

Le qualità dei leader secondo Robert Dilts

Una delle leve per superare la crisi del momento ha un nome antico ma sempre attuale: leadership. È la marcia in più che serve a mantenere la rotta in situazioni turbolente. Esistono diversi modi per praticarla: uno è quello che il guru americano Robert Dilts chiama 'Alpha leadership'.

di Raul Alvarez

Robert Dilts è un ragazzone senza età. Ha un sorriso solare, di quelli che scaldano il cuore, e l'aria pacata. Nulla a che vedere con le grandi star della formazione-spettacolo, abili a far a soldi inscenando sontuosi mega-show dove spesso il contenitore conta più del contenuto. Negli ultimi anni è venuto diverse volte in Italia e i suoi seminari sono sempre affollatissimi. Agli inizi di marzo ha tenuto un workshop a Milano, organizzato dall'associazione Dialogika, un appuntamento dove il guru statunitense ha esposto le sue scoperte sulla leadership, facendo sperimentare ai partecipanti le tecniche più avanzate in materia: un toccasana per risollevarlo il morale in tempi duri come questi e ritrovare l'energia per affrontare la crisi che sta attraversando il pianeta.

Dilts ha lavorato per colossi quali Apple Computer, IBM, The

World Bank, LucasFilm, e per istituzioni di prestigio, prime fra tutte le Nazioni Unite. In Italia è stato consulente per Ferrovie dello Stato, Isvor Fiat, Alitalia, Telecom Italia. I top manager si rivolgono a lui per potenziare le competenze di leadership dei propri dirigenti con il metodo 'alpha leadership' (dove 'alpha' sta per 'primo', vedi www.alphaleadership.com), uno dei programmi più avanzati in materia di sviluppo personale. Ha già fatto il giro del mondo, e in molte aziende ha lasciato il segno. Ma il nome di Dilts è legato anche alla programmazione neurolinguistica (NLP), una delle discipline più avanzate nel campo della comunicazione e di cui Robert è uno dei fondatori, sicuramente il più versatile. Lo dimostra il fatto che ha esteso le tecniche della NLP a diversi campi dello scibile umano: dalla terapia alle strategie di apprendimento, dai training in comunicazione al coaching e alla consulenza manageriale. A Santa Cruz (California) ha messo in piedi una NLP University. Come se non bastasse, trova anche il tempo per scrivere tonnellate di libri, molti dei quali editi in Italia da Alessio Roberti per NLP Italy. Da anni Dilts studia la "fenomenologia del genio" e ha messo a punto una teoria in grado di riconoscere i modelli di comportamento ricorsivi in questo tipo di persone. L'idea di fondo è che la genialità non è una dote unica e irripetibile, ma un modo di pensare e di agire che può essere emulato. Naturalmente non si arriva ad affermare che chiunque può diventare come Mozart o Caravaggio; semmai che alcune qualità di questo tipo di persone possono es-

sere riconosciute e parzialmente emulate. Quale poi sarà il risultato, è un altro discorso. Lo studio dei geni è stato una palestra preparatoria alla sua teoria della leadership. 'Alpha leadership' è il tema di due fra i suoi libri di maggiore successo, *Coaching e leadership*, edito da Alessio Roberti e scritto con Anne Deering e Julian Russell, e *Leadership e visione creativa*, edito da Guerini e Associati.

In cosa consista la sua teoria sulla leadership, Dilts lo ha già svelato in altri due workshop organizzati a Firenze da Dialogika: 'L'arte della leadership' (dicembre 2007) e 'L'arte del carisma' (maggio 2008). Quest'anno l'evento è stato replicato a Milano con un titolo altisonante: 'Leadership Master Class'. E a detta degli organizzatori, diventerà un appuntamento annuale. Al guru americano si sono affiancati Roberto Re (formatore di successo e titolare della HRD Training) e Charlie Fantechi (fondatore di Dialogika e ipno-terapeuta).

Ma prima di scoprire in cosa consista essere "un leader di tipo alfa" chiediamo a Dilts di sciogliere alcuni nodi su questa materia così complessa e controversa.

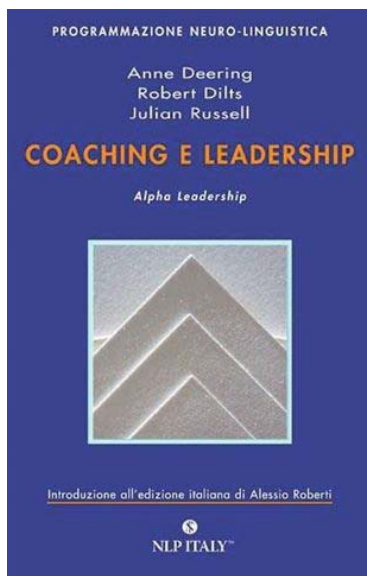
Conversando con Dilts

MK: Nelle riflessioni sulla leadership si associa spesso questa competenza al carisma. C'è una differenza fra leadership e carisma? O il carisma è una componente indissociabile dalla leadership?

Robert Dilts: Il carisma è una qualità necessaria a un certo tipo di leadership. Non è un suo tratto distintivo, valido sempre e ovunque, anzi in certi casi è superfluo o potrebbe per-

■ Robert Dilts, trainer e consulente, ha sviluppato la teoria della programmazione neurolinguistica (NLP) e ha scritto numerosi saggi sul linguaggio e sulla leadership.





■ *Coaching e leadership e Leadership e visione creativa* sono i libri dove Robert Dilts ha esposto in modo organico la sua teoria dell'alpha leadership.

su chi siano oggi i leader carismatici sulla scena mondiale. Rischierei di indicare qualcuno solo in base al suo stile comunicativo, ignorando altre variabili importanti quali il contesto o gli obiettivi.

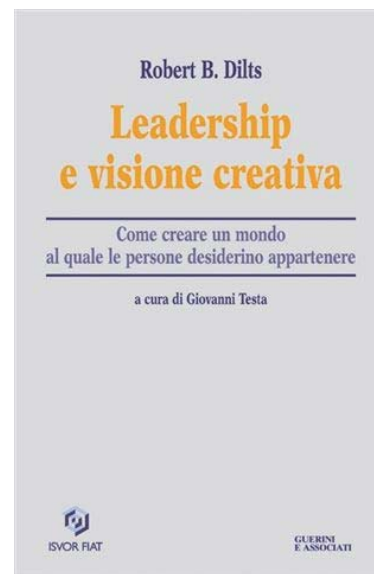
sino diventare controproducente. Non occorre, per esempio, quando il capo punta al fare operativo. Tanto meno quando deve trasmettere ai suoi uomini delle conoscenze. Riusciamo ad apprendere anche da insegnanti non carismatici. Una certa dose di carisma è invece indispensabile quando il leader vuole ispirare le persone e guidarle attraverso i valori: allora bisogna arrivare al cuore della gente. Il sapere non è più sufficiente, occorre quella marcia in più che chiamiamo carisma.

MK: *Può farci un esempio di leader carismatico sull'attuale scena mondiale?*

Robert Dilts: Il carisma non si può ridurre a un set di comportamenti, non è uno stile che rende riconoscibili e omologabili le persone che lo possiedono. È qualcosa di più profondo, ha a che fare semmai con i valori e l'identità e si manifesta in modi diversi. Gandhi, per esempio, aveva un carisma diverso da quello di Martin Luther King. Il leader dei neri possedeva una forte componente ispirativa, era un visionario, un sognatore, una personalità forte. Gandhi aveva un profilo basso, una semplicità e una grazia che sprigionavano una grande umanità. Eppure entrambi possedevano carisma. Non dobbiamo confondere il carisma con lo stile: un leader può essere pacato, persino taciturno, e tuttavia esercitare carisma. Pensiamo per esempio agli asceti o ai santi. Perciò non posso rispondere alla domanda

MK: *A proposito di santi, oggi si sta diffondendo una letteratura manageriale che prende a modello figure ascetiche come San Benedetto, il più inflazionato nelle scuole aziendali. Come interpreta questa tendenza?*

Robert Dilts: La trovo un'evoluzione interessante degli studi sulla leadership. I santi hanno qualcosa da insegnare anche alle aziende. Se per un momento mettiamo da parte le questioni relative alle specifiche religioni, la storia dimostra che i santi incarnano un valore oggi trascurato da tanti manager: la dedizione a un fine più alto dei propri interessi personali. I leader spirituali non puntano ai risultati di breve termine o ai vantaggi contingenti. Sono spinti da una visione che guarda lontano, che risponde a domande superiori quali 'Che contributo voglio dare al mio gruppo, alla comunità, al mondo intero?', 'Quale eredità voglio lasciare?' È questo progetto più ampio, questa visione trascendente, a fornire loro la carica necessaria a superare i mille ostacoli che incontrano lungo il cammino e a trasformare infine il sogno in realtà. È un approccio che guarda oltre, che punta al bene comune, alla responsabilità sociale d'impresa, all'ecologia nelle scelte, affinché una decisione presa oggi non abbia ricadute negative domani. C'è un altro aspetto che mi affascina nei leader spirituali: la coerenza dei loro comportamenti con i principi professati.



MK: *A questo proposito, in molte aziende si stilano carte dei valori aziendali che troppo spesso sono disattese dai comportamenti...*

Robert Dilts: Tempo fa sono stato incaricato dall'ONU di svolgere un lavoro sui valori. Kofi Annan aveva identificato tre valori chiave per le Nazioni Unite: integrità, rispetto per l'individuo, rispetto per le diversità. Ma a nessuno, di fatto, pareva che questi valori venissero seguiti, anche se il loro significato sembrava palese. Il punto è che i valori non hanno un significato proprio e condiviso. Se non specifichiamo cosa significano per noi, rimangono delle mere astrazioni. E questo è un problema di allineamento. Spesso le aziende enunciano i propri valori guida ma non dicono ai dipendenti cosa comporterà, concretamente, attuarli. Non specificano le azioni che si attendono da loro e in virtù delle quali si potrà dire che un valore è stato realmente applicato. In fondo, i valori sono parole: non si concretizzano per magia solo perché sono stati dichiarati. C'è di più: attuare dei valori richiede il possesso di specifiche competenze che non è detto che le persone già posseggano. E all'enunciazione dei valori purtroppo non sempre fanno seguito piani di formazione coerenti, né l'implementazione di sistemi gestionali per sostenerli. Ecco perché, il più delle volte, finisco con il rimanere appesi al muro.

I quattro fattori chiave della leadership



MK: Torniamo alla leadership. Il concetto di carisma è così inafferrabile che mi chiedo come si possa riuscire a insegnarlo in un workshop.

Robert Dilts: Il carisma è una 'risorsa interiore' che dipende innanzitutto dalla capacità di essere connessi con sé stessi e con la propria vision. Serve un profondo allineamento fra i principi professati e i comportamenti agiti. Quando sprigioniamo carisma influenziamo gli altri anche senza ricorrere alle parole, poiché il carisma passa soprattutto attraverso il linguaggio non verbale, la parte meno razionale e controllabile di noi stessi. Nei miei corsi non insegno ad agire in modo carismatico, ma a sapersi connettere con sé stessi e con la propria vision. È da questa connessione che viene quella carica di energia positiva che chiamiamo carisma.

La leadership è un processo

Quando sale sul palco, Robert Dilts è accolto da un caloroso applauso. Il guru dal volto umano, uno dei fondatori della NLP, l'autore di tanti libri che hanno fatto scuola, è un mito per molti. Eclettico, affabile, attento, scioglie subito uno degli equivoci ricorrenti sull'argomento. La leadership – avverte – non è uno stato di grazia, né una dote innata, ma un processo che richiede la presenza di quattro fattori che agiscono simultaneamente: il sé (leader), gli altri (followers), gli obiettivi (missione), il sistema in cui operiamo (contesto).

La leadership non dipende solo dalla doti personali, sebbene queste abbiano un certo peso, ma dall'interazione fra questi quattro fattori. In generale la leadership – spiega Dilts – è la capacità di coinvolgere le persone

nel perseguire un obiettivo comune. Etimologicamente 'to lead' significa 'guidare', ma anche 'aprire la strada' andando avanti per primi. I leader efficaci possiedono quattro abilità fondamentali che Dilts scrive sulla lavagna a caratteri cubitali:

- 1) hanno visione;
- 2) incoraggiano la cooperazione;
- 3) sanno essere di esempio;
- 4) raggiungono i risultati.

Se conseguono performance eccellenti – precisa – è perché sono riusciti a ottenere la collaborazione dei loro uomini. La cooperazione è un moltiplicatore di eccellenze, ogni azienda ne ha bisogno. Quando c'è cooperazione, pochi possono fare il lavoro di molti con risultati strabilianti. Cade il mito della personalità del leader come unico garante della leadership: lo sostituisce l'idea di una guida ('lead') capace di governare quattro fattori chiave. La qualità della leadership è indissociabile dal contesto, perciò non esiste uno stile di leadership valido ovunque. Inoltre la leadership non è una necessità quotidiana in azienda: è indispensabile quando siamo chiamati a prendere decisioni importanti, nell'intercettare i nuovi bisogni del mercato, nell'acquisire nuove competenze.

'Il gioco interiore' della leadership

È a questo punto che Robert Dilts ricorda come ogni leader debba fare innanzitutto i conti con sé stesso. Non possiamo influenzare gli altri – precisa – se non siamo prima capaci di influenzare noi stessi. È il principio dell'autodeterminazione, uno dei pilastri della psicologia moderna. Per riuscirci occorrono: autoconsapevolezza, equi-

- Questo sistema a quattro variabili sfata il mito della leadership come prodotto della sola personalità del leader. Senza seguaci, un contesto e un obiettivo non c'è leadership, sostiene Dilts.

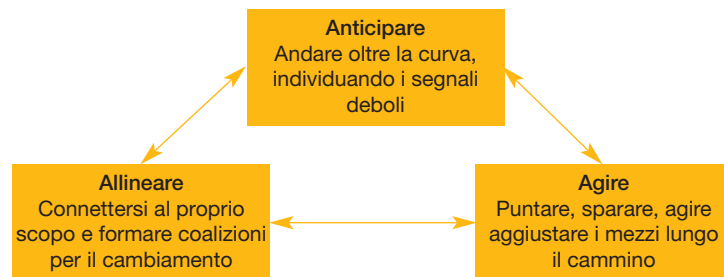
librio interiore, coerenza fra valori e i comportamenti.

“Siate il cambiamento che volete vedere nel mondo”, diceva Gandhi. Una leadership autentica viene dal di dentro (dal proprio sé) e si espande verso l'esterno, generando circoli virtuosi di energia positiva che dall'interno vanno verso l'esterno. È qui che subentra quello che Dilts chiama il 'gioco interiore' (i miei valori, le mie convinzioni, la mia identità). Il 'gioco esterno' ha invece a che fare con i comportamenti richiesti dall'ambiente (regole, procedure ecc.). Quando gioco interiore e gioco esterno sono allineati, otteniamo performance eccellenti senza nemmeno doverci sforzare troppo. Perché allora “giociamo in area”, assicura Dilts usando una metafora sportiva. Se stiamo “giocando in area” ce ne accorgiamo dalla coesistenza di quattro condizioni:

- 1) fiducia in noi stessi;
- 2) mancanza del timore di sbagliare e consapevolezza di sé;
- 3) concentrazione sulla performance;
- 4) ottenimento dei risultati senza sforzo.

Proseguendo nella metafora, Dilts ricorda che lo sport non richiede solo abilità fisiche. Per vincere bisogna innanzitutto saper gestire le proprie energie. “Una volta ho sentito un'atleta olimpionica affermare che mentre corre cerca di rilassarsi. È solo così che può sperare di vincere”. Quanto più la gara è dura tanto più occorre mantenere calma e concentrazione, rilassarsi anziché agitarsi. I leader d'azienda si trovano in una situazione analoga: quando la partita è difficile (turbolenza di mercati, concorrenza sfrenata, crolli finanziari ecc.) devono mantenere i nervi saldi. I veri leader –

Le tre leve chiave della leadership



assicura Dilts – non abbandonano mai la calma, anche quando stanno perdendo. Agiscono come se, dopo ogni colpo, iniziassero una nuova partita. E sanno gestire il rischio. Non c'è successo senza rischio, è la paura a limitare le opportunità. Ultimamente i mercati hanno imposto ai manager grandi sfide: quelli che si sono lasciati prendere dal panico hanno fallito.

Le tre chiavi della alpha leadership

L'esperienza dimostra che chi riesce a mantenere la prosperità e a far sopravvivere la propria azienda, pur in scenari incerti come quelli attuali, in genere ha messo in atto tre soluzioni: anticipare, allineare, agire.

Sono queste tre leve (individuate dal modello di Dilts) a caratterizzare l'alpha leadership. Gli approcci tradizionali sono più attenti all'azione (cosa fare in concreto per ottenere la leadership), meno all'anticipazione e all'allineamento. Eppure un'azione non adeguatamente preparata da un'anticipazione (vision) e da un'allineamento (coerenza di visione e azione) difficilmente va a segno.

Anticipare

Le crisi non arrivano tutte in una volta: sono sempre preannunciate da segnali 'deboli' e l'abilità del leader sta nell'intercettarli in tempo. Con una frase a effetto, Dilts avverte: "Chiunque può udire un grido, ma solo chi è in grado di cogliere i sussurri che sottendono le tempeste può avere successo". Intercettando i segnali deboli (prima che diventino 'forti'), i leader assicurano alle proprie aziende un posto in prima linea nella sfida competitiva anziché una posizione di re-

troguardia. L'attenzione ai segnali deboli (attraverso il monitoraggio costante) deve diventare una delle principali occupazioni del leader. Quando le minacce sono ormai evidenti, è tardi per evitarne le conseguenze.

"Le vostre aziende sono rane o pipistrelli?", chiede Dilts a un pubblico spiazzato. Silenzio in sala, gli spettatori si guardano incuriositi.

Le rane sono reattive e hanno una percezione limitata, spiega. Mettete una rana in un vaso con delle mosche morte di recente a fianco: non riuscirà a intercettare il pasto, perché il suo sistema sensoriale non è programmato per individuare oggetti immobili. Di conseguenza, morirà di fame. Le rane hanno schemi rigidi, proprio come quelle aziende che non vedono il cambiamento o che vi si oppongono ostinatamente finché non ne sono travolte. Il pipistrello realizza invece performance di navigazione che stupirebbero un ingegnere. Quando si muove a velocità moderata, utilizza la visione a bassa frequenza. Se individua prede, avversari o ostacoli, la frequenza del sonar può aumentare fino a quasi 200.000 pulsazioni al secondo. Lo stesso accade per la ricezione del suono: i pipistrelli modulano le frequenze di ascolto a seconda dell'intensità sonora. Sono animali flessibili, proattivi, come quelle aziende che sanno anticipare i cambiamenti. Di conseguenza, vivono più a lungo delle rane (queste hanno una vita media di tre-cinque anni, contro i cinquanta che possono raggiungere certi pipistrelli).

Il collegamento fra la sofisticatezza del sistema sensoriale e la longevità può applicarsi anche alle aziende. Sia le rane sia i pipistrelli – spiega Dilts – hanno sistemi sensoriali multipli,

progettati per recepire diversi tipi di segnali. Per sopravvivere alle mutazioni del mercato, anche le aziende devono sviluppare sistemi sensoriali multipli. È noto il caso di IBM, che ha perso la leadership sul mercato dei pc perché i suoi sistemi sensoriali non erano stati programmati per intercettare il tipo di minacce da cui è stata sconfitta. All'epoca le grandi aziende credevano che gli unici pericoli sarebbero arrivati da aziende simili alle loro. IBM vedeva Compaq, Dell, Intel e Microsoft, ma il suo sistema sensoriale non aveva intercettato il pericolo delle loro attività combinate. IBM aveva sentito Bill Gates dichiarare "Noi fissiamo gli standard" ma non gli prestò attenzione, così come la rana non prende in considerazione gli insetti immobili come possibili prede. Oggi le organizzazioni – conclude Dilts – hanno bisogno di sistemi sensoriali multipli sempre attivi, che eseguano una scansione costante alla ricerca di diversi tipi di segnale. Devono essere in grado di analizzare le informazioni ricevute. I sistemi sensoriali multipli hanno un valore inestimabile per le aziende, perché i segnali deboli solitamente sono ambigui e possono arrivare da fonti inaspettate. Quali risorse occorrono ai leader per rispondere efficacemente ai segnali deboli? Anzitutto l'agilità mentale – sostiene Dilts – che significa non chiudersi nei propri schemi e cambiare punto di vista o metodo se quello adottato è insufficiente.

Per chiarire il concetto, Dilts espone un aneddoto appassionante. Itzhak Perlman è uno dei più grandi violinisti del mondo. La poliomielite lo costringe a camminare con le stampelle, ma quando suona è la perfezione in persona. Durante un concerto,



- Durante un concerto, al violino di Itzhak Perlman si ruppe una corda. Ma il musicista continuò a suonare, rifiutando di lasciarsi fermare da quel limite. I leader devono infatti essere flessibili nel perseguire gli obiettivi nonostante gli ostacoli.

si ruppe una corda del suo violino. Uno schiocco secco rimbombò nella sala, tutti se ne accorsero, il direttore d'orchestra entrò nel panico. Lui no. Fece cenno di proseguire. Chiunque sa che è impossibile suonare un brano sinfonico con sole tre corde. Ma quella volta Perlman si rifiutò di lasciarsi bloccare da quel limite. Ricompose il pezzo nella sua testa e lo eseguì con un virtuosismo impeccabile. A un certo punto sembrò che stesse disaccordando il violino per ottenere suoni mai prodotti prima. Alla fine il pubblico si alzò in piedi ad applaudirlo. Lui ringraziò e disse: “Sapete, talvolta è compito dell'artista scoprire quanta musica può ancora creare con ciò che gli è rimasto”.

Anche nel mondo del business le corde si rompono e le circostanze cambiano, ma la vita va avanti. I leader devono esplorare oltre i propri limiti, essere flessibili nel perseguire gli obiettivi nonostante gli ostacoli. Devono conservare la propria agilità mentale, e non solo per i momenti difficili. I leader mentalmente agili – conclude Dilts – non abbandonano le loro mete solo perché gli itinerari scelti non sono più disponibili. Si muovono a zig-zag, si scansano, si tuffano, cercano altre strade. E se non ci riescono? Modificano le loro mete per renderle a portata di mano. Si usa dire “Se fai quello che hai sempre fatto, otterrai ciò che hai sempre ottenuto”. Dilts non è di questa idea: “Se fai quello che hai sempre fatto”, sostiene, “qualcun altro ti soffierà il pranzo”. L'agilità mentale è importante, ma non può

fare granché se l'organizzazione non libera le proprie risorse. Quando le risorse sono ‘imprigionate’ in ruoli predefiniti da strutture, regole o abitudini, l'azienda non risponde più alle minacce in modo tempestivo. Le organizzazioni ben guidate sfruttano all'osso le risorse, così come Perlman sfruttò all'osso le tre corde rimaste al suo violino per fargli fare il lavoro di quattro. Un altro esempio eloquente viene dal mondo della pubblicità: quando Kevin Roberts divenne Amministratore delegato della Saatchi & Saatchi, ereditò un'azienda sull'orlo del fallimento. In breve tempo la risollevò. Roberts affermò: “Non ho portato nell'azienda nuove persone. Ho fatto quello che ho fatto con il team esistente”. Un messaggio che rafforzò il senso di identità dei dipendenti e allineò le risorse verso un obiettivo comune: dimostrare che ‘niente è impossibile’.

Allineare

Dopo aver anticipato il futuro e aver comunicato la visione di dove l'azienda vuole andare, il passaggio successivo consiste nell'allineare la visione ai comportamenti. Per convincere i collaboratori a seguirvi è necessario che siate voi, per primi, a essere coerenti con i vostri principi. È la coerenza a farvi guadagnare il rispetto e la credibilità degli altri. L'incoerenza, al contrario, genera sospetti e compromette i risultati. È un principio basilare della psicologia nonché una regola di buon senso. Ma cosa accade quando gli obiettivi aziendali collidono con quelli personali? Dilts lo spiega attingendo al suo modello dei livelli logici. Semplificando al massimo, l'idea è che i comportamenti devono sempre fare i conti con

i nostri valori più profondi, con le nostre convinzioni, con la nostra identità. Perciò se un comportamento richiesto stride con ciò in cui noi crediamo, la performance ne risentirà. A titolo di esempio Dilts cita il caso in cui, durante un cambiamento aziendale, il capo chiede ai suoi ingegneri di ampliare le proprie mansioni svolgendo anche attività di marketing oltre ai compiti per cui sono stati assunti. Una richiesta che può mettere a dura prova le persone, non tanto per l'aumento del carico di lavoro quanto per il fatto che l'identità del professionista dovrebbe sposarsi con quella dei venditori: un sodalizio spesso difficile.

Quando non siamo allineati ai nostri valori, i comportamenti diventano ambigui, contraddittori, inefficaci. La prima a farne le spese è la credibilità, la seconda è la nostra capacità di influenzare positivamente gli altri, quindi la leadership. L'allineamento è una pratica irrinunciabile, ed è l'unico rimedio efficace – assicura Dilts – contro lo stress e l'insoddisfazione: “Solo quando siete allineati potete sprigionare il carisma che è in voi”.

Spesso i leader aziendali sono concentrati sulle proprie mansioni e non si rendono conto che, se s'impegnassero a costruire una coalizione con i dipendenti, il lavoro si svolgerebbe in modo più efficace. Inoltre con una coalizione è più facile mantenere i risultati nel tempo. I leader alfa sanno che, se si prendono cura delle relazioni, i compiti si prenderanno cura di sé. Ma a una condizione: i loro uomini devono credere in ciò che fanno. Allineare obiettivi personali e obiettivi aziendali è prerogativa del leader. Quello che fa, e il grado di convincimento con cui lo fa – assicura Dilts –

- Il metodo di addestramento di Monty Roberts, noto anche come "l'uomo che sussurrava ai cavalli", può essere preso come modello per mostrare i vantaggi della sintonia fra il leader e i suoi follower.

stabilisce gli standard per lui e per gli altri. Lui deve dare l'esempio. Senza esempio non c'è leadership.

Il passo successivo consiste nel capire cosa vogliono i collaboratori e allinearli agli obiettivi aziendali. È allora che bisogna sapere come sintonizzarsi.

A dimostrazione dei benefici della sintonia leader-followers, Dilts mostra un filmato sulla tecnica di addestramento di Monty Roberts, conosciuto anche come 'l'uomo che sussurrava ai cavalli'. Monty si è fatto un nome rivoluzionando la tecnica di addestramento. Per secoli è prevalsa (e ancora oggi è diffusa) l'idea che il cavallo dovesse essere domato imponendo alla bestia la volontà del domatore. Per questo è sottoposto a una serie di violenze cui alla fine soccombe. La sua testa viene legata a un palo mentre si pone sulla schiena e attorno alle zampe un sacco pesante. Questo procedimento (noto come 'insaccamento') continua per diversi giorni e ha lo scopo di abituare l'animale a sentire un peso sulla schiena, prima di mettergli la sella. La fase successiva consiste nel legargli una zampa e proseguire con l'insaccamento. Prima di essere montato, gli viene messa una briglia senza morso e gli viene legata una zampa posteriore affinché non disarcioni. Un supplizio che dura settimane, durante il quale i cavalli scalpitano, si feriscono, talvolta muoiono.

Monty Roberts ha invertito le regole. A suo modo di vedere, è l'uomo a dover assecondare il cavallo e non viceversa. Partendo da questo assunto, ha preso a modello una fonte attendibile: la natura. Osservando come la cavalla leader guida il branco, ne ha ricalcato le mosse. Se quando



entra nel recinto per essere 'iniziato' il cavallo tende a scappare, Monty lo lascia fuggire, anzi lo incoraggia persino ad allontanarsi con gesti calmi e risoluti. Il cavallo è sensibile ai messaggi non verbali e presto si rende conto che l'addestratore non gli farà del male. Osservando la cavalla capo-branco, il 'sussurratore' ha imparato il suo linguaggio: l'orecchio in direzione dell'addestratore significa "sono pronto a negoziare". Quando abbassa la testa e corre col naso vicino al terreno, vuol dire "mi fido di te" ecc. L'addestratore non entra mai in contrasto con la bestia. L'asseconda. Aspetta che sia lei a fidarsi dell'uomo. Quando il cavallo si sente sicuro, sarà lui stesso a seguire l'addestratore. E a quel punto il gioco è fatto. E non in tre settimane, come per l'addestramento classico, ma in trenta minuti.

L'immagine della conciliazione fra l'addestratore e il cavallo strapapa l'applauso della platea. Il messaggio arriva senza possibilità di equivoco: per influenzare l'altro (che si tratti di un cavallo o di una persona) occorre vedere il mondo con i suoi occhi, 'parlare' il suo linguaggio. È così che si genera fiducia, che si diventa credibili. È a quel punto che i follower accetteranno la guida del leader. La missione di questo addestratore straordinario (che ha molto da insegnare ai manager) è quella di rendere il mondo un luogo migliore per i cavalli. Ogni sua azione rinforza questo messaggio: l'allineamento dei valori del sussurratore con i comportamenti trasmette sicurezza sulla direzione da seguire, la si-

curezza ispira fiducia. Le persone – conclude Dilts – hanno bisogno di essere guidate da chi "conosce la direzione" e da chi comprende e rispetta i ruoli, le abilità, le personalità, le loro aspirazioni individuali, tenendone conto nell'assegnazione dei compiti. Un messaggio prezioso per i responsabili delle risorse umane delle aziende, e non solo. "Chi di voi ha un capo che 'sussurra' ai propri uomini?", chiede Dilts provocatoriamente. Il silenzio in sala e le risatine la dicono lunga.

Agire

Quando il lavoro a monte (anticipazione e allineamento) è ben svolto, agire efficacemente è più semplice. Gli strumenti proposti da Dilts vanno dalla gestione delle priorità alla delega, fino alla strategia 'prontifuoco-mirate'. Un paradosso per rispondere alla velocità dei tempi attuali, dove non c'è tempo per fermarsi a riflettere o a pianificare. Allora è meglio sparare subito, per poi magari aggiustare il tiro in corso d'opera. Il tempo speso a prendere la mira – sostiene Robert – rischia di diventare un tempo di opportunità mancate. Prima si fa fuoco e poi si mira: questo è l'imperativo nell'era delle armi telecomandate, un sistema che consente di colpire i bersagli per sapere dove si troveranno una volta intercettati e di seguirli se cambiano rotta, adattandosi alle circostanze mutevoli. Anticipazione e velocità sono i requisiti del leader alfa. Allora preparatevi a sparare. E su queste note belliche, il workshop di Robert Dilts si conclude. ■