

Migliora il gioco di squadra

**ALAN STEIN JR.
JON STERNFELD**

**I SEGRETI DEI COACH DI SUCCESSO
PER LAVORARE IN TEAM**



**UNICOMUNICAZIONE
LIBERA IL POTENZIALE**

Copyright © 2019 by Alan Stein Jr.
This translation published by arrangement
with Center Street, a division of Hachette Book Group, Inc.
Italian language edition copyright © 2019
by UNICOMUNICAZIONE.it Srl
All rights reserved.

Titolo dell'opera in lingua originale
Raise your game
Sottotitolo dell'opera in lingua originale
High-Performance Secrets from the Best of the Best

Titolo della versione italiana dell'opera
Migliora il gioco di squadra
Sottotitolo
I segreti dei coach di successo per lavorare in team

Pubblicata da:
UNICOMUNICAZIONE.it Srl
Piazza IV Novembre, 7 – 20124 Milano – Italy

Prima edizione: settembre 2021

Ristampa
8 7 6 5 4 3 2 1 0 2024 2023 2022 2021

ISBN
978 88 3362 115 9

Traduzione
Sandra Zerilli
Editing
Mattia Bernardini

Impaginazione
Andrea Mattei
www.zeronovecomunicazione.it

Stampa
Lineagrafica, Città di Castello (PG)

Proprietà letteraria riservata.
È vietata la riproduzione con qualsiasi mezzo.

Migliora il gioco di squadra

**ALAN STEIN JR.
JON STERNFELD**

**I SEGRETI DEI COACH DI SUCCESSO
PER LAVORARE IN TEAM**



**Luke, Jack e Lyla...
vi amo più di quanto le parole
possano esprimere.**

**Voi mi ispirate a migliorare
il mio gioco di squadra.**

Sommario

Prefazione di Jay Bilas	11
Introduzione	15
Come è organizzato il libro	23
PARTE I - Giocatore	31
Capitolo 1 - Autoconsapevolezza	33
Capitolo 2 - Passione	57
Capitolo 3 - Disciplina	79
Capitolo 4 - Coachability	99
Capitolo 5 - Sicurezza	115

PARTE II - Coach	133
Capitolo 6 - Visione	135
Capitolo 7 - Cultura	159
Capitolo 8 - Servizio	181
Capitolo 9 - Carattere	201
Capitolo 10 - Empowerment	217
PARTE III - Team	233
Capitolo 11 - Credere	235
Capitolo 12 - Altruismo	251
Capitolo 13 - Chiarezza del ruolo	265
Capitolo 14 - Comunicazione	281
Capitolo 15 - Coesione	307
CONCLUSIONE: Il primo passo	325
Ringraziamenti	331
Gli autori	333
Linea diretta con l'editore	336

Prefazione

Ho conosciuto Alan Stein Jr. per la prima volta a una Skills Academy per giocatori di basket del liceo. Sostanzialmente si trattava di un camp destinato alle migliori promesse del paese, ai giocatori che avrebbero presto popolato il draft NBA distinguendosi tra i più grandi nomi in campo. Alan mi era stato presentato come un esperto di preparazione atletica. Non ci ho impiegato molto a capire che era molto più di quello.

Fin dall'inizio della Skills Academy, Alan non è mai arrivato all'ora stabilita. Arrivava sempre in anticipo. Durante i meeting non parlava a meno di non avere qualcosa di importante da dire. Ascoltava e prendeva appunti attentamente. Era sempre disponibile e nessun compito risultava troppo umile per lui. Per utilizzare un termine che ormai è diventato molto comune, era un *servant leader*. Ma a mio avviso, Alan aveva un valore ben maggiore. Era un grande compagno di squadra: svolgeva il suo lavoro e aiutava gli altri a svolgere il loro.

Trovo questo un aspetto importante del carattere di Alan. Ha l'ambizione di fare strada e avere successo, come l'avrebbe una qualsiasi persona motivata, ma anziché concentrarsi sul "networking," Alan era deciso nel realizzare il lavoro che doveva fare lui, ma anche nel fare tutto il possibile per valorizzare il lavoro che svolgevano gli altri. Se un giocatore arrivava in palestra in anticipo, Alan si metteva a palleggiare con lui. Se all'ultimo minuto serviva che qualcuno si inserisse in un'esercitazione, Alan era sempre disponibile. Se sul parquet c'era qualcosa, Alan lo raccoglieva. Se il parquet non era ancora stato spazzato dal giorno prima, lo spazzava Alan.

Non si comportava così per fare colpo, ma perché serviva. Ma di certo faceva colpo. Faceva colpo su tutti. Il generale Martin Dempsey, ex capo dello Stato Maggiore Congiunto, disse una volta che la leadership è un viaggio, non una destinazione. E poi aggiunse che, se mai tu pensassi di aver capito tutto e di non aver nient'altro da imparare sulla leadership, commetteresti un grave errore. Secondo me, Alan incarna i tre principi chiave della leadership indicati dal generale Dempsey: carattere, competenza e umiltà. Alan è un uomo di grande carattere, un uomo dalla fermezza morale che non si piega a nessuno. Nel suo campo è un esperto e si impegna sempre a studiare e imparare come si evolvono il gioco e la tecnologia. Inoltre, ha l'umiltà di ascoltare, apprendere e lavorare come se fosse povero in canna.

Alan è un riferimento per il suo settore e gode di grande stima tra i migliori giocatori e Coach per il livello costante di eccellenza che caratterizza il suo lavoro e perché continua a migliorare e a rendere migliore la sua squadra. Alan porta energia positiva in tutto ciò che fa, quell'energia positiva che non proviene dall'entusiasmo sportivo ma dalla voglia di svolgere bene le cose impegnative. Dove c'è da lavorare sodo, Alan è in prima linea e gli altri si aggiungono volentieri grazie al suo esempio.

Un esempio del suo esempio: parecchi anni fa ho dato il via a un camp di basket a Charlotte, nella Carolina del Nord, per i giocatori del liceo che desiderano migliorare e per i giovani

Coach che desiderano sviluppare le loro capacità. Credo di aver iniziato questo camp e di proporlo ogni anno per una buona ragione: restituire e prestare l'aiuto che io stesso ho ricevuto da così tante persone lungo il percorso. Quando iniziò il camp, il budget era basso ed eravamo alle prime armi, cosa che accennai ad Alan. Disse immediatamente che avrebbe dato il suo contributo. In tutta sincerità, il camp non era assolutamente ai livelli di Alan. Eppure lui c'era sempre, dal primo meeting con i Coach fino all'ultimo momento in cui i giocatori erano sul parquet. Era davvero la prima persona a presentarsi in palestra e l'ultima ad andarsene.

Anche se Alan minimizzerebbe tutto, l'esempio che lui offre a questi giovani giocatori del liceo è inestimabile. E il modello di comportamento che rappresenta per i giovani Coach è imparreggiabile. Alan dona al camp un'esperienza tecnica che pochi altri in tutto il paese possono dare. Ma l'ispirazione che porta con la sua presenza nessun camp la può garantire. Ecco perché è così importante.

Sia Alan che io veniamo dagli sport di squadra e credo che entrambi comprendiamo e apprezziamo il modo in cui gli insegnamenti e i principi che vi abbiamo tratto possano essere utilizzati e applicati in campo accademico, nel business e in moltissime altre imprese. Per vari motivi, i principi che negli sport di squadra assicurano il successo hanno una presa particolare sulle persone e le coinvolgono a un livello diverso, un livello che gli insegnamenti provenienti da altre discipline non sembrano raggiungere.

Nel basket, la mia squadra aveva sempre un avversario. C'era sempre un gruppo capace, atletico e unito di giocatori che cercava attivamente e fisicamente di impedirci di realizzare le azioni che intendevamo compiere. A scuola e nel business, invece, posso aver avuto dei rivali, ma non ho mai avuto un avversario.

Mai nella mia carriera di avvocato o commentatore ho trovato qualcuno che cercasse di impedirmi di realizzare le azioni

che intendevo compiere. L'unico che sarebbe stato in grado di fermarmi ero io. Questo libro ti aiuterà a uscire dal guscio e a farcela senza paura di fallire. Non ti motiverà, perché non hai bisogno di motivazione. Ti ispirerà.

Ho trascorso gli ultimi ventisei anni nei due ruoli di avvocato e commentatore. Posso affermare con certezza che non ho mai lavorato un singolo giorno senza utilizzare consapevolmente gli insegnamenti che ho appreso da un Coach o da un compagno di squadra con cui ho avuto a che fare o dai libri che ho letto nel mio ambito. Questo libro ti fornirà quegli insegnamenti e principi del successo che si traducono oltre i confini dello sport e del business.

Sono davvero felice che Alan abbia scritto questo libro. Ha imparato dai migliori e, di conseguenza, lui è il migliore. E io sono estremamente fortunato di averlo come amico.

Jay Bilas, commentatore sportivo per la ESPN

Introduzione

Nel 2013, fui invitato a Las Vegas dalla USA Basketball per collaborare a un camp fianco a fianco con alcuni tra i migliori Coach del college basketball, con giganti come John Calipari della University of Kentucky, Billy Donovan della University of Florida e Mark Few della Gonzaga University. Per consentire la selezione delle squadre, il primo giorno fu dedicato principalmente a esercitazioni e test che consentissero ai Coach di elaborare un draft formale, il tutto guidato da Bill Raftery della CBS e da P. J. Carlesimo della ESPN. Ma quando posai gli occhi sul campo, non vidi star del college o future promesse dell’NBA. Niente affatto, i giocatori erano tutti uomini di mezz’età con un mucchio di soldi da spendere, una gran voglia di darsi da fare e un amore eterno per il basket. Il basket Usa si stava dando al business dei *fantasy camp* sportivi, un settore in forte crescita. Uomini di incredibile successo, disposti a pagare cifre esorbitanti per correre in campo per ore, tirare a canestro e sentirsi urlare contro dai loro eroi a bordo campo. È il loro sogno.

Ho lavorato molti anni in questo camp e si tratta di un'esperienza fantastica. Può capitare che i partecipanti prendano il jet privato per Las Vegas e che arrivino in palestra in Bentley accompagnati dall'autista, ma in genere sono tipi tranquilli e alla mano. Sono solo incredibilmente determinati e di enorme successo. L'aura fascinosa di questi multimilionari a capo di alcune delle più prestigiose aziende d'America evapora nel momento in cui li vedi ansimare su e giù per il campo con le loro fascette in testa, i pantaloncini corti e, nel caso di alcuni, la pancia da birra. Ma questo non li sminuisce ai miei occhi... niente affatto. Anzi, li porta a un livello ancora più alto. Adoro la serietà con cui affrontano le partite, l'intensità con cui si preparano, lo sforzo che fanno per arrivare presto e riscaldarsi a dovere, le urla a squarciagola che rivolgono agli arbitri dopo un fischio ingiusto.

Nelle pause della giornata, si mettono al telefono, fanno trattative e si occupano del loro business. Poi il gioco riprende e tornano in campo, tutti impegnati e indaffarati in difesa. Sono ipercompetitivi: è così che sono arrivati al punto in cui si trovano nella vita. E quell'elemento competitivo non è un interruttore che possono accendere e spegnere: fa parte della loro natura, di ciò che sono. Le capacità atletiche potrebbero non trasferirsi dalla sala riunioni al campo, ma l'approccio, le basi e l'atteggiamento sicuramente sì.

Lo sport rende tutti uguali e queste persone lo sanno. Anche se sono circondati da persone che dicono loro "sì" tutto il giorno – camerieri che si precipitano a procurare loro il vino migliore, parcheggiatori che si affrettano a occuparsi della loro auto – in fondo loro vogliono qualcuno che li punzecchi per un passaggio sbagliato o che respinga il loro tiro fin sugli spalti. Vogliono *guadagnarsi i loro canestri*. Sanno che si diventa forti andando in salita e non vi è nulla come una partita di basket contro degli agguerriti avversari per vedere di che pasta sei fatto.

Vasu Kulkarni, amministratore delegato di Krossover e Court-sideVC, ha fatto del basket la struttura intorno a cui gravitano tutte le sue attività. Gli si accende in volto un incredibile entu-

siasmo quando parla di basket e non nasconde la sua passione per questo sport. “Il campo fa emergere la tua vera natura,” mi disse durante un’intervista. “Molte volte, ciò che vedi sul campo è ciò che ottieni fuori dal campo. Tutte le persone con cui faccio business, cerco di portarle a giocare in campo.”

Una partita a basket è un’esperienza comune. È intensa, spossante e arrivi a provare gli alti e bassi della vittoria e della sconfitta con altre persone che hanno a cuore il risultato. “Considero il basket un gran modo in cui stringere rapporti e costruire ponti con le persone,” disse. Vasu trae questo suo punto di vista da uno dei più grandi di tutti i tempi. Larry Bird, una vera leggenda entrata nella Hall of Fame, avrebbe affermato di capire tutto di una persona guardando il modo in cui si comportava sul campo da basket.¹

Quello tra il mondo dello sport e il mondo del business è un collegamento naturale. Non è un caso che i migliori Coach abbiano un doppio ruolo di esperti di leadership e motivazione. John Calipari, della Kentucky, e Jay Wright, di Villanova, sono autori di libri di business leadership; il Coach della Duke, Mike Krzyzewski, nel tempo libero fa lo speaker motivazionale; Dean Smith, Coach della UNC, è stato invitato a tenere conferenze presso scuole di management in paesi lontani come la Svizzera.

Istituzioni, aziende e persone comuni che cercano semplicemente di farsi strada sono disposte a sborsare un bel po’ di soldi, sacrificare weekend e percorrere lunghe distanze per sentire ciò che un top Coach ha da dire. E non prendono appunti sulle difese a zona e su come si esegue il pick and roll. Alcuni partecipanti probabilmente non seguono nemmeno lo sport, ma comprendono le perle di saggezza che questi Coach offrono. Le lezioni dei Coach sono universali e i loro risultati sono concreti e indiscutibili.

1 David Halberstam, *Playing for Keeps: Michael Jordan and the World He Made*, Random House, New York 1999, p. 165. Trad. it. *Air. La storia di Michael Jordan*, Magazzini Salani, Milano 2020.

I Coach dei college, inoltre, devono ripartire da zero circa ogni paio d'anni, con una generazione nuova di talenti e nuovi punti di forza e di debolezza. I Coach – e i programmi che sviluppano – sono dei fattori costanti, perciò il successo a lungo termine della squadra di un college è la prova della loro leadership. Essi comprendono i principi fondamentali del successo perché devono continuare a metterli in pratica anno dopo anno.

È un promemoria importante: il successo è il risultato di ciò che facciamo *sempre*. I migliori in qualsiasi ambito della vita hanno accolto questo fatto, l'hanno fatto proprio e hanno scelto di creare e mettere in atto delle abitudini positive. Essi comprendono che non si può essere selettivi quando si tratta di eccellere. Come si suol dire, il modo in cui fai una qualsiasi cosa è il modo in cui fai tutto.

Gran parte della mia carriera si è svolta aiutando i migliori giocatori di basket ad accrescere le loro doti atletiche e la connessione tra mente e corpo. Ho lavorato con personaggi del calibro di Kevin Durant e Victor Oladipo e ho osservato superstar come Kobe Bryant e Steph Curry nelle loro sessioni di allenamento personale... e ci sono due cose che emergono. La prima: si attengono alle basi. Studiano e mettono in pratica le basi finché diventano automatiche, come se fossero le azioni stesse a eseguirle. La seconda: si impegnano più duramente di chiunque altro. Potranno anche perdere qualche partita, ma sicuramente nessuno li batte quanto a impegno e duro lavoro.

Faccio il Performance Coach di basket da quando ho finito il college nel 1999. Le più grandi aziende di tutto il mondo ora mi ingaggiano per insegnare, fare formazione e consulenza sulla leadership efficace e sul gioco di squadra perché i principi per riuscire in campo sono paralleli ai principi necessari per riuscire in qualsiasi settore. Credo nei fondamentali e sostengo i fondamentali. Ho visto gente fallire o riuscire per l'impegno che hanno dedicato a questi elementi di sostanza, per quanto noiosi, impopolari e poco appariscenti. "Il successo non è né magico né misterioso," scrive uno dei miei eroi, Jim Rohn. "Il

successo è la naturale conseguenza dell'applicazione coerente dei principi fondamentali.”

Voglio insegnarvi a vivere presenti in una società distratta affinché siate leader e compagni di squadra più connessi, produttivi e influenti. Il cambiamento epocale si verifica solamente con l'accumularsi delle piccole cose. Non dimenticatelo mai: è ciò di cui sono fatte tutte le grandi cose.

Il successo non è qualcosa che ti capita. È qualcosa che attiri, scegli e crei. Le persone di successo fanno le piccole cose meglio di chiunque altro. È questo che rende migliori i migliori. I performer di fama mondiale e le persone di enorme successo hanno accumulato i loro traguardi attenendosi ai fondamentali e facendo le piccole cose... ogni singolo giorno.

Possiamo rivolgere il nostro sguardo agli atleti e alle imprese di successo perché sono maestri nel trasformare la volontà in risultati. LeBron James è in grado di visualizzarsi mentre raggiunge un avversario in un contropiede, di vedere quando e come quel giocatore avanzerà per andare a canestro e quindi di calcolare il proprio movimento per schiacciare la palla contro il vetro. Lui lo vede prima che avvenga e la sua volontà trasforma la visione in un risultato tangibile. I grandi atleti come LeBron fanno sempre così... così come Steve Jobs e Bill Gates.

Sono oltre quindici anni che lavoro con i migliori atleti del mondo. Ora insegno alle persone come utilizzare nel business e nella vita le stesse strategie che i migliori giocatori e team utilizzano per giocare ai massimi livelli. Il mio obiettivo in questo libro è semplice: educare e ispirare i lettori ad agire immediatamente per migliorare la propria mentalità, le proprie abitudini e il proprio valore.¹

¹ Nota per il lettore: per semplificare, ho scelto di utilizzare nel libro il pronome maschile. Ripetere sempre “lui o lei” risulta fastidioso e alternare i pronomi può confondere. Mi piace essere diretto. Ricorda che una leadership efficace e una performance di alto livello non conoscono generi: ogni parola di questo libro può essere ugualmente applicata a uomini e donne.

Il primissimo passo per migliorare la performance è imparare come *vivere presenti*. Le persone più felici, più influenti e di maggior successo che abbia mai conosciuto sono in grado di concentrare la totale attenzione sul momento presente. Hanno imparato a focalizzarsi su tre cose:

1. L'azione da sviluppare
2. Ciò che si può controllare
3. Il processo

Lungo il cammino intrapreso per aiutare le organizzazioni a funzionare in modo più efficace, ho fatto amicizia, ho tratto lezione e ho intervistato amministratori delegati, dirigenti, imprenditori e leader di successo. In questo modo ho scoperto che i tratti che sono necessari per essere un giocatore, un Coach e un compagno di squadra di successo sono le stesse caratteristiche che vengono utilizzate nella gestione delle più grandi e importanti aziende del mondo. Le analogie sono sorprendenti. Sono rimasto affascinato dal modo in cui questi aspetti inerenti a temi come cultura, impegno e gioco di squadra trascendono il settore.

Gli strumenti necessari per il successo sono disponibili a tutti. Vengono condivisi apertamente da moltissimi di coloro che sono arrivati fino in cima. Tutto ciò che ci serve per massimizzare la nostra felicità, soddisfazione, sicurezza, influenza e il nostro successo è facilmente accessibile. Ma spetta a noi mettere in pratica queste strategie, farne delle abitudini e viverle quotidianamente. E questo è il motivo per cui ho scritto questo libro.

Devi *scegliere* di agire... di applicare queste informazioni e diventare un leader, e un compagno di squadra, più influente. Devi *scegliere* di ridurre la distanza tra ciò che sai e ciò che fai. Perché le scelte che fai oggi determineranno il punto in cui sarai domani.

Questo libro ti aiuterà ad analizzare a fondo le tue risposte a queste domande vitali:

1. Quali sacrifici devo fare?
2. Quali capacità devo acquisire?
3. Chi potrebbe aiutarmi?
4. Quali difficoltà dovrei aspettarmi?
5. Quali abitudini devo cambiare?

Questo libro sarà la scintilla iniziale per migliorare il gioco di squadra, in ogni ambito della tua vita. Ti fornirà gli strumenti, le idee, le storie, gli insegnamenti e le pratiche che ho appreso dai migliori performer. Lungo il percorso riporterò le conversazioni e le osservazioni più significative e d'impatto che ho avuto la grande fortuna di raccogliere da numerosissimi talenti. Ma il vero lavoro spetta a te. Dopo tutto, non puoi pagare qualcuno perché faccia le flessioni al posto tuo.

Da piccolo mi hanno insegnato che sapere è potere. In realtà, c'è qualcosa che manca: il solo sapere è inutile. Il potere sta nell'applicazione. Sapere senza fare equivale a non sapere affatto.

Perciò non è solo questione di sapere. La grande maggioranza delle persone sa quali sono i cibi che si dovrebbero mangiare, quanto si dovrebbe dormire e cosa si dovrebbe fare per essere in forma. Eppure, l'obesità imperversa da anni. Perché? Sebbene le persone sappiano ciò che dovrebbero fare, *semplicemente non lo fanno*.

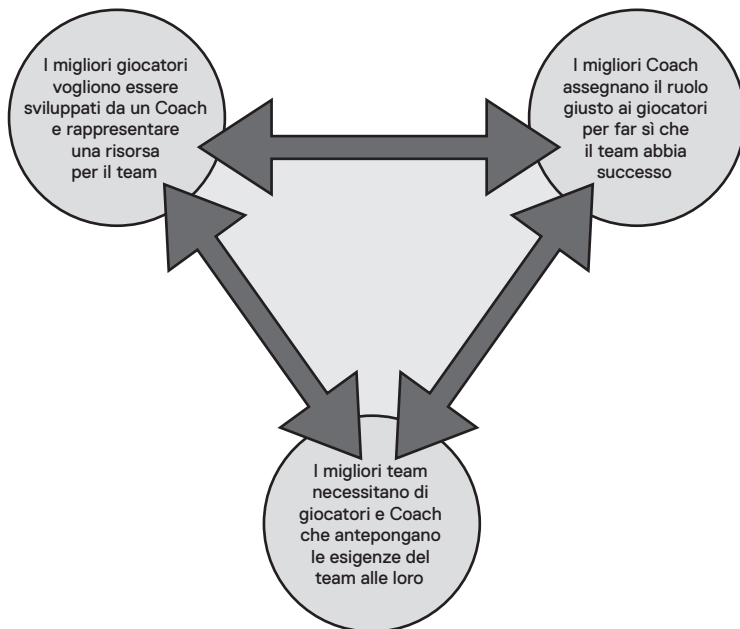
Quando si tratta di migliorare la performance – in qualsiasi ambito della vita – la strategia più basilare ed efficace è quella di ridurre i *divari di performance*. Sono i divari tra ciò che sappiamo di dover fare e ciò che realmente facciamo. Tutti hanno divari e lacune, ma i migliori atleti e professionisti del mondo hanno scoperto come eliminarli o ridurli negli ambiti più importanti.

Viviamo nell'era informatica. Grazie alla tecnologia, possiamo trovare informazioni di qualità praticamente su qualsiasi cosa nel giro di pochi secondi. È difficile che il motivo alla base di una prestazione scarsa sia il fatto di non sapere qualcosa. Il motivo per cui siamo bloccati, frustrati e stremati non deriva da una mancanza di sapere... ma da una mancanza di fare. Questo libro ti aiuterà a motivarti, ispirarti e guidarti nel cominciare a ridurre i tuoi più pressanti divari di performance.

Come è organizzato il libro

Il libro è diviso in tre parti: “Giocatore,” “Coach,” “Team.” In ambito lavorativo corrispondono a dipendente, manager/CEO e organizzazione. Ogni parte contiene le cinque caratteristiche necessarie per avere successo in quel ruolo specifico.

Tutte le tre parti confluiscono una nell'altra in questo modo:



*grafica di Jeremy Stein

È importante notare che nessuna di queste parti è reciprocamente esclusiva e che ogni ruolo possiede delle preziose caratteristiche che si possono applicare a chiunque. I tratti principali per un Coach possono essere utilizzati da un giocatore in questo momento (o successivamente, se programma di diventare un Coach) - e viceversa - e un team funziona solamente se i giocatori e i Coach svolgono il loro ruolo.

Ho diviso intenzionalmente questo libro in tre parti per esaminare più da vicino ogni punto di vista e prospettiva, perché ciascuno di noi nel corso della propria vita ricopre il ruolo di giocatore, Coach e compagno di squadra. Indipendentemente dalla tua età o vocazione, ti garantisco che passi costantemente da uno di questi appellativi all'altro (e spesso ne assumi due o tre contemporaneamente).

Parte I: Giocatore

Il *giocatore* è chiunque faccia parte di una squadra, un'azienda o un'organizzazione. Questa sezione è divisa in cinque capitoli, ciascuno focalizzato su una singola qualità che la persona deve avere (e su cui lavorare) per avere successo. Ogni caratteristica si basa sulla precedente e l'ultima – la sicurezza – è il frutto delle precedenti quattro che agiscono in armonia.

Capitolo 1: Autoconsapevolezza

Si tratta della premessa per tutto il resto del libro. Fare di “te” il tuo interesse. Autoconsapevolezza significa avere e sviluppare una comprensione di chi sei e di cosa sai o non sai fare. Se non conosci il punto da cui stai partendo, è impossibile sviluppare gli strumenti per passare al prossimo livello. Tutto parte da qui.

Capitolo 2: Passione

È difficile da insegnare ma immensamente importante da sottolineare e comprendere. È possedere l'amore per ciò che si fa e la spinta interiore a realizzare i propri obiettivi. È la disponibilità a fare ciò che occorre – anche le cose spiacevoli – perché il risultato è ciò che conta per te. Si tratta di mettere il cuore e te stesso – tutto te stesso – nel tuo lavoro.

Capitolo 3: Disciplina

La disciplina consiste nello sviluppare una routine, una struttura e delle abitudini per ottenere i tuoi obiettivi. Si tratta di fare ciò che gli altri non stanno facendo, di indagare su come procedere e di comprendere che il solo talento non basta mai. È il meccanismo che le persone appassionate e consapevoli di sé adottano e che sviluppano, adattano e perfezionano di continuo.

Capitolo 4: Coachability (Allenabilità)

Le persone di successo sono aperte all'apprendimento. I migliori non si fermano mai ed è il loro impegno nell'individuare le mancanze e nel rimediarvi ad averli portati fino al punto in cui sono. Ed è ciò che continua a farli crescere. Hanno l'umiltà di capire che nulla di abbastanza buono è mai buono abbastanza. Senza questa abilità, non faremo mai progressi. L'allenabilità consiste nel possedere l'atteggiamento e l'approccio giusto nei confronti del miglioramento di sé.

Capitolo 5: Sicurezza

È la somma delle prime quattro caratteristiche. La sicurezza, la sicurezza *acquisita*, riguarda la prospettiva e l'atteggiamento. Significa sapere che avrai successo perché hai dedicato il tempo, l'impegno e l'apprendimento per avere la padronanza di ciò che fai. È il volto che mostri al mondo intero perché, dentro, il motore è solido e ruggente.

Parte II: Coach

Il *Coach*, per i nostri fini, è colui al quale è stata assegnata un'autorità sugli altri. Può trattarsi di un amministratore delegato, un direttore, un manager, un supervisore, un Coach o un genitore. Può essere qualcuno a cui è affidato un solo referente diretto o qualcuno che ne gestisce a migliaia. La Parte II è per chiunque stia cercando di migliorare la propria capacità di condurre, di avere un impatto e un'influenza sugli altri.

Questa parte è divisa in cinque capitoli, ciascuno focalizzato su una singola qualità che un *Coach* deve avere – e sviluppare – per avere successo. Come nella Parte I, ogni caratteristica si basa sulla precedente, e l'ultimo tratto – l'empowerment – è il frutto dei quattro precedenti che agiscono in armonia.

Capitolo 6: Visione

Un Coach deve lavorare per rimanere davanti alla concorrenza e vedere quello che gli altri non vedono o non riuscirebbero a vedere. Per permettere a te stesso e a coloro che guidi di andare avanti, devi visualizzare ciò che vuoi creare e intraprendere i passi necessari per realizzarlo. La visione consiste nel portare una mappa verso il futuro e comprende il modo in cui la comunichi affinché gli altri siano motivati a starti dietro.

Capitolo 7: Cultura

La forza di un Coach sta tutta nell'ambiente che egli crea. Dovrebbe essere garanzia di sicurezza, motivazione e ispirazione. La cultura comprende lo spazio fisico in cui lavori, la modalità con cui tutti interagiscono e le regole e i valori che il Coach infonde, incoraggia e mette in risalto. Un Coach dovrebbe costruire un ambiente di lavoro dove ognuno è in grado di raggiungere il meglio di se stesso e, contemporaneamente, il meglio per il team. La cultura giusta convincerà tutti che si tratta della stessa cosa.

Capitolo 8: Servizio

I veri leader sono al servizio di coloro che guidano, non il contrario. I leader si rendono disponibili e accessibili. Essere un *servant leader* significa comprendere i desideri dei collaboratori e rispondere alle loro esigenze. È un antidoto allo stile di management impositivo e coercitivo ormai superato e poco efficace. Un *servant leader* ascolta con empatia, si mantiene aperto e flessibile ed è disposto a sporcarsi le mani al servizio della visione e della cultura.

Capitolo 9: Carattere

Il carattere si riferisce all'identità del Coach come persona, anche quando non è prevista alcuna ricompensa. Consiste nell'essere

qualcuno con una rispettabilità e integrità che gli altri possano sostenere e a cui possano affidarsi. Nessuno vuole lavorare per un bugiardo, un idiota o un imbroglione. Avere carattere significa essere il tipo di persona per cui *tu* lavoreresti. Sebbene qualche volta coloro che prendono delle scorciatoie si vedano ricompensati sul breve termine, a lungo termine i maggiori benefici andranno sempre a chi ha saputo dimostrare spessore e carattere.

Capitolo 10: Empowerment

L'empowerment è il culmine dei primi quattro tratti del Coaching. È l'ultimo passo perché si riferisce ai leader che lasciano spazio, che concedono ai loro collaboratori la libertà e il sostegno per diventare a loro volta dei leader. Impegnarsi nell'empowerment significa far sentire gli altri apprezzati e preziosi. Un leader confida nel suo team tanto da far sentire a ciascun membro di essere parte integrante dell'insieme.

Parte III: Team

Il *team* è un gruppo, un business o un'organizzazione che opera collettivamente per la realizzazione di una visione e una missione comuni. Come le precedenti due parti, questa è suddivisa in cinque caratteristiche, ciascuna basata sulla precedente. E ancora una volta, la caratteristica finale, la coesione, è il culmine delle quattro precedenti.

Anche se collabori con un'azienda non tradizionale o lavori in proprio, fai comunque parte di una squadra. Nessuno raggiunge il successo da solo. Pur potendo spettare a te il lavoro più pesante, l'aiuto serve e arriva a chiunque, in un modo o nell'altro. Siamo tutti parte di qualcosa di più grande di noi: nel nostro lavoro, nelle nostre famiglie e nelle nostre comunità. Dipendiamo tutti dai componenti della squadra sui quali contiamo e da coloro che dobbiamo servire e sostenere. In diversi modi, facciamo tutti parte di un team.

Capitolo 11: Credere

Da questo punto di vista, credere è la prima caratteristica perché è la base che permette a qualsiasi team di avere successo. Si riferisce all'atteggiamento di fondo che un team ha nei propri confronti. Credere significa avere la convinzione che il team possa farcela e rispettare l'impegno che deriva dal sapere che ciò che si sta facendo è prezioso. È la consapevolezza all'interno del team di potersi fidare uno dell'altro: ogni membro fa la sua parte fino in fondo e trae forza dalla consapevolezza che ciascuno dei suoi compagni di squadra farà altrettanto.

Capitolo 12: Altruismo

L'egoismo distruggerà qualsiasi team. Ogni membro della squadra non deve essere egoista e deve avere sinceramente a cuore i suoi compagni, i Coach e la missione... non solamente il proprio successo, progresso o riconoscimento personale. Ogni membro deve voler mettere il team davanti alle sue stesse priorità. Deve desiderare e riconoscere di far semplicemente parte di un tutto. Altruismo significa riconoscere che il risultato comune è l'obiettivo principale.

Capitolo 13: Chiarezza del ruolo

La chiarezza del ruolo è l'aspetto principale di come un team opera e interagisce vicendevolmente. Ogni membro comprende il posto specifico che occupa all'interno del tutto e dove gli altri si integrano. I team di successo sanno che tutti coloro che ne fanno parte contano, che sono un puzzle costituito da diverse tessere a incastro. Il tutto non funziona o non ha alcun senso se ciascun pezzo non ricopre la sua parte.

Capitolo 14: Comunicazione

La comunicazione è il collante che tiene insieme il team. Consiste nell'avere la disponibilità a parlare e ascoltare con rispet-

to, intento e attenzione. Non si tratta solamente del linguaggio verbale, ma anche del linguaggio del corpo e del tono. Questo tratto può essere applicato a tutti i settori, tutte le relazioni e organizzazioni.

Capitolo 15: Coesione

La coesione è il culmine dei quattro tratti precedenti presentati nella Parte III. È ciò che consegue naturalmente nel momento in cui tutti i membri comprendono il loro ruolo individuale, comunicano con gli altri, credono nella missione e sono altruisti nello svolgerlo. Essere coesi significa operare con successo come un tutt'uno e dimostrarsi più forti della somma delle singole parti.

Parte I

Giocatore

01.

Autoconsapevolezza

Abbraccia chi ti dice che fai schifo.

Gary Vaynerchuk

Ecco un concetto fondamentale sulle cui basi si sviluppa il resto del libro: la cosa in assoluto più importante che serve a una persona per avere successo è l'autoconsapevolezza. Riguarda chi sei, cosa puoi fare, cosa non puoi fare, da dove provengono i tuoi valori e dove devi migliorare. Nulla di ciò che spiego o dico in questo libro avrà importanza se non cominci da qui.

L'autoconsapevolezza non è solamente la qualità più importante; è anche il punto di connessione di tutte le altre. Nel mondo del business di oggi, riconoscere i tuoi punti di forza e le tue carenze è *la* capacità di riferimento. Ciò su cui capitalizzare, cosa perfezionare, dove costruire, a chi delegare... tutto parte da quell'autoconsapevolezza.

L'autoconsapevolezza non è qualcosa che si fa semplicemente stilando un elenco una volta ogni tanto, all'inizio di un progetto o di un lavoro, o alla fine dell'anno. È troppo importante per limitarsi a questo. Si tratta di un'abitudine che devi coltivare e affinare ogni singolo giorno. Ricordatelo: *esercitare l'autoconsapevolezza è un'abitudine.*

Quando chiesero a Daryl Morey, direttore generale degli Houston Rockets e pioniere delle più elaborate analisi statistiche, quali fossero le cose che avrebbe desiderato prevedere nei suoi giocatori, la sua risposta fu: "Hanno l'autoconsapevolezza dei punti in cui non sono bravi quanto dovrebbero? Cioè capiscono che c'è una distanza tra loro e Chris Paul o James Harden o un qualsiasi altro grande giocatore della lega? E poi... quali abitudini hanno per colmare quella distanza?"¹

L'autoconsapevolezza è come il pallino su Google Maps: inizi da lì, cercando di capire dove sei. Quindi non ti resta che impegnarti a fare quel che serve per arrivare dove vuoi. "I migliori performer si osservano attentamente," scrive il giornalista economico Geoff Colvin nel suo libro *La trappola del talento*. Qui, Colvin osserva cosa distingue i migliori performer in tutti gli ambiti scoprendo che "Sono effettivamente in grado di uscire da se stessi, monitorare cosa sta succedendo nella loro testa e chiedersi come sta andando... I top performer fanno tutto questo in modo più sistematico rispetto agli altri; è una parte consolidata della loro routine."²

Ho parlato molte volte nelle aziende in giro per il paese e ritengo che la maggior parte delle persone sia sonnambula nella propria routine di lavoro o, come minimo, se ne stia bella comoda in modalità pilota automatico. Sii sincero: quanto spesso fai questo tipo di considerazioni su te stesso? È un'abitudi-

1 http://www.espn.com/nba/story/_/id/22812774/kevin-pelton-weekly-mail-bag-next-victor-oladipo.

2 Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everyone Else*, Penguin, New York 2008, p. 118. Trad. it. *La trappola del talento*, Rizzoli, Milano 2009.

ne quotidiana? In caso contrario, chiediti come puoi renderla tale. Sarà una decisione radicale che contribuirà alla tua crescita su molti livelli diversi.

Autovalutazione

1. Cosa fai davvero bene?
2. In cosa devi migliorare?
3. Qual è il tuo piano per affrontare il punto numero 2?

L'incontro con *il* Gary Vee: in cosa consiste il gioco

Gary Vaynerchuk non ha un secondo libero. Quando chiamai il suo ufficio per fissare un'intervista per un mio podcast, il suo assistente disse: "Il suo prossimo slot di trenta minuti liberi è tra tre mesi."

"Lo prendo," risposi, perché non sono uno stupido.

Imprenditore seriale, esperto di marketing e investitore, Gary Vaynerchuk è già una leggenda. È come un lampo di luce, una meteora nel panorama mediatico i cui effetti sono ancora visibili. Ma il suo esordio è stato incredibilmente umile.

Gary è figlio di emigrati dall'Unione Sovietica. Quando era piccolo, suo padre era proprietario di un'enoteca nel New Jersey dove lui aveva cominciato a lavorare molto presto. Nel 2006 Gary creò un canale sul vino su YouTube, quando ancora venivano chiamati webcast e la gente cominciava appena a capire cosa fosse YouTube. In soli cinque anni, aiutò il padre a trasformare il suo negozio al dettaglio da 3 milioni di dollari in una rivendita di vini online del valore di *60 milioni di dollari*. Senza sedersi sugli allori, lo ha poi trasformato nuovamente in VaynerMedia, che ora è un'attività di consulenza da 300 milioni di dollari e una delle migliori agenzie digitali del mondo.

Nel frattempo, Gary è diventato un produttivo investitore informale e un finanziatore, investendo in società come Snapchat, Facebook, Twitter, Uber e Venmo, fino ad approdare alla costituzione del fondo di investimento Vayner/RSE. Il suo desiderio è quello di acquistare un giorno i New York Jets. Diversamente da molti altri, per lui questo è un obiettivo del tutto realistico.

Tre mesi dopo quella telefonata, mi trovavo alla VaynerMedia, nell'ufficio di Gary a New York. Era sorprendentemente piccolo considerando che è la *sua* società, ma Gary non sembra il tipo da dare importanza al fasto e alle apparenze. Le pareti e gli scaffali erano ricoperti da cimeli sportivi, principalmente dei Jets e dei Knicks, accanto alle cornici con le copertine dei suoi libri e le foto di Gary insieme alle varie celebrità e ai grandi influencer.

L'ufficio aveva l'aria piacevole di un bar sportivo, il tipico posto in cui ti immagini di passare il pomeriggio intero. Era stato progettato per essere funzionale: c'era una postazione per lavorare al computer stando in piedi e un piccolo tavolo per le riunioni con quattro sedie. Una parete era interamente vetrata e priva di tende, per cui il suo ufficio era visibile a tutti ventiquattr'ore su ventiquattro. Tutta l'atmosfera era di una trasparenza accessibile, esattamente come Gary.

Alle nove in punto lui entrò, pieno di passione ed estremamente presente, dicendo di essersi gasato con la sigla di apertura del mio podcast. Gary ha questo modo intenso di parlare a raffica che riesce letteralmente a catturare il suo pubblico. È difficile focalizzarsi su qualcos'altro quando lui è nella stanza. Lui è quello che è, e non finge e non si scusa.

“Il *gioco* consiste nell'autoconsapevolezza,” mi disse. “Penso che questa sia di gran lunga il rimedio più importante della nostra società.” Aggiunse che potrebbe anche non essere la cosa più entusiasmante, ma indubbiamente è la più importante. “Quando conosci te stesso, vinci,” continuò. “Nel business, il motivo per cui ho successo è che so in che cosa sono bravo e

so in che cosa non sono bravo.” Poi aggiunse: “Se ti racconti stronzate, non eccelli mai.”

Questa è l'essenza dell'autoconsapevolezza: mandar giù le dure verità e riconoscere l'effettiva versione di te allo specchio. Non la persona che desideri essere o che vorresti presentare al mondo. La persona che realmente sei, qui e adesso.

Nonostante il suo enorme successo, Gary non si tira indietro dall'ammettere che ci sono cose che non conosce e in cui non è bravo. Anzi, la sua disponibilità a riconoscerle è ciò che gli procura un vantaggio competitivo. Sono sicuro che molti fra quelli che sono venuti dal basso e ora valgono quasi 200 milioni di dollari non si porrebbero nemmeno il problema di cercare quelle differenze o non ammetterebbero di averle nemmeno dopo averlo fatto. Gary, però, sa che il suo successo non è arrivato per caso. Si è preso un impegno nei confronti dell'autoconsapevolezza che lo ha portato dove si trova adesso. E continua a sostenere e insegnare il valore dell'autoconsapevolezza.

Per esempio, Gary è un tipo competitivo, ma non è questo il motivo per cui non si lascia battere dai suoi figli quando giocano a basket uno contro uno. Qual è, dunque? Vuole che capiscano cosa ci vuole per batterlo. Lasciarli vincere darebbe loro un falso senso di soddisfazione. E infatti, quando uno dei suoi figli è cresciuto abbastanza per batterlo davvero, quella vittoria ha avuto un “sapore delizioso.” (Nota a parte: concordo pienamente con Gary e mi spingo persino più in là... non lascio che i miei figli mi battano in *nulla*. Credo che la mentalità del tutti-devono-ricevere-un-premio danneggi l'autoconsapevolezza.)

Gary sapeva di avere trenta minuti con me, ma non ha mai guardato l'orologio o il telefono per vedere che ora fosse. Pur avendo la giornata piena, non ha fatto tutto meccanicamente. Gary ha dato prova del motivo del suo successo: era pienamente coinvolto in ciò che faceva in quel momento, guardandomi negli occhi e dandomi risposte schiette, sincere e dirette. Per tutta la conversazione è rimasto assolutamente concentrato e

presente. Se questo è il suo modo di affrontare un'intervista per un podcast, posso solo immaginare quale sia il suo livello di coinvolgimento durante una riunione o una telefonata d'affari. È il suo approccio a qualsiasi cosa e mi ha fatto capire bene perché le persone di successo si trovano dove sono.

Chi sei e cosa fai

Capire chi sei e cosa puoi offrire ti fa fare un passo avanti rispetto agli altri. Ti dice su cosa investire e cosa migliorare e, a volte, cosa evitare. L'autoconsapevolezza offre un necessario elemento: la prospettiva. Avere chiaro il quadro generale e il proprio ruolo in quel quadro.

Le persone più pericolose del mondo sono quelle che non sanno cos'è che non sanno. Effettuare un tiro sbagliato è una cosa. Non sapere che fosse un tiro sbagliato? Questo è un problema! "Sono sempre sconvolto da quante siano le persone che non sembrano avere quell'autoconsapevolezza," mi disse Vasu Kulkarni, CEO di Krossover. "Conoscere i tuoi limiti, sapere in cosa sei bravo e, cosa più importante, in cosa non lo sei." Sembra così fondamentale, ma questo non significa che sia comune. Di fatto, come per tutte le competenze richieste, il motivo per cui l'autoconsapevolezza è così preziosa è *perché* è così rara.

Cerca di capire cosa ti separa da tutti gli altri. Se non sai chi sei e cosa fai, come potranno saperlo gli altri? Senza autoconsapevolezza, non sarai in grado di massimizzare il tuo potenziale. E il potenziale non è raro. Guardati intorno: il mondo è strapieno di gente con un potenziale inutilizzato, sprecato o perduto. Ne sono zeppi gli spalti negli stadi di tutto il pianeta. Devi ammettere di avere qualcosa di più da imparare. Non è questione di umiltà fine a se stessa o di essere più simpatici; è questione di umiltà come *un percorso verso l'autoconsapevolezza*.

Autovalutazione

1. Cosa fai di specifico a un livello molto alto?
2. Se facessi un sondaggio tra le persone che ti sono più vicine, cosa direbbero che fai davvero bene?
3. Quante opportunità hai di fare questa cosa?

Una vista perfetta

La sicurezza di sé è importante ed è al centro del Capitolo 5, ma l'autoconsapevolezza serve a evitare l'insidia dell'arroganza. Quest'ultima ci impedisce di vedere i nostri difetti. L'umiltà ci dà una vista da dieci decimi e ci permette di mantenerci aperti.

Troppe persone non ammettono i propri errori e cercano costantemente di nascondere i propri difetti e limiti. Penso che sia un'assurdità da maschio alfa e la ricetta perfetta per l'auto-distruzione. È una strategia a breve termine che causerà problemi sul lungo termine. "Assumi il controllo dei tuoi punti di debolezza sul lavoro," hanno scritto Adam Galinsky e Maurice Schweitzer in *Friend and Foe*. "Abbi potere su di essi, sii il primo ad ammetterli e ciò che seguirà ti sorprenderà."¹ Gli esperti suggeriscono che uno dei modi fondamentali per migliorare l'autoconsapevolezza è l'ascolto.

Pensa a tutte le conversazioni e le riunioni in cui aspettavi di parlare. Cosa potresti aver perso? Credi davvero di essere l'unico ad avere qualcosa da offrire? Tu dovresti essere il *meno* interessato in ciò che hai da dire; sai già ciò che sai.

Per quanto possa sembrare un controsenso, un passo importantissimo per acquisire autoconsapevolezza è chiedere a coloro che ti conoscono meglio. Si tratta della tua cerchia più ri-

¹ Adam Galinsky e Maurice Schweitzer, *Friend and Foe: When to Cooperate, When to Compete, and How to Succeed at Both*, Crown Business, New York 2015, p. 132.

stretta: gli amici più fidati, la famiglia, i colleghi che sai volerti bene, le persone che ti mettono alla prova, ti incoraggiano e desiderano ciò che è meglio per te. Se chiedi alla tua cerchia più ristretta se sei un ascoltatore empatico e tutti dicono “no,” allora non importa come la pensi tu: *non* sei un ascoltatore empatico. Avrai raggiunto un alto livello di autoconsapevolezza quando la tua valutazione dei tuoi punti di forza e di debolezza sarà in linea con quella di chi ti è più vicino.

Non preoccuparti di loro. Fa' che siano loro a preoccuparsi di te.

John Wooden

Controlla ciò che puoi controllare

L'autoconsapevolezza consiste nel sapere dove inizia il tuo controllo e dove termina. Spesso, capire dove si trova quella linea determina le tue chance per il successo. Una cosa che dico sempre ai miei giocatori, ai miei colleghi e al mio pubblico è di *controllare ciò che si può controllare*.

Esistono due sole cose al mondo su cui abbiamo il controllo al 100%, per il 100% del tempo. Sono il nostro impegno e il nostro atteggiamento. Questa rivelazione per me è stata un boccone amaro da mandare giù in quanto ho sempre avuto una certa tendenza a essere un maniaco del controllo. Ma è vero. Certo, possiamo determinare la nostra mentalità, l'entusiasmo e la preparazione (tutti ingredienti vitali per la performance) ma questi non sono che rami che spuntano dall'impegno e dall'atteggiamento.

Destinare il nostro tempo, la nostra concentrazione ed energia alle cose che sono al di fuori del nostro controllo è un uso sbagliato delle risorse. Ammettilo: sul tuo capo, sui tuoi collaboratori, sui dipendenti, sui colleghi, sui clienti, sul tuo partner, sugli amici o sui figli il tuo controllo è minimo. Quindi non

sprecare il tuo benessere mentale, emotivo e fisico su di loro! Piuttosto, focalizzati sulle due cose di cui hai il pieno controllo. Puoi certamente influenzare molte vicende e persone della tua vita... ma non puoi controllare il loro comportamento, le loro decisioni o il risultato. Perciò lascia stare. Investi quell'energia interiormente: ti sentirai meglio.

Ricordo che quando ero piccolo i miei genitori mi dicevano: “Non controlli quello che gli altri fanno o dicono, ma controlla il modo in cui rispondi e reagisci.” Come padre di tre bambini, ho detto queste precise parole in infinite occasioni. E non vale solo per i bambini: vale per tutti noi. Imparare come controllare ciò che si può controllare è indispensabile per massimizzare la performance. Quando vieni distratto dalle cose che non puoi controllare, la tua performance patisce. Abbiamo energie, attenzione e risorse limitate, dunque mettile dove puoi veramente fare la differenza.

Una delle cose che distingue i migliori giocatori di basket dai giocatori mediocri è la capacità di focalizzarsi sul proprio impegno e atteggiamento. I giocatori mediocri si preoccupano di quello che sta facendo il loro Coach, di quello che stanno facendo i loro compagni di squadra, di quello che sta facendo l'avversario, persino di quello che sta facendo l'arbitro! I grandi giocatori elaborano il feedback che ricevono da ognuno di questi ambiti. Trascorrono però ogni sessione di gioco e di allenamento focalizzandosi su ciò che stanno facendo e sul modo in cui elaborano ciò che sta accadendo. Lavorano sul loro *impegno e atteggiamento*.

Siamo noi a decidere come vediamo le cose e come ci comportiamo in merito. Tutto qui. Qualsiasi altra cosa è oltre la nostra portata. Se non ottieni quella promozione o quel nuovo cliente, puoi macerarti su colpa, giustizia e responsabilità. Puoi passare settimane intere a tormentarti in questo modo: tantissimi lo fanno! Oppure puoi lavorare su ciò che fai. Quali tra queste due opzioni avrà più probabilità di procurarti quella nuova promozione o cliente?

Partecipa ai corsi gratuiti

Scopri altre

RISORSE gratuite

e partecipa ai

CORSI GRATUITI introduttivi

come nostro ospite

PNL

Coaching

Intelligenza Emotiva

Per informazioni e iscrizioni

www.unicomunicazione.it



UNICOMUNICAZIONE