L'arte di guidare gli altri

La via verso una nuova leadership

swami KRIYANANDA

«IL VERO LEADER È UNO SOLO: QUELLO CHE SOSTIENE GLI ALTRI»

Molto è cambiato in questi anni nel mondo aziendale e molto continua a cambiare. È quindi necessario rivisitare il concetto di «leadership», non più come ruolo o potere acquisito, ma nel significato più ampio di guida, sostegno e saggezza. Il vero leader è colui che sa lavorare su di sé, che entusiasma e coinvolge i propri collaboratori e sa armonizzare le energie e il lavoro di squadra.

Questi principi, e i molti altri presentati in questo libro, sono stati accolti con entusiasmo da imprese di ogni tipo: dalle grandi multinazionali di consolidato successo alle giovani imprese emergenti, dalle organizzazioni non-profit alle scuole.

Le tecniche e i metodi proposti, sperimentati dall'autore nel suo ruolo di leader in diversi settori, consentono di:

* raggiungere i massimi risultati aziendali in un clima di armonia, cooperazione e soddisfazione
* sostenere e coinvolgere i propri collaboratori
* conquistarsi lealtà e sostegno
* gestire in modo efficace critiche e negatività
* sviluppare i punti di forza e le capacità di leadership nei propri collaboratori
* sintonizzarsi con il flusso degli eventi e con ciò che è necessario in ogni situazione.

Ananda Edizioni

L'arte di guidare gli altri

La via verso una nuova leadership

swami KRIYANANDA

«Dove c'è
la giusta azione,
lì c'è la vittoria».

~antico detto sanscrito~

INDICE

1. L'arte della leadership 9
2. Leadership non è un gioco dell'ego 21
3. Leadership è responsabilità 33
4. Leadership è accantonare i desideri personali 43
5. Leadership è servizio 55
6. Leadership è lealtà 65
7. Leadership è intuizione guidata dal buonsenso 73
8. L'importanza della flessibilità 89
9. Agire, non solo parlare 97
10. Dare sostegno agli altri 105
11. Lavorare con i punti di forza degli altri 117
12. Che cos'è il vero successo? 131

CAPITOLO

1

L'arte della leadership

Il vero leader è uno solo: colui che sostiene gli altri. Egli guida le persone, non le spinge; le coinvolge, non le costringe. Non perde mai di vista il principio più importante alla base di qualunque progetto umano: *le persone sono più importanti delle cose*.

Consideriamo una situazione in cui nessuna di queste affermazioni potrebbe sembrare valida: il campo di battaglia. Per un generale la cosa più importante, ovviamente, è la vittoria. Per ottenerla, deve mandare i suoi uomini

a una morte possibile, a volte perfino certa. La vittoria non è dunque per lui un'astrazione? Non è più importante delle persone che guida?

Eppure, la differenza tra i generali grandi e quelli mediocri può essere attribuita all'ispirazione che i grandi generali sono stati capaci di risvegliare nei loro uomini. Alcuni eccellenti generali sono stati abili strateghi e hanno vinto delle guerre grazie a questa sola abilità. La grandezza, tuttavia, per sua stessa definizione, implica una visione più vasta ed espansa. Trascende l'intelligenza e le competenze strettamente tecniche e implica l'abilità di vedere il piccolo in relazione al grande, le circostanze immediate in relazione a quelle future, la necessità di ottenere una vittoria in relazione alle esigenze che insorgeranno quando quella vittoria sarà stata ottenuta.

Leadership significa correre in testa al branco, non spingerlo dalle retrovie. Questo è vero

anche nelle questioni militari: chi combatte agli ordini di un grande generale sa bene che egli non esige niente che non sia disposto a fare lui per primo. Un tale generale si sente uno con i suoi uomini, non superiore a loro; sa che stanno semplicemente svolgendo un compito insieme.

Un grande generale è un uomo ispirato da una visione: non può essere altrimenti, poiché solo attraverso la sua visione può ispirare i suoi uomini a compiere gesta eroiche; solo attraverso la sua visione può farli partecipi dell'ardente desiderio di vittoria che lo anima. Li persuade non con comandi rabbiosi, ma con il potere della sua stessa convinzione. Coinvolge gli altri nella sua visione e li ispira a loro volta ad averne una.

Le persone, persino in guerra, sono più importanti delle cose. Tuttavia, ci sono circostanze nelle quali gli individui si sentono

completamente appagati solo offrendosi anima e corpo alla causa in cui credono: quando, ad esempio, sono in gioco verità universali o quando la salvezza della loro famiglia o dei loro connazionali è minacciata. Ci sono momenti in cui, per il bene di molti, è necessario sacrificare qualche vita. Il grande generale ispira nei suoi soldati – poiché vi crede egli stesso – la consapevolezza che, qualunque siano le esigenze della guerra, la morte per una grande causa equivale a una vita vissuta vittoriosamente.

Un grande generale è anche leale verso i suoi soldati. Solo partendo da quello spirito di lealtà esige lealtà anche da loro.

Vediamo così che persino in momenti critici, quando sono necessari comandi severi, il leader più geniale sostiene i suoi subalterni e non si comporta come un dittatore.

Un esempio di grande generale fu George Washington, anche se le sue tattiche non furono sempre altrettanto grandi. Piuttosto che alloggiare i suoi soldati stanchi e affamati nelle case dei civili e piuttosto che fare razzìe per nutrirli, egli scelse – per se stesso, oltre che per il suo esercito – le scomodità, il freddo e la fame. Gli storici che si sono concentrati solo sulla sua responsabilità di vincere la guerra lo hanno criticato come persona poco pratica, se non addirittura indecisa. In realtà, Washington comprese che l'esigenza di vincere il consenso di un intero popolo al concetto di rivoluzione era altrettanto importante della necessità di vincere la rivoluzione stessa. Furono l'ampiezza della sua visione, il suo interesse per i valori umani e la sua grandezza di uomo d'onore a renderlo uno dei più grandi generali della storia.

Se è vero perfino nell'ambiente militare che leadership significa guidare gli altri e coinvolgerli – e non spingerli e costringerli – quanto più deve essere vero in situazioni in cui non è in gioco il completo sacrificio di sé.

Questo libro è stato scritto principalmente per coloro che comprendono che è possibile realizzare di più lavorando *con* le persone, piuttosto che *sopra* di loro.

La leadership è un'arte. Una cattiva leadership è dovuta di solito più a goffaggine che a cattive intenzioni. Lasciamo pure da parte il caso di quelli che sono «bulli» per natura, dato che la maggior parte di loro non ha né l'intelligenza né la sensibilità per conquistare posizioni di vera autorità (tranne nelle circostanze in cui quel tipo di comportamento sia stato loro imposto come regola). Di solito, negli altri casi, le persone non hanno successo come leader semplicemente perché non si trovano a loro

agio in posizioni di comando. Sono come quel cantante inesperto che urla a squarciagola per nascondere la sua incapacità di produrre suoni puri; come l'attore che fa piovere sul suo pubblico vere e proprie randellate di magniloquenza perché non ha imparato a conquistarlo con sottigliezza; come il meccanico che, incapace di trovare il guasto in un motore, lo prende a calci sperando di produrre qualche reazione.

Qualunque sarto sa che non si può infilare maldestramente un filo attraverso la cruna dell'ago. I diversi capi del filo devono essere uniti con precisione in un'unica punta, quindi inseriti con cautela nella cruna facendo attenzione che non ne sfugga nemmeno uno.

La stessa cosa è vera per qualunque tipo di arte. Non ci si può esprimere con troppo impeto. Bisogna sintonizzarsi con sensibilità alle esigenze del mezzo che si sta usando. Per dipingere

linee sottili, un artista deve usare un pennello sottile, non uno grosso; per esprimere la solitudine, un compositore si limiterà a una linea melodica semplice e non userà di certo accordi contrastanti.

Sfortunatamente, molte persone in posizioni di leadership affrontano con troppo impeto perfino le questioni più delicate, questioni in cui tatto e pazienza sono essenziali se si vuole conquistare il sostegno dei propri collaboratori. Proprio in momenti simili, sorge spesso la tentazione di considerare le cose come più importanti delle persone. Spesso infatti, in tali situazioni, ci si giustifica dicendo: «Ma è una questione di principio!». Davvero? A volte, forse. Tuttavia, persino in quei casi, non è un principio anche la gentilezza?

La mia speranza è di poter aiutare con questo libro coloro che ricoprono posizioni di leadership a vedere il loro ruolo non come quello di

un «pezzo grosso», ma di un artista che usa come mezzo espressivo le dinamiche della cooperazione umana.

Poiché i suggerimenti offerti in queste pagine sono orientati verso le persone piuttosto che verso i compiti da svolgere, si dimostreranno utili per chiunque si trovi a lavorare con gli altri, anche se non necessariamente come leader: per i genitori, ad esempio, nell'educare i propri figli; per i venditori che cercano di interessare i clienti ai propri prodotti; per chiunque desideri convincere gli altri ad abbracciare il proprio punto di vista.

Persino coloro che vivono e lavorano da soli potranno trovare in queste pagine dei suggerimenti per portare alla luce il meglio di sé.

Ecco un riepilogo dei princìpi esposti in questo capitolo:

1

Il vero leader sostiene, non costringe.

2

Il vero leader cerca di guidare gli altri, non di spingerli.

3

Leadership significa coinvolgere gli altri.

4

Leadership significa in primo luogo avere una visione; solo in secondo luogo, agire.

5

Leadership significa comprendere che le persone sono più importanti delle cose.

6

La leadership è un'arte, che va imparata e applicata con sensibilità. Non dev'essere confusa con il ruolo che si ricopre.

ANANDA EDIZIONI

ti propone altre letture

L'intelligenza intuitiva

Come riconoscere e seguire la guida interiore

SWAMI KRIYANANDA

La vera intuizione è una delle qualità umane più importanti e meno sviluppate. Questo libro spiega con estrema chiarezza che cos'è l'intelligenza intuitiva, come sintonizzarsi con essa, come fidarsi dell'intuizione e come riconoscere la falsa guida. Nella seconda parte illustra le pratiche semplici e necessarie per accedere alla guida supercosciente latente in ognuno di noi. 120 pagine.

«Quest'opera è utile all'intera umanità ... Può permettere a chiunque non solo di vivere felicemente, ma anche di non perdere tempo, di essere utile a se stesso, agli altri, all'intero Universo». – *Fabio Marchesi, scienziato, fisico quantistico*

"Sarebbe bello rendere intelligibili questi insegnamenti ai nostri figli, permettendo così uno sviluppo più armonico della loro vita". – *Rosa Tumolo, presidente network Il Giardino dei Libri*

Attrarre la prosperità

Come ottenere tutto ciò che serve al momento g iusto

SWAMI KRIYANANDA

Questo libro rivoluzionario cambierà per sempre il tuo modo di concepire la ricchezza. Attraverso i pratici consigli e l'affascinante racconto delle esperienze dell'autore, comprenderai che la quantità di ricchezza a nostra disposizione è infinita e che anche tu possiedi la capacità di attrarne quanta ne desideri. 176 pagine.

«*Attrarre la prosperità* ti aiuterà ad assumere il controllo della tua vita. Potrai trovare la vera abbondanza, sia materiale che spirituale, tramite la saggezza di questo piccolo, grande libro». – *John Ernst, Richland Financial Services, USA*

I Segreti

SWAMI KRIYANANDA

Ogni libro dei *Segreti* è una raccolta di trentun perle di saggezza, una per ogni giorno del mese. Amati per la loro semplicità, questi libretti riescono a esprimere in poche parole le grandi verità della vita. Con la loro grafica raffinata e le splendide fotografie a colori dell'autore, rappresentano il dono ideale per chi desideri condividere con gli altri i segreti di un'esistenza felice. Ciascun libro: 72 pagine tutte a colori.

I segreti dell'amore

I segreti del benessere

I segreti della felicità

I segreti dell'amicizia

I segreti del matrimonio

I segreti della pace interiore

I segreti della meditazione

I segreti del successo

I segreti per portare la pace sulla Terra

Io amo meditare

Guida pratica alla pace interiore

SWAMI KRIYANANDA

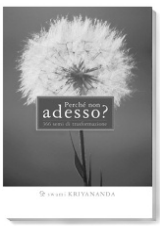
È un fatto: in tutto il mondo sempre più persone praticano la meditazione... e la amano! La meditazione non è affatto difficile da imparare. In questo prezioso libro sarai guidato passo per passo da uno dei massimi esperti contemporanei, Swami Kriyananda, che ha imparato a meditare con il grande maestro indiano Paramhansa Yogananda e pratica e insegna la meditazione da oltre cinquant'anni. Con visualizzazioni. 144 pagine.

Io amo meditare CD

10 meditazioni guidate

SWAMI KRIYANANDA

Un CD che accompagna *Io amo meditare*, con una registrazione rilassante delle visualizzazioni guidate contenute nel libro e con un ispirante sottofondo di musiche di Kriyananda. 66 minuti.

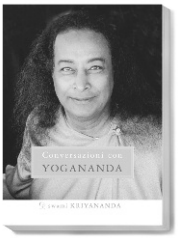


Perché non adesso?

366 semi di trasformazione

SWAMI KRIYANANDA

Un pensiero per ogni giorno dell'anno; un invito personale all'azione; una sfida a esprimere in ogni momento il nostro potenziale più alto di benessere, amore e felicità. In questo libro colmo del calore della saggezza e di pensieri positivi che ci aprono alle esperienze della vita, Swami Kriyananda ci offre 366 semplici e pratici "semi", da piantare nel nostro giardino interiore per veder germogliare i fiori dell'amore, dell'amicizia, della vera felicità. 208 pagine.



Conversazioni con Yogananda

SWAMI KRIYANANDA

Swami Kriyananda aveva solo ventidue anni quando giunse dal grande maestro Paramhansa Yogananda, che personalmente lo esortò a prendere nota delle sue conversazioni e delle parole da lui pronunciate nelle più diverse circostanze e occasioni. Per più di ciquant'anni Kriyananda ha custodito con cura questi preziosi "appunti". Ora, dopo avere lungamente meditato su queste verità, si è sentito spiritualmente pronto a condividere con tutti questo gioiello di conoscenza, saggezza, devozione, umorismo. Siediti, allora, ai piedi del Maestro, dove il tempo e lo spazio si dissolvono. Ascolta le sue parole... e lasciati trasformare dal suo amore. 458 pagine.

«Questo libro è un prezioso invito al risveglio spirituale. Leggetelo con amore e riceverete Amore e Conoscenza». – *Giorgio Cerquetti, scrittore, filosofo*

«Un libro da tenere sul comodino e da consultare sempre, nei momenti difficili e in quelli felici». – *Paola Giovetti, scrittrice, giornalista*

Come essere sempre felici

PARAMHANSA YOGANANDA

Con questi scritti inediti, Paramhansa Yogananda, uno dei più autorevoli insegnanti spirituali del ventesimo secolo, ci offre una mappa da seguire passo dopo passo per trovare il tesoro della vera felicità nel luogo in cui più raramente lo cerchiamo: nel nostro stesso Sé.

In questo libro sono svelati i segreti, semplici ma profondi, per portare la felicità in ogni momento della tua vita: nei rapporti con gli altri, nel lavoro e in ogni aspetto delle tue giornate. Imparerai a cercare la felicità là dove realmente si trova, a scegliere di essere felice in ogni circostanza e a raggiungere il vero successo e la gioia duratura. 200 pagine.

Affermazioni per l'autoguarigione

SWAMI KRIYANANDA

Un richiamo alla nostra essenza più vera, un prezioso strumento di trasformazione personale. *Affermazioni per l'autoguarigione* contiene 52 affermazioni e preghiere, una per ogni settimana dell'anno, per trasformare le abitudini negative cristallizzate nel subconscio e i blocchi psicologici più fastidiosi, per acquisire nuove qualità ed esprimere al meglio le proprie potenzialità spirituali. 128 pagine.

«Chiunque pratichi queste semplici affermazioni con concentrazione, energia e costanza scopre il potere della parola di trasformare positivamente corpo, mente e spirito». – *Sue Loper-Powers, insegnante e terapeuta ayurvedica*

CD Affermazioni

SWAMI KRIYANANDA

Quattro opportunità per leggere, ascoltare e praticare le affermazioni tratte dal best-seller *Affermazioni per l'autoguarigione*. Quattro temi diversi con un ispirante sottofondo di musiche di Swami Kriyananda, per accompagnare ogni momento della tua giornata e risvegliare le tue qualità più elevate. Ogni libretto è accompagnato da un CD con le relative affermazioni: circa 40 minuti.

per elevare
L'ANIMA

per vivere con più
ENERGIA

per aprire il
CUORE

per vivere con
SUCCESSO

La promessa dell'immortalità

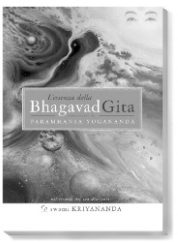
Il vero insegnamento della Bibbia e della *Bhagavad Gita*

SWAMI KRIYANANDA

In un raro e approfondito commento ai brani paralleli della Bibbia e della *Bhagavad Gita*, la Scrittura più amata dell'Induismo, Swami Kriyananda mette in luce i significati più profondi ed esoterici dell'insegnamento di Krishna e di Gesù, chiarendone le apparenti diversità e rivelando l'Unica Verità nel cuore di ogni religione. 432 pagine.

«Una profonda testimonianza dell'unità fondamentale delle grandi tradizioni religiose e spirituali del mondo ... contribuisce a promuovere una migliore comprensione tra le diverse religioni del mondo, i cui conflitti sono solo apparenti». – *Prof. Ervin Laszlo, filosofo della scienza, candidato al Nobel per la Pace*

Raramente un'opera di riflessione, così ben documentata, ci ha permesso di comprendere la bellezza e l'intelligenza del ponte che unisce l'Oriente e l'Occidente. –*Daniel Meurois-Givaudan, scrittore, autore di* L'altro volto di Gesù



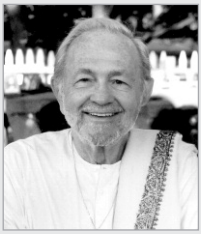
L'essenza della *Bhagavad Gita*

Commentata da Paramhansa Yogananda

SWAMI KRIYANANDA

È raro incontrare un classico spirituale che contenga in sé il potere di trasformare le coscienze per molte generazioni a venire. È il caso di quest'opera straordinaria. Ancora una volta il discepolo ha saputo cogliere l'essenza dell'opera divinamente ispirata del suo guru. «Mentre scrivevo questo libro» aveva detto Yogananda «ho sentito che non era mio. È venuto interamente da Dio. Non è filosofia, è pura saggezza». 552 pagine.

«Non credo che ci sia stata negli ultimi cinquant'anni una pubblicazione spirituale più importante di quest'opera così toccante e monumentale. Che dono! Che tesoro!».
—*Neale Donald Walsch, autore della serie* Conversazioni con Dio



Altri libri di Swami Kriyananda

basati sugli insegnamenti di Paramhansa Yogananda
e pubblicati da Ananda Edizioni

Le rivelazioni di Cristo

Dio è per tutti

Città di Luce

Il matrimonio come espansione del sé

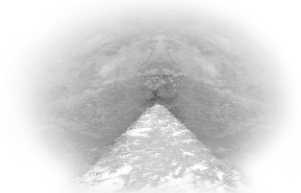
Un luogo chiamato Ananda

Speranza per un mondo migliore!

Il gioiello nel loto

Il Cantante e l'usignolo

La terra del sole d'oro



Titolo originale: The Art of Supportive Leadership
Prima edizione italiana 2003
Ristampa febbraio 2008

Traduzione dall'inglese a cura di Ananda Edizioni
Grafica di Tejindra Scott Tully

Si ringraziano tutti coloro che hanno sostenuto spiritualmente e finanziariamente la realizzazione di quest'opera.

ISBN: 97 88888401 751 *(ebook)*

Ananda Edizioni

Ananda Edizioni Associazione
Fraz. Morano Madonnuccia 7 / 06023 Gualdo Tadino (PG)
tel. 075.914.8375 / fax 075.914.8374 / www.anandaedizioni.it

swami KRIYANANDA

Insegnante spirituale, autore e compositore di fama internazionale, Swami Kriyananda (J. Donald Walters) è conosciuto come uomo di profonda visione e di solido pragmatismo.

Nato in Romania da genitori americani, ha compiuto i suoi studi dapprima in Svizzera e in Inghilterra e successivamente in America, al Haverford College e alla Brown University.

Divenuto discepolo nel 1948 di Paramhansa Yogananda, il grande maestro indiano autore di *Autobiografia di uno Yogi*, Kriyananda ha diffuso in tutto il mondo gli insegnamenti di Yogananda sulla realizzazione del Sé, mostrandone l'applicazione in ogni ambito dell'esistenza quotidiana: gli affari, i rapporti con gli altri, il matrimonio, l'arte, l'educazione, la vita comunitaria, ecc. Su questi argomenti, Kriyananda ha scritto più di novanta libri, pubblicati in ventotto lingue in novanta Paesi.

Veri e propri laboratori viventi per questi principi sono le comunità «Ananda» da lui fondate, che accolgono in tutto il mondo oltre mille residenti animati dal desiderio di una vita semplice con alti ideali. Dal 2003 Kriyananda vive in India, vicino a Nuova Delhi, dove ha dato inizio a una nuova comunità. È stato insignito del Premio della Bontà 2005 su nomina di Tara Gandhi Bhattachariee, nipote del Mahatma.

Ananda Edizioni

L'arte di guidare gli altri

«Questo è uno dei migliori libri sulla leadership che io abbia mai letto. Insegna principi e pratiche che purtroppo oggi sono spesso assenti nei posti di lavoro, ma che aiuterebbero qualunque azienda o leader a crescere immensamente».

–Mel Bly, ex presidente, Warner Music Publishing

*

«*L'arte di guidare gli altri* è breve, va dritto al punto ed è ricco di saggezza. Abbiamo cercato a lungo un libro come questo e ora lo usiamo nei nostri programmi di formazione manageriale. Decisamente consigliato».

–Kellogg Corporation

*

«Swami Kriyananda distilla l'apparente complessità delle teorie sulla leadership in principi facilmente applicabili, basati sul buonsenso. Scrive con saggezza ricca di umorismo e con concreta praticità. Offre spunti per diventare non solo un leader migliore, ma anche una persona migliore. Un riferimento indispensabile per chiunque debba guidare gli altri».

–Marie Couch,