ricerca della gloria individuale, si spendano senza riserve in nome del gruppo.»

Jackson potrebbe citare Rudyard Kipling:

Perché la forza del branco è il lupo, e la forza del lupo è il branco.

Red Holzman, mentore di Jackson, gli aveva insegnato che «in un buon team non ci sono superstar, ma grandi giocatori che dimostrano di esserlo facendo gioco di squadra [...], che si sacrificano e fanno il necessario per aiutare la squadra a vincere».

I risultati dell'approccio altruistico di Jackson parlano da soli. Quando Michael Jordan si ritirò, nel 2003, aveva vinto sei campionati ed era stato votato come miglior giocatore in tutte le finali. Trasformare il suo "io" in un "noi" gli fece ottenere trofei e medaglie, il suo fare un grande gioco di squadra lo rese un grande giocatore, il più grande di tutti i tempi.

La forza del lupo è il branco.

~

«Per una squadra questo è fondamentale» conferma la leggenda All Black Andrew Mehrtens. «Si tratta di pensare agli interessi del gruppo prima che a se stessi. [...] Se non è positivo per la squadra, non dirlo e non farlo. [...] Tutti abbiamo un ruolo di gioco ben definito. Se un giocatore esperto nei calci piazzati sa comprendere l'abilità e la difficoltà di uno che esegue la touche, o quanto sia difficile mantenere la posizione nella mischia chiusa sul lato destro. [...] Se tu riesci a ottenere il rispetto all'interno del gruppo, allora farai molta strada [...].»

~

Owen Eastwood afferma che i primi passi per sviluppare una mentalità della performance ad alto livello sono:

1. selezione basata sul carattere,
2. comprensione della propria strategia di cambiamento,
3. dare uno scopo comune,
4. trasferire la leadership,
5. favorire un ambiente di apprendimento.

Il passo ulteriore, probabilmente il più importante, consiste nel cominciare a trasformare i parametri in azioni e il miglior modo per farlo è attraverso un controllo tra pari. «Il rispetto inteso come valore è un concetto vago» spiega Eastwood «ma ha un impatto concreto quando sono i giocatori stessi a decidere che ciò significa non usare il telefono durante le riunioni, non parlarsi addosso e così via. Senza riscontro nelle azioni, i valori rischiano di diventare un'inutile etichetta. [...] Ma la definizione e l'applicazione di questi standard» aggiunge «devono venire dal basso.»

«Sono ragazzi giovani, vanno in televisione, guadagnano un sacco di soldi» dice Anton Oliver «ma se non hai una mentalità di squadra [...] ti fanno il culo.»

La forza del lupo è il branco.

La gerarchia naturale che si era sviluppata negli All Blacks veniva chiamata “i posti in fondo al bus” e si comprendeva facilmente dal modo in cui l'allenatore disponeva i giocatori: i più esperti sul fondo, i nuovi davanti e nessun altro a parte loro. I membri anziani della squadra avrebbero fatto applicare gli standard, perché erano i *loro* standard. Ai vecchi tempi, questo si notava anche nelle court session domenicali, in cui i giocatori anziani infliggevano ammende, soprattutto alcoliche e il più delle volte da buttar giù in un sorso solo. Ma il mondo era andato avanti e, mentre la dirigenza degli All Blacks cominciava a incoraggiare attivamente il controllo tra pari, gli standard si spostarono rapidamente dal fondo del bus al davanti.

In parole semplici, significava che i giocatori esperti facevano da guida a quelli più giovani, implicava una leadership di squadra nei processi decisionali collettivi su argomenti come le ospitate di gruppo, l'approvazione della pubblicità o quale organizzazione benefica avrebbe sostenuto la squadra. Significava anche affidare ai leader il compito di gestire i problemi interni al team.

Questo aspetto emerse concretamente durante la Coppa del mondo, quando due giocatori, Cory Jane e Israel Dagg, decisero di concedersi una notte di follie in un bar di Takapuna. Il giorno dopo, mentre i commentatori radiofonici chiedevano a gran voce i loro scalpi, la coppia imbarazzata fu condotta al cospetto dei sette giocatori più anziani e fu chiesta loro una spiegazione. Deve essere stato mortificante e umiliante al tempo stesso, per

uomini nel fiore degli anni e che stavano giocando nel torneo dei loro sogni. In seguito, i due si scusarono pubblicamente con il resto della squadra e il caso fu archiviato.

Scrive Bob Howitt:

Questo è un classico esempio di doppia gestione all'interno della squadra: una lezione impartita da un arcigno manager non avrebbe avuto nemmeno metà dell'impatto che ebbe il confronto dei due con gli altri giocatori. I giovani detestano deludere i propri coetanei e i compagni di squadra, sia in campo che fuori.

Entrambi i giocatori continuarono a giocare e nella semifinale contro l'Australia diedero un apporto fondamentale alla vittoria.

~

«Affinché tutti seguano la stessa direzione» dice Andrew Mehrrens «bisogna avere legami saldi all'interno della squadra. Se ci sono anelli deboli, avrai giocatori che lavoreranno ognuno per conto proprio, e questo non è positivo per nessuno.»

Per questa ragione Wayne Smith ha inventato il Rugby Club.

Una squadra si costruisce dall'interno. Standard elevati devono provenire da dentro. La leadership funziona meglio quando è la squadra a prendere il comando.

«Gli All Blacks» spiega «sono il club più privilegiato al mondo [...] È un luogo esclusivo, per il quale ti devi guadagnare l'accesso. [...] Avevo la netta sensazione il Rugby Club avrebbe dato ai giocatori la possibilità di discutere del passato, [...] di essere fieri delle proprie origini.»

Smith propose al gruppo di comando una serata fuori regolarmente programmata, durante la quale i giocatori avrebbero messo da parte la maglia e si sarebbero fatti una bella bevuta insieme, ritrovando il clima e la cultura che originariamente li avevano spinti verso lo sport. Fu un grande successo, un'occasione per ridere, divertirsi e allentare la pressione.

«La comunicazione è l'elemento più importante per poter lavorare insieme» dice Smith. «E penso che essa nasca in una squadra che ha un buon

legame fuori dal campo, [...] una squadra capace di trascorrere del tempo insieme, parlandosi con franchezza. È incredibilmente importante.»

«Si discute su come gestire le aspettative e la pressione» afferma Graham Henry. «Su come i leader debbano fare il loro lavoro e come i giocatori debbano essere leader. Si parla di eredità e di cosa essa significhi. [...] Ma penso che l'altro elemento davvero importante per noi sia stato il legame tra le persone, e più profondi erano quei legami, più eravamo forti e flessibili, più eravamo migliori.»

La forza del lupo è il branco.

Il Rugby Club serve anche a ricollegare i giocatori con le proprie storie, le radici, il loro whānau. Le maglie da rugby dei vecchi club ricordano loro da dove sono venuti, la posizione che hanno raggiunto, ma sollecitano anche a tenere i piedi per terra. È un modo per rimanere agganciati e unire l'obiettivo personale a quello della squadra. Ed è anche una scusa per divertirsi.

«Nonostante ci sia grande pressione su di loro per dare lustro alla maglia e lasciarla in condizioni migliori, è più facile raggiungere l'obiettivo se ci si gode l'esperienza» dice Smith.

Divertimento, ma con uno scopo importante.

Vincere.

La forza del lupo è il branco.

~

Questo processo di unione produce la fiducia, che è un capitale sociale, un beneficio intangibile di vicinanza e cooperazione, e fornisce anche un'intelligenza collettiva, perché più teste funzionano meglio di una. Ma questo senso di unità può essere minacciato anche da una sola persona.

Dice un antico proverbio arabo:

È meglio avere mille nemici fuori dalla tenda che uno solo all'interno.

Esiste un analogo proverbio maori:

He iti wai kōwhao waka e tahuri te waka.

Una goccia d'acqua che entra da un piccolo foro può affondare una canoa.

Gli All Blacks invece seguono la massima che hanno preso in prestito dalla squadra dei Sydney Swans:

Niente teste di cazzo.

Nessuno è più importante della squadra e la genialità individuale non porta automaticamente a risultati eccezionali. Una mentalità egoistica infetterà l'intero collettivo.

«Niente teste di cazzo» è l'antidoto alla falla, alla mela marcia, al nemico dentro la tenda. Si estende alla selezione degli atleti: alcuni dei giocatori neozelandesi più popolari non sono mai diventati All Blacks perché considerati teste di cazzo, altri ce la fanno, ma poi non vengono più richiamati. È una filosofia potente ed efficace, che aiuta a conservare un ambiente eccezionale. Un singolo disallineato o egoista infetta il gruppo: allontanatelo e il gruppo si rinsalderà e guarirà.

Niente teste di cazzo.

Stabilire standard elevati e mettere in atto le misure necessarie per mantenerli attraverso una rete di connessioni è una componente fondamentale nella mentalità di un team di successo. Tutti gli allenatori di cui abbiamo parlato finora – Bill Walsh, Vince Lombardi, John Wooden, Phil Jackson e Clive Woodward – cominciarono stabilendo una serie di standard di alto livello e non negoziabili, che equivalevano a come loro identificavano le aspettative e stabilivano l'etica e la mentalità della squadra. Tra la loro filosofia e quella degli All Blacks c'è incredibile sovrapposizione.

Vince Lombardi afferma: «Come leader, sei tenuto d'occhio 24 ore su 24». Per i neozelandesi invece: «Sei un All Black 24 ore su 24».

Bill Walsh stabilì «un'agenda di norme comportamentali specifiche – azioni e atteggiamenti – applicate a ogni singola persona sul nostro libro paga.» Gli All Blacks dicono: «Persone migliori fanno All Blacks migliori».

L'intento di Phil Jackson era «trovare una struttura che avrebbe rafforzato tutta la squadra, non solo le star, e consentito ai giocatori di crescere come individui mentre si dedicavano all'obiettivo comune». Gli All Blacks hanno un modello di leadership a doppia gestione.

John Wooden affermava che un giocatore che rende grande la squadra è migliore di un grande giocatore. I neozelandesi dicono: «Nessuno è più grande della squadra».

Nel suo libro *O meglio o niente*, Jim Collins si esprime a favore del primato del chi sul che cosa, del noi sull'io, e cita Ken Kesey in *The Electric Kool-Aid Acid Test*: «O sei sul bus, o sei fuori». La sua ricerca mostra che i

grandi leader hanno cominciato facendo salire sul bus le persone giuste e facendo scendere quelle sbagliate, poi hanno capito come guidarlo. Non bisogna essere spietati, ma solo rigorosi. Come si dice, se miri al meglio, facilmente lo ottieni. Gli All Blacks sono rigorosi e spietati al tempo stesso: insistono sul meglio e sembra che lo ottengano sempre. L'attuale allenatore Steve Hansen afferma: «Immergi la mano in un bicchiere d'acqua, poi tirala fuori. Ecco quanto è difficile rimpiazzarti».

La forza del lupo è il branco.

Niente teste di cazzo

Whānau è la tua famiglia, i tuoi compagni, la tua squadra, la tua azienda. Affinché il whānau progredisca, tutti al suo interno devono muoversi nella stessa direzione. Questa è l'essenza di un team: lavorare sodo l'uno per l'altro, in armonia, senza dissidi, reprimendo l'ego individuale a favore di una causa più grande. Ciò si estende alla selezione delle persone – niente teste di cazzo – e all'incoraggiamento dei legami, della fiducia e della collaborazione tra tutti i livelli dell'organizzazione. In questo modo le persone lavorano le une per le altre, piuttosto che per la gloria individuale. Tra gli All Blacks gli standard elevati sono fondamentali e sono messi in pratica dai giocatori stessi, che sono ritenuti affidabili per lo svolgimento del compito. Il successo può essere fatto risalire ai legami tra i membri del team e alla loro mentalità collettiva, il che vale per tutte le organizzazioni vincenti. I grandi leader proteggono spietatamente la propria gente, incoraggiano il legame, la collaborazione e la proprietà, alimentando un ambiente sicuro, fatto di fiducia, rispetto e senso di famiglia.

Niente teste di cazzo

Segui il cuneo.

Kia urupū tātou; kaula e taukumekume.

Restiamo uniti, non tiriamo da due parti opposte.

VII ASPETTATIVE

Ko taku reo taku ohooho, ko taku reo taku māpihi mauria.

Il mio linguaggio è il mio risveglio, il mio linguaggio è la finestra che si apre sulla mia anima.

ABBRACCIA LE ASPETTATIVE

Punta verso la nuvola più alta.

Sean Fitzpatrick racconta di quando era all'inizio della sua carriera e sgomitava per un posto nella squadra di Auckland: il problema era che non riusciva a effettuare le touche, a renderle efficaci. Andy Haden, seconda linea di Auckland e degli All Blacks, non ne fu impressionato. «Mi disse di levarmi dalle palle, in sostanza» ricorda Fitzpatrick. «Fortunatamente affrontai la cosa nel modo giusto e imparai a lanciare la palla. [...] Fu comunque una dura lezione: non giocai ad Auckland per altri due anni.»

~

Un'altra storia.

È il 1993, gli All Blacks stavano per affrontare i leoni inglesi a Wellington. Nonostante una vittoria di misura nel test match precedente, i Kiwi entrarono in campo da favoriti, ma ne uscirono umiliati, con un punteggio di 20 a 7 per i leoni. Con il terzo e ultimo test sempre più vicino, gli All Blacks all'improvviso si ritrovarono sull'orlo di un abisso, con il rischio di due sconfitte di fila per la prima volta dal 1949.

I quotidiani attaccarono brutalmente la squadra e lo stesso fece l'allenatore Laurie Mains, secondo quanto riporta Robin McConnell nel suo libro *Inside The All Blacks* (Negli All Blacks): «Non sono mai stato così fottutamente umiliato come nel vedere gli inglesi dominare gli All Blacks. [...] Per voi è accettabile perdere un'amichevole? Per me no! [...] Dobbiamo tirare fuori le palle, abbiamo bisogno della grinta e del cuore di un buon Kiwi. Siete gli All

Blacks: cosa pensate di fare?».

Nello spogliatoio, subito dopo la partita, Fitzpatrick disse ai suoi giocatori: «Memorizzate come vi sentite in questo momento e fate in modo di non sentirvi mai più così!».

Fu una lezione sul saper perdere, che anche lui aveva imparato. «In quanto All Blacks» raccontò in una conferenza del *London Business Forum* «vi viene detto senza mezzi termini di ricordare più le vostre sconfitte che le vittorie.»

Ciò che lo ferì maggiormente fu che il totale dei suoi falli era stato più alto di quello dell'intera squadra. Gli ex All Blacks chiesero le sue dimissioni, ma lui trasformò il dolore in motivazione. Nell'amichevole successiva, ad Auckland, vinsero per 27 a 3. Perdere sarebbe stato troppo doloroso.

«La paura di non fare le cose nel modo giusto ti fa preparare come si deve» spiega Fitzpatrick. «E tutti i team di successo che si preparano bene, sia negli affari che nello sport, sono quelli che normalmente vincono. [...] La gente si fa spaventare dall'idea del fallimento» spiega «perché pensa che ciò inibisca la performance. Ma, se sei onesto con te stesso e la usi come una motivazione per prepararsi bene e non la notte prima... Sai, nel business gli obiettivi che falliscono sono quelli per cui la gente sta sveglia fino alle tre del mattino a prepararsi...»

«È salutare rifiutare con forza l'idea di non essere bravi abbastanza» dice Andrew Mehrrens. «Farei di tutto per vincere, tranne barare. Odiavo perdere, sul serio.»

«La chiave» racconta ancora Fitzpatrick «è capire che c'è un abisso tra la paura del risultato, o del fallimento, e l'imbrigliare quella paura per ottenere un effetto positivo.»

Abbraccia le aspettative.

~

Nel libro *Pensieri lenti e veloci*, il premio Nobel Daniel Kahneman scrive dei benefici della paura del fallimento in quella che definisce “avversione al rischio”. Citando una ricerca di Devon Pope e Maurice Schweitzer dell'università della Pennsylvania, espone la forza relativa di due motivazioni in riferimento alle statistiche dei golfisti professionisti. «Che il putt fosse facile o difficile, a tutte le distanze dalla buca, i golfisti avevano più successo quando lo eseguivano per il par piuttosto che per il birdie.» La differenza nel tasso di successo era del 3,6%.

Sembra che non giochiamo per vincere, ma per non perdere.

«Il rugby degli All Blacks ha una storia di successo tale che l'aspettativa in Nuova Zelanda è che noi vinciamo ogni test match» dice Graham Henry «e

penso che per la squadra sia un bene. Se non ci fosse quell'aspettativa, sono certo che non raggiungeremmo gli standard che abbiamo.»

È un fuoco incrociato: le aspettative di una nazione, quelle dei compagni di squadra e dell'allenatore e la propria alta aspettativa si coagulano in un profondo odio per la sconfitta che li guida a un sacrificio – e a un successo – maggiori sul campo.

«Abbiamo un motto» racconta Fitzpatrick. «Non essere un bravo All Black, sii un grande All Black. Non accontentarti di raggiungere i tuoi obiettivi, vai oltre.»

«Detestiamo arrivare secondi con noi stessi» disse Jonah Lomu a Kevin Roberts.

Abbraccia le aspettative.

Questo punto di riferimento interno è ciò che divide i grandi dai bravi. «Sfido me stesso a essere il miglior giocatore di basket in ogni momento» ha detto Michael Jordan al sito di articoli sportivi on line MVP.com.

Tino Best, il più veloce lanciatore di cricket delle Indie occidentali, lo dimostra invece attraverso la sua segreteria telefonica, il cui messaggio recita: “Sono Tino Best, il lanciatore più veloce del mondo. Ora non posso rispondere, ma ti richiamerò non appena avrò finito di allenarmi per diventare più veloce”.

Accade la stessa cosa nella squadriglia acrobatica della Royal Air Force, come conferma l'ex pilota delle Red Arrows Justin Hughes: «Lo standard con cui ti misuri è elevato. Il debriefing è piuttosto brutale, non per la modalità ma per il fatto che la squadra si confronta con parametri molto più alti di quelli esterni. Non ci misuriamo con l'opinione pubblica ma con qualcosa di molto più elevato».

In *The Real McCaw*, il capitano degli All Blacks racconta a Greg McGee della sua infanzia trascorsa negli angoli remoti di Hakataramea, nella Waitaki Valley, ai confini della Terra e, in particolare, narra di una conversazione con suo zio Bigsy, che gli avrebbe cambiato la vita.

«Vuoi essere un All Black?» gli chiese lo zio.

«Oh, sì.»

Allora progettarono come fare, mettendo per iscritto una serie di obiettivi, che includeva l'ingresso negli under 21 della squadra provinciale di Canterbury e quello negli All Blacks entro il 2004.

«Ma tu non vuoi essere solo un All Black» disse ancora zio Bigsy «vuoi essere un Grande All Black. Mettilo sulla lista degli obiettivi.»

«G.A.B. (Great All Black)» scrisse con un certo imbarazzo McCaw, prima di nascondere il foglietto nella sua camera.

I leader di successo hanno elevati parametri di riferimento. Fissano in alto le proprie aspettative e cercano di superarle.

Quando la fattoria a Hakataramea fu venduta, McCaw tornò per liberare la propria stanza e trovò quel pezzo di carta in fondo all'armadio. Capì che aveva raggiunto tutti gli obiettivi che si era prefissato, diventando un All Black con tre anni di anticipo.

Eppure le cose non andavano bene per gli All Blacks. Avevano appena perso i quarti di finale dei Mondiali contro la Francia. L'eredità di McCaw era a rischio, così come il suo posto in squadra. Non aveva ancora raggiunto il suo obiettivo.

«Che cosa farebbe un G.A.B.?» si chiese il giocatore.

~

Muhammad Ali cominciò a definirsi il più grande ancora prima di averne diritto. «È la ripetizione dell'affermazione che porta a crederci» diceva. «E quando diventa una convinzione profonda, le cose cominciano ad accadere.»

Daniel Kahneman ricorda che queste affermazioni non hanno nemmeno bisogno di essere vere: «Un messaggio, se non è immediatamente scartato come ingannevole, ha effetto sul sistema associativo indipendentemente dalla sua attendibilità. [...] Che la storia sia vera o solo credibile importa poco, se non addirittura nulla».

Anche fissando la più irrealistica delle aspettative, l'avversione all'idea di non ottenere il risultato è molto più forte perfino del desiderio di raggiungerlo. Sembra che questi luoghi comuni siano veri anche secondo leggi economiche degne di un premio Nobel.

- Se puoi pensarlo e crederci, puoi farlo.
- Immagina per concretizzare.
- Fai finta finché non si avvera.

La verità è che la storia della nostra vita, ciò che narriamo al nostro team, in azienda, nel brand, in un'organizzazione o in famiglia diventa la nostra vita, quello che gli altri racconteranno di noi. Questa narrazione interiorizzata, che scaturisce da parole, immagini, movimenti e ricordi, è un fenomeno noto come la profezia che si autoavvera.

Definito per la prima volta nel 1949 da Robert K. Merton come una falsa

descrizione di una situazione che evoca comportamenti nuovi, i quali rendono vera la concezione originale, ai nostri giorni il termine è usato più comunemente nel senso di avvertimento: “Diceva che sarebbero successe cose brutte e così è accaduto”. Ma è altrettanto vero il contrario, come ci dimostra McCaw: “Di’ che diventerai un G.A.B. e potrai diventarlo davvero”.

Kahneman fa riferimento a due effetti psicologici correlati, che aiutano a spiegare il fenomeno: l’ancoraggio e il priming.

L’**ancoraggio** si capisce facilmente pensando ai trucchi usati in particolare dai venditori. «Di solito costa 20 euro» grida l’imbonitore. «Ma a lei, signore, lo vendo per 5: è un affare!» L’ancoraggio delle percezioni – “Di solito 20! È un affare!” – fa sembrare più economica l’offerta più bassa.

Il **priming** è forse più sorprendente. Nel 1996, John Bargh, uno psicologo sociale dell’università di New York, mise alla prova quello che è conosciuto come effetto ideomotorio, una risposta istintiva in cui le azioni seguono a livello subconscio i pensieri. In un esperimento ormai leggendario, fornì a diversi gruppi di partecipanti delle schede con alcune parole e chiese loro di creare semplici frasi. Tra le diverse parole c’erano alcuni concetti legati alla vecchiaia.

Calvo, rugoso, grigio, artrite, Florida, smemorato.

Dopo aver completato le proprie frasi, i gruppi – di cui solo alcuni avevano le schede con parole relative alla vecchiaia – furono invitati a percorrere un corridoio per uscire. Lì iniziava il vero esperimento. La loro avanzata lungo il corridoio fu cronometrata e si fece una notevole scoperta: gli appartenenti ai gruppi che avevano lavorato con quelle parole – artrite, Florida, smemorato – camminavano più lentamente.

Camminavano.

Più.

Lentamente.

La suggestione della vecchiaia, anche solo la mera idea processata a livello inconscio, condusse a una risposta istintiva che li portò ad assumere il comportamento fisico degli anziani. Il fenomeno è chiamato Effetto Florida e, anche se i risultati sono ancora discussi, indica che forse la nostra autodeterminazione non è libera né sempre intenzionale, ma è piuttosto una risposta agli stimoli che ci circondano, all’ambiente fisico e psicologico, al modo in cui il nostro mondo viene postulato attraverso il linguaggio.

È la risposta a una storia.

~

Nel libro *Le vie dei canti* Bruce Chatwin esplora la credenza koori (aborigeno-australiana) che man mano che i giovani uomini percorrono la propria strada, portano il mondo all'esistenza con il loro canto. I canti tribali appresi in grembo alla madre e altri più sacri, insegnati dai padri nel semicerchio del Corroboree, sono intonati e mormorati mentre gli iniziati percorrono la via dei canti. Dalle parole cantate scaturiscono le rappresentazioni, nuovi antichi paesaggi della loro immaginazione: il sogno diventa realtà, la parola crea il mondo.

Chatwin ci ricorda anche che gli antichi Egizi credevano che la sede dell'anima fosse la lingua. Usandola come timone, con le parole come remo, indirizziamo la nostra vita lungo le acque che portano al nostro destino. Dalle credenze antiche alla psicologia contemporanea, le parole danno forma alla nostra storia, che diventa la cornice dei nostri comportamenti, i quali determinano il modo in cui gestiamo e conduciamo la nostra vita e le nostre organizzazioni.

Richie McCaw racconta di aver sempre tenuto con sé un taccuino, una specie di agenda di lavoro, un compendio di asserzioni, mantra, appunti personali, promemoria, incoraggiamenti, aspettative, parole e frasi chiave del tipo "Bisogna essere positivi e continuare a credere insieme ai ragazzi a quello che stiamo facendo", "La fisicità è la chiave", "Giocheremo con una mentalità positiva". Il giorno della partita, la prima parola sul suo taccuino è sempre la stessa: "Ricomincia". Un promemoria per ricordare che bisogna mettersi alla prova, oggi. Per McCaw, se non è scritto, non è reale.

~

In realtà non raccontiamo storie, sono le storie che ci raccontano. Le nostre narrazioni incorniciano e strutturano la nostra vita, trasformandosi nel prisma attraverso il quale percepiamo e viviamo. Ira Glass, conduttrice dello show radiofonico statunitense *This American Life*, lo dice alla perfezione: «Grandi storie accadono a coloro che le raccontano». E viceversa.

Questo vale sia per gli individui che per le organizzazioni. La dottoressa Pamela Rutledge, direttrice del Media Psychology Research Centre, afferma:

Le storie sono il modo in cui pensiamo, il mezzo con cui costruiamo il senso della vita. Chiamateli schemi, sceneggiature, mappe cognitive, modelli mentali, metafore o narrazioni, sono il modo in cui spieghiamo come funzionano le cose, come prendiamo le decisioni, come le

giustificiamo, come persuadiamo gli altri, come capiamo il nostro posto nel mondo, creiamo la nostra identità, definiamo e insegniamo i valori sociali.

Tutto questo oggi è particolarmente rilevante per la leadership, come sostiene John Kotter, guru della cultura del cambiamento ed ex professore presso la Harvard Business School.

Impariamo meglio – e cambiamo – ascoltando le storie che toccano una corda dentro di noi. [...] Chi, trovandosi in una posizione di leadership, non riesce ad afferrare o usare il potere delle storie rischia il fallimento, per sé o per la propria compagnia.

Il linguaggio che usiamo si radica e diventa azione, quindi è fondamentale rispettarlo, plasmarlo e utilizzarlo strategicamente.

Il produttore Robert Rodriguez scrisse che il primo passo per diventare un regista di Hollywood consiste nel farsi un biglietto da visita con la parola “regista” stampata sotto il nome. La Apple dichiarò di voler lasciare un segno nell’universo e lo ha fatto. Richie McCaw decise di diventare un Grande All Black.

Alla vigilia della Coppa del mondo, gli All Blacks sfidarono se stessi a essere la migliore squadra di rugby mai esistita.

*Whāia te iti kahurangi; ki te tuohu koe,
me he maunga teitei.*

Punta alla nuvola più alta, così, se la manchi,
raggiungerai una montagna maestosa.

Non era presunzione ma l’equivalente, a livello di squadra, del G.A.B., la nuvola più alta, un punto di riferimento, quello che Jim Collins chiamerebbe un BHAG, un obiettivo visionario strategico.

«Divenne parte naturale di quello che facevamo» racconta Graham Henry, «in modo che le aspettative di tutto il gruppo fossero al massimo. E tutti parlarono e si mossero in maniera coerente.»

«Giudica te stesso in relazione al meglio che esiste al mondo» sintetizza Sean Fitzpatrick. «Senza fare domande.»

Abbracciare le aspettative

Abbracciando la paura del fallimento, possiamo migliorare la nostra

performance, utilizzando come motivazione un salutare odio per la sconfitta. Allo stesso modo, è utile innalzare il nostro sguardo, se aspiriamo all'eccellenza, farci l'immagine mentale di un'ambizione estrema, persino irrealistica. Non importa se sia vera, ragionevole o possibile, importa solo che lo facciamo. In questo modo, fissiamo al massimo livello i punti di riferimento nostri e del team. I leader motivatori usano obiettivi audaci, quasi esagerati, per innalzare il livello del gioco, e il potere della narrazione per creare il proprio mondo con il canto. Raccontano grandi, vivide storie epiche su ciò che è possibile per se stessi e la propria squadra, e in breve tempo il mondo racconta loro la medesima storia.

Abbraccia le aspettative
Punta verso la nuvola più alta.

Kia whakangawari au i a hau.
Prepariamoci alla mischia.

VIII PREPARAZIONE

Ko te piko o māhuri, tērā te tupu o te rākau.

Il modo in cui viene plasmato il ramoscello determina come crescerà
l'albero.

ALLENATI PER VINCERE

Esercitati sotto pressione.

*Shepherd Street, Bowral,
Nuovo Galles del Sud, Australia, 1915*

Altro sport, altra lezione.

Un ragazzino sta giocando a cricket da solo in giardino. Il rumore della palla che colpisce la mazza echeggia nel vicinato, rimbalzando sopra i bungalow di una anonima cittadina australiana. La mazza è un paletto da cricket, la palla una pallina da golf. Il ragazzo la lancia contro un muro irregolare e ogni volta la palla rimbalza con un angolo diverso e imprevedibile. I lanci sono lunghi o corti, ma lui colpisce sempre la palla.

Tutte le mattine, tutti i pomeriggi, ogni giorno, ogni anno per dieci anni di fila il ragazzino si allena così. A 12 anni, nella sua prima partita per la squadra della scuola, totalizza 115 punti senza essere eliminato. Nel ritorno il capitano lo fa uscire sul punteggio di 72. Nella terza partita il capitano avversario si rifiuta di far scendere in campo la squadra, se gioca anche lui. Qualche anno dopo, durante la sua prima stagione in una squadra di club, il ragazzo totalizza 995 run in appena nove inning, nel 1927 gioca la sua prima partita in first class e l'anno successivo entra in nazionale. Vent'anni dopo si ritira con una media di 99,94 nei match internazionali, appena una run di distanza da una media di carriera di 100.

Quel ragazzo era Donald Bradman, il migliore sportivo di sempre. Bradman imparò il mestiere nei sobborghi di Bowral, facendo rimbalzare una pallina da golf su un muro irregolare e colpendola con un paletto da cricket.

Trasformò il suo esercizio in una pratica.

~

Allenati con intensità per sviluppare una mentalità vincente, dicono gli All Blacks. È un metodo chiamato Allenati per vincere, e Graham Henry lo indica come uno dei pilastri strategici che hanno portato la sua squadra alla vittoria in Coppa del mondo.

«Parlavamo di leadership e aspettative, di un ambiente di apprendimento e argomenti simili, gestivamo la pressione [...] e ciò implicava studiare biologia cerebrale semplificata, sapere come lavora il cervello sotto stress e come tenere sotto controllo una situazione del genere.»

«L'allenamento su come prendere decisioni dovrebbe essere più duro di quello per la partita» sostiene Wayne Smith. «Metti i giocatori di fronte a un problema, a un imprevisto, e li costringi a risolverlo.» Come il muro irregolare di Bradman.

Il giornalista sportivo Patrick McKendry descrisse sul “New Zealand Herald” l'intera sessione di allenamento finale degli All Blacks prima di una partita.

L'allenamento del giovedì si basa tutto sull'intensità. I giocatori non si bloccano di fronte agli errori, come facevano prima. Ritengono, non a torto, che le squadre avversarie non si fermano per gli errori degli All Blacks, anzi provino ad avvantaggiarsene, quindi loro devono allenarsi in quel modo.

L'intensità della preparazione – allenarsi per vincere – condiziona il cervello e il corpo a dare il massimo sotto pressione, permette che la performance migliore diventi automatica, sviluppa una mentalità vincente.

«Volevamo replicare le condizioni di gioco» spiega Smith. «Mettevo costantemente alla prova sotto pressione Jimmy Cowen [il mediano di mischia] dicendogli che avrebbero segnato contro di lui in allenamento [...] per ripetere quello che sarebbe successo sul campo. [...] Mettendo in gioco gli imprevisti e le situazioni più casuali, abbiamo scoperto che miglioravamo nell'apprendimento sul lungo periodo. Se non vai oltre te stesso, non

imparerai molto. [...] Non ha senso schivare le sfide.»

~

Arnold Schwarzenegger le chiama ripetizioni.

«Non ci sono scorciatoie» scrive in *Tutta la mia vita*, la sua autobiografia. «Mi ci vollero centinaia, migliaia di ripetizioni per imparare a sfoggiare una grande posa di schiena a tre quarti, per ballare il tango in *True Lies*, per dipingere una magnifica cartolina di buon compleanno e dire “Tornerò” nel modo giusto. [...] Non importa cosa fai nella tua vita, è una questione di ripetizioni o di distanza percorsa.»

L’allenamento migliore prevede intensità, uscire dalla propria comfort zone, andare oltre se stessi, per dirla con una frase sentita nei paraggi del campo degli All Blacks: «Se non cresci, non andrai da nessuna parte».

~

Negli affari, l’allenamento viene visto spesso come un’opzione debole ed è limitato al giorno di riposo. Invece un allenamento efficace è intenso, regolare e ripetitivo. Per ottenere risultati di alto livello, dovrebbe essere centrale nella nostra mentalità.

«Il combattimento si vince o si perde dietro le quinte, in palestra e fuori in strada, ben prima che io mi ritrovi a danzare sotto i riflettori» diceva Muhammad Ali.

Quando allenava la nazionale giapponese di speed skating negli anni Novanta, il dottor Izumi Tabata osservò che sessioni di allenamento brevi e intense erano altrettanto efficaci di sessioni più lunghe e rilassate nel costruire sia la capacità anaerobica che il massimo consumo di ossigeno (VO₂ max), indicatori chiave dello stato di forma.

Un gruppo di prova che svolse raffiche di allenamenti brevi e intensi aumentò la propria capacità aerobica del 28% e il VO₂ max del 15%, rispetto a un secondo gruppo che si era allenato in modo più tradizionale, migliorando il proprio VO₂ max solo del 10%, senza nessun incremento della capacità anaerobica. Nel frattempo, il dipartimento di chirurgia del Beth Israel Deaconess Medical Center, un ospedale universitario di New York, ha sviluppato una specie di videogioco interattivo basato sull’intensità, rivolto ai

chirurghi in formazione e definito il Top Gun delle abilità laparoscopiche. I chirurghi laparoscopici che avevano trascorso tre ore alla settimana ad allenarsi con quel videogioco commisero un terzo in meno di errori e furono il 25% più veloci di chi non l'aveva utilizzato.

Allenarsi intensamente accelera la crescita personale.

~

L'allenamento intenso non è una novità, ovviamente. Le organizzazioni militari hanno goduto dei suoi vantaggi per millenni, dall'antica Sparta fino all'odierno temuto Fartlek Hill, il corso di allenamento per Marines degli Stati Uniti che si svolge a Quantico in Virginia.

Nel XVIII secolo Aleksandr Vasil'evic Suvorov adottò un allenamento costante, progressivo e ripetitivo in condizioni che gradualmente si avvicinavano a quelle di un combattimento autentico. Nel suo programma era centrale un esercizio chiamato *skvoznaia ataka*, attacco trasversale. Mille uomini caricavano da una parte e mille dall'altra, tenendo il ritmo e con convinzione. Uomini e cavalli si ferirono, alcuni persino morirono man mano che l'esercizio veniva ripetuto. Suvorov riteneva che fosse meglio perdere qualche uomo nelle esercitazioni piuttosto che perdere una battaglia e i suoi metodi funzionarono, perché non fu mai sconfitto.

Nei primi anni Settanta, l'aeronautica militare USA creò l'Exercise Red Flag, Esercitazione bandiera rossa: gli analisti avevano scoperto che, dopo dieci missioni andate a buon fine, il tasso di sopravvivenza dei piloti migliorava sensibilmente. L'intensità del combattimento non simulato pare abbia un valore inestimabile per il combattimento reale. Red Flag, che si svolge nella base aerea di Nellis, in Nevada, simula situazioni di combattimento realistiche su vasta scala. Justin Hughes, ex pilota delle Red Arrow, racconta: «Si tratta di prendere decisioni in situazioni ad alto livello di stress, è come un gioco di ruolo dal vivo. Non chiuderesti occhio per un'intera settimana, perché i cattivi non dormono mai. [...] Tendiamo a essere migliori di chiunque altro proprio perché ci alleniamo così duramente».

Gli All Blacks sono stati pionieri non dal punto di vista fisico ma da quello psicologico, grazie all'utilizzo di stimoli casuali, non prevedibili, e continue domande, combinati con il ritmo e la fisicità, in modo da stressare il cervello e mettere alla prova la capacità di prendere decisioni.

«Tutto sta nel dare una buona prestazione sotto pressione in campo» dice Gilbert Enoka. E per dare il massimo sotto pressione quando serve, bisogna allenarsi in quel modo. Quando lo facciamo sul serio, ci diventa automatico non pensare ma agire direttamente. Abbiamo chiarezza, accuratezza, intensità.
Allenati per vincere.

~

All'inizio del 2010, Gilbert Enoka richiese i servizi di Ceri Evans e Renzie Hanham del Gazing Performance Systems, due uomini che sanno bene, sia a livello teorico che pratico, come si comporta il cervello sotto pressione.

Evans, cintura nera di karate e borsa di studio Rhodes, con 56 presenze nella nazionale di calcio della Nuova Zelanda, è uno psichiatra forense che ha sviluppato la metodologia che il sistema Gazing attualmente usa per aiutare a migliorare la performance. Hanham ha rappresentato il proprio Paese nel karate e assistito organizzazioni e squadre sportive a livello olimpico. Il sistema Gazing opera in tutto il mondo, con compagnie come Xerox, Avis e Ups, nella gestione della pressione, nel miglioramento della performance e nel conseguimento dei risultati.

Evans e Hanham, insieme a Henry, Enoka, Smith e Hansen, all'allenatore Nick Gill e ai giocatori del gruppo di leadership, formarono una équipe di analisi mentale e sviluppo per affrontare il problema della pressione – i suoi effetti e come gestirla – e lo chiamarono MAD, pazzo, acronimo dell'inglese Mental Analysis and Development Group.

«Un primo passo piuttosto importante era avere una minima conoscenza di come il cervello reagisce allo stress, di come si comportano i giocatori, delle sensazioni che provano» spiega Henry.

Bede Brosnahan di Gazing, pur restio a rivelare i dettagli del lavoro che Evans e Hanham svolsero con gli All Blacks, in quanto una parte è di tipo clinico, è stato felice di discutere di come alcuni degli strumenti, delle tecniche e delle metodologie che loro usano con le squadre di élite possano essere applicati al mondo degli affari.

«Il lavoro che svolgiamo è tutto dedicato al controllo dell'attenzione» spiega. In situazioni di tensione è molto facile per la nostra coscienza deviare da una condizione di intraprendenza a una poco produttiva, da uno stato di calma mentale, chiarezza e forza interiore a quello che lui definisce «pensiero difensivo». Tutti abbiamo provato la sensazione delle nostre difese che si innalzano e degli orizzonti che si restringono, mentre ci ritroviamo in una strettoia senza via di fuga. In questa condizione si pensa alla sopravvivenza, dice Brosnahan, si crea un circolo vizioso e le nostre percezioni producono la

sensazione di essere sopraffatti, irrigiditi e tesi, portando a comportamenti controproducenti, come palese aggressività, rifiuto di ascoltare e panico. Permettiamo alla situazione di prendere il sopravvento su di noi, prendiamo cattive decisioni e soffochiamo. Nel gergo di Gazing, diventiamo H.O.T., bollenti.

- Heated, surriscaldati
- Overwhelmed, sopraffatti
- Tense, tesi

Una condizione che viene definita Testa rossa.

~

La condizione opposta è chiamata Testa blu ed è l'abilità di conservare chiarezza, consapevolezza della situazione, accuratezza nell'analisi e capacità di prendere buone decisioni sotto pressione. È una condizione utile, in cui siamo in grado di fidarci di noi stessi, di essere flessibili, adattabili e di avere il controllo delle nostre azioni. Riusciamo a vedere sia il quadro complessivo che i dettagli, e la nostra attenzione è focalizzata. Avere una Testa blu significa rimanere concentrati senza deviare, ci permette di agire. Il sistema Gazing lo definisce ACT.

- **Alternative:** esaminare le alternative, adattarsi, regolare e prevalere.
- **Conseguenze:** comprendere la probabilità di rischio e guadagno di ogni alternativa e valutare accuratamente ciò che serve.
- **Task Behaviours:** concentrarsi sul compito e seguire le tattiche e la strategia.

La performance sotto pressione è determinata dalla nostra capacità di agire. Per dirla con le parole di Brosnahan, significa «permettere a se stessi di avere successo seguendo un processo piuttosto che rimanere incastrati nei risultati».

«La capacità di gestire la pressione si rivelò fondamentale» racconta Henry, ed Enoka conferma: «La pressione è un privilegio, significa che stai giocando ai livelli più alti». «Se un'organizzazione punta davvero a diventare di prima grandezza» argomenta Brosnahan «questo si tradurrà in un'enorme quantità di pressione, rendendola un fattore positivo.» La maggior parte delle organizzazioni non si concentra su un programma di allenamento dedicato alla forza mentale, ma «tende piuttosto a iniziative *una tantum*, il che è irrealistico»: una sessione di allenamento, una gita di un giorno, un discorso

motivazionale ma nulla di costante e progressivo. Pochi si concentrano sullo sviluppo a lungo termine, su un programma di miglioramento.

«La maggior parte degli atleti ha voglia di vincere» dice l'allenatore di pallacanestro Bobby Knight «ma pochi hanno la volontà di prepararsi alla vittoria.» Eppure, così come la forma fisica, la resistenza mentale è il risultato di un programma di trattamenti nel lungo periodo.

«È pazzesco» commenta Gilbert Enoka alla rivista “Real Estate Business”. «Se vuoi incrementare la forza, vai in palestra tre volte alla settimana: non adatteresti lo stesso approccio se volessi sviluppare la tua capacità di concentrarti ed essere flessibile dal punto di vista mentale?»

«Se pensi al condizionamento fisico, alla comprensione tecnica e all'apprezzamento tattico come a tre gambe» spiega Wayne Smith allo scrittore Gregor Paul «lo sgabello non è in equilibrio, a meno che tu non abbia anche la forza psicologica.»

~

Brosnahan afferma che il sistema di allenamento di Gazing, nella sua forma più semplice, implica una scala di abilità che comincia costruendo la tecnica e aumentando l'intensità, per poi introdurre la pressione vera e propria. Un esempio potrebbe essere la preparazione di un discorso: prima leggiamo il testo, lo proviamo davanti allo specchio finché non ne abbiamo imparato le parole e l'intonazione corretta; poi potremmo invitare alcune persone a osservarci mentre leggiamo a voce alta, aumentando l'intensità della prova. Infine potremmo introdurre un elemento di vera pressione emotiva: una videocamera, qualcuno che ci disturbi, una scommessa sul numero di volte in cui esiteremo, un limite di tempo irrealistico... In questo modo il cervello si abitua alla pressione e noi sviluppiamo chiarezza, maggiore accuratezza, automatismi nell'esecuzione e consapevolezza della situazione.

Meglio comunque non fare troppe cose in poco tempo. Un eccesso di pressione all'inizio dell'allenamento ci stordirà e ci lascerà disorientati e in balia proprio di quelle emozioni che ci stiamo allenando a evitare.

Concentriamoci sulla tecnica, aumentiamo l'intensità e solo alla fine aggiungiamo la pressione, per poi ridurre l'intensità e concentrarci di nuovo sulla tecnica, come se ci stessimo defaticando. Continuiamo a ripetere la sequenza finché non diventa un automatismo: in questo modo assimiliamo la tecnica e concludiamo il processo con una sensazione di controllo. L'obiettivo è dare alla nostra performance mentale ciò che la programmazione neurolinguistica chiama competenza inconscia e gli All Blacks definiscono chiarezza.

Afferma Henry: «Quando Smithy parla di intensità e accuratezza, intende un processo di chiarezza, giocare con intensità e attenzione invece di esclamare: “Merda! Dobbiamo vincere questa partita, siamo a un fottuto 8 pari!” e poi bloccarsi, soffocare, andare in sovracompensazione, non fidarsi dei compagni...».

«Si tratta di individuare il punto di equilibrio tra lucidità e motivazione» conferma Andrew Mehrrens. «Arriva un momento in cui sei troppo carico e finisci per perdere la lucidità e la capacità di leggere la situazione e prendere una buona decisione.»

La parola automatico viene dal greco *autòmatos* e significa più o meno avere coscienza di sé. Il concetto si avvicina all’idea di pensare per se stessi, all’autonomia e alla responsabilità che sottendono il motto “Persone migliori fanno All Blacks migliori”. Allenandoci con intensità, rendiamo la nostra performance più automatica; se possiamo controllare la nostra attenzione – quindi essere una Testa Blu piuttosto che Rossa – ci concentreremo su ciò che possiamo dominare, senza preoccuparci di quanto non è in nostro potere. Possiamo vivere il momento. Possiamo stare al comando con lucidità.

Allenarsi per vincere

La padronanza di qualsiasi attività – uno sport, una capacità, un’arte, gli affari – si raggiunge allenandosi e l’allenamento migliora se è più intenso. Le ricerche hanno mostrato che corpo e cervello rispondono positivamente se sottoposti a un apprendimento intenso e accelerato, che conduce a notevoli miglioramenti e a un vantaggio competitivo. Gli All Blacks abbracciano la forza dell’intensità per allenarsi a vincere, lavorando su scenari casuali e sfide inattese, in modo da ricalibrare la tolleranza dei giocatori in situazioni ad alta pressione. Lo scopo è attivare una maggiore lucidità e accuratezza in situazioni di stress e incrementare la capacità di riportare l’attenzione al presente e al compito attuale. I leader intelligenti utilizzano l’intensità per sfidare se stessi e la propria squadra, e per aumentare competenza e capacità. Come l’esercizio fisico è fondamentale per la resa, così l’allenamento psicologico intensivo è essenziale per sviluppare resistenza mentale e capacità di reazione.

Allenati per vincere
Esercitati sotto pressione.

Tangata akona ki te kāinga, tūngia ki te marae, tau ana.

Una persona che è stata istruita a casa
emergerà con sicurezza nella comunità.

IX PRESSIONE

*Te tīmatanga o te mātauranga ko te wahangū;
te wāhanga tuarua ko te whakarongo.*
La prima fase dell'apprendimento è il silenzio;
la seconda è l'ascolto.

Mantieni una Testa Blu
Controlla la tua attenzione.

*Nuova Zelanda contro Francia,
Cardiff, 6 ottobre 2007*

Alla fine del primo tempo, l'incontro era a favore degli All Blacks, con la Francia che stava perdendo 13 a 3. Poi tutto cominciò ad andare storto e, al fischio finale, i Bleus chiusero in vantaggio per 20 a 18. Gli All Blacks erano stati sconfitti nei quarti di finale: il loro Mondiale era finito.

«Negli spogliatoi c'era aria di desolazione» raccontò Anton Oliver. «Sconforto, decadimento, quasi odore di morte.»

La pressione era stata troppo alta e gli All Blacks erano rimasti soffocati ancora una volta.

«Un solo minuto decide l'esito di una battaglia» scrisse Suvorov. «Un'ora l'esito di una campagna, un giorno il destino degli imperi.»

I critici in poltrona dicevano che gli All Blacks dovevano solo riorganizzarsi, risalire il campo e cercare un calcio piazzato. Invece nei minuti finali cercarono di andare in meta e fu la scelta sbagliata, un esempio di scarsa capacità di prendere decisioni sotto pressione, uno stato di confusione invece di chiarezza, una mancanza di leadership che costò loro il Mondiale.

~

«La pressione è aspettativa, verifica e conseguenza» dice Gilbert Enoka.

«Sotto pressione, la tua attenzione è nello stesso tempo deviata e ben indirizzata. Se sei distratto, ottieni una risposta emotiva negativa e un comportamento poco collaborativo. Questo significa che sei bloccato, sopraffatto.»

D'altra parte, se la tua attenzione è ben indirizzata hai consapevolezza della situazione ed esegui i compiti con accuratezza, sei lucido, ti adatti e ottieni la vittoria.

~

Ovviamente, gli All Blacks non sono stati i primi sportivi ad andare nel pallone.

Greg Norman crollò nei Master del 1986, dilapidando all'ultima giornata un vantaggio di sei buche.

Sul finire di agosto del 1951, i Brooklyn Dodgers erano in vantaggio per tredici partite, quando permisero ai New York Giants di raggiungerli alla fine della stagione. I Giants vinsero poi l'ultimo play-off al nono inning grazie a un triplo di Bobby Thompson. Fu come uno sparo udito in tutto il mondo.

La nazionale di calcio inglese ha realizzato solo il 17% dei propri calci di rigore, mentre la Germania ha una percentuale dell'83%. Il calcio, dice l'ex attaccante inglese Gary Lineker, è «quello sport in cui si gioca per 90 minuti e alla fine vince la Germania».

Ovviamente, in qualsiasi sport si gioca con il corpo, ma è la testa che conta.

~

Le cattive decisioni non sono prese per mancanza di capacità o di giudizio istintivo, ma a causa dell'incapacità di gestire la pressione nel momento cruciale.

«Credo che la maggior parte degli sportivi non d'élite possa comprendere che il momento che ti cambia la vita è anche quello in cui probabilmente farai delle sciocchezze» ha detto a Channel 4 News Matthew Syed, autore di *Bounce*. «Devi sostenere un importante colloquio di lavoro, stai per parlare con la donna dei tuoi sogni... e all'improvviso non sei più in grado di fare nulla. È successo anche a me.»

Syed stava gareggiando alle Olimpiadi di Sydney nel torneo di ping-pong, quando si rese conto di essere a malapena in grado di colpire la pallina. «Invece di agire in modo automatico, usando il subconscio, che è un esecutore molto efficiente di compiti complessi, [le persone che soffocano] adoperano il controllo conscio, ma in questo modo interrompono il lavoro fluido del subconscio.»

TESTA ROSSA

Tesa, inibita, orientata ai risultati, ansiosa, aggressiva, ipercorrettiva, disperata.

TESTA BLU

Sciolta, espressiva, sul pezzo, calma, lucida, accurata.

È l'effetto millepiedi, come lo definisce l'allenatore di tennis Nick Bollettieri. Se un millepiedi dovesse pensare a coordinare tutte le sue gambe, si paralizzerebbe, perché il compito sarebbe troppo complesso e scoraggiante. Per gli esseri umani vale lo stesso discorso: la condizione Testa Rossa è ciò che Suvorov definiva buio, cioè un circolo vizioso di autogiudizio, rigidità, aggressione, chiusura e panico. Testa Blu è invece la luce, una calma profonda in cui si è concentrati sul proprio compito, sulla zona di azione, sulla partita, si ha il controllo completo della situazione. Questa definizione si applica all'esercito, allo sport, agli affari.

Nella foga della battaglia, la differenza tra l'inibizione del Rosso e la libertà del Blu è il modo in cui controlliamo la nostra attenzione. I nostri pensieri direzionano la nostra mente e creano un'emozione che definisce il nostro comportamento; quest'ultimo determina la nostra performance. Se possiamo controllare l'attenzione, e quindi i pensieri, possiamo gestire le emozioni e migliorare la performance.

Tuttavia questo è più facile a dirsi che a farsi.

I classici momenti di pressione sono quelli in cui:

- c'è qualcosa in gioco,
- il trauma è scatenato da un'esperienza precedente,
- ci sono conflitto, aggressione, disputa, dissenso,
- ci sono una scadenza, un orologio che scandisce il tempo, un'urgenza,
- ci sono molti stimoli e distrazioni.

In queste situazioni – per esempio una scadenza impossibile sul lavoro o i secondi finali di una fase a eliminazione della Coppa del mondo di rugby – come controlliamo la nostra attenzione, come rimaniamo presenti, pieni di risorse e concentrati sul compito?

Come evitiamo il Rosso e rimaniamo nel Blu?

~

«Il cambiamento di condizione» dice Wayne Smith «è molto difficile.»

Graham Henry lo ritenne uno dei fattori chiave per il trionfo finale della propria squadra. «Essere capaci di passare dal Rosso al Blu, o di mantenere il Blu, era molto importante nello schema delle cose» afferma.

«Credo che in campo chiunque cerchi la performance e il miglioramento» dice Gilbert Enoka. «[...] È tutta questione di adattare la propria condizione [...] e assicurarsi di tenere la testa sulle spalle.»

Per Richie McCaw si tratta di evitare ciò che in *The Real McCaw* definisce “combatti, fuggi o immobilizzati”, cioè le «rappresentazioni mentali di cattive esperienze del passato o la paura delle conseguenze future». Nel linguaggio della programmazione neurolinguistica, il suo sistema rappresentativo preferito, cioè il modo in cui processa e trattiene le informazioni, è in gran parte visuale. Egli utilizza costantemente descrittori visivi per individuare i suoi sintomi da stress: “mettere alla prova la più forte volontà al mondo per tenere a bada le immagini negative”; “ci vedono meglio di me”. Nel riconoscere i propri inneschi, ossia le immagini negative, e nel controllarli egli riesce a rimanere sul pezzo, con mente lucida, accurato e concentrato sul compito.

Per altre persone, invece, gli inneschi possono essere di tipo uditivo. Pensiamo per esempio alla reazione causata dal ritorno di fiamma di un'automobile in un veterano di guerra che soffre di disturbo da stress post-traumatico. Per altri ancora possono essere di ordine cinestetico: la sensazione di camminare in una stanza affollata, un odore particolare, come le *madeleine* di Proust. In realtà, anche se ciascuno di noi ha il proprio sistema rappresentativo preferito, tutti noi possediamo inneschi visivi, auditivi e cinestetici. Il trucco sta nel capire quando essi si accendono nel nostro cervello e quando l'effetto è negativo. Dobbiamo riconoscere le bandiere rosse, le sirene, il nostro sesto senso, per poi gestire le nostre reazioni.

«Il cervello si divide essenzialmente in tre parti: istinto, pensiero ed emozione» ha dichiarato Enoka a Gregor Paul del “New Zealand Herald”. «Inevitabilmente, sotto pressione, il pensiero chiude i battenti e questo significa che ti affidi all'emozione e all'istinto e non puoi più selezionare

indizi e informazioni per prendere buone decisioni. [...] Se ti disconnetti, ti concentri sull'esito piuttosto che sul compito, e la capacità di prendere buone decisioni viene compromessa.»

In *The Real McCaw* è descritto il lavoro che Ceri Evans ha svolto con i giocatori per aiutarli a riconnettersi. Come nella meditazione, si comincia dalla respirazione: «Respirare lentamente e con attenzione, [...] spostare la propria attenzione verso un elemento esterno – il terreno o i propri piedi, la palla tra le mani, muovere alternativamente gli alluci o guardare la tribuna – [...] fare respiri profondi e usare delle parole chiave per uscire da se stessi, trovare un focus esterno, reinserirsi nel presente e riguadagnare la propria consapevolezza della situazione».

Queste azioni sono ancoraggi (vedi capitolo VII), e hanno la funzione particolare di riportare i giocatori al momento presente, di guidarli verso uno stato di lucidità, nel Blu.

È facile capire come questa tecnica sia applicabile al mondo ad alta pressione degli affari.

Essenzialmente funziona in questo modo: ci mettiamo in una condizione di efficienza, calmi, positivi, lucidi. Poi ci ancoriamo a quella condizione per mezzo di un'azione fisica specifica e replicabile, qualcosa di poco comune, come scrocchiare le dita, battere il piede, fissare in lontananza, gettarsi dell'acqua sul viso, e ripetiamo all'infinito questa azione finché non diventa un automatismo. Quando riconosciamo i sintomi della pressione – svanisce la nostra concentrazione, la visione si restringe, il battito cardiaco aumenta, crescono ansia e consapevolezza – possiamo usare l'ancoraggio per riavviarci e rifocalizzarci. Come un medico che usa il defibrillatore in caso di arresto cardiaco, la scossa del riconoscimento riattiva il nostro stato più efficiente e ci riporta al qui e ora. Letteralmente è un ri-conoscimento, si torna a pensare. Senza distrazioni, siamo liberi di valutare, regolare e agire, di riallinearci con il nostro compito e con il modo migliore per svolgerlo.

Si tratta di agire piuttosto che reagire.

~

«Cosa fanno i piloti quando stanno per schiantarsi?» chiede Bede Brosnahan di Gazing. E si risponde da solo: «Guardano il manuale». Lo dice per scherzo, ma in realtà è un buon metodo di ancoraggio. Il sistema Gazing sviluppa per i propri clienti delle mappe, ossia semplici schemi che chiariscono i problemi e forniscono un punto di riferimento facile da ricordare in situazioni di pressione. «Le mappe costringono alla chiarezza» continua. «Non puoi mettere delle stronzate su una mappa.»

I mantra sono il modo in cui ci raccontiamo le storie, sono strumenti per un pensiero efficiente, una mappa mentale per i momenti di stress.

Negli ambienti ad alta performance, afferma sempre Brosnahan, le persone condividono le stesse mappe, il medesimo linguaggio comune. Che sia uno schema, singole parole, frasi o mantra, esso conduce alla chiarezza. «Se hai una direzione e riesci a descriverla in maniera succinta e chiara, quello diventa il tuo punto di partenza» afferma.

La mappa non è il terreno, ma di sicuro aiuta quando ti perdi.

Le mappe esistono a molti livelli: mnemonico visivo, come quelle usate dal sistema Gazing, fisico come quelle di McCaw, oppure parole e mantra creati apposta per ricondurre al qui e ora.

~

«Me li ricordo ancora» dice Anton Oliver, riferendosi ai mantra di gioco che gli All Blacks usavano ai suoi tempi. «TQB, top quality ball (passaggio di alta qualità), OTG, over the gain line (oltre la linea di mischia), KBA, keep the ball alive (tieni vivo il pallone), LQB, lightening quick ball (palla veloce). Se queste quattro cose funzionano, siamo a posto. [...] Ci fornivano uno schema con cui interpretare la partita.»

Il mantra, di origine vedica, era una parola, una frase o un suono con il potere di trasformare. L'esempio più famoso è l'Om, il mantra meditativo che trasporta l'adepto nel qui e ora. Lo scopo non è mutato, si tratta di uno strumento per pensare e per tornare al momento presente.

I piloti, ad esempio, hanno un mantra che li aiuta a gestire la mole di dati di volo che li investe durante una crisi:

Vola.

 Naviga.

 Comunica.

Per prima cosa concentrati sul far volare l'aereo, poi mantienilo nella direzione giusta, infine comunica dove lo stai portando. È un processo semplice e pragmatico, che ha salvato la vita a molti. La sua facilità permette ai piloti di orientarsi e compiere in ordine corretto le azioni necessarie, fornendo una prospettiva complessiva e degli step ben definiti.

Anche i paramedici e gli addetti al soccorso in montagna hanno un mantra per le situazioni di primo soccorso.

Valuta.

Regola.

Agisci.

Valuta la situazione, adatta la tua strategia e agisci di conseguenza. Il processo crea chiarezza e certezza, senza tralasciare l'urgenza.

Molti mantra condividono la cosiddetta Regola del Tre, cioè consistono di tre parole o frasi che conducono insieme al cambiamento in un processo progressivo. Questa regola è anche il modo in cui gli esseri umani raccontano le storie: inizio, svolgimento, fine. La si può trovare nelle commedie divise spesso in tre atti, nelle barzellette i cui protagonisti sono un italiano, un francese e un tedesco, e costituisce un espediente retorico: il motto di Adolf Hitler *Ein Volk, ein Reich, ein Fuhrer* (Un popolo, un impero, un capo), per esempio, o la famosa frase "vita, libertà e ricerca della felicità", o il proverbio maori *Titiro, whakarongo, kōrero* (osserva, ascolta e poi parla).

Sfruttando questa struttura a tre punti, i mantra creano una robusta catena di eventi linguistici, e allontanano dal caos attraverso la chiarezza e dentro l'azione.

Automaticamente.

~

Controllare la nostra attenzione per mezzo dell'ancoraggio, delle mappe e dei mantra significa riportare noi stessi al presente ed essere in grado di gestire il "cosa", piuttosto che il "se". Possiamo chiederci qual è il modo migliore per usare le nostre risorse, invece di interrogarci su cosa accadrà se le finiremo. Oppure domandarci cosa fare per ottenere il contratto piuttosto che preoccuparci se non lo otterremo. Le mappe e i mantra ci permettono, secondo Enoka, di far «incontrare la pressione con la pressione»: piuttosto che avvertirla, possiamo applicarla. Controllando la nostra attenzione dominiamo la nostra performance e di conseguenza la partita.

~

Spostiamoci nel tempo, dai quarti di finale di Cardiff 2007 alla finale del Mondiale 2011 ad Auckland, da una squadra che sta andando verso la sconfitta a una diretta alla vittoria.

Si fronteggiano sempre gli stessi team: Nuova Zelanda e Francia; la partita è altrettanto combattuta, ma questa volta la Nuova Zelanda conduce per un punto di vantaggio.

Leggiamo il linguaggio del corpo.

Richie McCaw respira, si tiene il polso, batte i piedi: si riconnette con se stesso, torna al momento presente, si guarda attorno, il suo sguardo non è vuoto. Non ci sono morti viventi in campo.

Brad Thorne si getta addosso dell'acqua, raffreddando i pensieri. Kieran Read fissa un punto lontano dello stadio, riguadagnando la prospettiva.

Il pubblico neozelandese, lo stadio di quattro milioni di persone, è meno tranquillo, la paura proietta una grande nuvola nera, gli spettatori non possono fare a meno di avere immagini negative: sono nel Rosso, ma gli All Blacks rimangono nel Blu.

Il cronometro scorre lentamente, poi l'arbitro fischia la fine: 8 a 7 per la Nuova Zelanda.

«Li abbiamo annientati» dice Graham Henry.

Era nella loro testa, è successo.

Mantenere una Testa Blu

La pressione è fatta di aspettativa, verifica e conseguenza, è il sipario che cala, la saracinesca che si abbassa, la nebbia che sale, conduce alla tensione, al panico, all'aggressività eccessiva, al soffocamento e a una pessima capacità di prendere decisioni. I leader saggi cercano di capire come il cervello reagisce allo stress e di mettere in atto semplici tecniche quasi meditative per rimanere calmi, lucidi e connessi. Usano le mappe, i mantra e gli ancoraggi per farsi strada in situazioni ad alta pressione, sia personali che professionali, e ricondurre se stessi al momento presente. In questo modo rimangono alla guida della partita e al vertice della situazione insieme ai loro team. Queste tecniche possono condurre da uno spazio volatile, incerto e ambiguo verso uno fatto di lucidità mentale. Pensiero, parole e compiti chiari fanno la differenza tra il Rosso e il Blu, tra il buio e la luce, tra il fallimento e il successo.

Mantieni una Testa Blu
Controlla la tua attenzione.

*Mā te rongo, ka mōhio;
mā te mōhio, ka mārama;*

mā te mārāma, ka mātau;

mā te mātau, ka ora.

Dall'ascolto nasce la conoscenza;
dalla conoscenza viene la comprensione;
dalla comprensione viene la saggezza;
dalla saggezza il benessere.

X AUTENTICITÀ

Whakapūpūtia mai ō mānuka, kia kore ai e whati.

Raggruppa i rami del *manuka*, così non si spezzeranno.

CONOSCI TE STESSO

Sii te stesso.

«Parliamo continuamente del nostro vero io piuttosto che del falso» afferma Gilbert Enoka. «Se entri negli All Blacks e soccombi alla pressione dei tuoi pari, se agisci perché lo vogliono gli altri, se non sei ben piantato a terra alla fine [...] ti ritrovi fuori.»

Enoka usa l'immagine del ponte, che è saldo perché è costituito da numerosi pilastri differenti: qualità personali, amici, famiglia, essere un All Black. «Se l'unico pilastro che hai è quello del rugby, finirai sempre per andare in pezzi» continua, e spiega come gli All Blacks abbiano imparato a proteggersi dalla fragilità mentale. «Se ti leghi all'io, all'ambiente, alla cultura, ai rituali, all'eredità e metti insieme tutti questi elementi, ordisci davvero un tessuto resistente, che ti proteggerà durante il viaggio. Potrai ondeggiare un po', quando le cose vanno male, ma non finirai per spezzarti e franare.»

Persone migliori fanno All Blacks migliori.

~

Conosci te stesso.

Questa frase, spesso attribuita a Socrate, è ancora più antica, si trova già incisa nella camera interna del tempio di Luxor, nell'Alto Egitto: “Uomo, conosci te stesso e conoscerai gli dei” è il significato del geroglifico.

Per sapere come si vince, devi prima sapere come si perde, e per gli All Blacks significa che devi prima sapere chi sei. Se non ci facciamo deconcentrare dalla confusione e dai problemi quotidiani, possiamo diventare

liberi di seguire la nostra strada, di «essere resilienti e stare saldi in piedi, di avere fede e rimanere forti» come dice Enoka, che aggiunge: «Lo sviluppo dell'io autentico è di enorme importanza per la performance».

È l'essenza del leader, la sua base, il suo mana.

Nel suo libro memorabile *True North* (Stella Polare), Bill George, professore della Harvard Business School, sostiene che l'essenza di un grande leader è data dall'«essere genuino, reale e onesto con se stesso».

È un approccio che si ritrova negli All Blacks. Enoka racconta a proposito di McCaw: «La gente gli chiede come faccia a gestire il rapporto con i tifosi allo stadio e lui risponde: “Be’, è facile, perché quello che vedete in pubblico è esattamente quello che sono in privato”».

«La maggior parte dei leader che falliscono» dice ancora Bill George in un'intervista con Pamela Hawley «soffrono molto per la mancanza di una forte identità, di fiducia e rispetto di se stessi. Quando i leader mancano di rispetto agli altri, è perché non ne hanno per sé.»

I migliori leader rimangono fedeli ai propri valori più profondi.
Conducono la loro vita e gli altri li seguono.

«[...] Per prima cosa dobbiamo porre attenzione al significato che sta alla base della nostra vita» continua. «I leader devono chiedersi: “Perché mi trovo qui? Qual è il mio scopo? Come posso usare il mio tempo in questa situazione?”»

Queste domande ricordano quelle che si poneva Buckminster Fuller: Qual è il mio compito su questo pianeta? Cosa deve essere fatto, di cui io devo sapere qualcosa, che probabilmente non accadrà a meno che io non me ne assuma la responsabilità?

«Credo che la leadership cominci e finisca con l'essere autentici» afferma George. «Ciò significa essere te stesso, la persona che sei stata creata.» Adottare gli stili di altri leader invece è l'opposto dell'autenticità.

«Il vostro tempo è limitato» ha detto Steve Jobs nel suo ormai celebre discorso tenuto a Stanford nel 2005. «Non fatevi intrappolare dai dogmi. [...] E, soprattutto, abbiate il coraggio di seguire il vostro cuore e il vostro intuito: essi sanno già che cosa volete diventare davvero. Tutto il resto è secondario.»

L'autenticità è l'opposto della malafede, la *mauvaise foi* di Jean-Paul Sartre. Questa si manifesta quando la pressione dei pari e le forze sociali si combinano tra loro finendo per farci disconoscere i nostri valori. È un

compromesso che scegliamo per adattarci alla società, una svendita psicologica nella quale abbandoniamo la nostra libertà ed espressività per conformarci alla massa. Anzi, ancora peggio, si erge tra noi e il nostro vero io, impedendoci di conoscere la nostra reale natura e cauterizzando il nostro mana.

Nei suoi *Essays in Existentialism* (Saggi sull'esistenzialismo), Sartre usa l'esempio di un cameriere il cui stile è diventato veloce e affrettato, un po' troppo rapido. Questa distanza tra l'io e l'autoproiezione, tra realtà e identità, lo tradisce, lo allontana dal suo vero scopo e lo aliena da chi gli sta intorno. D'altro canto, l'autenticità ci permette di *scrivere* fedelmente la nostra vita in base ai valori personali, di lasciare la nostra vera impronta.

«Voglio vivere una vita autentica» afferma Anton Oliver. «Ma per farlo devo capire prima chi sono. Devo avere linee guida cui poter fare riferimento.»

E questo processo comincia dall'onestà e dall'integrità.

Prima l'onestà

«[Colpisci] alla pancia, non alla schiena.» Gilbert Enoka descrive così la capacità di ottenere un feedback onesto.

Owen Eastwood lo considera un prerequisito per un ambiente che spinga al massimo la performance:

La chiave per una forte interazione tra pari è un elevato livello di fiducia, intesa come vulnerabilità protetta. I leader hanno bisogno di creare un ambiente in cui gli individui possono conoscersi e condividere i propri punti di vista, la storia personale e lo stile di lavoro. Questo ambiente deve essere incoraggiato dal comportamento del leader stesso per quanto riguarda l'ammissione di errori, debolezze e paure. [...] È essenziale per un conflitto e un confronto sani, in cui spesso si verifica l'interazione più importante.

«All'inizio non prendevamo molto bene le sconfitte» ammette Anton Oliver. «Si puntava il dito l'uno contro l'altro, tutti erano isolati. La situazione cambiò quando la squadra divenne più coesa, condividendo tra tutti il peso della sconfitta.»

Le squadre con alti livelli di performance promuovono una cultura di

onestà, autenticità e sano conflitto.

«Mi piace guardare la partita insieme alla squadra perché è tutto alla luce del sole» dice Andrew Mehrrens. «I tuoi tackle falliti, le azioni che hai realizzato bene. [...] Hai una buona squadra quando sei in grado di dire a un compagno: “Devi fare questo per aiutarmi a svolgere il mio compito” oppure: “Cosa posso fare per aiutarti?”, come una constatazione, senza che sia un giudizio personale.»

E poi integrità

Integrità viene dal latino *integritas*, ovvero “integro” e significa essere un tutt’uno, senza divisioni. Corrisponde al concetto di accuratezza delle nostre azioni, significa che pensieri, parole, fatti hanno una loro coerenza interna, una specie di allineamento chiropratico in cui i nostri valori fondanti, gli obiettivi, le convinzioni e i comportamenti scorrono tutti insieme verso la medesima direzione. È vantaggioso pensare all’integrità non come moralità, come si intende di solito, ma come *flessibilità*: non si tratta di essere puri o nobili, ma di portare le cose a termine. Il risultato finale è fiducia, convinzione e rispetto, che sono i meri frutti del fatto che accadrà quello che realmente diciamo. Significa che gli altri possono contare su di noi per eseguire un compito e, soprattutto, che possiamo contare su noi stessi.

~

In un documento pubblicato dalla Harvard Business School, Michael C. Jensen, Werner Erhard e Steve Zaffron esplorano la relazione tra integrità e performance e, nell’abstract del loro modello “Integrità: dove comincia la leadership”, ne definiscono i termini.

Nel nostro modello, con il termine integrità si intende l’onorare la propria parola. In questo senso integrità è un atteggiamento puramente positivo, non ha nulla a che vedere con il comportamento, con il contrasto tra bene e male, giusto e sbagliato. Come la legge di gravità, quella di integrità semplicemente esiste e se viene violata [...] ci si fa del male, come accadrebbe se si provasse a violare la legge di gravità senza adeguati dispositivi di sicurezza. I benefici personali e di squadra che derivano dall’onorare la parola data sono enormi, ma generalmente poco

apprezzati.

È un concetto semplice e potente. L'integrità, spiegano, è «un fattore di produzione importante tanto quanto la conoscenza o la tecnologia» che «facilita un incredibile incremento della performance».

I sistemi falliscono per l'incapacità di lavorare bene insieme, basti pensare al tempo sprecato in riunioni in cui le persone arrivano in ritardo o non si presentano affatto, alle scadenze che slittano, alle telefonate mai fatte a causa di qualche imprevisto, alla spunta delle e-mail, alle relazioni rovinate perché uno dei due ha deluso l'altro.

Ma cosa accadrebbe se ci riuscissero, se ognuno lavorasse con precisione svizzera e in accordo con gli altri?

Jansen e i suoi colleghi hanno postulato la cosiddetta Legge ontologica dell'integrità:

L'opportunità di una buona performance diminuisce al diminuire del grado di integrità.

Questo significa che più si rallenta, meno si produce, meno si rallenta, più trazione c'è. È come la ruota di una bicicletta: se mancano dei raggi, funziona con meno efficienza, se invece tutti i raggi sono a posto, l'efficienza è massima. Integrità significa che tutti i raggi sono a posto in ogni momento.

Se l'integrità è strumento centrale per la leadership e in un team tutti fanno esattamente quello che dicono, i risultati saranno chiarezza, sicurezza, produttività e slancio.

Non sorprende che tra gli All Blacks ci sia un'integrità rigorosa, una responsabilità quasi totale. «Quando parlano i fatti» dice Wayne Smith «non servono parole.» Se qualcuno dice che farà una certa cosa o che si troverà in un certo posto, puoi essere certo che accadrà così. I ragazzi lavorano seguendo la regola di Lombardi: se non sei in anticipo per una riunione, allora sei in ritardo. Molti puntano l'orologio avanti di dieci minuti, nessuno è in ritardo per l'autobus, nessuno vuole deludere gli altri e in questo modo si porta a termine il lavoro.

~

Se abbiamo uno scopo coinvolgente, elevate aspettative e obiettivi chiari ma non li onoriamo, non arriviamo da nessuna parte. Concentrandoci invece sull'accuratezza dell'azione, ci allineiamo in modo potente con i nostri pensieri. Se siamo di parola con noi stessi, le nostre intenzioni, invece di essere vaghe, risultano vincolate, deliberate e decisive, diventano agenti del cambiamento.

Onestà = Integrità = Autenticità = Resilienza = Performance

«L'autenticità» secondo Lance Secretan, scrittore esperto di leadership, «è l'allineamento di testa, bocca, cuore e piedi, significa pensare, dire e fare con coerenza. Questo crea fiducia, e le persone amano i leader di cui possono fidarsi.»

Se i leader si impegnano a rispettare la propria parola, cominciano ad accadere eventi strepitosi, si costruiscono imperi, affari, fortune e grandi eredità. Se hanno integrità, possono ottenere risultati rivoluzionari.

Una vecchia storia su J.P. Morgan, banchiere e filantropo, racconta che un giorno gli fu mostrata una busta che portava la dicitura "Formula garantita per il successo". Concordò che se gli fosse piaciuto il consiglio scritto all'interno avrebbe pagato 25.000 dollari.

Morgan aprì la busta, diede un'occhiata, annuì e pagò.

Il consiglio?

1. Ogni mattina compila una lista delle cose che vanno fatte quel giorno.
2. Falle.

~

Essendo consapevoli dello scostamento dell'integrità, possiamo coltivare disciplina, intenzione e azione, sia personalmente che all'interno della nostra squadra. Se parliamo con integrità, la parola diventa il nostro mondo, un impegno, una dichiarazione di intenti, una forza generativa. Produce ottimismo e potenzialità, flessibilità e determinazione, decisione e autorità, ci aiuta a sopravvivere a qualsiasi colpo di coda e a ricominciare la lunga scalata verso la cima.

Se siamo autentici abbiamo autorevolezza e siamo padroni della nostra storia.

Conoscere se stessi

Riconoscendo i nostri valori più profondi, possiamo capire che tipo di leader siamo e che tipo di vita vogliamo condurre. L'autenticità, marchio di un vero leader, comincia dall'onestà e dall'integrità. L'onestà ci permette di essere veramente noi stessi e costituisce salde fondamenta per quando ci si imbatte in un ostacolo. L'integrità fa condurre a termine il lavoro. Se i nostri valori, pensieri, parole e azioni sono allineati, allora la nostra parola corrisponde al nostro mondo. Agendo con accuratezza ci sono meno scostamenti tra pensiero e azione, conoscendo noi stessi viviamo la nostra visione e la rendiamo reale.

Conosci te stesso

Sii te stesso.

He tangata kī tahi.

Una persona della cui parola ci si può fidare.

XI SACRIFICIO

Ka tū te ihiihi.

Stai in piedi senza paura.

I CAMPIONI VANNO OLTRE

Trova qualcosa per cui moriresti e dai la vita per quell'obiettivo.

«Mi trovavo in hotel» racconta Benson Stanley, giovane in procinto di debuttare con gli All Blacks, «quando uno dei vecchi viene da me, mi tocca la spalla e mi fa due domande: [...] che cosa ho da offrire alla squadra? [...] E cosa sono pronto a sacrificare?» Fa una pausa. «Belle domande.»

Quella notte Stanley e altre matricole furono convocati per rispondere a quelle domande, poi alcuni dei veterani – Richie McCaw, Conrad Smith, Brad Thorn – spiegaronò che cosa significa essere un All Black, parlarono dell'eredità, degli standard, dei giocatori che prima di loro avevano dato tutto per il team. Poi l'intera squadra si esibì in una haka per sfidare e accogliere le nuove reclute.

«Capii che il grande momento era arrivato» dice Stanley. Comprese di essere un All Black.

~

Le cerimonie di iniziazione «facilitano la transizione da uno stato all'altro» scrive Joseph Campbell in *Miti per vivere*. Dalla giovinezza alla maturità, dalla libertà alla responsabilità, dalla vita alla morte, sono tutti passaggi psicologici, un processo di crescita.

«Un rituale è la messa in scena di un mito» afferma ancora Campbell. «Partecipando a un rituale, partecipi al mito.» Per gli All Blacks uno dei miti principali è il sacrificio, dare tutto per la squadra fino a sanguinare, a giocare le palle.

Dare il tutto per tutto.

E qualcosa in più.

~

«I campioni vanno oltre» conferma Brad Thorn, che, a differenza di altre matricole, giocò più di duecento partite nella Rugby League con i Brisbane Broncos, cambiò varie divise, giocò sessanta test match con gli All Blacks e vinse una Coppa del mondo. È uno dei giocatori di maggior successo di tutti i tempi, sia per le vittorie ottenute, sia per il rispetto che si è guadagnato. Quando parla lui, gli All Blacks più giovani aguzzano le orecchie per sentire cos'ha da dire.

Thorn racconta di essere stato un ragazzino pigro, ma suo padre aveva un motto che ora lui usa quotidianamente:

I campioni vanno oltre.

È sempre stato il primo ad arrivare in palestra e l'ultimo ad andarsene, e aggiunge sempre qualcosa alla fine di ogni sessione di allenamento: una ripetizione, un circuito, dieci minuti in più. «Cinque minuti al test match» avverte. «Chi ne vuole ancora?»

~

C'è un detto che recita: sul chilometro supplementare trovi poche persone. Sul chilometro supplementare siamo soli con la strada, con il foglio bianco, con la sfida che ci siamo lanciati. Il lavoro che svolgiamo a porte chiuse fa la differenza sul campo, che sia il campo da gioco, la guida di un'azienda o semplicemente la nostra vita.

Si è scritto molto sulle sofferenze dei corridori sulla lunga distanza, sulla solitudine dell'artista nella sua soffitta e sul sacrificio di tempo, comodità, rapporti sociali necessario per passare dall'ordinario allo straordinario, dal buono all'eccellente, ma il mantra dato a Thorn da suo padre è la sintesi perfetta.

I campioni vanno oltre.

Altro padre, altro dono a un figlio promettente...

Neville Carter voleva regalare al suo Daniel qualcosa di speciale per l'ottavo compleanno. Un mattino nel cortile sul retro di casa spuntò una porta da rugby di dimensioni regolari, dipinta di blu e bianco, i colori del Southbridge, la squadra locale.

«Dan rimaneva lì fuori per ore, ogni giorno dopo la scuola e nei weekend»

raccontò successivamente Neville al “New Zealand Herald”. Calciava la palla fin sopra la casa, rompendo le grondaie, ma mai una finestra.

Dan Carter divenne il maggior realizzatore nella storia dei test match.

I campioni vanno oltre.

I fratelli Ben e Owen Franks avevano circa 13 anni quando dissero al padre Ken che volevano diventare degli All Blacks. Ogni ragazzino neozelandese in un momento della vita dice a suo padre la stessa cosa, ma Ken, che faceva il personal trainer, prese sul serio i propri figli.

«Non lo feci da genitore opprimente» spiega. «Ci vuole una particolare determinazione, e loro ce l’avevano. Così prima fissammo alcuni obiettivi, [...] dove vuoi essere tra un anno e tra cinque, ma anche tra sei mesi, un mese, una settimana, domani. [...] Li portammo in palestra, per costruire una base tecnica. A 18 anni sollevavano più pesi degli All Blacks titolari.» I fratelli ora giocano come piloni per la nazionale neozelandese. «Tutto quello che fanno ha intensità. [...] È il loro lavoro, qualcosa su cui investono. Non si riposa sugli allori, si cerca sempre la perfezione.»

A un paio di settimane dalla vittoria nel Mondiale, Ben fece arrivare un allenatore dagli Stati Uniti e gli disse: «Questi sono i miei punti deboli, su cui devo lavorare».

I campioni vanno oltre.

Nel 1986 Buck Shelford guidò i propri uomini contro la Francia, in un test match passato alla storia come “La battaglia di Nantes”. Fu un incontro brutale e sanguinoso. All’inizio della partita, una scarpetta chiodata francese rastrellò e squarciò lo scroto di Shelford, in modo tale che pare si vedesse un testicolo. Il giocatore zoppicò fino alla linea laterale, si fece dare dei punti senza anestetico dal medico e ritornò in campo. Più tardi uscì, non per l’infortunio ai testicoli, ma per una commozione cerebrale e due denti mancanti. Questo è un tipico esempio di coraggio da parte degli All Blacks: significa non arrendersi mai, versare sangue per la squadra, sacrificarsi.

Giocarsi le palle.

I campioni vanno oltre.

Accade in tutti gli sport. Il cecchino Károly Takács, cui era stato negato un posto alle Olimpiadi del 1936 perché a quel tempo in Ungheria potevano qualificarsi solo gli ufficiali, senza perdersi d’animo mise nel mirino i giochi del 1940. Ma nel 1938 una granata gli lacerò la mano destra con cui sparava. Si allenò a sparare con la sinistra, ma le Olimpiadi del 1940 e del 1944 furono annullate a causa della guerra. Finalmente nel 1948 Takács, ormai trentottenne, prese parte alle sue prime Olimpiadi, vincendo l’oro e stabilendo un nuovo record del mondo, un destro che sparava da mancino.

I campioni vanno oltre.

Non si applica solo allo sport. Quando era un giovane giornalista del “Time”, lo scrittore Hunter S. Thompson copiò integralmente per ben due volte *Il grande Gatsby* di Scott Fitzgerald e *Addio alle armi* di Hemingway. Come spiegò in un’intervista al “Guardian” il suo amico Johnny Depp, Thompson «voleva sapere come ci si sentiva a scrivere un capolavoro». In seguito inventò lo stile “gonzo”, un genere che unisce l’oggettività del giornalismo alla soggettività del romanziere, ed è stato definito il più grande scrittore comico americano del XX secolo.

I campioni vanno oltre.

Secondo quanto scrive Walter Isaacson in *Steve Jobs*, il fondatore di Apple rifiutò il circuito stampato dell’Apple II perché le linee erano troppo vicine. Insistette per ridurre di dieci secondi il tempo di avvio dei primi Mac calcolando che, su cinque milioni di utenti, si sarebbero risparmiate centinaia di vite in un anno. Successivamente, quando impiantò uno stabilimento in California, Jobs fece dipingere i pavimenti di bianco, nella ricerca di purezza e perfezione. «Voglio che sia il più bello possibile» disse «anche se è nascosto all’interno. Un grande falegname non usa del legno scadente per lo schienale di un mobile, anche se non lo vedrà nessuno.»

Quando Jobs morì, Apple era l’azienda più ricca al mondo.

I campioni vanno oltre.

«Che cosa significa per te il sacrificio di sé?» È una domanda che Andrew Mehrrens pone alle squadre che allena. «In una squadra è tutto. [...] Significa spingersi al di là della propria comfort zone, [...] fare degli extra, andare oltre ciò che ti è stato chiesto di fare, o che qualcun altro farà. Dicevamo: “Allenati più duramente di chi non è un All Black”.»

«Se chiedi alla maggior parte degli imprenditori o agli sportivi quale sia la cosa più importante della vita» afferma Sean Fitzpatrick «risponderanno che al primo posto c’è la famiglia, poi il lavoro. Ma se rifletti bene, ti dirai: “Be’, in realtà non è così, il lavoro è al primo posto, la famiglia al secondo”. E poi probabilmente penserai di essere una persona orribile. Ma se vuoi diventare il migliore al mondo, devi mettere il lavoro al primo posto, [...] devi fare enormi sacrifici.»

~

Una storia.

Un tempo descritto come l’uomo più famoso dell’impero britannico, Dave Gallaher guidò gli Originals del 1905 ed è considerato il padre di tutti gli All Blacks. La sua squadra aveva uno stile brillante e irresistibile e giocò venticinque partite, perdendone solo una in circostanze controverse, quando i

giocatori gallesi trascinarono indietro dalla linea Bob Deans, che era andato in meta, prima che l'arbitro esausto potesse raggiungerli. Questa squadra eccezionale totalizzò 747 punti e ne subì solo 53, inaugurando la tradizione degli All Blacks.

A intervalli irregolari, quando in autunno si dirigono in Europa per i match internazionali, gli All Blacks attuali si fermano in Belgio in un piccolo cimitero vicino a Ypres, il Nine Elms British Cemetery: la tomba numero 32.513 porta incisa la felce d'argento e il nome di Dave Gallaher, che fu colpito a morte da uno shrapnel nell'attacco di Gravenstafel Spur il 4 ottobre 1917, all'età di 43 anni. La guerra non fa distinzione tra gli uomini. Come dice il proverbio: finito il gioco, re e pedone tornano nella stessa scatola.

«Non ti fa montare troppo la testa» dice Andrew Mehrrens a proposito di questa specie di pellegrinaggio. «Sei parte di qualcosa di molto più grande e a fine giornata, mentre stai giocando a rugby e ti viene chiesto di fare certi sacrifici, è bene ricordare che ci sono molte persone che hanno fatto sacrifici infinitamente più grandi.»

A qualsiasi cosa ci dedichiamo nella vita – che si tratti di un'impresa o un progetto, la famiglia o uno sport, una causa, un'arte o una convinzione – facciamo sempre dei sacrifici. Che rinunciamo a un'ora, a un giorno o all'esistenza intera, stiamo *trascorrendo la nostra vita*. Stiamo *dando la nostra vita per un obiettivo*.

Ogni giorno di lavoro, ogni noiosa riunione, qualsiasi cosa facciamo solo per denaro o perché siamo obbligati, tutto il tempo che buttiamo via, diamo la nostra vita per un obiettivo. Quindi è meglio che ne valga la pena.

Il professore di psicologia Steven Pinker scrisse: «La saggezza consiste nell'apprezzare la preziosità e la finitezza della nostra esistenza e dunque nel non sperperarla».

«Non abbiamo la possibilità di fare molto» ha detto Steve Jobs «e ciascuno dovrebbe davvero raggiungere l'eccellenza. Perché questa è la nostra esistenza. La vita è breve, e poi si muore, sapete? E tutti abbiamo deciso di raggiungere un obiettivo, quindi è meglio che sia dannatamente buono, è meglio che ne valga la pena.»

Stephen Covey ci invitò a cominciare dalla fine, immaginandoci al nostro stesso funerale. Chi ci sarebbe? Che cosa direbbero di noi dopo la nostra morte? Che senso avrebbe la nostra vita per loro? Piangerebbero?

Non è macabro, anzi, significa mettere in gioco la nostra vita, darle un senso di urgenza e immediatezza, ed è un bene. Se dobbiamo *condurre* la vita, come qualsiasi altra cosa, dovremmo senz'altro sapere dove stiamo andando e perché.

I campioni vanno oltre.

Trovano qualcosa per cui sono pronti a morire.
Poi danno la vita per quell'obiettivo.

I campioni vanno oltre

Il motto "I campioni vanno oltre" si riferisce agli sforzi volontari e al sacrificio necessari per fare qualcosa di straordinario. Qualsiasi cosa facciamo nella vita, diamo tutto per l'obiettivo, perciò è meglio essere certi che ne valga la pena. Ammazzare il tempo è un lento suicidio, annaspate significa annegare. Qual è la cosa per cui siamo pronti a offrire la nostra vita? Che esistenza condurremo da leader? Si comincia andando oltre: una serie di esercizi in più in palestra, un fardello in più di duro lavoro, uno sprint, uno sforzo in più. Pensa a quanto diceva Buckminster Fuller: «Qual è il mio compito su questo pianeta? Cosa deve essere fatto, di cui io devo sapere qualcosa, che probabilmente non accadrà a meno che io non me ne assuma la responsabilità?». Che cos'è quel di più che ci renderà straordinari?

I campioni vanno oltre

Trova qualcosa per cui moriresti e dai la vita per quell'obiettivo.

Kaua e mate wheke, mate ururoa.

Non morire come un polpo, muori come uno squalo martello.

XII LINGUAGGIO

Taringa whakarongo.

Lascia che le tue orecchie ascoltino.

INVENTA IL TUO LINGUAGGIO

Canta il tuo mondo per farlo esistere.

Nel 1999 John Kirwan e Sean Fitzpatrick decisero di scrivere un libro insieme. Gli All Blacks avevano perso cinque partite di fila, gli standard si stavano abbassando, come anche i risultati. I due si erano appena ritirati e sentivano che nessuno stava trasmettendo i principi fondamentali, così decisero di fare qualcosa. Il volume divenne noto come il “Libro nero” degli All Blacks, potevano leggerlo solo loro, pena l’espulsione o quasi. Per un certo periodo fu la Bibbia del team e le perle di saggezza che contiene, sotto forma di aforismi, alimentano ancora la mentalità di squadra.

- Nessuno è più grande della squadra.
- Lascia la maglia in un posto migliore.
- Vivi per la maglia. Muori per la maglia.
- Non basta essere bravi, bisogna essere eccezionali.
- Lascia tutto sul campo.
- Non importa la maglia, ma l’uomo che la indossa.
- All Black una volta, All Black per sempre.
- Lavora più duramente di un ex All Black.
- Alla pancia, non alla schiena.
- È un onore, non un lavoro.
- Dà il sangue per la maglia.
- In prima linea, o fottiti.

Fitzpatrick scrive in *Winning Matters* che il “Libro nero” fu un sistema di significati che tutti capirono, un linguaggio, un vocabolario e un insieme di

valori che rinsaldarono il gruppo.

Non tutti erano convinti che servisse. «Ai miei tempi non c'era bisogno di scrivere queste stronzate» disse un veterano. Il sistema di valori degli All Blacks, la loro etica – una cultura di certo non tra le più letterarie – è stato tramandato da un giocatore all'altro, da una squadra all'altra, di generazione in generazione attraverso il passaparola e gli esempi: significati, rituali, storie, eroi, tutti uniti da un unico linguaggio sacro.

Una cultura orale.

Una storia comune.

~

I leader sono narratori. Tutte le grandi organizzazioni sono nate da una storia accattivante. Questo pensiero centrale aiuta le persone a capire per cosa lottano e per quale motivo.

Daniel Kahneman in *Pensieri lenti e veloci* scrive del potere che le nostre storie hanno di cambiare e plasmare la nostra vita, spesso in modi di cui non siamo consapevoli. Ricordate, le storie non devono essere vere per essere reali. Kahneman racconta di quando accostò di fianco a un bus, il giorno dopo un attacco terroristico a un altro bus: la parte razionale della sua mente sapeva che la probabilità che accadesse di nuovo era bassa, ma la parte emotiva del cervello si figurava un'altra situazione e voleva togliersi di torno. Oppure c'è la storia che ci raccontiamo quando compriamo un biglietto della lotteria: sappiamo di non avere quasi nessuna chance di vittoria, eppure immaginiamo ugualmente cosa faremmo se accadesse. La verità non taglia mai la strada a una buona storia.

Vere o no, le storie sono il modo con cui capiamo la vita e il posto che vi occupiamo. Siamo macchine produttrici di significato, che interpretano continuamente una sequenza di eventi in una forma narrativa e li riassemblano a piacimento.

Quando siamo bambini, le storie ci insegnano la differenza tra bene e male, giusto e sbagliato, amore e lealtà, plasmano la nostra idea di vita: com'è, come dovrebbe e come potrebbe essere. Diventati adulti – lo sanno bene pubblicitari, registi, romanzieri, giornalisti e politici – le storie ci aiutano a capire chi siamo, cosa vogliamo, per e contro cosa ci battiamo, perché agiamo.

Come nel libro *Le vie dei canti*, le storie che raccontiamo plasmano ancora il mondo con il linguaggio e lo fanno esistere.

In *Uno psicologo nei lager*, Victor Frankl scrive: «Lo sforzo per trovare il significato è la forza motivazionale primaria dell'uomo» e le storie sono il modo in cui costruiamo e troviamo il significato nella nostra vita. Non dovremmo, continua Frankl, «esitare nello sfidare l'uomo con un significato potenziale cui deve adempiere. [...] Non bisognerebbe cercare un senso astratto della vita. Ognuno ha la propria vocazione o missione specifica da portare a termine, un compito concreto che richiede completezza.»

In quanto leader, il nostro mestiere è fissare quel compito concreto: che sia essere la miglior squadra che abbia mai giocato o diventare un G.A.B. o lasciare un segno nell'universo, esso viene espresso con il linguaggio e immaginato come una futura memoria.

Come dice Kevin Roberts, la rivoluzione comincia dal linguaggio. La chiave per una leadership efficace sul modello degli All Blacks è come raccontare quella storia, usando il linguaggio per aiutare le persone a connettersi nel profondo, utilizzando valori, vocaboli, motti, mantra e metafore.

Valori

Sean Fitzpatrick parla di umiltà, onestà, integrità, rispetto e afferma: «Uso tutte quelle parole sia per me che per le persone cui dico: “Non dovresti darti da fare su quelle cose, perché dovrebbero essere scontate”.»

«I valori» scrive Frankl «non possono essere adottati da noi a livello conscio, sono intrinseci.» Il che non significa che non ci si possa lavorare sopra e definirli, catturarli in un documento vivente che fa la differenza.

Mentre Fitzpatrick e Kirwan chiedevano agli ex All Blacks che cosa tutto ciò significasse, la Saatchi & Saatchi stava lavorando con la NZRU per definire i valori fondativi della squadra. Questo lungo processo consultivo fece emergere un insieme di parole che includevano Nuova Zelanda, vincere, forza, mascolinità, impegno, lavoro di squadra, tradizione e ispirazione, insieme a tre vocaboli che sarebbero diventati fondamentali per gli All Blacks:

- umiltà
- eccellenza
- rispetto.

I valori sacri sono, senza dubbio, i bastioni che hanno sorretto alcune delle

organizzazioni di maggior successo al mondo. Fede, Speranza e Carità, per esempio, o quelli dei Marines degli Stati Uniti.

Onore.

Integrità, responsabilità, affidabilità.

Coraggio.

Fai la cosa giusta, nel modo giusto, per il motivo giusto.

Dedizione.

Devozione al Corpo e ai miei compagni Marines.

Le aziende che conservano i propri valori fondativi sono quelle che resistono da sole, in autonomia e in nome di qualcosa.

I valori fondativi dei Marines sono trasmessi a ogni recluta attraverso un tesserino rosso che devono portare sempre con sé. «Li ho tatuati sul cuore» dice uno di loro. «In quanto Marines, siamo tenuti a uno standard più elevato» afferma un altro.

Dopotutto, se devi morire per qualcosa, è meglio sapere per cosa.

Il nuovo archetipo di compagnia basata sui valori e guidata da uno scopo è forse la Apple. Nei primi giorni di esistenza, come scrive Walter Isaacson nel suo libro, *Steve Jobs*, Mike Markkula redasse la Filosofia Apple del marketing, un documento che cercava di definire i valori del gruppo.

Empatia.

Capiremo i bisogni [del cliente] a fondo e meglio di qualsiasi altra compagnia.

Concentrazione.

Per fare bene le cose, dobbiamo scartare tutte le opportunità che non sono importanti.

Attribuzione.

Le persone GIUDICANO il libro dalla copertina. Potremo anche avere i prodotti migliori, la qualità più elevata, il software più utile eccetera, ma se li presentiamo in modo non accurato saranno percepiti come tali; se

invece li proponiamo in modo creativo e professionale, attribuiremo loro le proprietà desiderate.

Chiunque abbia aperto un imballaggio di Apple o fatto esperienza di un'interfaccia o bramato un prodotto o acquistato azioni Apple sa quanto siano potenti questi valori.

~

Umiltà non è la prima parola che viene in mente a proposito di una squadra di spietati campioni del mondo, eppure, insieme all'eccellenza e al rispetto, è centrale tra i valori fondativi degli All Blacks. Essa tiene la squadra con i piedi per terra, crea rispetto, incoraggia la curiosità e genera legami che sostengono i giocatori nel cuore delle sfide.

È un concetto apparentemente difficile, che viene comunicato in tutto quello che fanno: è parte della loro storia. «Una volta che hai determinato quali sono i tuoi valori» dice Wayne Smith «e cosa stai cercando di ottenere, devi continuare ad alimentarli.»

I leader devono implementare azioni concrete per far diventare i valori parte della storia. Tra gli All Blacks questo riguarda il pulire gli spogliatoi, firmare autografi, il Rugby Club, le opere di beneficenza, i legami con la comunità, le visite agli ospedali, le cose di ogni giorno. L'essenza di una squadra.

Le parole innescano le rivoluzioni.

Le mentalità di successo sono naturali e adattive, cambiano e fluiscono, anche se sotto la superficie c'è sempre una base di valori, levigata dalla corrente ma inamovibile.

«Il successo è derivato dalla nostra capacità e bravura di collegare alla nostra storia centrale ogni discussione o piano di gioco» dice Smith.

Prima plasmiamo i nostri valori, poi essi plasmano noi.

Vocabolario

Nel capitolo VII abbiamo osservato l'effetto Florida, cioè il modo in cui funziona il priming, e l'effetto per cui il linguaggio intorno a noi influisce

inconsciamente sulla nostra esperienza del mondo. Le agenzie pubblicitarie sanno bene che la parola "nuovo" in un dépliant ha il potere di aumentare la leggibilità, mentre l'espressione "per un periodo di tempo limitato" può creare richieste quasi illimitate.

Tra gli All Blacks, così come tra altre realtà ad alto rendimento, come i Marines, le Red Arrows e la Apple, si trova un'ossessione simile per il potere formativo del linguaggio.

- Eccezionale
- Accuratezza
- Chiarezza
- Di prim'ordine
- Incandescenti, oggi siamo incandescenti

Quando Wayne Smith si unì, dopo gli All Blacks, ai Chiefs, li aiutò ad architettare una rivoluzione linguistica nella squadra. «Cominciammo a stilare un vocabolario, una mentalità e un atteggiamento» racconta, e *Māoritanga* – la cultura maori – divenne parte del linguaggio comune. Attacco divenne *paoa*, che significa colpire, e difesa divenne *tainui*, o alta marea.

L'attività di pre-season ripercorse i passi delle tribù maori locali mentre si stabilivano nell'Isola del Nord, un viaggio duro e fisicamente impegnativo. Questo vivido linguaggio metaforico divenne l'inizio di una rivoluzione rugbistica.

Le parole innescano le rivoluzioni.

Motti e mantra

Come si legge nel "Libro nero", i motti e i mantra sono fattori chiave della mappa che conduce alla visione degli All Blacks. Queste direttrici linguistiche puntano al cuore del sistema valoriale, e sono a portata di mano per gli standard e i comportamenti attesi. Analogamente, lo spirito di Apple è catturato dal linguaggio che si parla intorno al campus di Cupertino in California.

- Stay hungry. Stay foolish. (Siate affamati, siate folli.)
- Perché arruolarti in Marina quando puoi essere un pirata?
- Follemente grande.
- Think different. (Pensa diversamente.)
- Click. Boom. Incredibile!

Persino l'indirizzo del quartier generale è permeato dallo spirito della Apple:

One Infinite Loop. (Un circolo infinito.)

Allo stesso modo, lo spirito dei Marines è catturato dai loro motti e mantra.

- Marine una volta, Marine per sempre.
- *Ductus exemplo*, guidato dall'esempio.
- Facciamo la cosa giusta.
- Manteniamo il livello più alto.
- Primi a combattere.
- Qualsiasi cosa chieda la nazione.
- *Semper fidelis*, sempre fedeli.

Comune a tutte queste squadre e organizzazioni di élite è l'uso di frasi codificate sagaci, affilate, facilmente riconoscibili e comprensibili che definiscono e dichiarano il loro spirito essenziale. Non si tratta di slogan vuoti: quando è ben costruito, questo pensiero sintetizzato in una sola frase è uno degli strumenti più potenti per un leader. Allinea le imprese, i Paesi e le culture dietro la propria essenza distillata, basti pensare ai migliori slogan aziendali:

- Just do it (fallo e basta).
- Nothing is impossible (niente è impossibile).
- Impossible is nothing (l'impossibile non è nulla).
- The power of dreams (il potere dei sogni).
- Think (pensa).
- Invent (inventa).

Catturano il carattere in una frase, cambiano la mente spostando l'ordine dei vocaboli e distillano l'essenza in poche parole. I migliori team – gli All Blacks, Apple, i Marines, Nike, Honda, Adidas – sfruttano la forza di questi motti e mantra per riflettere, ripensare, rinforzare e rinvigorire il loro ethos, ogni giorno.

Il leader saggio farebbe bene a seguirli.

Le parole innescano le rivoluzioni.

Metafore

La parola metafora viene dal greco *metaphorà*. *Metà* significa sopra oppure oltre e *phèrein* significa trasportare. Una metafora è una figura retorica in cui una parola o una frase si sovrappone a un'idea cui non sarebbe letteralmente applicabile, e ne trasforma il significato.

Le metafore sono uno strumento di leadership potente e spesso sottostimato, si potrebbe dire che sono la base per la comprensione stessa della vita. In effetti, come dice Friedrich Nietzsche, tutta la lingua è una metafora: «Quale strana semplificazione e falsificazione vive l'umanità!». Per il filosofo, le parole e il linguaggio sono separati dalla realtà che descrivono, sono un'analogia della realtà, un simulacro. «Non possediamo altro che le metafore delle cose» scrive Nietzsche «metafore che non corrispondono in nessun modo alle entità originarie.» Benché possa esistere una metafisica – cioè una sostanza della realtà – nella *sua* visione del mondo, noi siamo incapaci di elaborarla e comprenderla, quindi facciamo un tentativo con il linguaggio, le metafore e le storie.

Le metafore sono il luogo in cui riconosciamo noi stessi nelle storie, un modo di collegare un significato personale a una narrazione comune. Creano una risposta viscerale e ci costringono a ripensare il significato.

Letteralmente, ri-conosciamo.

La natura metaforica della mente è essenziale per capire cosa guida l'azione umana. «È esattamente attraverso le metafore che le nostre prospettive, o estensioni analogiche, sono costruite» spiega il critico letterario statunitense Kenneth Burke. «Un mondo senza metafore sarebbe un mondo senza obiettivo.»

«La cosa di gran lunga più importante» diceva Aristotele nella *Poetica* «è avere il controllo delle metafore. Questo solo non può essere insegnato da un altro, ma è piuttosto segno di genialità, perché per costruire buone metafore serve un occhio che colga le somiglianze.»

Ecco allora una storia.

In una sera di novembre Wayne Smith era a teatro a Londra, ma la sua mente rimuginava. Quando lo spettacolo finì, tornò di corsa in hotel e si mise a scrivere.

La storia della Peste nera

«Pensai [...] che dovevo togliere i numeri dalle maglie e metterli su uno sfondo nero, come se la peste stesse soffocando l'Inghilterra: era spettacolare da vedere. [...] Decisi di chiamarla Peste nera.»

Peste nera divenne il soprannome e l'essenza dell'atteggiamento e dell'approccio difensivo degli All Blacks. «I ragazzi ne compresero

contemporaneamente l'ironia e la forza» racconta Smith «come la Peste nera avesse colpito l'Europa e quante vittime avesse fatto [...]»

La Peste nera scoppiò in Asia lo scorso anno, poi devastò l'Europa [...] distruggendo qualsiasi cosa sul proprio cammino [...] i piccoli, i malati, i lenti e i veloci. [...] Furono 366 minuti di test senza punteggio [...] la malattia che ha devastato l'Europa sta riemergendo in tutto il mondo [...] che aspetto avrà? [...] veloce, pressante, con ruoli chiari [...].

Basato su valori forti e importanti, usando un linguaggio comune che utilizza mantra, motti e metafore, lo storytelling aiuta i leader a mettere in connessione il significato personale degli appartenenti al loro gruppo con la propria visione del futuro.

«Crea un'immagine, vero?» dice Smith. «Ecco cosa vogliamo: soffocare gli avversari, sciamare intorno a loro e distruggerli. Questo fanno gli All Blacks in difesa: alzarsi e aiutarsi gli uni con gli altri, soffocare i rivali senza lasciar loro scampo.»

È una metafora visuale viscerale, che aiutò Smith a trasformare la propria visione difensiva in un'azione fisica, a rendere operativo lo scopo e mutarlo in un fatto. Era facile da comprendere, da ricordare e da mettere in pratica sotto pressione, e poteva essere adattata a tutti gli aspetti dell'allenamento, del briefing e persino della socializzazione.

E condusse a una Coppa del mondo.

~

Il criterio fondamentale per creare una storia del cambiamento si articola in quattro parti.

- *La storia deve essere credibile e rilevante: nella Poetica aristotelica deve possedere ethos, cioè autorità e comprensione del soggetto, e logos, un senso razionale.*
- *Deve essere visiva e viscerale, quindi coinvolgente per il sistema sensoriale uditivo, visivo e cinestetico del nostro cervello. Deve catturare i nostri cuori e impressionare la nostra mente. In termini aristotelici, deve avere pathos.*
- *Deve essere flessibile e modulabile, facilmente narrabile intorno a un*

fuoco da campo o al tavolo della sala riunioni. Questo implica l'uso di idee semplici e di un linguaggio quotidiano.

- *Deve essere utile, cioè capace di trasformare la visione in azione, lo scopo in pratica, e agire come un trasmettitore di significato tra un dominio e l'altro, tra il tuo e il mio mondo, tra chi guida e chi è guidato.*

Che sia visivo o verbale, un motto, un mantra o una metafora, il linguaggio crea rivoluzioni.

Inventare il proprio linguaggio

Le culture forti hanno bisogno di un senso comprensibile da chiunque, un linguaggio e un vocabolario che leghi i gruppi e abbia un fondamento nei loro valori. In questo modo la storia diventa credibile e rilevante. I leader accorti inventano un vocabolario esclusivo, di facile utilizzo, per comunicare nuove norme culturali e nuovi standard, usando parole specifiche, frasi, motti e mantra. Con le metafore, poi, il leader comincia a rendere visceralmente viva la storia attraverso ogni possibile canale. In questo modo il linguaggio diventa l'ossigeno che sostiene i valori, e i leader riscrivono il futuro.

Inventa il tuo linguaggio

Canta il mondo per farlo esistere.

He aha te kai o te rangatira. He kōrero, he kōrero, he kōrero.

Qual è il nutrimento di un leader? La conoscenza. La comunicazione.

XIII RITUALE

Non siamo tutti maori. Non siamo tutti polinesiani...

Wayne Smith

RITUALIZZA PER ATTUALIZZARE

Crea una cultura.

*Nuova Zelanda contro Sudafrica, Carisbrook,
Dunedin, 28 agosto 2005*

Gli inni sono terminati, la folla si calma, è arrivato il momento. Gli All Blacks si raggruppano in un ampio semicerchio a forma di falce, che attraversa il campo. Echeggia una voce solitaria, quella di Tana Umaga, il primo capitano di origine polinesiana della Nuova Zelanda, un uomo dal grande mana.

Taringa whakarongo!

Lasciate che le vostre orecchie ascoltino!

All'unisono, la squadra si accoscia dietro Umaga, che scandisce il ritmo a petto in fuori, con la felce argentata sulla maglia nera, mentre il canto continua e l'impeto sale.

Kia whakawhenua au i ahau!

Lasciatemi diventare tutt'uno con la mia terra!

La squadra si unisce alla sfida.

Ko Aotearoa e ngunguru nei!

La Nuova Zelanda rimbomba!

La squadra si fa sempre più avanti, i giocatori si ergono e si passano il pollice sulla gola.

È nata una nuova haka: *Kapa o Pango*, una nuova eredità.

Au, au, aue hā!

È il nostro momento! È il nostro momento!

E gli All Blacks vincono, 31 a 27.

«La gente non capisce quanto siamo stati vicini a eliminare la haka» racconta Gilbert Enoka. «Eravamo a un passo dallo smarrire tutto, perché avevamo perso connessione e comprensione.»

I giocatori anziani dicevano: «Ci sbattono le telecamere in faccia, non vediamo l'ora che finisca per poter giocare [...] e comunque non lo facciamo per noi, ma per i maori».

«La società neozelandese è cambiata» afferma Graham Henry «non è solo maori ed europea, [...] oggi gli All Blacks sono tongani, samoani, figiani, europei, maori [...] quindi la nuova haka racchiude la nuova cultura e penso che sia di grande importanza. [...] Rappresentiamo e parliamo di cultura figiana e samoana, [...] magari dopo la chiacchierata ci facciamo anche un pranzo samoano.» Questo ha portato «a una comprensione maggiore dei ragazzi con cui giochi e della società neozelandese».

«L'hanno completamente decostruita» osserva Anton Oliver. «Si sono chiesti: come facciamo a creare un'eredità?»

«Abbiamo dovuto gestire la transizione tra la cultura maori e quella del Pacifico» spiega Enoka. «Ci siamo seduti e abbiamo chiesto ai ragazzi di spiegarci cosa significhi essere un neozelandese e un All Black. [...] Ed è venuto fuori all'improvviso, dal profondo del loro essere. Aveva un senso e una connessione, [...] era la comprensione totale dei tuoi antenati, i tuoi *tīpuna* seppelliti nel terreno. Allora sei connesso con la tua terra, ti metti la maglia con la felce e tutto diventa collegato. [...] Così all'improvviso figiani, tongani e samoani [...] potevano legarsi agli altri perché questo è il nostro ma anche il mio tempo.»

Per aiutare i giocatori nella ricerca, Henry, Smith, Hansen ed Enoka coinvolsero Derek Lardelli, famoso *tā moko* (tatuatore maori), ballerino di *kapa haka* (una danza maori), consulente culturale, *tohunga* (saggio) insegnante e artista. Lardelli iniziò a parlare con i leader, informandosi sulla cultura passata e presente degli All Blacks.

«Queste conversazioni» spiega Enoka «rappresentarono la genesi della *Kapa o Pango*.»

«Si trattava di usare metafore e linguaggi multipli» racconta Anton Oliver «e fu una vera e propria rinascita significativa. Ci riconnetteva ai maori, ma in realtà andava ancora più a fondo, amalgamava persone di culture differenti in una sola, unica realtà. I giocatori potevano dire: “Lo capisco. Sono parole e azioni mie, è il mio Paese, la mia terra“.»

E le performance sul campo di gioco? Se si mappa il rapporto vittorie/sconfitte e lo si confronta con questo ritrovato senso di identità

collettiva, ne emerge una correlazione diretta e positiva.

Ritualizza per attualizzare.

~

«La cultura è come un organismo che cresce e cambia di continuo» dice Owen Eastwood. Identità e scopo, prosegue, devono essere incessantemente rinnovati e reinterpretati per dar loro un significato.

I leader motivatori fissano dei rituali che connettono la squadra alla sua narrazione centrale, e li usano per riflettere, ripensare, rinforzare e riaccendere lo scopo e l'identità collettiva.

«Questo *milieu* culturale non è statico, ma cambia costantemente» concorda Anton Oliver.

«Costruire fiducia, potenziare le persone e guidare comportamenti ad alto rendimento sono compiti che non hanno mai fine» dice Eastwood. «I rituali sono fondamentali per rinforzare il collante emotivo.»

«Il potere dei rituali è tale che viene assorbito in profondità» conclude Enoka «senza bisogno di trascorrere ore chiusi in una stanza...»

Questo intendono Wayne Smith, quando parla di connettersi alla storia centrale, ed Enoka, con l'espressione connettersi alle fondamenta.

«Nella cultura degli All Blacks, l'eredità passa dal rituale» afferma Oliver.

Ritualizza per attualizzare.

~

Anche se la haka è il più famoso, non è certo l'unico rituale dei neozelandesi. Quando Jonah Lomu ricevette la sua prima maglia nera, essa gli venne consegnata da John Kirwan, iconico predecessore nello stesso ruolo.

«Okay, ce l'hai fatta» disse Sean Fitzpatrick «sei un All Black, adesso divertiti.»

«Ma questo è solo l'inizio» aggiunse Kirwan. «Quello che devi fare ora è diventare il miglior All Black che abbia mai indossato il numero 11.»

Ritualizza per attualizzare.

Quando gli All Blacks si recano a giocare contro il Galles e si trovano a

metà del Severn Bridge, si alzano in piedi nel bus e gridano: «Non perderemo mai contro il Galles!».

Una volta arrivata a Cardiff, la squadra va all'Angel, il pub nel quale il pilone Keith Murdoch rimase coinvolto in una rissa che lo portò a essere rispedito a casa in disgrazia; saltò giù dall'aereo in Australia e sparì nei Territori del Nord senza giocare mai più a rugby.

«Dobbiamo una birra al caduto, giusto?» dice Oliver. «Ne abbiamo perso uno, non avremmo mai dovuto, fu grottesco. In questo modo rendiamo omaggio a lui e a quello che è successo, e la storia viene tramandata.»

La storia viene tramandata.

Poi c'è un *tiki*, una statuetta maori intagliata, seppellito in un angolo di quello che una volta era il Cardiff Arms Park; c'è il rito di iniziazione, le bandiere sul muro, il proprio posto sul bus, gli inni, i berretti e un centinaio di altri piccoli rituali, alcuni personali, altri pubblici. «Tutti questi momenti si sommano» dice Henry «e incrementano il mana di questo gruppo di persone e il rispetto e la voglia che hanno di giocare l'uno per gli altri.»

Ritualizza per attualizzare.

I rituali riflettono, ricordano, rinforzano e riaccendono la storia centrale, la rendono autentica in un modo insieme vitale e viscerale. Dalle cerimonie di ammissione ai primi berretti, dalla haka alle gerarchie, essi sono la cornice che racchiude il sistema di valori. Quando gli All Blacks si esibiscono nella haka, o si alzano in piedi nel bus che li porta in Galles, si stanno connettendo a qualcosa di più grande di loro, stanno facendo propria la metafora, legano la propria storia personale a quella della squadra.

Lo sport, così come gli affari e la diplomazia, è una guerra combattuta con altri mezzi, quindi non sorprende che la cultura di ritualizzazione, simbolismo e narrazione degli All Blacks possa essere rilevante anche nell'ambiente imprenditoriale o si rifletta nei corpi di élite, come i Marines degli Stati Uniti. Come gli All Blacks hanno la felce d'argento, i Marines hanno l'aquila, il globo e l'ancora; come gli All Blacks dicono "All Black una volta, All Black per sempre", anche i Marines dicono "Marine una volta, Marine per sempre"; come gli All Blacks indossano la maglia nera, i Marines portano la divisa blu; entrambi improvvisano, adattano e prevalgono, entrambi sono i migliori in quello che fanno.

Questi rituali, simboli e motti rappresentano il bene comune e l'intreccio delle squadre e delle organizzazioni di élite, il filo che lega insieme le persone. Anche se gli individui cambiano, i rituali rimangono e sono la struttura che tiene in essere i valori.

Ritualizza per attualizzare.

Tuttavia il rituale non deve essere necessariamente esplicito come una

haka. Aprire un prodotto Apple è un rito, così come rimuovere il sigillo da un sigaro Montecristo. I grandi marchi di whisky confezionano le loro bottiglie nel velluto, le corti giudiziarie hanno ben chiaro il potere implicito del giurare sulla Bibbia, a Natale ci scambiamo i regali.

Non è una coincidenza che l'agenzia forse più duratura nel volubile mondo della pubblicità sia la Leo Burnett. Il rituale della compagnia nacque il primo giorno di apertura, il 5 agosto 1935, nel pieno della Grande Depressione. Per ravvivare la spoglia area della reception, qualcuno ci mise una ciotola piena di mele. Le critiche non tardarono: «Non ci vorrà molto» scrisse un giornalista «prima che Leo Burnett si ritrovi a vendere mele all'angolo della strada». In segno di sfida Burnett si mise a offrire una mela a ogni cliente che entrava in agenzia e, a oggi, la compagnia dona ogni giorno più di mille mele in tutto il mondo e non ha mai dovuto venderle in strada per sopravvivere.

Un'altra agenzia pubblicitaria, la Saatchi & Saatchi, ha la propria frase chiave, "Nulla è impossibile", incisa sui gradini d'ingresso degli uffici di Londra, in Charlotte Street. È un altro tipo di ritualizzazione: quando si entra nell'edificio è come attraversare la soglia di un luogo in cui tutto può accadere.

Qualcosa di simile accade nel Liverpool Football Club. Mentre entrano in campo, i giocatori passano davanti a una targa con la scritta "Questo è Anfield", che ha un significato diverso a seconda della squadra con cui si gioca.

I rituali rendono reali e tangibili i valori, li fanno diventare concreti, li attualizzano.

Lean Six Sigma è un'efficiente metodologia di miglioramento. Fondamentale per il suo funzionamento è l'allenamento basato sulle cinture: bianca, gialla, verde, nera e nera master. Questa ritualizzazione del processo aiuta a destare curiosità, concentrazione e competitività interna, riflettendo, ripensando, rinforzando e riaccendendo lo scopo del progetto.

Un altro straordinario rituale è l'incontro mattutino del sabato di Wal-Mart, che si svolge da cinquant'anni, da quando esiste l'azienda. Attualmente vi partecipano migliaia di dipendenti, on line e di persona, e ritualizza la condivisione della conoscenza e lo sforzo collettivo. Tra i relatori invitati ci sono stati Bill Clinton, Warren Buffett, Henry Kissinger e Mark Zuckerberg.

Ritualizza per attualizzare.

I rituali possono essere di tipo organizzativo, come il Casual Friday, le bevute del venerdì sera o il party annuale di Natale, oppure possono avere un significato comune, come i papaveri rossi per i caduti, il regalare o ricevere fiori, l'indossare diamanti, l'uso della parola "Pronto?" per rispondere al telefono, il Natale stesso. Infine possono essere personali: l'ex All Black

Frank Bunce non lascia mai cadere a terra la propria maglia, mentre Allan Hewson, altro ex All Black, indossò lo stesso paio di mutande a ogni test match. Dopo essere diventato il primo uomo a posare il piede sulla Luna, Neil Armstrong le faceva l'occhiolino ogni volta che si ritrovava a osservarla nel cielo notturno. Al suo funerale, invece di fiori o donazioni, la famiglia chiese al mondo di fare l'occhiolino alla luna.

Ritualizza per attualizzare.

Grande o piccolo, formale o informale, aziendale o creativo, conscio o meno, il rituale continua a ricreare un senso e a contenere i valori e gli scopi profondi di una persona, di un luogo o di un progetto.

I rituali raccontano la tua storia, coinvolgono la tua gente, creano un'eredità, rendono reale l'intangibile.

Anche se spesso diventano quasi invisibili, non perdono mai il proprio significato, la propria metafora, ciò che narrano di noi e degli altri, cioè il nostro essere accoglienti, la nostra capacità di fare gruppo, l'essere uniti, generosi, rispettosi, coinvolti o innamorati.

Innestando i rituali in una cultura, i leader possono imbottigliare l'essenza del suo spirito, catturandolo per le generazioni future. «Dimmelo e me lo dimenticherò» recita un vecchio detto «mostramelo e forse lo ricorderò; coinvolgimi e capirò.»

I rituali rappresentano un linguaggio pre-verbale, un'esperienza fisica. Insieme ai valori e al vocabolario, ai mantra e ai motti, alle narrazioni e alle metafore, ai segni e ai simboli, essi giungono a incarnarsi attraverso la ripetizione della storia principale. Mettendo in scena un rituale, concretizziamo il sistema di valori della nostra comunità e cultura. I rituali agiscono come un processo psicologico, operano una transizione da uno stato all'altro, ci portano in un nuovo luogo dell'essere.

Creano una nuova essenza di squadra.

Ka tū te ihiihi.

Staremo in piedi senza paura.

Ka tū te wanawana.

Esaltati nello spirito.

Ki runga ki te rangi.

Scaleremo il cielo.

E tū iho nei, tū iho nei, hī!
Arriveremo al culmine, fino ai picchi più estremi!
Au! Au! Au!

Ritualizzare per attualizzare

Gli All Blacks sono famosi per la loro haka, uno dei fenomeni più eccitanti e distintivi del mondo dello sport. È un elemento centrale per l'organizzazione della nazionale neozelandese, la amano i tifosi, ma anche chi si occupa di marketing. Eppure non è per questo che la squadra la esegue. Gli All Blacks usano la haka per riconnettersi con il proprio obiettivo fondamentale, per fondersi con il cuore della propria cultura, per evocare in loro aiuto gli antenati dalla terra, per intimidire il nemico e legarsi gli uni con gli altri. I leader possono usare i rituali come una sfida per i loro avversari. Riguardo a se stessi, possono utilizzarli per incrementare la propria eredità, per andare oltre le aspettative e incarnare un sistema di valori. Creando il proprio equivalente della haka, i leader possono collegare un senso personale e di appartenenza all'obiettivo complessivo dell'organizzazione. I leader accorti cercano dei modi per ritualizzare le loro imprese, per scoprire processi viscerali in grado di vivificare il loro ethos.

Ritualizza per attualizzare

Crea una cultura.

Au, au, aue hā!

È il nostro momento! Il nostro momento!

XIV WHAKAPAPA

*E tāku mōkai, he wā poto noa koe i waenganui i te wā kua hipa me te wā
kei tū mai.*

Non sei altro che un briciolo di presente in mezzo a due eternità, il passato
e il futuro.

SII UN BUON ANTENATO

Pianta alberi che non vedrai mai.

La Fune dell'umanità

Gilbert Enoka ha in mano una lunga fune di lino intrecciato. È un oggetto bello e misterioso, creato da molte mani alla maniera tradizionale maori e decorato a intervalli da sottili nastri colorati. «Questo è il lino raccolto e tagliato dalle donne della costa orientale» spiega. «L'hanno bollito, asciugato e hanno cominciato a intrecciare questa fune.»

Sottolinea i dettagli: tre fili intrecciati, di colore nero, argento e rosso, corrono per tutta la lunghezza in una spirale continua. *Te tōrino haere whakamua, whakamuri*, dice il proverbio (la spirale avanza mentre torna indietro). Questa fune, come molti oggetti di questo ambiente straordinario, è una metafora che va oltre il rugby, rappresenta la vita, il legame con il nostro passato, il presente e il futuro.

«L'argento è la felce della Nuova Zelanda» dice Enoka, indicando un filo scintillante. «Il nero è il nostro patrimonio culturale e la maglia» aggiunge, seguendo un altro filo. «Questo rappresenta il sangue» e indica il filo rosso. «Non importa che tu sia samoano, tokelauano o altro, ne fai comunque parte, il tuo sangue è rosso, si intreccia con il nero.»

Poi indica i nastri colorati e spiega: «Ognuno rappresenta uno scalpo. Blu per l'Argentina, cremisi per il Galles, un blu più scuro per la Francia e poi tre rossi di fila. Qui è quando battemmo i leoni inglesi...».

«Quando perdiamo mettiamo un nastro nero, perché bisogna imparare dalla sconfitta. Ci portiamo questa fune in ogni spogliatoio» dice

sollevandola. «Ci tiene uniti. L'idea è di seppellirla un giorno nella fattoria di Brian Lochore, affinché ritorni alla terra.»

È la *Te Taura Tangata*, la Fune dell'umanità. Distilla l'anima ancestrale della squadra, connette passato, presente e futuro, e si estende dall'inizio alla fine del tempo.

È il *whakapapa* di una squadra.

~

Whakapapa è la nostra genealogia, il nostro posto nell'ordine delle cose, letteralmente significa disporre strati di roccia uno sopra l'altro, così che dalla terra raggiungano il cielo. Suggerisce l'eterno susseguirsi dei nostri antenati, delle nostre esistenze, storie, miti che si sviluppano dall'inizio dei tempi fino al momento presente e verso il futuro. Significa l'interdipendenza del tutto, l'ascendenza, la spiritualità, la storia, la mitologia e il mana, tutto ciò che è stato, che è e sarà. È un principio fondamentale dei maori e lo spirito essenziale degli All Blacks.

«Per me, il whakapapa è l'espressione più alta della mentalità di squadra» afferma Owen Eastwood. «Visualizzo questa idea maori come se ciascuno di noi fosse un anello di una catena indistruttibile di persone, che nasce prima con la tribù, con il nostro primo antenato, e va fino alla fine dei tempi. Il sole illumina progressivamente questa catena di persone, rappresenta la vita. [...] Quando il sole è su di noi, ereditiamo i valori, le storie, i miti e le strutture della nostra tribù, viviamo seguendo quel modello e poi lo passiamo alla persona successiva nella catena. [...] Penso che questa sia la migliore mentalità di squadra.»

~

Nel 1999 Adidas diffuse uno spot in cui si vedeva Charlie Saxton, il più anziano capitano vivente degli All Blacks, in un vecchio spogliatoio con addosso la sua maglia. Poi il giocatore si infilava un'altra maglia e si trasformava in Fred Allen, altro grande capitano e allenatore neozelandese, che a sua volta si infilava una maglia trasformandosi in un capitano successivo e così via fino a Sean Fitzpatrick e infine al capitano di allora, Taine Randell. È la progenie della leadership.

L'eredità, recita lo slogan, fa più paura degli avversari.

«In squadra c'è un detto importante: "Non possiedi la maglia, sei solo il corpo all'interno in quel momento"» racconta Graham Henry. «Il tuo compito è dare continuità e incrementare l'eredità quando puoi. Gli atleti attuali

giocano per quelli che li hanno preceduti. È di immensa importanza per loro.»

I veri leader sono gli amministratori del futuro. Si assumono la responsabilità di incrementare l'eredità.

Ma giocano anche per gli All Blacks che devono ancora nascere. La paternità è un tema importante, implica tramandare la conoscenza e la gestione del futuro di generazione in generazione.

«I figli sono bravi perché lo sono i genitori» osserva Sean Fitzpatrick. «I piccoli bastardi monelli, invece, di solito hanno avuto genitori come loro, non sono stati ben educati.»

Quello che lasci in eredità non è ciò che è scolpito nella pietra, ma ciò che è intessuto nella vita degli altri.

Ubuntu.

Un segno nell'universo.

Negli All Blacks come da genitori, negli affari come nella vita, tutto sta nel lasciare la maglia in un posto migliore. E ci vuole carattere.

~

«Non fate mai spegnere la musica» disse Jock Hobbs alla squadra all'inizio dei Mondiali di rugby. Tutti sapevano che aveva un tumore allo stadio terminale, ma lui voleva passare un po' del proprio spirito alla nuova generazione. Qualche settimana dopo, presentò Richie McCaw con un cappellino d'argento che celebrava la sua centesima partita in All Blacks. L'eredità di Hobbs rimane, la sua musica non si è spenta.

La musica che risuona dentro gli All Blacks e in tutte le buone leadership – quell'armonia di valori, orgoglio, rispetto, umiltà, eccellenza, aspettative, coraggio, obiettivi e sacrificio – viene tramandata dal passato al presente al futuro, attraverso una lunga ininterrotta fune di vita, un whakapapa intellettuale, emotivo e spirituale.

Toku toa, he toa rangatira, dicono i maori. Il mio coraggio è ereditato dai capi che mi hanno preceduto. Mi ergo sulle spalle dei giganti.

Se portiamo quell'idea nel mondo degli uffici, tra box e scrivanie, tra PowerPoint e scadenze, l'idea del whakapapa, dell'eredità, del lasciare la maglia in un posto migliore diventa un potente strumento di leadership.

La Boeing, per esempio, possiede un whakapapa che ha cambiato il

mondo. Dal modello 707 nell'era dei jet al 747 e al turismo a lunga tratta, dal 737 per le linee low cost al 777 con la globalizzazione dei beni e dei voli civili fino all'attuale modello 787, che nonostante alcune difficoltà iniziali sta esplorando nuove frontiere nei voli ad alta efficienza e basse emissioni, la Boeing ha lasciato il segno nell'universo. Per chi ha il compito di sviluppare il futuro dell'aviazione, l'eredità è più importante della competizione.

Analogamente, secondo Kevin Roberts, la Saatchi & Saatchi è una compagnia guidata dall'eredità. Fin dall'inizio ridefinì il concetto di agenzia pubblicitaria e Roberts ebbe un ruolo di continuatore e accrescitore di quel retaggio. Alla Saatchi & Saatchi, come alla Boeing, l'eredità fa più paura della competizione.

Allo stesso modo gli ingegneri di Apple si svegliano ogni mattina con l'eredità di Steve Jobs – iMac, iPod, iTunes, iPhone e iPad – e devono chiedersi cosa verrà in futuro, che tipo di segno possono lasciare nell'universo.

Quando sei famoso per cambiare il mondo con un prodotto alla volta, queste sono domande urgenti, ma per invocare il whakapapa non devi necessariamente essere Boeing, Saatchi & Saatchi, Apple o una squadra con il 75% di vittorie in cento anni.

Nel suo memorabile saggio *Ancestors of the Mind* (Gli antenati della mente), Jim Traue discute l'idea del whakapapa, chiamando in causa i concetti trasmessi dalla letteratura così come dalla sua discendenza intellettuale e culturale: «Gli antenati della nostra mente includono i grandi pensatori dell'antica Grecia. I drammaturghi, [...] gli scienziati, [...] i matematici, [...] i filosofi e i moralisti, Socrate, Platone e Aristotele. Tutti credevano nell'importanza delle idee, nel loro potere, tutti ritenevano che lo scopo più alto dell'umanità fosse definire la natura della verità, della bellezza e della giustizia». Non devi essere un All Black o un maori per capire che, in qualità di leader, puoi portare avanti la palla e passarla alla generazione successiva.

Prima che Apple diventasse famosa, il punto di riferimento di Steve Jobs era Dieter Rams del gruppo Braun. Provate a confrontare il design anni Settanta di Braun con i prodotti Apple attuali e sentirete che suona ancora la stessa musica: in mancanza di una discendenza diretta, Jobs ne creò una.

John Lasseter di Pixar adorava la Disney. Non è un caso che, alla fine, quest'ultima abbia comprato la società: sono anime gemelle. E la musica continua.

Un'eredità dà vita a tante altre eredità.

Tutti abbiamo il nostro whakapapa, la discendenza ancestrale che ci ha portato fin qui, al nostro momento, al nostro tempo, alla nostra opportunità di

risplendere.

«Per me la vita non è una piccola candela» scrisse George Bernard Shaw. «È una specie di splendida torcia che mi è stata data per questo momento e voglio farla ardere quanto più luminosamente possibile prima di passarla alle generazioni future.»

Non fate spegnere la musica.

Whakapapa è un concetto umano primario di ordine spirituale e filosofico, psicologico ed emotivo, che possiede importanti implicazioni per un autentico leader. Implica cura del passato, meditato e rinvigorito da rituali e responsabilità, e attenzione al futuro. È un tipo di leadership che non valorizza solo i legami aziendali, il peso degli investitori, la colonna uscite-entrate del bilancio, l'ego, la vanità o lo status personale. Ciò che importa è contribuire a creare una discendenza per la compagnia, la squadra, persino per il pianeta; interessa il nostro contributo in quanto individui a un *continuum* più profondo. È una forma di leadership che paga i dividendi nello stesso modo in cui il punteggio si fa da solo.

E porta il mana.

Il vero leader è chiamato a lasciare la maglia in un posto migliore, un codice di condotta che si allinea con il credo di Jonas Salk: «La nostra prima responsabilità è essere un buon antenato».

~

È difficile per molti di noi ricordare o immaginare com'era la vita negli anni Quaranta e Cinquanta. La poliomielite aveva raggiunto proporzioni epidemiche. Incubo di tutti i genitori, paralizzava ogni anno oltre 500.000 persone in tutto il mondo. La gente reagì come di fronte alla peste, scrisse lo storico della società statunitense William O'Neill. «Gli abitanti delle aree urbane erano terrorizzati quando ogni estate questo spaventoso visitatore ritornava.» Sanatori, protesi e arti rattrappiti erano entrati a far parte dell'immaginario collettivo.

Jonas Salk cambiò la situazione. Il 12 aprile 1955 annunciò il vaccino, che ridusse la malattia a una nota in calce nei libri di testo. L'evento fu salutato come un miracolo e Salk divenne improvvisamente un eroe, l'uomo più acclamato d'America, rifiutando tuttavia di brevettare il suo vaccino e donandolo invece all'umanità.

«L'esempio non è il principale, ma il solo elemento nell'influenzare altri» disse il filosofo Albert Schweitzer. Salk diede un buon esempio, usò la propria notorietà per sostenere che per la razza umana era tempo di cambiare. Riteneva che il consumismo, il capitalismo spietato, il degrado ambientale e

la crescita della popolazione fossero insostenibili e che fosse nostra «responsabilità trovare soluzioni ai problemi fondamentali dell'umanità».

Nel suo storico libro *La sopravvivenza dei più saggi* egli afferma che l'umanità «non ha ancora assimilato l'importanza di comprendere lo scopo della vita, l'obiettivo individuale e collettivo e dove esso si situi nello schema evolutivo delle cose».

«Qual è il mio compito su questo pianeta? Cos'è che deve essere fatto, di cui io devo sapere qualcosa, che probabilmente non accadrà a meno che non me ne assuma la responsabilità?»

Come dice un proverbio dell'antica Grecia, una società cresce quando gli anziani piantano alberi di cui non vedranno mai l'ombra.

Persone migliori fanno All Blacks migliori, ma anche scienziati, amministratori delegati, imprenditori, banchieri, investitori privati, avvocati, executive di agenzie pubblicitarie, macellai, panettieri e artigiani migliori.

E genitori, fratelli, insegnanti, politici e amici migliori.

E tutti insieme, un po' alla volta, in una specie di kaizen pieno di umanità, fanno un mondo migliore.

~

Questa è la nostra impronta sociale, ossia l'impatto che la nostra vita ha o può avere su quella degli altri. Comincia dal carattere, da un profondo rispetto per i nostri valori più importanti, e implica una ricerca appassionata dello scopo della propria esistenza. Qual è la cosa che consideriamo più sacra, il nostro scopo nel mondo? Cosa possiamo tramandare e insegnare? Qual è il nostro posto nel whakapapa?

Le grandi squadre giocano per un obiettivo più alto, dall'unire e motivare i neozelandesi all'Ubuntu, dal *Semper fidelis* alla democratizzazione dell'automobile, dal rendere il mondo un posto migliore per tutti a "Io ho un sogno". I migliori leader motivatori giocano una partita molto più importante.

Fino a non molto tempo fa, avevamo considerazione di banchieri, gestori di fondi speculativi e investitori senza scrupoli come se fosse sufficiente fare soldi. Dopo la crisi finanziaria, questo non è più vero. Non c'è nulla di sbagliato nel guadagnare, ma questa sola ambizione certamente non motiva una generazione emergente che dà valore, più di ogni altra cosa, ai legami personali, all'interazione sociale e all'autenticità. In un Occidente sempre più secolarizzato, le persone si fanno una domanda cui le religioni hanno già dato risposta: come bisogna vivere. In un'epoca di austerità, c'è il desiderio di

qualcosa che faccia la differenza, una spiritualità laica piuttosto che un materialismo evangelico. In una società gravemente delusa dalle promesse delle aziende, sembra che il capitalismo abbia l'opportunità di ridefinirsi e giocare una partita diversa: non basta più vincere, bisogna farlo con stile. Dobbiamo lasciare la maglia in un posto migliore.

~

Fortunatamente, per gli uomini di affari più ostinati il risultato di questo cambio di approccio non è solo una fantasia altruistica o un insignificante contentino per la società, ma un elemento chiave della performance organizzativa, della coesione e della sicurezza.

È probabile che i team, siano essi aziende o organizzazioni, che hanno un salutare impatto sociale saranno quelli che sopravvivranno e prospereranno in futuro, che assumeranno talenti migliori, susciteranno maggiore fiducia e trarranno profitto da un circolo virtuoso di acquisti e raccomandazioni, creando una cultura sostenibile di contributi e successo. Dal loro valore per la società deriverà quello come azienda.

I cinici, che credono solo nel denaro, hanno già capito che il loro modello non è più sostenibile. Ormai la ricchezza, di per sé, non è più un decoroso fattore di successo, non suona bene alle feste né negli elogi.

Assumendoci responsabilità per qualcosa in più dei profitti, ci immettiamo in un flusso comune che non è positivo solo per il mondo ma anche per gli affari. Lasciare la maglia in un posto migliore significa lavorare sempre più verso un migliore esito collettivo, vuol dire essere custodi del futuro, architetti del domani, amministratori della società. Significa vivere con rispetto, umiltà ed eccellenza, possedere il mana.

Da leader vuol dire guidare e non limitarsi a gestire, e significa che gli altri verseranno il sangue per la nostra squadra. Le persone vogliono credere in qualcosa di più grande di loro. Un obiettivo smuove, e lo scopo di un leader è mettere in azione le persone.

«Il servizio agli altri» disse Muhammad Ali «è l'affitto che paghi per la tua stanza qui sulla Terra.» Ma è più di un affitto, si tratta di rispetto: onorare ciò che siamo capaci di diventare, essere eccellenti, non semplicemente buoni, giocare una partita più importante, che costi di più, maggiormente ambiziosa.

~

Tutto torna alla pulizia degli spogliatoi.

La parola carattere viene dal greco antico *charaktèr* (“impronta”) e indica

il segno lasciato su una moneta durante la sua fabbricazione. Il carattere è anche il segno lasciato su di noi dalla vita e quello che noi lasciamo su di essa. È l'impatto che abbiamo sul presente, ciò che lasceremo quando ce ne andremo.

Il carattere nasce dai nostri valori, dagli obiettivi e dagli standard che ci siamo imposti, dal nostro sacrificio e impegno e dalle decisioni che prendiamo sotto pressione. Ma prima di tutto è definito dal contributo che diamo, dalla responsabilità che ci assumiamo, dalla leadership che mostriamo.

«I test di rugby non servono ad altro che a testare il carattere» afferma l'attuale allenatore degli All Blacks Steve Hansen. «Vuol dire metterti sotto pressione e vedere come te la cavi.»

John Wooden ha detto: «Preoccupati di più del tuo carattere che della tua reputazione, perché il carattere è ciò che sei davvero, mentre la reputazione è solo ciò che gli altri pensano tu sia».

Il carattere è forgiato dal modo in cui rispondiamo alle sfide della vita e del business, dal modo in cui viviamo e guidiamo i nostri team. Se diamo valore alla vita, essa darà valore a noi. Se la svalutiamo, disonoriamo noi stessi e le nostre opportunità. *Questo* è il nostro tempo.

La leadership è sicuramente l'esempio che diamo. Il modo in cui viviamo ci rende leader, ci dà il mana.

Essere un buon antenato

Il nostro tempo è limitato. Capire la fragilità della vita è il primo passo per comprendere il nostro ruolo e la responsabilità che abbiamo in quanto leader. È fondamentale onorare chi ci ha preceduto e chi verrà dopo di noi, dobbiamo lasciare la maglia in un posto migliore. Siamo gli amministratori delle nostre aziende, i custodi della nostra discendenza. Le nostre azioni eheggeranno oltre il tempo attuale, rappresentano la nostra eredità. *Manaaki Whenua, Manaaki Tangata, Haere Whakamua*. Prenditi cura della terra, prenditi cura delle persone, vai avanti.

Sii un buon antenato

Pianta alberi che non vedrai mai.

E tipu, e rea, mō ngā rā o tōu ao.

Cresci e protenditi in avanti per i giorni del tuo mondo.

XV EREDITÀ

Te tōrino haere whakamua, whakamuri.
La spirale avanza mentre torna indietro.

Lascia scritta la tua eredità
Questo è il tuo momento.

Quando un giocatore entra negli All Blacks, gli viene consegnato un bellissimo libriccino nero, rilegato in pelle. Sulla prima pagina c'è l'immagine di una maglia, quella degli Originals del 1905, la squadra con cui ebbe inizio questo lungo whakapapa. Alla pagina successiva c'è un'altra maglia, quella degli Invincibili del 1924; su quella dopo, un'altra maglia ancora e così via fino a quelle attuali. È un whakapapa visivo, dal significato stratificato, un'eredità in cui entrare.

Le pagine successive di questo libriccino ricordano i principi, gli eroi, i valori, gli standard, il codice d'onore, l'ethos, il carattere della squadra.

Tutte le altre pagine sono bianche, in attesa di essere riempite. Significano che è il momento di lasciare il *tuo* segno, di dare il *tuo* contributo.

È il momento di lasciare un'eredità. La *tua*.

Questo è il tuo momento.

I Quindici Fondamentali: lezioni di leadership

Una squadra di rugby ha quindici giocatori che agiscono insieme per uno scopo comune: vincere.

Questi principi funzionano allo stesso modo. Ognuno di essi ha un ruolo, una responsabilità, una posizione sul campo. Combinati insieme, formano i Quindici Fondamentali.

1. Pulisci gli spogliatoi.

Non sentirti mai troppo grande per fare le cose piccole.

2. Aggredisci gli spazi.
Quando arrivi al culmine, cambia obiettivo.
3. Gioca con uno scopo.
Chiediti: perché?
4. Passa la palla.
I leader creano leader.
5. Crea un ambiente di apprendimento.
I leader sono insegnanti.
6. Niente teste di cazzo.
Segui il cuneo.
7. Abbraccia le aspettative.
Punta verso la nuvola più alta.
8. Allenati per vincere.
Esercitati sotto pressione.
9. Mantieni una Testa Blu.
Controlla la tua attenzione.
10. Conosci te stesso.
Sii te stesso.
11. I campioni vanno oltre.
Trova qualcosa per cui moriresti e dai la vita per quell'obiettivo.
12. Inventi il tuo linguaggio.
Canta il tuo mondo per farlo esistere.
13. Ritualizza per attualizzare.
Crea una cultura.
14. Sii un buon antenato.
Pianta alberi che non vedrai mai.
15. Lascia scritta la tua eredità.
Questo è il tuo momento.

Whakataukī, proverbi maori

Waiho mā te tangata e mihi.

Lascia che sia qualcun altro a lodare i tuoi pregi.

Kāore te kūmara e whāki ana tana reka.

La patata dolce non ha bisogno di sentirsi dire quanto è dolce.

I orea te tuatara, ka puta ki waho.

Il tuatara emergerà quando verrà stuzzicato con un bastone. (Un problema

si risolve se si continuano a cercare soluzioni.)

*He rangi tā Matawhāiti,
he rangi tā Matawhānui.*

Chi ha una visione ristretta vede un orizzonte ristretto,
chi una visione ampia vede un orizzonte ampio.

*Whāia e koe ki te iti kahurangi;
ki te tuohu koe, me he maunga teitei.*
Cerca il tesoro cui tieni di più;
se chini la testa, fallo di fronte a un'alta montagna.

Haere taka mua, taka muri; kaula e whai.
Sii un leader, non un gregario.

Ki ngā whakaeke haumi.
Unisciti a chi sa mettere insieme i pezzi di una canoa.
(Cerca un leader che sappia unire le persone.)

Kohia te ka rangatira, ruia te taitea.
Raccogli il cibo buono, getta via l'immondizia.

*Te tīmatanga o te mātauranga ko te wahangū;
te wāhanga tuarua ko te whakarongo.*
La prima fase dell'apprendimento è il silenzio;
la seconda è l'ascolto.

*Ā muri kia mau ki te kawau mārō, whanake ake,
whanake ake.*
Mantieni la formazione a cuneo dei kawau.

He iti wai kōwhao waka e tahuri te waka.
Una goccia d'acqua che entra da un piccolo foro
può affondare una canoa.

Kia urupū tātou; kaula e taukumekume.
Restiamo uniti, non tiriamo da due parti opposte.

Ko taku reo taku ohoo, ko taku reo taku māpihi mauria.
Il mio linguaggio è il mio risveglio, il mio linguaggio

è la finestra che si apre sulla mia anima.

Whāia te iti kahurangi; ki te tuohu koe,

Me he maunga teitei.

Punta alla nuvola più alta, così, se la manchi,
raggiungerai una montagna maestosa.

Kia whakangawari au i a hau.

Prepariamoci alla mischia.

Ko te piko o māhuri, tērā te tupu o te rākau.

Il modo in cui viene plasmato il ramoscello determina come crescerà
l'albero.

Tangata akona ki te kāinga, tūngia ki te marae, tau ana.

Una persona che è stata istruita a casa emergerà
con sicurezza nella comunità.

Mā te rongō, ka mōhio;

mā te mōhio, ka mārama;

mā te mārama, ka mātau;

mā te mātau, ka ora.

Dall'ascolto nasce la conoscenza;
dalla conoscenza viene la comprensione;
dalla comprensione viene la saggezza;
dalla saggezza il benessere.

Whakapūpūtia mai ō mānuka, kia kore ai e whati.

Raggruppa i rami del manuka, così non si spezzeranno.

He tangata kī tahi.

Una persona della cui parola ci si può fidare.

Ka tū te ihiihi.

Stai in piedi senza paura.

Kaua e mate wheke, mate ururoa.

Non morire come un polpo, muori come uno squalo martello.

Taringa whakarongo.

Lascia che le tue orecchie ascoltino.

Ehara taku toa i te toa takitahi, engari he toa takitini.

Qualsiasi successo non deve essere attribuito solo a me; è stato merito di tutti.

Waiho kia pātai ana, he kaha ui te kaha.

Lascia che le domande continuino, l'abilità di una persona sta nel porre domande.

He aha te kai o te rangatira. He kōrero, he kōrero, he kōrero.

Qual è il nutrimento di un leader?
La conoscenza. La comunicazione.

Au, au, aue hā!

È il nostro momento! Il nostro momento!

E tāku mōkai, he wā poto noa koe i waenganui i te wā kua hipa me te wā kei tū mai.

Non sei altro che un briciolo di presente in mezzo a due eternità, il passato e il futuro.

Manaaki Whenua, Manaaki Tangata, Haere whakamua.

Prenditi cura della terra, prenditi cura delle persone, vai avanti.

E tipu, e rea, mō ngā rā o tōu ao.

Cresci e protenditi in avanti per i giorni del tuo mondo.

Te tōrino haere whakamua, whakamuri.

La spirale avanza mentre torna indietro.

Bibliografia

Uno scrittore trascorre la maggior parte del tempo leggendo. Ribalterà mezza libreria per scrivere un solo libro.

Samuel Johnson, citato in *Vita di Samuel Johnson*, di James Boswell

Interviste

Inside the Black Jersey. Chapter Four: The Coaches,
www.youtube.com/watch?v=VI9d5zg-qJ0

Un ringraziamento speciale a Bede Brosnahan e alla Gazing Performance Systems per i loro contributi sull'allenamento intensivo e sulle performance sotto pressione.

Un ringraziamento particolare anche a Will Hogg e alla Kinetic Consulting per i loro contributi sul cambiamento culturale e sul coinvolgimento.

Un ringraziamento speciale a Greg McKee, soprattutto per la storia di zio Bigsy in *The Real McCaw*, a Bob Howitt per le inestimabili informazioni fornite per le sezioni sul cambiamento culturale, a Gregor Paul per il suo lavoro che esplora il gioco mentale e a Owen Eastwood per il suo punto di vista sulla cultura e il vantaggio competitivo.

Ringrazio in particolar modo anche Roger Hart, Ed Woodcock e la Aesop Agency per i loro punti di vista e contributi sullo storytelling.

Sir Graham Henry, Wayne Smith, Gilbert Enoka, Sean Fitzpatrick, Andrew Mehrtens, Anton Oliver, Owen Eastwood, Kevin Roberts, Will Hogg, Ed Woodcock, Roger Hart, Justin Hughes, Ken Franks, Bede Brosnahan, Richie McCaw e gli All Blacks del 2010.

Training with the Forwards. Brad Thorn, Whero Films,
www.youtube.com/watch?v=VOS5O0-RItM

Libri

Armstrong A., *Maori Games and Hakas*, Reed, Auckland 1964.

Broadwell P., Loeb V., *All In. The Education of General David Petraeus*, Penguin, Londra 2012.

- Brougham A.E., Reed A.W., *Maori Proverbs*, A.H. & A.W. Reed, Auckland 1975.
- Burke K., *The Philosophy of Literary Form. Studies in Symbolic Action*, University of California Press, Berkeley 1974.
- Calne D., *Within Reason. Rationality and Human Behaviour*, Pantheon Books, New York 1999.
- Campbell J., *Myths to Live By*, Viking Press, New York 1972, trad. it. *Miti per vivere*, Mondadori, Milano 1996.
- Campbell J., Moyers B., *The Power of Myth*, Doubleday, New York 1988, trad. it. *Il potere del mito*, Neri Pozza, Milano 2012.
- Carlson A., Wright D. P., Doidge M., *Thunder Run. A case study in Mission Command, Baghdad*, Combat Studies Institute Press, iBook, 2013.
- Chandler A. D., *Strategy & Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962, trad. it. *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, FrancoAngeli, Milano 1992.
- Chatwin B., *The Songlines*, Vintage Classics, Londra 1986, trad. it. *Le vie dei canti*, Adelphi, Milano 1988.
- Cochrane B., Kerr J., *Twenty Eight Heroes*, Teddy Bears Press, 1991.
- Codrington R., *The Melanesian Languages*, Clarendon Press, Oxford 1885.
- Collins J., *Good to Great*, Random House, New York 2001, trad. it. *O meglio o niente*, Mondadori, Milano 2007.
- Covey S. R., *The 7 Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, New York 2004, trad. it. *Le sette regole per avere successo*, FrancoAngeli, Milano 2018.
- Dipartimento Usa della Difesa, *Dictionary of Military and Associated Terms* (US Department of Defense, 2013), disponibile all'indirizzo www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary
- Feinstein J., *A Season on the Brink*, Fireside, New York 1986.
- Fitzpatrick S., Fitzgerald A., *Winning Matters. Being the Best You Can Be*, Penguin, Londra 2011.
- Frankl V. E., *Man's Search for Meaning*, Ebury, Londra 2004, trad. it. *Uno psicologo nei lager*, Ares, Milano 2012.
- George B., *True North. Discover Your Authentic Leadership*, Jossey Bass, Hoboken 2007.
- Gilson C., Pratt M. et al., *Peak Performance. Business Lessons from the World's Top Sports Organizations*, HarperCollins, New York 2001.
- Goethals G., Sorenson G., MacGregor Burns J., *Encyclopedia of Leadership*, Sage, Thousand Oaks 2004.
- Handy C., *Empty Raincoat. Making Sense of the Future*, Arrow, Londra 2002,

trad. it. *L'epoca del paradosso*, Edizioni Olivares, Milano 1994.

Hite J., *Learning in Chaos*, Gulf Publishing Company, Houston 1999.

Howitt B., Henry G., *Final Word*, HarperCollins, New York 2012.

Isaacson W., *Steve Jobs. The Exclusive Biography*, Little, Brown, New York 2011, trad. it. *Steve Jobs*, Mondadori, Milano 2011.

Jackson P., Delehanty H., *Sacred Hoops*, Hyperion, New York 1995; trad. it. *Basket & Zen*, Libreria dello sport, Milano 1998.

Kahneman D., *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Strauss and Giroux, New York 2011, trad. it. *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano 2013.

Kerr J., Danziger N., *Mana*, Hachette, Auckland 2010.

Kipling R., *The Second Jungle Book*, trad. it. *Il secondo libro della giungla*, Rizzoli, Milano 2016.

Kotter J., *Leading Change. An Action Plan from the World's Foremost Expert on Business Leadership*, Harvard Business Press, Boston 1996.

Lombardi V. Jr., *The Lombardi Rules*, McGraw-Hill, New York 2003.

Longworth P., *The Art of Victory*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1965.

McCaw R., McGee G., *The Real McCaw*, Hachette NZ, Auckland 2012.

McConnell R., *Inside the All Blacks*, HarperCollins, 1998.

Masaaki I., *Kaizen. The Key to Japan's Competitive Success*, Random House, New York 1986.

Moko Mead H., Grove N., *Ngā Pēpeha a ngā Tīpuna (The Sayings of the Ancestors)*, Victoria University Press, Wellington 2001.

Moore R., *Sky's Limit. Wiggins & Cavindish. The Quest to Conquer the Tour de France*, Harper Sport, 2011.

Patterson K., Grenny J. et al., *Influencer. The Power to Change Anything*, McGraw-Hill, New York 2008; trad. it. *Influencer. Il potere di cambiare qualsiasi cosa*, FrancoAngeli, Milano 2013.

Peters T., *Thriving on Chaos*, HarperBusiness, New York 1989, trad. it. *Prosperare sul caos*, Sperling & Kupfer, Milano 1989.

Peters T., Waterman R. H. Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper Business, New York 1992, trad. it. *Alla ricerca dell'eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite*, Sperling & Kupfer, Milano 2005.

Pink D. H., *Drive. The Surprising Truth about What Motivates Us*, Canongate, Edimburgo 2011, trad. it. *Drive. La sorprendente verità su ciò che ci motiva nel lavoro e nella vita*, Rizzoli Etas, Milano 2010.

Plimpton G., *Paper Lion*, Harper & Row, New York 1965.

Richards E., *Euthenics. The Science of Controllable Environment. A Plea for Better Conditions As a First Step Toward Higher Human Efficiency*,

- Whitcomb & Barrows, Boston 1912.
- Salk J., *Survival of the Wisest*, Harper & Row, New York 1973, trad. it. *La sopravvivenza dei più saggi*, Armando Editore, Roma 1977.
- Sartre J.P., *Essays in Existentialism*, Citadel Press, New York 1967.
- Schwarzenegger A., *Total Recall. My Unbelievable True Life Story*, Simon & Schuster, New York 2012, trad. it. *Arnold Schwarzenegger. Tutta la mia vita*, RP Publishing, 2016.
- Sinek S., *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Penguin, Londra 2009, trad. it. *Partire dal perché. Come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti*, FrancoAngeli, Milano 2017.
- Stone, W. C., Hill N., *Success Through a Positive Mental Attitude*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 1960, trad. it. *Il successo attraverso l'atteggiamento mentale positivo*, Gribaudo, Milano 2002.
- Suvorov A. V., *The Science of Victory*, 1776.
- Suzuki S., *Zen Mind, Beginner's Mind*, Shambhala, Boulder 2011, trad. it. *Mente zen, mente di principiante*, Astrolabio Ubaldini, Roma 1978.
- Syed M., *Bounce. The Myth of Talent and the Power of Practice*, HarperCollins, New York 2010.
- Te Taiao. Maori and the Natural World*, Bateman, Auckland 2010.
- Thompson Parker J., *Flicker to Flame. Living with Purpose, Meaning and Happiness*, Morgan James Publishing, New York 2006.
- Tucidide, *La Guerra del Peloponneso*, BUR, Milano 1996.
- Tozawa B., Bodek N., *The Idea Generator. Quick and Easy Kaizen*, PCS Press, Vancouver 2001.
- Traue J. E., *Ancestors of the Mind: A Pakeha Whakapapa*, Gondwanaland Press, Wellington 1990.
- Tu K., *Superteams. The Secrets of Stellar Performance from Seven Legendary Teams*, Penguin, Londra 2012.
- Tutu D., *No Future Without Forgiveness*, Image, New York 2000, trad. it. *Non c'è futuro senza perdono*, Feltrinelli, Milano 2001.
- Ulrich D., *Delivering Results. A New Mandate for Human Resource Professionals*, Harvard Business School Press, Boston 1991.
- Verdon P., *Tribute*, Cumulus, 2001.
- Walsh B., *The Score Takes Care of Itself. My Philosophy of Leadership*, Penguin, Londra 2009.
- Wolfe T., *The Electric Kool Aid Acid Test*, Picador, 2008, trad. it. *Electric Kool-Aid Acid Test*, Mondadori, Milano 2013.
- Wooden J., Jamison S., *The Wisdom of Wooden. My Century On and Off the Court*, McGraw-Hill, New York 2010.

Wooden J., *A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court*, McGraw-Hill, New York 1997.

Woodward C., *Winning!*, Hodder & Stoughton, Londra 2004.

Zaffron S., Logan D., *The Three Laws of Performance. Rewriting the Future of Your Organization and Your Life*, John Wiley & Sons, Hoboken 2011.

Saggi e articoli

Alderson A., *Rugby. Chiefs riding a surging tide in title defence bid*, http://www.nzherald.co.nz/sport/news/article.cfm?c_id=4&objectid=10863073

Ashton B., *All Blacks Red/Blue Thinking Lights. A Path Everyone Else Should Follow*, consultabile presso <https://www.independent.co.uk/sport/rugby/rugby-union/news-comment/brian-ashton-all-blacks-red-blue-thinking-lights-a-path-everyone-else-should-follow-6257512.html> (2011).

Bargh J. A., Chen M. et al., *Automaticity of Social Behaviour. Direct effects of trait construct and stereotype activation on action* in “Journal of Personality and Social Psychology”, 1996.

Boyd J. R., *Destruction and Creation*, US Army Command and General Staff College (1976), consultabile presso www.goalsys.com/books/documents/destruction_and_creation.pdf

Cleaver D., *The stuff of champions. Dan Carter* in “New Zealand Herald”, 2012.

Collins T., *Mythic Reflections. Thoughts on Myth, Spirit, and Our Times. An Interview With Joseph Campbell*, The New Story, Contact Institute 1985/86.

Dempsey M. E., *America’s Military. A Profession of Arms*, US Department of Defense 2012, consultabile presso www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=67303

Erhard W., Jensen M. C. et al., *Integrity. Where Leadership Begins – A New Model of Integrity*, Barbados Working Paper/Harvard Business School NOM Working Paper n. 07-03 (2007), consultabile presso papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=983401

Hawley P., <http://pamelahawley.wordpress.com/2013/01/18/the-self-esteem-of-leadership/>

Department of the Army headquarters, [http://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/fm6\(03\).pdf](http://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/fm6(03).pdf) Mission Command: Command and Control of Army Forces/ (2003).

Henry G., therugbysite.com/blog-posts/66/-mymost-important-lesson-by-

graham-henry

- Jensen M. C., *Integrity. Without It Nothing Works*, *Rotman Magazine. The Magazine of the Rotman School of Management* (Fall 2009), Barbados Working Paper n. 09-04/ Harvard Business School NOM Working Paper n. 10-042 (2007), consultabile presso papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1511274
- Kasekove E., *The Legacy of Bob Knight* in “The Muhlenberg Weekly”, 2011.
- Kotter J., *The Power of Stories*, www.forbes.com/2006/04/12/power-of-stories-oped-cx_jk_01412kotter.html
- Luck G., JS J7 Deployable Training Division, *Insights and best practices paper; Mission Command and Cross-Domain Synergy*, http://www.dtic.mil/doctrine/fp/mission_command_fp.pdf, pubblicato con la supervisione del Joint Staff J7, marzo 2013.
- McKendry P., *All Blacks. Preparation is the Key* in “New Zealand Herald”, 2012.
- Maslow A., *A Theory of Human Motivation* in “Psychological Review”, 50 (1943).
- Paul G., nzrugbyworld.co.nz; *The All Blacks longest night heralded a new dawn* in “New Zealand Herald”, 2012.
- Reason M., *The Voice of Reason* (www.therugbysite.com/blog-posts/305-what-stuart-lancaster-can-really-learn-from-bill-walsh-by-mark-reason)
- Rich J., www.huffingtonpost.com/dr-judithrich-/ubuntu_b_1834779.html.
Trascrizione dell’intervista rilasciata da Nelson Mandela a Tim Modise.
- Rogers K., www.reviewjournal.com/news/lasvegas/airforce-helping-hone-new-corps-leaders-2011
- Rose DR, Fact Sheet – Polio Vaccine Field Trial of 1954, March of Dimes Archives, 11/02/2004.
- Rutledge P., *Transmedia Storytelling. The Psychological Power of Story*, in mprcenter.org/blog/pamelarutledge, 2011.
- Slater M., bbc.co.uk/sport/o/olympics/19174302
- Sheringham S., bbc.co.uk/blogs/samsherigham/2012/06/tino-best-from-the-ridiculous.html
- Tozawa B., *The improvement engine. Creativity & innovation through employee involvement. The Kaizen teian system*, Japan Human Relations Association, Productivity Press 1995.

Siti web

<https://event.wharton.upenn.edu/leadership-conference>

<https://news.stanford.edu/news/2005/>

www.bbc.co.uk/news
www.billgeorge.org
www.coachwooden.com
www.chalkprojects.com
www.fastcompany.com
www.frontrowgroup.co.uk
www.gazing.com
www.hbr.org
www.independent.co.uk
www.inthewinningzone.com
www.krconnect.blogspot.com
www.londonbusinessforum.com
www.management.co.nz
www.nature.com
www.newsroom.ucla.edu
www.nzherald.com
www.realestatebusiness.com.au/people/4838-leader-mind-games
www.reviewjournal.com
www.sportpsychologybasketball.com
www.teara.govt.nz
www.telegraph.co.uk
www.theroar.com.au
www.therugbysite.com

Riti maori

La haka *Ka Mate* è stata scritta da Te Rauparaha di Ngāti Toa.

Kapa o Pango è stata creata dagli All Blacks insieme a Derek Nardelli di Ngāti Porou, usando alcuni versi di *No Niu Tirini*, haka usata nel 1924 dagli All Blacks e proveniente da quella del dio dei terremoti, Raumoko, *Ko Ruaumoko e ngungurunei*.

Ringraziamenti

Ringrazio sir Graham Henry, Wayne Smith, Steve Hansen e Gilbert Enoka per il vostro tempo e il vostro punto di vista.

Richie McCaw e ai suoi All Blacks, per avermi accolto nel vostro ambiente e aver riportato indietro la Webb Ellis Cup.

Sean Fitzpatrick, Andrew Mehrtens e Anton Oliver per il vostro tempo e per aver lasciato la maglia in un posto migliore.

Steve Tew, Brian Finn, Darren Shand e Joe Locke per la vostra professionalità e il lavoro che svolgete dietro le quinte per il rugby neozelandese.

Alla "sala macchine" degli All Blacks 2010 – Deb Robinson, Peter Gallagher, Nic Gill, Peter Duncan, Alistair Rogers, Mike Cron, Bianca Thiel, Grunta – e a Poss. Grazie e congratulazioni.

A Kevin Chapman e Warren Adler grazie per la vostra fiducia, spero che avremo lasciato un'eredità.

A George Kerr, per il tuo acume e sostegno.

A Julie Helsen e Jan Clarke per il lavoro che fate con i bimbi neozelandesi svantaggiati: siete degli eroi.

A Nick Danziger, la mia spalla, per il tuo talento e la tua amicizia.

Grazie anche a Owen Eastwood di Hoko e a Lewis Silkin, Will Hogg di Kinetic Consulting, Justin Hughes di Mission Excellence, Kevin Roberts di Saatchi & Saatchi, Paul Vaughan di Cardinal Red, Robbie Deans, Ken Franks, Bede Brosnahan di Gazing Performance Systems, e ai miei colleghi e clienti per il vostro punto di vista sugli affari e il vostro sostegno.

Grazie specialmente a Roger Hart, Ed Woodcock, Martin Grimer, Jim Paterson, Stephen Woodward e tutti quelli di Aesop Agency per essere la migliore agenzia di storytelling al mondo e per i vostri impagabili contributi, creatività e intelligenza, in particolare Can Calderwood, per il tuo occhio per il design, e Fiona Chapman e Amy Loughnane per la vostra eterna pazienza.

Agli scrittori che ho citato, un ringraziamento speciale. Sono fin troppo consapevole di essermi arrampicato sulle spalle dei giganti per scrivere questo libro e spero di aver reso giustizia alle vostre idee in così poco spazio. Una menzione speciale per Daniel Kahnemann, Daniel Pink, Victor Frankl, Bruce

Chatwin, Stephen Sinek, Bob Howitt, Greg McGee, Matthew Syed, Bill Walsh, Jim Collins, John Wooden, Vince Lombardi, Phil Jackson, Pat Williams e Clive Woodward. Grazie anche a Wynne Grey, Gregor Paul, Spiro Zavos, Pamela Hawley, Keith Quinn, David Benuik, Delice Coffey, Keith Rogers, Reg Birchfield e a tutti gli altri giornalisti di economia e di rugby che hanno ispirato questo lavoro e mi hanno tenuto informato.

E grazie a te, George Plimpton: tutto è cominciato dal tuo *Paper Lion*.

Grazie a Inia Maxwell, Kateia Burrows, Lauren Timihou-Farnsworth, allo staff di Te Puia, Rotorua, e alla NZTC International per il loro aiuto con il *whakataukī*. Sono ben consapevole di aver lavorato con alcune frasi maori sacre e posso solo dire che l'ho fatto con il massimo rispetto. Anche i miei antenati sono seppelliti ad *Aotearoa* (Nuova Zelanda in lingua maori).

Ad Andreas Campomar, Charlotte Macdonald, Sam Evans, Rob Nichols e Clive Hebard della Constable & Robinson grazie per aver sostenuto questa idea e averla resa possibile. Grazie a Fritha Saunders per la tua fiducia, a Howard Watson per la tua capacità di sintesi e precisione, e a Pippa Masson, la mia agente, per i tuoi avveduti consigli.

A Simon Coley e Jodi Redden, Sofia e Lu Lu, grazie per la mia casa lontana dalla Nuova Zelanda: questo libro, queste parole non sono abbastanza.

A Kristina Stoianova, Richard Boon, Cindy Baxter, Matthew e Ainsley Johnstone, Katherine Bonner, Keith Tannock, Andrew Donaldson, Sam Martin, Rob Kerr, Jane Kerr, Paul e Van Pelham: grazie. A vostro modo avete reso possibile questo progetto.

A Sam e Charlie, grazie, siete la mia eredità.

Infine la mia eterna gratitudine a Holly.

Per tutto, per sempre.

Ehara taku toa i te toa takitahi, engari he toa takitini.

Qualsiasi successo non deve essere attribuito solo a me; è stato merito di tutti.

Questo ebook contiene materiale protetto da copyright e non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato, licenziato o trasmesso in pubblico, o utilizzato in alcun altro modo ad eccezione di quanto è stato specificamente autorizzato dall'editore, ai termini e alle condizioni alle quali è stato acquistato o da quanto esplicitamente previsto dalla legge applicabile. Qualsiasi distribuzione o fruizione non autorizzata di questo testo così come l'alterazione delle informazioni elettroniche sul regime dei diritti costituisce una violazione dei diritti dell'editore e dell'autore e sarà sanzionata civilmente e penalmente secondo quanto previsto dalla Legge 633/1941 e successive modifiche.

Questo ebook non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita, acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso scritto dell'editore. In caso di consenso, tale ebook non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte anche al fruitore successivo.

www.librimondadori.it

M A R A P C A N A . N E W S

Niente teste di cazzo

di James Kerr

Copyright © 2013 James Kerr

M A R A P C A N A . N E W S

First published in the United Kingdom in the English language in 2013 by Constable, an imprint of Little, Brown Book Group.

© 2019 Mondadori Libri S.p.A., Milano

Titolo dell'opera originale: *Legacy - 15 Lessons in Leadership*

M A R A P C A N A . N E W S

Ebook ISBN 9788852092961

COPERTINA || GRAPHIC DESIGNER: ANDREA FALSETTI | ELABORAZIONE DA FOTO © 123RF

M A R A P C A N A . N E W S

Indice

Copertina	2
L'immagine	2
Il libro	3
L'autore	4
Frontespizio	5
Niente teste di cazzo	6
La sfida	7
I. CARATTERE	10
II. ADATTAMENTO	24
III. SCOPO	33
IV. RESPONSABILITÀ	43
V. IMPARA	51
VI. WHĀNAU	62
VII. ASPETTATIVE	70
VIII. PREPARAZIONE	78
IX. PRESSIONE	87
X. AUTENTICITÀ	96
XI. SACRIFICIO	103
XII. LINGUAGGIO	109
XIII. RITUALE	119
XIV. WHAKAPAPA	126
XV. EREDITÀ	134
Bibliografia	139
Ringraziamenti	146
Copyright	148