

## **PARTIRE DAL PERCHÉ** **(Simon Sinek)**

- Tutti possiamo imparare ad essere leader, basta avere un po' di disciplina.

MODELLO VINCENTE = QUELLO CHE PARTE DAL PERCHÉ

- *Langley* → Avventura per diventare il primo uomo che avesse mai pilotato un aeroplano; disponeva di alta stima e aveva come amici alcuni degli uomini più potenti dell'economia e della Pubblica Amministrazione.

- A poca distanza i fratelli *Wright* stavano lavorando alla loro macchina volante; grazie alla loro straordinaria passione per il volo riuscirono a riunire un gruppo di collaboratori entusiasti anche se non in possesso di particolari titoli accademici né di molto denaro → **I fratelli Wright vinsero! Perché???**

- Cose in comune: motivati/ solida etica del lavoro/ lucide menti scientifiche – Ma i Wright riuscirono soprattutto ad **ispirare le persone intorno a loro e da veri leader seppero guidare il loro team/ Partirono dal perché.**

- **Volevano sfidare il modo in cui il mondo guardava al loro lavoro:** *Steve Wozniak e Steve Jobs*, fondatori di Apple Computer, scelsero il campo di battaglia del mondo aziendale e come arma il pc; la nuova tecnologia veniva vista soprattutto come strumento di lavoro perché troppo complicati e fuori dalle possibilità economiche dell'uomo medio. Wozniak era convinto che il pc potesse **contribuire a una causa più nobile, ovvero avrebbe consentito ad un uomo di svolgere da solo il lavoro di un'azienda.** A questo punto subentrò Steve Jobs, il quale pensò di servirsi del pc per innescare la sua rivoluzione → **Apple ha sfidato e battuto il pensiero corrente non solo nel settore dei computer ma anche in quello dell'elettronica di consumo, della musica, della telefonia mobile e del grande intrattenimento/ Apple ispira e parte dal perché.**

- *Martin Luther King*: era consapevole che se si voleva vincere la **battaglia dei diritti civili** e si puntava a cambiamenti profondi e duraturi, non sarebbe mai bastato il suo intervento in solitaria; **ci voleva la gente/ I HAVE DREAM/ partiva dal perché.**

## HANNO SAPUTO TUTTI ISPIRARCI

- I leader sanno motivare altre persone ad agire, per una ragione o per un'altra.
- I leader sanno ispirare le persone all'azione.
- I leader sanno dare agli altri uno scopo, un senso di appartenenza.
- I leader riescono ad attrarre un seguito di persone che si comportano in un certo modo non perché si sono lasciate influenzare, ma perché sono state ispirate (motivazione profonda e personale).

## SUPPOSIZIONI E VERITÀ PERCEPITE

- **Supposizioni e verità percepite influenzano il nostro comportamento.**
- Prendiamo delle decisioni in base a ciò che *pensiamo di sapere*.
- Esempio:* la scoperta della rotondità della Terra ha modificato rotte commerciali, i viaggi, le nuove idee ecc. → correggere una sola falsa supposizione ha permesso a tutto il genere umano di fare enormi passi avanti.
- Tutti miriamo a prendere delle decisioni giuste e per questo ci serviamo di raccogliere più info possibili per raggiungere la consapevolezza nella scelta delle nostre azioni.
- A volte, aver ottenuto il risultato sperato non significa essere capaci di ottenerlo di nuovo all'infinito.
- A volte, anzi molto spesso, le supposizioni possono portarci fuori strada anche quando hanno solide basi di ricerca.
- A volte non abbiamo in mano neanche un dato e ci fidiamo solo dell'istinto e le cose vanno bene o addirittura meglio.

*La continua alternanza di decisioni istintive e decisioni razionali caratterizza buona parte del nostro modo di condurre affari ma anche di vivere*

- Le aziende che conseguono risultati migliori costruiscono i loro prodotti/servizi, strutturano le loro aziende e assumono i loro collaboratori in modo che i pezzi combacino sin dal progetto originale. Non adottano tattiche a breve termine per tamponare, anzi, martellare il problema al fine di raggiungere il risultato desiderato

- **All'origine di tutto c'è sempre una DECISIONE:** nelle macchine le portiere devono combaciare perché sono **progettate in un certo modo**, non per forza di cose.

## IL BASTONE E LA CAROTA

Perché i nostri clienti sono clienti? Quando le aziende non hanno una chiara consapevolezza del motivo che spinge i loro clienti (interni ed esterni) ad essere tali, tendono a fare affidamento su un numero eccessivo di **MANIPOLAZIONI** per ottenere ciò di cui hanno bisogno, ovvero ritorno economico e consenso.

### *Tipi di manipolazioni*

#### *PREZZO*

*Walmart:* la dimensione ha consentito a Walmart di evitare debolezze intrinseche a ogni strategia che punta al ribasso del prezzo, ma l'ossessione per questo tipo di “gioco” ha lasciato l'azienda in balia degli scandali e ha danneggiato la sua reputazione. Il prezzo ha sempre un costo. **Quanto siete disposti a pagare per i soldi che guadagnate?**

#### *PROMOZIONI*

*General Motors:* voleva essere la prima industria auto americana per quota di mercato; all'inizio del 2008 però è accaduto l'impensabile, ovvero per la prima volta il numero di vetture straniere acquistate dagli americani ha superato quello delle auto nazionali. Per contrastare i competitors nipponici General Motors ha offerto qualsiasi tipo di incentivo finanziario accompagnando questa politica con ingenti investimenti pubblicitari; le vendite hanno ripreso a salire, ma nel lungo termine i margini di profitto si sono ridotti con la conseguente impossibilità di mantenere gli incentivi (ergo vendite crollate).

*Breakage:* rottura che misura la % di clienti che non riescono ad approfittare di una promo; spesso le aziende rendono volutamente complicato e scomodo il processo per arrivare al godimento della promo. Basta un minimo dettaglio per poter poi ritardare un eventuale rimborso perciò molto spesso i clienti rinunciano a richiederlo (*slippage* rappresenta il numero di coloro che non si preoccupano di ciò o che non incassano l'assegno ricevuto).

### PAURA

È la forma di manipolazione più potente di tutte; l'idea di fondo è, “se non acquistate quel determinato prodotto/servizio, potrebbe accadervi qualcosa di spiacevole” (*Somatoline Cosmetic*, la cellulite è una malattia); pistola alla testa per aiutarvi a vedere il valore di una scelta a favore del suo prodotto/servizio.

### ASPIRAZIONI

Ci attirano verso qualcosa di desiderabile, sono messaggi in sé e per sé positivi che risultano però più efficaci con persone che hanno scarsa disciplina o sono tormentate dalla paura o dall'insicurezza. Una persona che vive una vita sana e ha l'abitudine di fare sport non si lascia attrarre, si lascia ispirare → **CI VUOLE DISCIPLINA; i messaggi aspirazionali stimolano comportamenti nel breve termine ma molte volte non provocano cambiamenti duraturi.**

### PRESSIONE DEI PARI

La pressione dei pari funziona perché crediamo che la maggioranza o gli esperti ne sappiano più di noi; i testimonial famosi sono usati proprio per aggiungere pressione dei pari a un messaggio commerciale; sono usati anche per fare appello alle nostre aspirazioni e al nostro desiderio di emulazione (*Gatorade*, voglio essere come Mike, Michael Jordan). Quella dei giovani facilmente suggestionabili non è la sola categoria sensibile alla pressione dei pari (per altre categorie si insinua che i concorrenti siano più avanti di noi proprio grazie all'utilizzo del prodotto X, facendoci credere di essere all'oscuro di qualcosa, di essere indietro rispetto agli altri).

### NOVITÀ versus INNOVAZIONE

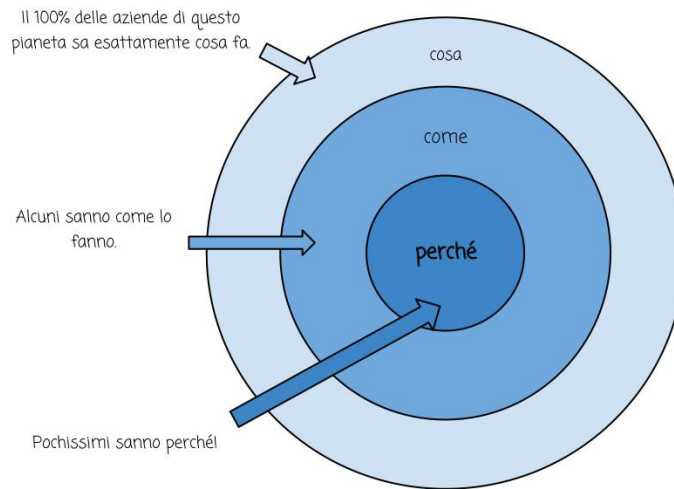
*Motorola* nel 2014 ha confuso l'innovazione con la novità. La vera **innovazione cambia il corso di interi settori o persino della società**; nel disperato tentativo di differenziarsi ogni volta con funzioni nuove, i prodotti cominciano ad assomigliare sempre più a delle commodity (*Colgate*, 32 tipi di dentifricio, non abbiamo idea di quale sia meglio per noi, siamo di fronte a novità, non innovazioni). Il continuo tentativo di adescare i clienti con mille novità funziona ma non riesce praticamente mai a cementare relazioni di fedeltà. *Apple* al contrario sta condizionando il funzionamento dell'intero settore → sono loro che stabiliscono quali caratteristiche e quali vantaggi possono offrire i telefoni cellulari (è questa la vera INNOVAZIONE).

## MANIPOLAZIONI SÌ O NO

PRO	CONTRO
<ul style="list-style-type: none"><li>- Soluzioni tampone</li><li>- Profitti a breve termine</li><li>- Repeat business</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nessuna di queste strategie genera fidelizzazione (i clienti non si preoccupano nemmeno di esaminare prodotti/servizi concorrenti)</li><li>- Con il tempo costano sempre di più</li><li>- Aumentano il livello di stressi sia per il venditore che per il consumatore</li><li>- Generano transazioni, non fedeltà</li></ul>

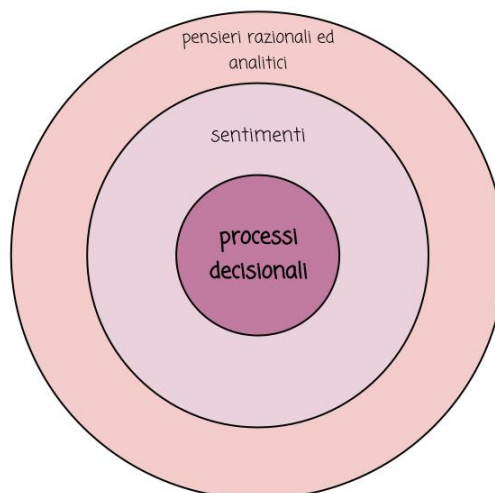
- La leadership si ha quando **le persone restano con noi nella buona e nella cattiva sorte**
- ...è la capacità di **mobilitare le persone non per un singolo evento, ma per anni**
- ...quando i clienti **continuano a sostenervi anche se commettiamo degli errori**

## IL CERCHIO D'ORO



ComeStilVuole

Il Golden Circle è la fotografia delle sezioni del cervello umano, prese dall'alto.



ComeStilVuole

## 1) Nucleo = **PERCHE'**: LO SCOPO, LA CAUSA, LA CONVINZIONE PROFONDA CHE SPINGE AD OPERARE.

È necessario partire dall'esterno, dal perché, per poi arrivare a spiegare come e di che cosa ci si serve per arrivare a soddisfare il perché. I prodotti di per sé non sono la ragione per cui Apple viene considerata superiore. Apple thinks different, sfida lo status quo. Apple non ha inventato l'mp3 né la tecnologia che ha permesso di arrivare all'I-Pod, eppure le viene riconosciuto di aver trasformato l'industria discografica. *Creative*, precedentemente, pubblicizzò il suo prodotto come “un lettore mp3 da 5GB” mentre Apple disse “1000 canzoni in tasca” → la differenza sta nel fatto che in *Creative* si diceva che cosa fosse, mentre la Apple disse **perché ne avevamo bisogno**. I dettagli del “cosa” e del “come” vengono dopo.

## 2) Mantello = **COME**.

Spiegare come mai una cosa è diversa o migliore di un'altra; spesso si pensa siano i fattori differenzianti o motivanti che stanno alla base di una decisione (in realtà non è così).

## 3) Crosta = **COSA**.

Chiunque può facilmente descrivere i prodotti e i servizi che offre; sono facili da identificare

**Possiamo ottenere molto di più se ci ricordiamo di iniziare tutto chiedendoci innanzitutto PERCHÉ.** Tutti si concentrano su che cosa fanno e su come lo fanno, senza tenere conto del perché: il consumatore è portato a **fare di ogni erba un fascio e i prodotti/servizi diventano delle commodity.**

A tutti coloro che cercheranno di convincervi che i prodotti Apple sono i migliori, non posso contestare alcun punto specifico. In realtà i prodotti Apple sono migliori per **coloro che condividono il credo Apple**. Una mera affermazione di superiorità, per quanto sorretta da prove razionali, può suscitare desiderio e persino motivare una decisione d'acquisto, ma non genera fedeltà. **Se un cliente è ispirato ad acquistare un prodotto, piuttosto che manipolato, sarà capace di verbalizzare le ragioni per cui ritiene che ciò che ha comprato sia meglio.**

## È LA CAUSA INCARNATA DA UN'AZIENDA A ISPIRARE FEDELTA'

### Non è un'opinione personale, lo dice la biologia

- **Il nostro BISOGNO DI APPARTENENZA** non è razionale, ma è una costante che si manifesta in tutti gli individui in modo trasversale alle culture; ci sentiamo al sicuro, abbiamo bisogno di questa sensazione e facciamo di tutto per provarla.
- **Vogliamo stare con persone e organizzazioni che sono come noi, che condividono le nostre convinzioni.**
- Quando un'azienda comunica chiaramente il suo perché, quello in cui crede, ed è qualcosa che noi condividiamo, siamo disposti a tutto pur di far entrare nella nostra vita quel tal brand.
- Siamo attratti dai leader e dalle organizzazioni che sanno comunicare le cose in cui credono. Collaborazione *Apple e U2* per il lancio di un I-Pod: non hanno scelto Celine Dion ma gli U2 perché appartengono allo stesso credo.

## LE DECISIONI VISCERALI NON SI PRENDONO DI PANCIA, MA NEL CERVELLO PIÙ PROFONDO

### Sistema limbico = PERCHE'

### Neo Corteccia = COSA

L'area più recente del nostro cervello è la Neo Corteccia che corrisponde al livello dei che cosa ed è responsabile del pensiero razionale e analitico del linguaggio.

**Solo quando comunichiamo dall'interno all'esterno ci rivolgiamo direttamente alla regione del cervello che controlla il processo decisionale, e l'area dedicata al linguaggio ci permette di razionalizzare tali decisioni.**

Non è che non sappiamo perché abbiamo preso certe decisioni, è che non sappiamo spiegarlo perché emozione e linguaggio vengono “comandati” da due aree diverse del cervello. **Le decisioni viscerali nascono così. Sentiamo di fare la cosa giusta. Non c'è nessuna ragione dello stomaco che controlla il processo decisionale, tutto accade nel sistema limbico.**



Il nostro sistema limbico è intelligente e spesso sa qual è la cosa giusta da fare: è la nostra incapacità di verbalizzare i motivi che può indurci a dubitare di noi stessi o ad affidarci all'evidenza empirica.

La maggior parte delle aziende sono molto abili a conquistare la mente (parte razionale); **conquistare il cuore è più impegnativo.**

I grandi leader sono quelli che confidano nel loro istinto. Sono quelli che capiscono l'arte prima della scienza e sanno conquistare i cuori prima delle menti. Sono quelli che partono dal perché.

### Quello che conta è ciò che non si vede

- Un bianco più bianco e colori più brillanti” → i consumatori chiedevano questo; in realtà nessuno tirando fuori il bucato guardava controluce che fosse bianco; la prima cosa che facevano era sentirne l'odore → **la sensazione di pulito era più importante del pulito.**

- La forza del sistema limbico è stupefacente: oltre a controllare le nostre decisioni viscerali, può spingerci a fare cose apparentemente irrazionali; a lasciare la sicurezza di una casa per esplorare luoghi lontani; è la nostra immortale fiducia in qualcosa di più grande e migliore a orientare questo tipo di comportamenti. **I prodotti che esprimono chiaramente un perché consentono a chi li usa di dire al mondo esterno chi sono e in che cosa credono.**

### La chiarezza dei perché

Se c'è un leader devono esserci dei seguaci.

Devono esserci persone che non guardano solo ai problemi specifici, ma credono in qualcosa di più grande. Se volete ispirare gli altri, cominciate a definire con chiarezza.

### La disciplina dei come

Avere la disciplina necessaria per responsabilizzare l'organizzazione e tutti i collaboratori al rispetto di determinati principi migliora la capacità di operare al meglio delle sue possibilità.

È importante non deviare mai dalla propria causa, darsi quindi una disciplina che aiuti a rimanere concentrati sul proprio perché.

Sentirsi responsabilizzati a fare le cose in un certo modo.

I valori e i principi guida devono essere espressi in VERBI.

**Non innovazione ma GUARDARE AI PROBLEMI DA UNA PROSPETTIVA DIVERSA.**

**Non integrità ma COMPORTATI IN MODO CORRETTO E RISPETTOSO.**

### La coerenza dei cosa

Dopotutto viviamo in un mondo tangibile.

Ai livelli del che cosa si misura l'**autenticità** → si ha autenticità quando il cerchio d'oro è perfettamente in equilibrio, ovvero quando **tutto quello che si dice e quello che si fa è VERAMENTE CIÒ IN CUI SI CREDE; è indispensabile quando si vuole raggiungere un successo duraturo.**

Un venditore che crede in quello che dice trasmette passione → autenticità → relazioni → fiducia → fidelizzazione.

### L'ordine giusto

Quando avete fatto chiarezza sui perché, quando tenete fede in maniera disciplinata ai valori e principi guida, quando siete coerenti in tutto quello che fate e dite, il passo finale consiste nel **MANTENERE L'ORDINE GIUSTO.**

### Sapere perché per sapere come

*Southwest* → Conveniente, semplice e divertente. Ecco come si è mossa Southwest per difendere la causa dell'uomo comune; il risultato del suo modo di agire si è tradotto concretamente nelle cose che ha detto e fatto nei suoi prodotti, nelle persone che ha assunto, nella sua cultura e nella sua azione di marketing (“Ora siete liberi di girare il Paese” → è la vera causa, non un semplice slogan). Ricordiamo che **la convinzione che ci si possa differenziare in base a che cosa si fa e a come lo si fa si basa su un falso presupposto; questa strategia, spesso accompagnata da tattiche manipolatorie, non garantisce alcun successo.**

## Manipolazione e Ispirazione sono simili ma... diversi

**L'ISPIRAZIONE** conduce a delle decisioni che non riguardano più le aziende o i prodotti bensì la **nostra identità**.

Quanto **sentiamo** che le nostre decisioni sono giuste siamo disposti a pagare un sovrapprezzo o a sopportare dei disagi (capitano) in cambio di quei prodotti e servizi.

**La fedeltà, vero valore emotivo, esiste nel cervello di chi compra, non di chi vende.**

Se i nostri perché e i suoi perché corrispondono, la persona vedrà in ciò che offriamo esattamente le cose in cui crede.

## Fare affari è come uscire con qualcuno

Non c'è differenza tra vendita e corteggiamento: in entrambi i casi ci si siede a un tavolo e si spera di dire e fare un numero di cose giuste sufficienti a chiudere la trattativa.

Partire dal perché in ogni ambito di vita significa **porre le fondamenta per una relazione basata su valori e credenze**.

Come nel corteggiamento, è estremamente difficile iniziare a costruire una relazione di fiducia con un potenziale cliente cercando di convincerlo che possiamo offrirgli tutta una serie di caratteristiche e di **vantaggi** razionali. Sono cose **importanti ma servono solo per dare credibilità (successiva)** ad una proposta commerciale e per consentire al cliente di **razionalizzare la sua decisione di acquisto**.

## 3 gradi di certezza

- Decisione fondata soltanto su **basi razionali** → **PENSO** che questa sia la decisione migliore.
- Decisione **viscerale** → **SENTO** che questa è la decisione giusta.
- Quando si **sa qual è il proprio perché** → **SO** che è giusto e **SO** anche razionalizzarlo ed esprimere facilmente a parole.

**I che cosa razionali offrono prove tangibili dei perché di cui si ha una consapevolezza istintiva.**

## I LEADER HANNO BISOGNO DI SEGUACI

*Herb Kelleher*, capo di Southwest per 20 anni, era considerato un eretico perché partiva dall'assunto che **un'azienda avesse prima di tutto la RESPONSABILITÀ DI AVER CURA DEI PROPRI DIPENDENTI.**

La fiducia non emerge soltanto perché un venditore cerca di convincere un cliente con argomenti razionali ad acquistare un prodotto o un servizio, o perché un dirigente promette un cambiamento.

**La fiducia comincia ad emergere quando abbiamo la sensazione che un'organizzazione sia animata da motivi diversi dal proprio vantaggio egoistico.**

Per ottenere fiducia e un'attribuzione di **VALORE**, è necessario spiegare **il proprio perché** e provarlo con quello che si fa. (perché= credo; come= azioni; cosa= risultati concreti).

**Si è leader quando si è seguiti dagli altri non per un tornaconto personale ma per una SCELTA VOLONTARIA.**

*Bethune* della *Continental* era diverso rispetto al precedente CEO: aveva capito che aldilà della struttura e dei sistemi, un'azienda non è altro che un insieme di persone.

**A tutti piace VINCERE:** ciò che cambia è il **modo di calcolo dei punteggi** (fama, soldi, potere, realizzazione spirituale ...). Non c'è nulla di male nel desiderare di vincere, il problema sorge quando la metrica diventa l'unica misura di tale successo.

Tutti ebbero i loro 65 dollari quando la compagnia lavorò bene; nessuno ebbe niente quando l'azienda mancò gli obiettivi. *Bethune* volle che questi incentivi fossero spediti separatamente. Erano un **simbolo di vittoria.**

## La specie umana e la cultura

Il successo della razza umana non è stato dovuto al fatto di essere l'animale più forte: **la nostra specie ha avuto successo grazie alla capacità di formare delle CULTURE.**

Quando condividiamo valori e credenze con gli altri, diamo origine alla fiducia.

Diventiamo amici di quelli che hanno la nostra stessa visione del mondo, che condividono le nostre stesse idee e i nostri ideali.

Facciamo meglio in culture in cui ci troviamo bene. Facciamo meglio in luoghi che riflettono i nostri valori e ideali.

**Un'azienda è una cultura, un gruppo di persone riunito intorno ad un insieme comune di valori e credenze.**

L'obiettivo non è circondarsi di persone che hanno un certo numero di competenze e capacità bensì che condividono quegli stessi valori e quelle stesse credenze.

### **Trovare persone che condividono valori e credenze**

*Esplorazione con la nave Endurance* → non ci furono morti né episodi di cannibalismo e ammutinamenti. Non si trattò di un caso fortunato. *Shackleton* aveva assunto le persone adatte, gli uomini giusti per quel lavoro. **Annuncio per reclutamento:** *Si cercano uomini per un viaggio pericoloso. Salario modesto, freddo intenso, lunghi mesi in completa oscurità, pericolo costante, ritorno sani e salvi non garantito. Onori e riconoscimenti in caso di successo.*

**Non si assume qualcuno per le sue competenze, lo si assume per le sue attitudini. Le competenze si possono sempre insegnare.**

L'obiettivo è assumere persone appassionate ai nostri stessi perché, ai nostri scopi, ideali e credo. **Le grandi aziende non assumono persone qualificate per poi motivarle: assumono persone motivate e le ispirano.**

### **Date loro una cattedrale. Quando è motivato dai perché, il successo arriva**

Mentre il primo scalpellino probabilmente abbandonerebbe un lavoro per una paga migliore, il secondo è consapevole che sta costruendo una cattedrale, si sente importante, si sente parte del progetto. **Il legame tra persone che lavorano insieme per una causa comune porta al successo.** *I fratelli Wright erano veri scienziati, profondamente e sinceramente concentrati sul problema fisico che stavano cercando di risolvere;* predicavano ciò in cui credevano e ispiravano altri membri della comunità a sposare la loro causa; non rinunciarono nonostante i molti tentativi fallimentari, mentre Langley mollò.

Langley aveva messo in piedi un dream team in base a una promessa di ricchezza e fama.

I fratelli Wright avevano ispirato un gruppo di persone ad unirsi a loro per inseguire un sogno più grande di ciascuno dei partecipanti al progetto. **In genere le aziende danno un compito su cui**

## **lavorare, ma solo le organizzazioni più innovative danno ai loro membri UN OBIETTIVO VERSO IL QUALE LAVORARE.**

Le aziende eccellenti non si limitano a chiedere ai dipendenti di studiare congegni sempre migliori: danno loro uno scopo, una sfida attorno a cui far crescere le idee.

In un'impresa la capacità di innovare non è solo utile a sviluppare nuove idee. È una risorsa preziosa anche per superare le difficoltà. Quando si è consapevoli di lavorare per uno scopo più alto, si è più attrezzati per affrontare le circostanze avverse e si può persino riuscire a scorgervi delle opportunità. La grande capacità di Southwest nel risolvere i problemi, l'abilità di Apple nell'innovazione e la capacità dei Wright di sviluppare una nuova tecnologia con la squadra a loro disposizione → denominatore comune, la **consapevolezza di poter raggiungere i propri obiettivi.**

### **La definizione della fiducia**

Accettare il **rischio calcolato** significa mettere in conto la possibilità di subire perdite anche cospicue, ma anche **adottare delle misure per scongiurare o per contrastare esiti** che, per quanto improbabili, sono pur sempre **possibili**.

*Leeson, Barings Bank* aveva perso il suo perché: la cultura Barings non era più fonte di ispirazione per chi lavorava presso la banca; nella sede erano tutti onniscenti, nessuno osava fare una domanda banale, per evitare di fare figuracce; la mancanza di valori e certezze ben chiare, insieme alla debolezza culturale che ne derivava, aveva creato le condizioni per un ambiente in cui ognuno agiva per conto suo, il che a lungo termine non poteva non avere un effetto disastroso.

**La fiducia è una cosa importante. Ci permette di fare affidamento sugli altri.**

Storicamente la fiducia ha svolto un enorme ruolo del possesso di specifiche capacità nel progresso delle aziende e delle società.

Solo quando possono **fidarsi di una cultura** organizzativa gli individui assumono **rischi personali per contribuire al progresso collettivo**.

Creare un clima di fiducia per incoraggiare anche quanti, a differenza di Leeson, non hanno una spiccata predilezione per il rischio, è una strategia che a lungo termine si rivela migliore.

Chi è in sintonia con l'organizzazione è enormemente più propenso a dare di più, a esplorare, a inventare, a innovare, a progredire e, soprattutto, a farlo più volte. Solo con la **fiducia reciproca un'organizzazione può diventare grande.**

## La vera fiducia deriva da ciò che non si vede

*Lori Robinson* vede nel suo lavoro qualcosa di più che restare semplicemente a osservare il radar, qualcosa di più profondo che essere gli occhi e le orecchie di piloti lanciati verso il combattimento. È responsabile di tracciare per loro un percorso che gli consenta di portare a termine la loro missione, lanciarsi all'attacco sui loro aerei con la massima fiducia. **È la fiducia che rende abili i piloti.** Ma il generale Jumper un giorno dimentica di far parte di una squadra e rischia la vita. Ha dimenticato perché è diventato così bravo. I veri leader non fanno la voce grossa, **i veri leader guidano gli altri con i loro perché, incarnano la consapevolezza di uno scopo che ispira coloro che li circondano.**

*Alcune persone, in posizioni di comando, si comportano come se fossero su un albero di scimmie. Cercano di fare in modo che, guardando dalla cima dell'albero, si vedano solo sorrisi. Chi sta di sotto, però, guardando verso l'alto vede solo una schiera di deretani.*

Il segreto per guadagnare la fiducia di un'organizzazione non consiste nel cercare di impressionare tutti, ma nel **METTERSI AL SERVIZIO di coloro che sono AL SUO SERVIZIO.**

## L'influenza degli altri

La sensazione di fiducia ha origine nel sistema limbico, la stessa regione cerebrale in cui risiedono i perché, e può essere così forte da indurci a mettere in secondo piano persino i dati provenienti dalla ricerca empirica, o perlomeno a seminare il tarlo del dubbio.

**Nessuno di noi è immune dall'effetto provocato da qualcuno che conosciamo, o di cui “sentiamo” di poterci fidare,** e che influenza le nostre decisioni.

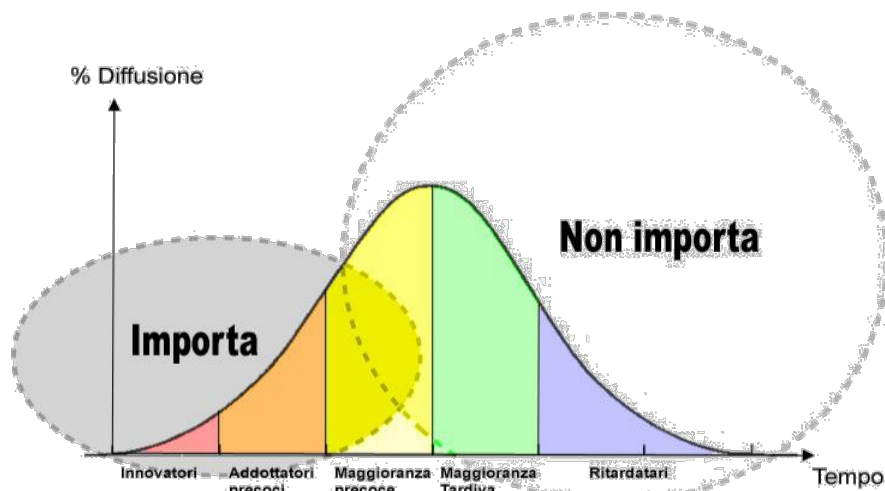
Il testimonial conosciuto è una cosa che funziona soltanto se è connesso ai perché dell'azienda: dovrebbe incarnare qualità che l'azienda già possiede.

La scelta del testimonial in genere viene determinata da una misura tipica della pubblicità chiamata Q-SCORE, un quoziente che indica il livello di riconoscibilità, per così dire di celebrità, dei personaggi famosi.

Ma la notorietà non basta: solo se il testimonial è portatore sano del perché potrà risultare efficace come ambasciatore di un'azienda con la quale condivide gli stessi valori.

**Una raccomandazione degna di fiducia può essere molto più forte persino dell'evidenza empirica o di budget pubblicitari multimilionari.**

### PUNTI CRITICI (ROGERS, 1962)



### Alla maggioranza delle persone non importa

Altre priorità, troppi problemi, paura, risorse

La popolazione si può suddividere in almeno **5 segmenti lungo una curva a campana**

1. INNOVATORI 2,5%
2. UTENTI PRECOCI (early adopters) 13,5%
3. MAGGIORANZA PRECOCE (early majority) 34%
4. MAGGIORANZA TARDIVA (late majority) 34%
5. RITARDATARI (laggards) 16%



1. ***Gli innovatori*** perseguono con determinazione prodotti e idee nuove e sono incuriositi da ogni progresso importante; arrivano per primi; piccola percentuale della popolazione che sfida tutti gli altri a vedere e a pensare il mondo in maniera un po' più diversa rispetto al solito.
2. ***Gli utenti precoci***, come gli innovatori, apprezzano i benefici che ogni nuova idea o tecnologia porta con sé; riconoscono subito il valore delle idee nuove e sono disponibili ad accettarne le imperfezioni perché ne vedono il potenziale; comunque non sono generatori di nuove idee, casomai danno fiducia alle intuizioni altrui e alle loro (se le hanno); sono disposti a pagare un sovrapprezzo o a sopportare un certo grado di disagio pur di possedere un prodotto o sposare un'idea che sentono essere la giusta.
3. ***La maggioranza precoce*** tenta di accogliere le idee e le tecnologie nuove con più facilità.
4. ***La maggioranza tardiva*** composta da persone dalla mentalità più pratica, che danno importanza a fattori di tipo razionale.
5. ***I ritardatari*** sono coloro che, per intenderci, comprano i telefonini touch solo perché non ce ne sono altri sul mercato; hanno bisogno di un prodotto ma non condividono necessariamente gli ideali dell'azienda che lo vende; non si accontentano mai; tutto si riduce a una questione di prezzo; non sono clienti fedeli.

*Tutti noi, in realtà, ci collochiamo in punti diversi della curva con riferimento a prodotti o idee differenti. Ciascuno di noi assegna un valore differente a cose diverse e si comporta di conseguenza. Questa è una delle ragioni per cui è quasi impossibile convincere qualcuno del valore dei nostri prodotti o delle nostre idee in base a argomenti razionali o a benefici tangibili.*

Il successo del mercato di massa presenta un aspetto paradossale. È quasi impossibile ottenerlo se si indirizzano risorse e azioni di marketing verso la parte mediana della campana, nel tentativo di conquistare il favore di coloro che si collocano alla metà della curva, **senza essersi prima rivolti agli utenti precoci.**

La maggioranza precoce in genere non prova un nuovo prodotto se non è stato **già sperimentato da altri. LA MAGGIORANZA HA BISOGNO DELLA RACCOMANDAZIONE DI CHI HA GIÀ USATO/SPERIMENTATO.**

Secondo la **legge della diffusione**, per avere successo a livello di massa bisogna prima **aver già penetrato tra il 15 e il 18% del mercato.** Questa è la ragione per cui si tende a far leva sul prezzo o su servizi aggiuntivi (manipolazioni) → ma ciò, ripetiamo, non crea fidelizzazione. Un'azienda non dovrebbe porsi semplicemente l'obiettivo di vendere a chiunque sia interessato al suo prodotto, cioè alla maggioranza, ma piuttosto di **trovare persone che condividano le sue stesse convinzioni nella parte sinistra della curva a campana.** Portate dalla vostra parte il maggior numero di persone a sinistra della campana e queste spingeranno altri a seguire il loro esempio.

### **Quanto costa non tenere conto della legge della diffusione**

*TiVo* → Cercò di far presa sul cinismo del pubblico di massa, decidendo di promuovere il prodotto spiegando che cosa poteva fare, elencando pregi e caratteristiche tecniche.

*COSA = Abbiamo un nuovo prodotto/ mette in pausa i programmi/ salta la pubblicità/ puoi rivedere i programmi/ memorizza le vostre abitudini e registra i vostri programmi preferiti senza che voi lo impostiate*

Gli analisti erano incapaci di spiegare perché le vendite andassero così a rilento. **L'azienda sembrava avere tutte le condizioni favorevoli** (prodotto di alta qualità, capitali necessari, situazione di mercato favorevole).

Ciò che *TiVo* non fece, mentre avrebbe dovuto farlo, fu **esprimere le proprie convinzioni.** Avrebbe dovuto spiegare anzitutto perché aveva inventato il suo prodotto, e poi fare di tutto per condividere la sua innovazione con gli innovatori e gli utenti precoci animati dalle stesse passioni.

*PERCHÉ = Se siete quelli che amano avere un controllo totale, abbiamo un prodotto perfetto per voi/ consente di mettere in pausa/ permette di saltare la pubblicità/ dà la possibilità di rivedere i programmi/ memorizza le vostre abitudini e registra senza che voi lo impostiate*

In questa versione, **tutte le caratteristiche tecniche e gli argomenti razionali sono usati come prove di un perché**, il quale rappresenta il credo che sostiene la decisione.

In assenza di un perché, le nuove idee e le nuove tecnologie si ritrovano presto coinvolte nel gioco del prezzo e delle caratteristiche tecniche: ciò comporta un pressoché inevitabile rischio di scivolare nello status di commodity.

### **Date alla gente qualcosa in cui credere**

28 agosto 1962, 250.000 persone arrivarono a Washington per ascoltare il discorso “I have a dream” di King → *come fecero a raggiungere tale cifra?* L'America era un paese ferito da disuguaglianze e discriminazioni. **King era diverso dagli altri movimenti perché era davvero DETERMINATO NELLE SUE CONVINZIONI.** Molti, a fronte di vari ostacoli, rinunciarono alla battaglia: era necessario mobilitare l'intera popolazione per trasformarla, non per cambiare una legge. **King aveva un dono: PARLAVA DI CIÒ IN CUI CREDEVA e le sue parole avevano la forza di ispirare gli altri.** Chi ascoltava le sue parole e lo sentiva affermare le sue convinzioni ne rimaneva intimamente toccato (alcuni si organizzarono per diffondere il loro credo in modo più efficace). **Le persone si presentarono per sé stesse. Per ciò in cui loro credevano.** “Io ho un sogno” è diverso da “Io ho un piano” → non furono i dettagli del suo piano d'azione a fare di lui un leader. Furono le sue convinzioni e la sua capacità di comunicarle chiaramente a far sì che la gente lo seguisse. La regione del **cervello che influenza il comportamento e le decisioni non ha la capacità di usare il linguaggio.** Risposta alla domanda perché lo fai: perché io ci credo. Punto.

### **PARTIRE DAL PERCHÉ MA CONOSCERE BENE IL COME**

*Bill Gates* non ha energia ma sa ispirare: **l'energia motiva ma IL CARISMA ISPIRA.** Tutti i grandi leader hanno carisma perché hanno una chiara consapevolezza del loro perché, una fede incontrollabile in uno scopo o in una causa più grande di loro.

*Gates:* **ottimismo, fiducia nella possibilità di rimuovere gli ostacoli; ha visto nel pc una tecnologia perfetta per esprimere al meglio il proprio potenziale.**

Bonus (carote) sono soluzioni di breve durata. La vera fedeltà è una carta vincente che batte qualunque offerta economica. È la causa per cui lavoriamo a generare fedeltà.

*Non ci interessa andare a lavorare per costruire un muro: vogliamo edificare una cattedrale*

### Scegliere la propria strada

*Neil Armstrong* → il suo sogno era volare. Per tutti noi, però, la scelta di un percorso di carriera avviene in tutt'altro modo.

*Jeff Sumner* → i percorsi di carriera hanno spesso **una forte componente di casualità**.

A prescindere da che cosa facciamo nella vita, il nostro perché, lo scopo che ci guida, non cambia mai. Che cosa facciamo è solo un modo tangibile di realizzare il nostro ideale.

Comunque **l'ispirazione può innescare il processo; ma per far nascere un movimento ci vuole qualcosa di più.**

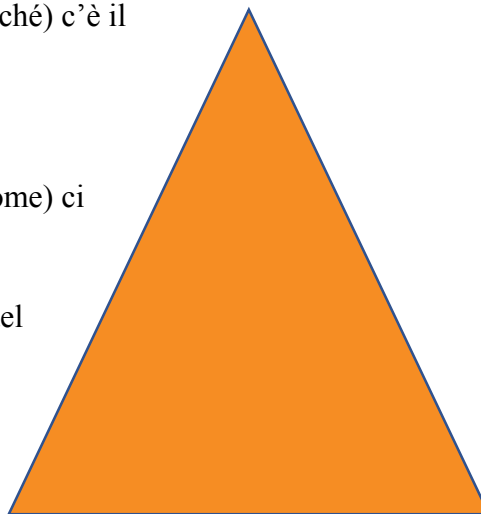
### Amplificare la fonte dell'ispirazione

**IL FAMOSO CERCHIO D'ORO** è in realtà tridimensionale; è la raffigurazione dall'alto di un **CONO**. Il cono rappresenta un'azienda, cioè un sistema intrinsecamente gerarchico e organizzato.

Al VERTICE (nucleo, perché) c'è il  
Leader

Nel MEZZO (mantello, come) ci  
sono i dirigenti di prima  
linea ispirati alla visione del  
leader

Alla BASE (crosta,  
cosa) ci sono gli operai;  
a questo livello si ottengono i risultati tangibili



*Io ho un sogno (King) e lui ha un piano (Abernathy) → King era il leader ma non trasformò l'America da solo. Sapeva ispirare il movimento, ma mobilitare concretamente le persone richiede anche organizzazione. Il leader sta al vertice del cono mentre gli uomini dei come sono responsabili di fare accadere le cose. I leader immaginano la destinazione, gli how-mans trovano il percorso per arrivarci.*

### Chi conosce il perché ha bisogno di qualcuno che conosca il come

**HOW-MANS** → persone di visione; hanno una straordinaria capacità immaginativa; vivono nel presente; sanno guardare con lucidità all'aspetto pratico delle cose; sono concentrati sul presente. Se non fosse stato per suo fratello, *Walt Disney* sarebbe stato rovinato → Roy era consapevole che Walt tendeva ad assumere rischi eccessivi e a trascurare aspetti economici del lavoro. Roy nell'ombra costruiva l'impero concreto delle immaginazioni di Walt. Fu Roy a fondare la Buena Vista Distribution Company e ad avviare l'attività di merchandising. Molti imprenditori di successo amano definirsi visionari, ma in realtà sono uomini dei come. Connubio perché/come vincente → altro esempio = Woz era un ingegnere che aveva competenze e mezzi mentre Jobs era il predicatore della ribellione.

### Dirigere o guidare

Le grandi organizzazioni si comportano come i movimenti sociali: portano le persone a parlare di un prodotto o di un'idea, ad accoglierlo/a nel loro stile di vita, a condividere valori e persino a trovare il modo di contribuire al successo dell'organizzazione. **Le persone cominciano a spargere la voce non per dovere, ma per libera scelta.**

### L'importanza di un buon megafono

*BCI* → nuovo prodotto con campagna incentrata sul che cosa e sui come; il messaggio arriva con forza; la campagna non è un flop, per il momento, ma la strategia funziona finché non esce un'altra promozione più vantaggiosa.

**I microfoni sono uno strumento per far arrivare agli altri il proprio messaggio.** Ma alzare il volume non è difficile. Soldi e trovate pubblicitarie non possono far germogliare i semi della fedeltà. Per fare in modo che un messaggio abbia davvero impatto, che influenzi e generi fedeltà, la visibilità non basta. Occorre comunicare un ideale, un credo o uno scopo più elevato, cui chi ha valori simili possa rapportarsi. Un leader deve avere **un megafono per diffondere il suo messaggio, con il quale farsi udire in modo forte e chiaro**; non basta che il messaggio sia chiaro, deve essere **amplificato per raggiungere un numero di persone sufficienti per mettere in moto il sistema.**

### **Ditelo solo se ci credete**

Qualunque organizzazione può costruirsi un megafono potenzialmente capace di ottenere risultati straordinari. Si può anzi dire che questo è uno dei fattori che fanno grande un'organizzazione. Le grandi organizzazioni non si limitano a generare profitti, ma guidano le persone, e nel farlo cambiano il corso del loro settore e spesso della nostra stessa vita.

**Mantenere standard elevati è difficile, bisogna avere la costanza di non smettere mai di comunicare e di ricordare a tutti il perché l'organizzazione esiste.**

*Branson, Virgin Records* → iniziò con una catena di negozi di dischi; poi avviò una compagnia aerea; poi una marca di bibite; poi un'azienda di wedding-planning ecc → ha saputo replicare la sua capacità di innovazione in molti campi.

### **Tutti i movimenti sono fatti di persone**

*Bruder* → dopo l'11 settembre egli pose l'attenzione sul Medio Oriente domandandosi come fosse potuto accadere; avrebbe potuto ripetersi? Doveva trovare un modo per prevenire. In Medio Oriente mancano istituzioni capaci di trasmettere ai giovani di quella zona la fiducia nel futuro. I problemi connessi al terrorismo in Occidente non sono principalmente legati a ciò che quei giovani pensano dell'America, ma soprattutto a ciò che pensano di sé stessi e alla loro visione del futuro. L'EFE è un movimento globale per cui ogni iniziativa è gestita in maniera indipendente nei vari territori. Nello Yemen, tutti lavorano per trasmettere ai giovani la convinzione di avere di fronte a sé un futuro roseo e ricco di opportunità: sono i seguaci di *Bruder* a produrre i veri cambiamenti.

## COMUNICARE NON SIGNIFICA PARLARE MA ASCOLTARE

“I have a dream” davanti ad un altro simbolo → il Lincoln Memorial. I simboli consentono di rendere tangibile l'intangibile. Il loro significato si fonda soltanto sul fatto che noi stessi diamo loro un significato: ma si tratta di un significato che vive nella nostra mente. **Solo quando uno scopo, causa o ideale, è chiaro un simbolo può acquisire grande forza.**

Quasi tutte le aziende hanno un logo, ma poche sono state capaci di farlo diventare un simbolo carico di significato. Perché un'azienda, a differenza dei dittatori che costringono, possa essere percepita come un grande leader, bisogna che **tutti i suoi simboli, compreso il logo, richiama qualcosa in cui tutti possiamo credere. Qualcosa che tutti possiamo sostenere. Ciò richiede CHIAREZZA, DISCIPLINA E COERENZA.**

In realtà un simbolo è qualunque rappresentazione tangibile di un chiaro insieme di valori  
Un'azienda non può decidere il significato che assumeranno i loro simboli: lo deciderà chi sta nel caotico mercato.

## QUANDO IL PERCHÉ DIVENTA CONFUSO

*Sam Walton* → fondatore di Wal-Mart. Lo ha trasformato in un colosso della grande distribuzione; ma non sarebbero bastate una natura competitiva, una solida etica del lavoro e un connaturato ottimismo a costruire un'azienda che eguaglia da sola la ventitreesima economia del mondo. Walton non ha inventato il modello del commercio low-cost; non era nemmeno l'unica azienda ad offrire prezzi bassi. **Più di ogni altra cosa Walton credeva nella gente. Lavoriamo tutti insieme, questo è il segreto.** Purtroppo però, dopo Sam, Wal-Mart cominciò a confondere il suo perché con il suo come (prezzi bassi). **Non è il destino né qualche ciclo mistico del business a trasformare le imprese di successo in Golia impersonali. SONO LE PERSONE.**

## Le due facce del successo

<i>Raggiungere</i>	<i>Sensazione</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raggiungere un traguardo</li> <li>- Qualcosa di tangibile, definito, misurabile</li> <li>- Si sa cosa si vuole, lo si persegue e lo si ottiene</li> <li>- Motivazioni tangibili</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizzazione</li> <li>- Si sa con chiarezza perché lo si vuole</li> <li>- Motivazione più profonda</li> </ul>

**I risultati sono mezzi, non destinazioni** → le persone dotate della particolare capacità di non perdere mai di vista il perché, a prescindere dai molti o pochi risultati raggiunti, sono quelle che ispirano gli altri. Coloro che riescono anche a raggiungere le pietre miliari che mantengono tutti nella giusta direzione sono i grandi leader.

## LA FRATTURA

- All'inizio le idee sono alimentate dalla passione, quell'emozione irresistibile che ci porta a fare anche gesti del tutto irrazionali.

- La passione può essere così esaltante da contagiare anche gli altri.

- Passione, ottimismo, energia → non bastano → **perché la passione sopravviva, ci vuole**

### **STRUTTURA (COME)**

Wal-Mart: un'azienda ossessionata da un ideale di servizio alla comunità si è lasciata ossessionare dal raggiungimento dei propri obiettivi.

- **La difficoltà più grande che ogni organizzazione può trovarsi ad affrontare è proprio IL SUCCESSO:** quando cresce diventa materialmente impossibile per una persona avocare a sé tutte le decisioni più importanti; man mano che il megafono si ingrossa, il perché comincia a perdere chiarezza; se all'inizio ci si affidava all'istinto, alla fine l'unica base su cui affidarsi sono argomenti razionali e dati empirici; molte organizzazioni dipendono in modo così forte dall'energia di una sola persona che se questa venisse meno ne rimarrebbero profondamente sconvolte. **Non si tratta**



**di aggrapparsi al leader, ma di tener viva per sempre la sua visione.** *America Online* → ha subito una profonda frattura; l'obiettivo era portare online più gente possibile; causa smarrita. Gli imprenditori di successo rimpiangono i tempi di avvio dell'attività: fase in cui ciò che facevano era perfettamente allineato con i motivi per cui lo facevano.

### Si ottiene ciò che si misura

*Nel 1993, Harbridge si trasferì a San Francisco e avviò la sua società di recupero crediti* → era fermamente convinta che trattare le persone con rispetto si sarebbe rivelato molto più fruttuoso che perseguitarle; ciascuno ha una storia da raccontare e merita di essere ascoltato; gli agenti dovevano cercare di stabilire un rapporto con il debitore tramite il telefono in circa 3 minuti; *Bridgeport Financial non distribuiva bonus in base alle somme recuperate, ma in base al numero di biglietti di ringraziamento spediti agli agenti.* Harbridge trovò il modo di misurare il perché. Se chi sta fuori dal megafono condivide il vostro perché e se siete bravi a comunicare gli ideali in cui credete con tutto ciò che fate e che dite, la fiducia viene a galla e si ha la **percezione di un valore.** Quando è possibile parlare di un'azienda e descrivere chiaramente il suo credo con parole che non riguardino prezzo, qualità, servizio o caratteristiche, si ha la prova che l'azienda è riuscita a superare la frattura.

### Un buon piano di successione mantiene vivo il perché

- *Bill Gates* ha lasciato la carica di CEO di Microsoft a *Steve Ballmer* nel 2000 per dedicare il suo tempo e le sue energie alla fondazione; ma in realtà ha sempre mantenuto un ruolo e una presenza nella sede centrale a Washington. Steve Ballmer è un uomo abile e intelligente, ma non incarna la visione del mondo di Gates; la sua immagine è quella di un manager capace che ragiona di numeri, concorrenti e mercati, un uomo particolarmente dotato nella gestione dei che cosa.
- Come tutti i leader visionari, Gates è speciale perché incarna i valori in cui crede. È la personificazione stessa del perché di Microsoft. Funge da vero e proprio faro.
- **Date alla gente gli strumenti giusti, rendeteli più produttivi e ciascuno, qualunque sia il suo posto in questo mondo, avrà l'opportunità di esprimere il suo vero potenziale. “Un pc in ogni casa e in ogni scrivania”.**

- *Gates* sa che c'è bisogno della gente per produrre veri cambiamenti, ma ha trascurato il fatto che il successo di un movimento, sociale o aziendale, ha bisogno di un leader che marcia alla testa del corteo, predicando la sua visione, ricordando a tutti perché si sono riuniti. King ha dovuto attraversare quel ponte nella sua marcia da Selma, ma ciò che contava era il significato di quel ponte. Così anche nella vita aziendale il profitto e il valore per l'azionista sono mete importanti ed essenziali, ma non sono ciò che ispira le persone ad andare al lavoro.
- Microsoft ha vissuto la sua frattura anni fa, quando è passata da impresa che voleva cambiare il mondo a società produttrice di software; ma la vicinanza di Gates ha consentito di mantenere almeno una vaga consapevolezza della propria ragione di esistere.
- Jobs, emblema (non più) vivente della figura del ribelle rivoluzionario, nonché incarnazione del perché della sua azienda, lasciò la Apple nel 1985 dopo un memorabile scontro di potere con il presidente Sculley. Per qualche anno Apple visse di rendita sull'eredità di Jobs, grazie al fatto che le aziende cominciarono a comprare Mac e gli sviluppatori producevano il nuovo software; ma presto l'azienda cominciò a vacillare. Solo quando nel 1997 Jobs tornò, tutti, all'interno e all'esterno dell'azienda, si ricordarono finalmente perché Apple era stata fondata. In breve tempo Apple ritrovò la sua energia innovativa, la sua capacità di pensare in modo differente e di ridefinire interi settori industriali.
- **Quando le persone che incarnano il perché se ne vanno senza aver potuto esprimere chiaramente a che cosa l'azienda deve la sua stessa origine, non lasciano ai successori alcuna causa da portare avanti.**
- *Starbucks* → ai tempi di Schultz, l'azienda aveva ancora qualcosa da dire; sotto la sua forma c'era un'idea di mondo (Schultz era innamorato dei bar italiani e il suo progetto era creare un ambiente accogliente tra casa e lavoro, quel “terzo spazio” intorno al quale da solo riuscì a far nascere negli Usa una cultura della caffetteria che in precedenza esisteva solo nei campus dei college). In una nota famosa scritta solo due mesi prima di tornare al timone, Schultz implorava il suo successore Donald di “fare in cambiamenti necessari a recuperare l'eredità, la tradizione e la passione che tutti nutriamo per la vera esperienza Starbucks”.
- **Per le aziende di ogni dimensione, il successo rappresenta la sfida più difficile.**
- **La cultura di queste aziende** si è sviluppata intorno alla **visione di un singolo**: l'unica valida strategia di successione possibile consisterebbe nel trovare un nuovo numero uno che creda nel movimento, ne assuma la guida e non imponga la sua visione del futuro.

- **Il problema della successione** non consiste solo nel selezionare una persona con le capacità e le competenze adatte; consiste nel **trovare qualcuno che sia IN SINTONIA CON LA CAUSA ORIGINARIA che ha portato alla fondazione dell'azienda.**

### LE ORIGINI DI UN PERCHÉ

La causa di Apple ebbe origine molto prima che Apple nascesse: nel **1971**, Wozniak e Jobs realizzarono un oggetto che chiamarono “scatola blu” e che permetteva di collegarsi abusivamente alla rete telefonica per evitare di pagare le tariffe interurbane.

Il 1 aprile **1976** lo schema si ripeté → questa volta lanciarono la sfida ai giganti dell'informatica, e più precisamente a Big Blue, nientemeno che IBM.

Nel **1984** Apple lanciò il Mac con il famoso spot con il quale cambiarono anche il corso della pubblicità (spot di taglio cinematografico).

Con Mac ancora una volta Apple modificò le abitudini tradizionali, sfidando lo standard di Microsoft DOS, il sistema operativo usato all'epoca. Il Mac fu il primo pc che prevedeva un'interfaccia grafica e l'uso di un mouse. Ironia della sorte fu poi Microsoft a introdurre davvero l'idea di Apple sul mercato di massa grazie a Windows.

**I-phone** → il produttore doveva dettare al provider le funzionalità del telefono.

### Il perché nasce guardando indietro

Perché possa acquisire potenza ed efficacia, **UNA FRECCIA DEVE ESSERE TIRATA INDIETRO**, a 180 gradi dal bersaglio: un perché acquisisce forza allo stesso modo.

Un perché non nasce guardando avanti, verso l'obiettivo che intende raggiungere, e cercando di escogitare una strategia adatta per arrivarci.

Non trae origine dalle ricerche di mercato.

Non è frutto di interviste a tappeto con i consumatori, né tanto meno con i dipendenti.

**Nasce guardando nella direzione completamente opposta.** Trovare il perché è un **processo di scoperta, non di invenzione.**

Il perché è figlio di un **percorso di crescita e delle esperienze di una persona o di un gruppo.**

Riuscire a scorgere il proprio perché non è la parte più difficile: la vera **difficoltà** consiste nel **non perdere mai l'equilibrio e l'autenticità.**

### **Seguite il vostro perché e gli altri seguiranno voi**

Quando gareggi contro tutti gli altri, nessuno ti aiuta.

**Quando gareggi con te stesso, tutti sono pronti ad aiutarti** → siamo sempre in competizione con qualcun altro. Stiamo sempre cercando di essere migliori di qualcun altro. Qualità migliore. Più funzioni. Un servizio migliore. Ci confrontiamo di continuo con gli altri. *Ma che cosa succederebbe se ogni giorno andassimo a lavorare con il solo obiettivo di essere migliori di noi stessi?* Tutte le organizzazioni partono da un perché ma solo le migliori continuano ad averlo chiaro anno dopo anno. L'unico obiettivo di chi ha perso di vista il perché corre è vincere una medaglia o battere qualcun altro.

Il nostro obiettivo è **trovare clienti che condividano ciò in cui crediamo e lavorare con loro per realizzare le nostre aspirazioni.**

### **APPROFONDIMENTO SULLA LEADERSHIP**

- *La leadership non ha a che fare con il potere o l'autorità.*
- *Ha un tratto decisamente più umano: essere leader richiede una e una sola cosa, dei **seguaci disposti a venire volontariamente con noi.***
- *La leadership riguarda sempre delle persone. Non si può essere leader di un'azienda intesa come una struttura giuridica: si può dirigere un'azienda, gestire un'organizzazione, ma si può essere leader solo di persone.*
- *Esempio del naufragio → grande fiducia delle persone **in un mondo che esiste nel futuro e la sua capacità di comunicarlo in modo tale da permetterci di immaginarlo con chiarezza.***
- *I leader non sono la fonte diretta di tutte le grandi idee, ma sono **fonte di supporto per tutti coloro che vogliono portare il loro contributo.***
- *Ispirano le persone a lavorare insieme per il bene del gruppo.*
- *I leader non partono mai dalle cose da fare. **Partono spiegando perché devono essere fatte.***

## CONSIGLI DI LETTURA LEGATI AL TEMA

- “Il cigno nero” (Nicolas Taleb) → <http://amzn.to/2vFA0CL>
- “La mucca viola” (Seth Godin) → <http://amzn.to/2vF1XdS>
- “I sette pilastri del successo” (Steven Covey) → <http://amzn.to/2gGis2A>
- “Intelligenza emotiva” (Daniel Goleman) → <http://amzn.to/2eDxbLo>
- “Alla ricerca di un significato della vita” (Viktor Frankl) → <http://amzn.to/2wynofu>
- “Chi ha spostato il mio formaggio” (Spencer Johnson) → <http://amzn.to/2eDZby8>
- “Il leader che non aveva titoli” (Robin Sharma) → <http://amzn.to/2xJvNLy>
- “Come trattare gli altri e farseli amici” (Dale Carnegie) → <http://amzn.to/2wyBhdI>
- “Pensa e arricchisci te stesso” (Napoleon Hill) → <http://amzn.to/2eEbw5o>
- “Strategia oceano blu” (W. Chan Kim e R. Mauborgne) → <http://amzn.to/2gyOs5e>