

# L'ARTE DI ESSERE LEADER

## Che cosa è il Leader

---

1. Il leader è, secondo l'etimologia, colui che sta in testa, o - meglio ancora - colui che è la testa.
2. E' la testa che vede, è la testa che pensa, è la testa che fa agire nel vero interesse dell'intero organismo.
3. Il leader è colui che sa, che vuole, che realizza, e, nello stesso tempo, colui che fa sapere, che fa volere, che fa realizzare.
4. Il leader è colui che sapendo quel che vuole, sa proporzionare lo sforzo al risultato che vuole ottenere.
5. Si è capi nella misura con cui si è capaci di comunicare ad un gruppo determinato l'ideale di cui si vive perché lo realizzi malgrado gli ostacoli.
6. Decidere è cosa da poco; ciò che importa è che le decisioni vengano eseguite. Per questo l'essere leader non si esaurisce nel comandare, ma consiste nello scegliere coloro che debbono realizzare, nell'educarli, animarli, sostenerli, controllarli.
7. Comprendiamo esattamente il senso e la grandezza del nome di « leader ». Il leader è colui che nello stesso tempo sa farsi obbedire e sa farsi amare. Non è colui che viene imposto, è colui che si impone. Per comandare agli uomini occorre sapersi donare.
8. Il leader non è un presidente. Un presidente, a qualunque cosa presieda, è per definizione non un uomo in piedi, ma un signore seduto che accorda le opinioni dei presieduti e ne determina una preponderante maggioranza. Può essere abile, influente, ma non comanda, non è un leader.
9. Volete sapere chi è il vero leader di un'impresa? Chiedetevi a chi verrebbe imputata la responsabilità in caso di insuccesso.
10. L'uomo è un essere sociale, ma la libertà individuale deve essere incanalata e disciplinata nel bene generale. Sarebbe però imprudente lasciare alla chiaroveggenza di ogni membro della società la cura di determinare ciò che il bene generale esige da lui e ancor meno abbandonare alla sua sola buona volontà la cura di conformare ad esso la propria condotta.
11. Il leader è il mandatario del bene comune che deve interpretare, difendere, attuare, al servizio del supremo interesse del gruppo e in ultima analisi, della personalità di ciascuno.
12. Un'assemblea, eccellente per sorvegliare sempre inadatta ad agire. Un gruppo non riesce a comandare nulla! neanche una colazione. Il leader, segno sensibile dell'autorità, è il segno dell'unità; ordinando coordina; egli impedisce a un gruppo di disgregarsi di decomporsi e di morire. Lasciate un gruppo senza Leader per qualche tempo ; le migliori volontà si divideranno ,le energie più temprate si rilasceranno ,e dopo gli attriti sarà la

dissoluzione.; ma essa e' la migliore perchè lui l'indica e perchè essa riuscirà ad ottenere l'unione feconda delle volontà e dei cuori .

13. Per giustificare il principio d 'autorità non occorre inventare un primitivo contratto sociale o un positivo consenso dei soggetti .Sono teorie superficiali. Poichè l'azione degli uomini deve essere unificata e coordinata al fine di ottenere da una molteplicità di sforzi una forza unica, l'autorità si mostra come una delle condizioni della vita umana. Essa trova fondamento nella natura stessa delle cose e di conseguenza in Dio ,principio della nostra natura e del nostro essere.
14. Un gruppo senza Leader è un assurdo ,soprattutto poi se è composto da persone di grande valore. Più i membri del gruppo sono forti personalità , più occorre loro un leader per incanalarne le energie,orientarle verso obbiettivi definiti ,accettati da tutti,e aiutarli a sincronizzare la loro azione ;senza di ciò si rischia di disperdere forze ,di rendere vani gli sforzi ,di invadere il campo altrui,e soprattutto di conoscere quelle brillanti partenze a tutta velocità che non tengono conto del vicino e che di conseguenza compromettono l'armonia e l'equilibrio dell'insieme.
15. Servendo visibilmente il bene comune ,il Leader offre alla sua maniera l'esempio dell'obbedienza e , oltre a questo, mostra con evidenza ad ogni sguardo ciò che legittima ed esige l'obbedienza :il bene comune richiesto dalla natura e da Dio .
16. Il leader però non è tanto colui che incita , che persuade, che trascina, che convince,ma proprio colui che comanda in nome dell'autorità di cui è legittimamente investito, e questo è per lui il miglior modo di servire.
17. La sua missione è un servizio sociale .
18. C'e un segno che denota il vero leader accanto a lui si riceve un'impressione fisica di forza e di sicurezza e ci si sente disposti a seguirlo ovunque .( Ci avrebbe portato con lui ,in capo al mondo). Dicevano i vecchi compagni di Napoleone.
19. La fede in un leader è conseguenza diretta dell'ammirazione e della confidenza che ispira . Ma questa ammirazione e questa confidenza , per durare devono essere meritate dalle doti intellettuali e morali che distinguono il vero leader .
20. Molti capi insigniti di un comando , comprovato da una uniforme o da altro ,non hanno autorità. Promana dalla sua persona ,dalla sua carne, dalla sua anima. Il prestigio non viene meno per la consunzione del vestito,ma la consunzione dell'anima..
21. Solo colui che si commuove di fronte alla realtà umana ,che è imbevuto dall'immensità della vita , è degno di essere leader ..
22. Il leader che non crede nella causa che serve non è degno di comandare .Ma non basta credere,occorre partecipare agli altri la propria fede e il proprio entusiasmo. Occorre che ciascuno di quelli che sono da lui guidati comprenda la propria responsabilità personale nell'impresa da compiere ;il leader deve riuscire a comunicare il proprio ideale ai suoi uomini..
23. Si fa bene solo quello che si fa per passione. Chi lavora semplicemente per il denaro senza la passione del proprio mestiere ,non potrà mai essere un uomo di valore,tanto meno un leader .

24. Un pizzico di intelligenza adoperata da un cuore appassionato arriverà più lontano di una bella genialità servita da un'anima fredda .
25. Si può immaginare un leader pessimista ? Ci sono senza dubbio le preoccupazioni della responsabilità ,ma ci sono anche le esigenze di questa, e l'ottimismo non è certo la più trascurabile.
26. I disgustati fanno solo cose insipide, i non curanti cose insignificanti, i pessimisti cose morte.
27. Il leader dinamico è colui che ,credendo nella propria missione, crede altresì nel successo di essa , cava fuori dai piccoli fatti tutto ciò che può esservi di favorevole, senza lasciarsi abbattere ne' dalle contrarietà, né dagli insuccessi.
28. Il leader deve avere un concetto elevatissimo della missione di leader. Qualunque sia il suo grado, egli rappresenta l'autorità; ha il dovere di farla rispettare in se.
29. L'autorità è una ricchezza affidata in deposito ; non si ha il diritto di dilapidarla.  
L'autorità è una forza ; non si ha il diritto di sprecarla.  
L'autorità umana è una particella di quella divina;non si ha il diritto di farla disprezzare.
30. Il leader deve comandare come il padre di famiglia ,nel quale l'amore non esclude la severità.
31. Leader è colui che sa assumersi le responsabilità.  
Non è indispensabile aver piume sul cappello ,dorature sul vestito,  
e neanche aver diplomi o titoli accademici . Ma è indispensabile che egli abbia immaginazione .  
Bisogna che sia intelligente da circondarsi di consiglieri e così sicuro del proprio modo di giudicare ,  
sà prendere da solo le proprie decisioni.
32. Il leader sà di non avere la scienza infusa :deve informarsi ,documentarsi ,anche per mezzo dei suoi dipendenti, che spesso sono più a contatto della realtà e delle difficoltà immediate .
33. Agire ,significa in sostanza, districare in ogni momento dalla matassa dei fatti e delle circostanze ,quel tanto che si può risolvere.
34. Sappiate quel che volete e fatelo.  
La volontà è uno strumento esecutivo.  
Essa deve dunque distinguersi per la sua potenza ,per l'energia ,il vigore ,la continuità nello sforzo e la tenacia sono le doti del carattere.
35. La maggior parte dei capi deve sia obbedire a superiori che comandare a inferiori.  
Essi debbono quindi dare ai sottoposti l'esempio della deferenza e della obbedienza ai loro superiori .
36. Occorre credere nel proprio leader ,per essere pronti a seguirlo fino in fondo ,e bisogna che il leader senta che il suo gruppo crede in lui per poter trovare il coraggio di domandare a chi lo circonda quegli sforzi e quei sacrifici che condurranno alla vittoria comune .
37. La disciplina non si propone di uccidere la personalità ,ma di regolare e di coordinare gli sforzi.

38. L'aumento di disciplina si traduce sempre in un accrescimento di benessere ,così come lo sviluppo della energia si traduce in un aumento di forza.
39. Il leader non può accontentarsi di prendere una decisione : occorre che questa decisione si incarni nella realtà. Ciò che conta non è l'ordine dato ma l'ordine eseguito.
40. Tutto costa qualcosa , e l'uomo d'azione non deve meravigliarsi d'incontrare difficoltà.  
 Ce ne sono che provengono da lui stesso e non sono le più facilmente superabili  
 Altre provengono dai suoi sottoposti e anche da loro che dovrebbero essere per lui appoggio e aiuto .  
 Altre vengono dalla natura delle cose e dalle circostanze .  
 Il vero leader accetta sempre l'inevitabile e, come diceva Lyautey, "ne approfitta".
42. Soltanto quelli che osano, realizzano.  
 Soltanto quelli che organizzano riescono  
 Ciò che spesso sembra fortuna o caso è quasi sempre frutto di un lavoro di preparazione e della volontà di riuscire .
43. Ogni leader deve aspettarsi una vita dura ,fisicamente e moralmente ,con un miscuglio di successi e insuccessi ,di gioie e delusioni ,di opportunità e difficoltà. Ma colui che ha rinunciato a se stesso per donarsi al proprio dovere ,non può lasciarsi fermare da quella prospettiva .Un'altra ne ha nel suo cuore :quella della fecondità invisibile della sua azione . E in questa fede egli trova la nascosta sorgente delle sue migliori energie.
44. Il leader che vuole essere degno di comandare ,deve cominciare con l'essere capace di comandare a se stesso .  
 .Senza essere padrone di sé ,nessuno può pretendere di padroneggiare le cose o di comandare a uomini .
45. Dalla persona del leader deve irraggiare un senso di serenità perché coloro che lo circondano si sentano tranquilli.
46. Tutti i condottieri di uomini sentono il bisogno di isolarsi per meditare in calma e si prendono il tempo per elaborare i piani d'azione immediata e remota .Gallieni lo chiamava " il bagno del cervello".
47. Il leader evita discorsi inutili ; sa' essere discreto ,non rivela i suoi progetti,ne i suoi stati d'animo.  
 Richelieu sosteneva che il segreto è l'anima di ogni impresa e che bisogna molto ascoltare e poco parlare, per poter agire efficacemente .
48. Per poter restare calmo occorre che il leader non si lasci sopravanzare né dal lavoro ,né dagli avvenimenti ,né dagli uomini e si potrebbe dire ,nemmeno da se stesso.
49. Gran cosa possedere nobili ideali ,grandi idee ,ma tutto questo non è niente se l'ideale rimane solo sogno e fantasticheria dello spirito.  
 Occorre che l'ideale si incarni nella realtà .E a questo fine ,il leader ,per non incamminarsi malamente ,per evitare ogni distacco fra pensiero e vita , deve sviluppare in se stesso il senso della realtà.
50. Il mestiere di leader ha bisogno di un uomo che abbia la testa sulle spalle e i piedi sulla terra .  
 Tutto può essere riassunto in questo principio : l'incapacità di adeguarsi alla realtà rappresenta la principale inettitudine al comando .

51. Il peggior sbandamento spirituale stà nel vedere le cose come si vorrebbe che fossero ,anziché vederle come sono realmente .
52. Non accontentatevi di quello che vi riferiscono, diceva Foch, andate a vedere voi stessi.  
Non vi chiedo quel che ne pensate .Ditemi che cos'è ... I fatti sono lì. Occorre osservarli .Essi rimangono. Non li farete certo scomparire facendo del sentimento.
53. Il leader diventa vecchio a cominciare o dal momento in cui rifiuta di riproporsi i problemi o da quella in cui non si sente più la forza di rinnovare le proprie concezioni e i propri schemi mentali.
54. Il leader non deve mai fare tabula rasa del passato .Quando assume le redini del comando ,gli conviene distruggere tutto e soprattutto non dare l'impressione di voler cambiare per il semplice piacere di cambiare.
55. Quando si è veramente uomini ,si prendono dal presente le cose come sono e si lavora affinché ,nell'avvenire, esse siano un po' più come debbono essere .
56. Se esiste lo scoraggiante pessimismo di chi incrocia le braccia davanti alla fatalità,esiste anche il pericoloso ottimismo .che alimenta le illusioni col pretesto di tenere viva la fiducia .
57. La cultura non sta nel sapere tutto o un poco di tutto ;consiste invece nel dominare le cose ,da un punto di vista superiore.
58. Chi è soltanto un militare è un cattivo militare;  
chi è soltanto un professore è un cattivo professore ,chi è soltanto un industriale è un cattivo industriale .  
L' uomo completo che vuole veramente rispondere al proprio destino ed essere degno di condurre altri uomini ,un leader ,in una parola ,deve avere le sue finestre spalancate su tutto ciò che costituisce ragione di vanto per l'umanità.
59. Oltre alla competenza tecnica ,occorre al leader quella competenza che consiste nel creare l'unità ,sapendo ordinare e coordinare gli sforzi di ciascuno in relazione al risultato comune.
60. La riuscita o l'insuccesso dipendono molto dalle vedute del leader sull'avvenire,.un leader non può lavorare alla giornata .Egli deve prevedere a più o meno lunga scadenza le conseguenze delle sue decisioni ,le opposizioni o le difficoltà che possono sollevarsi e il rimedio che dovrà usare nelle differenti ipotesi .
61. L'abitudine di prevedere e di vivere proiettato nell' avvenire permette la rapidità nel ragionamento e la prontezza delle decisioni . "Se io sembro sempre pronto ,diceva Napoleone,è perché prima di prendere un'iniziativa ho molto riflettuto. Io vivo spostato due anni in avanti e prevedo ciò che potrà capitare.
62. Buona cosa è conoscere il proprio mestiere ,e può essere tutto per l'artigiano che lavora da solo ; ma il leader ,per definizione deve comandare altri uomini e la conoscenza degli uomini che deve comandare è altrettanto necessaria quanto la conoscenza del compito per il quale li deve comandare.

63. L'ideale per un leader è di collocare ciascuno al suo posto : The right place. Un uomo che lo supera ,sembra stupido e maldestro ;un uomo al posto fatto per lui ,sembra sempre intelligente .
64. Non classificate troppo facilmente come incapace la gente .Ci sono molto meno incapaci di quanto generalmente non si pensi .Ci sono soprattutto individui mal usati ,ai quali non è stato attribuito il lavoro che loro si adatta . Il leader deve dare a ciascuno l'impressione che ne riconosce la individualità ,che non lo confonde con gli altri , che lo distingue come avente una propria esistenza e un valore ben preciso ,in mezzo alla moltitudine dei suoi simili .
65. Conoscere ,secondo l'etimo, vuol dire “ nascere con”, “vivere con”, “sentire con “,e non c'è vera conoscenza se non nella misura con cui si simpatizza ,si dividono le pene e le difficoltà di ciascuno ,nella misura con cui ci si può mettere al loro posto.
66. L'uomo che si lamenta non esige senz'altro che gli si dia soddisfazione ;desidera soprattutto di essere ascoltato con interesse e di provocare una decisione ,in qualsiasi senso .
67. Per apprezzare i propri uomini ,il leader deve sviluppare in se stesso,nei loro confronti ,una disposizione alla benevolenza ,perché i difetti sono troppo spesso più appariscenti delle qualità .D'altra parte non è possibile precisare in cifre assolute la gravità di un difetto ; essa dipende soprattutto dalle qualità che le fanno da contrappeso e dalla natura delle funzioni affidate all'interessato.
68. Il leader ,dimostrando agli uomini di conoscerli ,di preoccuparsi per quello che ad essi capita ,conquisterà facilmente il cuore di tutti ed otterrà la loro confidenza più alla svelta che se non si staccasse dalle norme d'una fredda riservatezza che dimostrerebbe ,d'altra parte ,la sua scarsa fiducia nel proprio ascendente personale .
69. Saper parlare ad un dipendente in modo da dimostrargli che lo si conosce e lo si comprende,è uno dei modi più sicuri per guadagnarsi la sua confidenza ,per far nascere in lui la certezza che,in caso di pericolo ,i suoi interessi saranno salvaguardati nella misura del possibile ,perché almeno saranno stati riconosciuti.
70. Non è buon sistema ,rispondere all'antipatia con l'antipatia ,ad un cattivo modo di procedere con un altro cattivo modo di procedere. Non fate che avvelenare la situazione .Convincetevi invece che voi traboccate di benevolenza per il vostro sottoposto :vedrete che ben presto cambierà anche lui . Agire in questo modo non è debolezza ,ma forza superiore,quella che vince il male col bene.
71. Il leader realistico ,invece di perdere tempo a lamentarsi sterilmente per le imperfezioni dei subordinati ,si applica ad utilizzarli secondo la loro capacità .
72. Nella vita di relazione ,come in quella di famiglia ,subiamo la tendenza a dimenticare le doti di chi ci sta vicino ,per notare soltanto i difetti .SHAKESPEARE dice che si segnano i difetti nel bronzo,mentre le virtù vengono segnate nell'acqua: Mens's evil manners live in brass;their virtues we write in water...
73. Bisogna riconoscere le debolezze umane e adattarsi ad esse piuttosto che combatterle ...diceva Napoleone .

74. Non esiste comando efficace senza amore ,la volontà imposta con la forza ottiene la momentanea esecuzione di un ordine ,però non può ottenere quella totale adesione delle volontà ,degli spiriti e dei cuori ,assolutamente indispensabile al leader per adempiere alla sua missione .
75. L'uomo rifugge dalla servitù ,ma non rifiuta di servire :trova anzi in ciò la soddisfazione di un naturale istinto di fedeltà , purchè si senta certo della stima e della confidenza di chi lo comanda ,e si senta da lui trattato come un uomo .
76. Un ingiuria in bocca al leader lo disonora e provoca una ferita che non si rimargina nell'animo del dipendente.
77. Ne è risultato ,nell'anima operaia ,un complesso di inferiorità che ha provocato spesse volte reazione violenta.
78. La giustizia è la prima dote che un uomo ,degnò di questo nome ,pretende da colui che ha autorità su di lui.
79. Essere giusto ,vuol dire riconoscere lealmente i propri errori o colpe ,senza cercare di farle ricadere su altri,e ancora meno di farle cadere sulle spalle di un sottoposto ,che ha fatto solo del suo meglio per eseguire coi mezzi di cui disponeva,ordini incompleti e imprecisi.
80. I vostri giudizi siano sempre provvisori e mai definitivi .State attenti a non definire per sempre un uomo .Nulla è più ingiusto di questo e più scoraggiante.
81. Se è difficile mantenere quel che si è promesso ,dipende dal fatto che è difficile non promettere altro che quello che si è certi di poter mantenere.
82. Avete diritto ad essere esigenti ,ma dovete evitare degli improvvisi eccessi di collera;mantenete la stabilità nella serenità..
83. Il leader deve meritarsi la reputazione di uno che sa quello che vuole fino in fondo .Cosa questa che non gli impedisce di ascoltare un parere giustificato dei suoi sottoposti e di rettificare errori di decisione o di direttiva.
84. Siate disposti alla confidenza ,ma confidatevi solo a ragion veduta.
85. Lo voglia o no il leader è un punto di riferimento, gli occhi dei sottoposti sono di continuo rivolti a lui e il suo esempio vale tanto più ,quando egli è apprezzato.
86. Un leader che dà l'esempio può chiedere tutto ai suoi uomini, perchè finisce sempre per meritare la sua fiducia.
87. La condotta del leader parla agli uomini più forte della sua parola ,e se la sua vita è in contrasto con le sue parole, c'è in questo una illogicità che scandalizza i deboli e fa ribellare i forti.
88. Si può ottenere la collaborazione degli altri ,solo quando solo quando si esige ancor più da se stessi.
89. Colui che pensa che ne fa sempre abbastanza,per quello che gli danno, non sarà mai leader.
90. In passato il mio motto era :scienza coscienza, oggi dico di preferenza: coscienza e scienza .Coscienza prima di tutto .E quello che più importa.

91. Senza umiltà ,la forza è soltanto violenza ;solo l'umiltà permette di diminuire i rischi,i difetti e di riconoscere e riparare le colpe.
92. Il pronome "io" odioso ,soprattutto nell'esercizio dell'autorità, ogni autorità che non è umile è grottesca, afferma Foerster .Dire :Il padrone sono io! –Io ho sempre ragione ! e'ridicolo e pedante ;dire: L'avrete da fare con me !,è astioso e tirannico.
93. Il leader non parla di sé .Non dice mai "io" ,si include nella collettività e pensa al plurale "noi".  
Riesce a comprendere veramente la propria missione solo dal momento in cui si strappa a se stesso per donarsi senza riserve all'interesse degli altri.
94. Uno dei modi migliori per conquistare la fiducia di un uomo è guidarlo ad autosuperarsi e trattarlo come migliore di quello che è in apparenza.
95. La tendenza al minor sforzo porta all'abitudine,distrugge lo slancio più generoso e sterilizza le più promettenti attività.
96. Rinunciare allo sforzo significa rinunciare alla vita,al progresso e alla fecondità.
97. Risvegliare il senso di responsabilità dei sottoposti è per il leader uno dei modi più efficaci di renderli più uomini
98. Se vuol essere all 'altezza del proprio compito ,il leader deve prima di tutto organizzare il proprio tempo e trovare il proprio tempo e trovare il modo di occuparsi dei problemi che come leader ,non deve ignorare :la ripartizione del lavoro e la giudiziosa attribuzione del lavoro e la giudiziosa attribuzione dei compiti in rapporto all'attitudine diversa di ogni collaboratore.
99. I leader che parlano sempre loro ,senza ascoltare i sottoposti non possono mai sapere bene quel che capita e ,quel che è più grave,smorzano ogni iniziativa dei sottoposti.
- 100.Una delle preoccupazioni dominanti del leader deve essere quella di mettere ciascuno degli uomini di cui dispone al posto che fa per lui ;in altri termini di trovare per ciascuno l'apposito incasellamento ,cioè la posizione in cui potrà rispondere affermativamente alle due domande : Si troverà bene ? –Farà bene?
- 101.Come esiste una gamma di valori ,così c'è tutta una serie di incarichi. L'essenziale è stabilire la concordanza tra le esigenze di un posto e le possibilità di un uomo .Può esserci un eccellente comandante di compagnia che non potrà mai essere un buon comandante di reggimento.
- 102.Comandare non significa piegare delle volontà o tanto meno distruggerle ,ma conquistarle per condurle ad aderire agli atti che sono necessari per concretare il compito affidato.
- 103.Il vero leader non dà ordini per voluttà di comando ,ma cerca di far sorgere nei sottoposti il desiderio di una volontaria collaborazione.
- 104.Comandare è cosa da poco .Quel che è importante e difficile è comprendere bene coloro con cui si ha a che fare e farsi comprendere bene da loro .Capirsi bene è il gran segreto della vita.  
L'arte di comandare è l'arte di guidare gli uomini in modo da ottenere il miglior rendimento possibile per la causa che si serve ,col minimo degli attriti e il massimo della collaborazione .



105. Il sottoposto non deve mai essere considerato come una macchina che esegue ordini ,ma come un essere umano dotato di intelligenza e di libertà che il leader chiama a collaborare vicino a lui o lontano ,in vista di uno scopo o di un ideale che li sorpassa ambedue e che ciascuno di loro ,al proprio posto deve servire .
106. Attenti alla parola “ordine “essa ha un doppio significato ed è una vera fortuna poichè sottolinea un accostamento curioso ma assai simbolico .Ordine è l’esatta indicazione che si dà al sottoposto di ciò che si deve fare .  
Ordine è anche la composizione armonica degli elementi svariati di un tutto ,in modo da rispondere a un concetto d’insieme .Il leader deve dare ordini soltanto in funzione di un ordine generale da lui concepito.
107. Un leader degno di comandare deve possedere la forza di carattere necessaria per assumersi le responsabilità .Se la teme ,è un incapace ;se la rifiuta ,è un indegno .
108. Una decisione di cui si siano compresi e approvati i motivi sarà osservata con coscienza ed efficacia. Una decisione accettata a malincuore verrà sabotata,coscientemente o no .
109. Bisogna fare in modo di non dover ripetere più volte un ordine .Perciò bisogna darlo soltanto quando si sia in condizioni tali per cui coloro che debbono eseguirlo possano intenderlo e realizzarlo immediatamente.
110. La formula “fa il tuo dovere “ racchiude maggior forza di propulsione psicologica che non la formula negativa “ non fare il fannullone”  
Allo stesso modo è preferibile non puntare su una qualità negativa ,come la paura,quando per lo stesso scopo si possa puntare su di una qualità positiva come l’amor proprio.
111. L’arte di comandare non è quella di pensare o decidere in luogo di tutti i propri sottoposti ,che la pigrizia spirituale induce poi alla indisciplina .Occorre lasciare ai capi in sottordine tutte le decisioni che loro spettano di competenza.
112. Il leader deve imporre a se stesso di non dare ordini senza passare per la trafila gerarchica normale .
113. Un ordine impartito senza che se ne sorvegli l’esecuzione ,è un ordine sprecato .
114. Prima di prendere le decisioni ,discussione; dopo averle prese ,esecuzione. Tutti debbono accettare .
115. Nei momenti in cui l’azione non è immediata ,quando il leader ha bisogno di riflettere e di contornarsi di consiglieri,è naturale che egli ne parli coi collaboratori,sentendone i pareri .Ma una volta che egli pensi di aver raccolto tutti i dati per la decisione e che l’abbia presa ,non si tratta più di amicizia , ma di servizio. Dato un ordine ,deve essere eseguito. Si è affermata un ‘idea ,sono state date delle disposizioni ,tutti le debbono osservare e non far altro che quello
116. Organizzare, comandare,coordinare non basta. Occorre che il leader si renda conto della rispondenza dei fatti ai suoi progetti per potere operare d’urgenza i salutari interventi.
117. Il controllo è una necessità per i sottoposti e un dovere per il leader.
118. Il controllo del leader deve collocarsi in un giusto mezzo tra l’insistenza ,che non dà tregua ,e il ritardo che lo rende inutile. Può assumere la forma dell’ispezione periodica o meglio del “sondaggio” imprevisto che permette di evitare l’abitudinarismo.

119. Il controllo deve essere esercitato senza odiosità ,e i sottoposti l'accettano volentieri quando sentono che esso non tanto è diretto a punire quanto piuttosto a correggere difetti e a suggerire il modo onde riparare alla storture e far meglio.
120. Quando un osservazione è necessaria ,si deve farla senza ritardo;chi riceve un vostro rimprovero dopo molto tempo dal fatto incriminato , è portato a pensare che in un primo momento lo abbiate approvato e che solo influenze esterne un partito preso contro di lui abbiano modificato il vostro atteggiamento.
121. Un rimprovero sproporzionato alla colpa perviene al risultato diametralmente opposto a quello che si desidera . Il sottoposto si ribella contro l'esagerazione che reputa immeritata,perde la fiducia nel senso di giustizia del suo leader e trova motivo per dimenticare completamente la propria parte di torto .
122. Quando si deve fare un rimprovero ,è bene ricordare che si rischia meno di essere ingiusto, concedendo le circostanze attenuanti ,piuttosto che giudicando con severità , i semplici fatti constatati.  
La malizia propriamente detta è rara e così pure la cattiva volontà .Le stesse negligenze e sbadataggini possono anch'esse venir spiegate da cause che il leader ha diritto di ricercare e il dovere di rimediare.
123. Bisogna guardarsi dal generalizzare frettolosamente un errore al punto da volerlo considerare conseguenza di un difetto congenito e irrimediabile,perché,fosse pur vero,questo sarebbe il metodo infallibile per escludere in partenza ogni possibilità di ripresa.
124. Non infliggete mai rimproveri in preda alla collera e ad una eccessiva eccitazione; esagerandoli ,correreste il rischio di diminuire la forza e la vostra mancanza di misura vi screditerebbe agli occhi dei collaboratori.
125. Sevi trovate sul punto di rivolgere parole scottanti ad un collaboratore , sotto l'impulso dell'ira;se state per soffocare la sua iniziativa con un ordine improvviso; se state per usurpare gravemente le sue attribuzioni,mettetevi per un momento,col pensiero al suo posto chiedetevi come reagireste voi;,,se la situazione si rovesciasse. Certo eviterete qualche errore.
126. Non intervenite ad ogni passo;interventi troppo frequenti opere cose da nulla ,finiscono per esautorare l'autorità.
127. Il rimprovero di un vero leader non è la doccia che spegne ,mail soffio che ravviva la fiamma.
128. Non è bene lasciare per molto tempo un dipendete sotto l'impressione di un rimprovero anche meritato ,poiché ogni rimprovero determina un complesso di inferiorità che ricerca un proprio compenso in un atteggiamento interiore di sfiducia o d'avversione ,quando non sfoci nello scoraggiamento o nel disprezzo. Per questo ogni rimprovero ,per risultare educativo ,deve concludersi con un incoraggiante appello a quello che di meglio ognuno ha dentro di sé
129. Uno sguardo,poche parole bastano per esprimere la propria soddisfazione o il proprio scontento. Una punizione esemplare  
Che venga al momento opportuno ,raggiunge allora con certezza,il proprio scopo .Quelli che alzano la voce e puniscono di frequente sono nocivi.
130. Punire non è solo un diritto :è soprattutto un dovere ,sgradito spesso,ma al quale non si ha il diritto di sottrarsi. Il punito deve comprendere che non siamo noi a punirlo ,ma la legge e i regolamenti di cui noi siamo i rappresentanti.
131. Non avete idea quale gioia veramente superiore e completa sia il sentire di avere in mano il bastone e di non servirsene. I forti sono miti...

132. Occorre che nella mente del leader, la cattiva reputazione non perseguiti in eterno il colpevole, la punizione deve essere considerata più come un modo per sollevare il colpevole dall'errore commesso, piuttosto che un modo di infierire contro di lui. Così pure occorre che le punizioni che il colpevole sappia che, dopo aver scontato debitamente la sua pena, egli sarà considerato allo stesso modo che se non avesse meritato punizioni. Forse gli errori sarebbero meno numerosi, se si cercasse di sviluppare di più lo spirito di comunità, e di conseguenza il senso della responsabilità comune. La colpa di uno dei membri diventa così la colpa del corpo intero e, anziché accanirsi contro il disgraziato, ognuno si sforza di aiutarlo a riprendersi e a risollevarsi. La colpa di uno dei membri diventa così la colpa del corpo intero e, anziché accanirsi contro il disgraziato, ognuno si sforza di aiutarlo a riprendersi e a risollevarsi. Un po' come in cordata: l'errore di uno è pericoloso per tutti; è interesse di tutti che chi sbaglia venga sostenuto e incoraggiato.
133. Ci sono sacrifici per pretendere i quali è opportuno attendere che si sia creato il clima favorevole, onde non scontrarsi in una opposizione che per il fatto di provenire dall'istituto di conservazione, potrà apparire come una forma di legittima difesa.
134. Non meravigliatevi di niente, mantenete la calma, e non prendete nulla sul tragico. Sforzatevi di capire la ragione di tale sorda opposizione. Spesso sarà una parola mal compresa, un gesto mal interpretato, una decisione giudicata arbitraria. L'immaginazione ingigantisce i fatti, li ingigantisce e tosto il sottoposto acquista di fronte a se stesso le sembianze della vittima e del perseguitato.
135. Non accettate di discutere con un dipendente davanti ad altri. Da solo a solo, nel vostro ufficio, potrete fare appello a quegli argomenti ad Hominem che, né per voi, né per lui, saranno finzioni da mostrare agli spettatori. Tanto più che un uomo non vorrà mai ammettere di fronte ai propri compagni di aver avuto torto e, se, risulterà troppo chiaramente che voi avete ragione, non vi perdonerà più di averlo umiliato in pubblico.
136. Più sarà eccitato il vostro interlocutore, più converrà a voi restare calmo e affabile. Quando avete a che fare con uno che sentite eccitato, fate in modo di porgli delle domande cui egli debba rispondere di sì. Il fatto stesso di ottenere un "sì" può servire per calmarlo.
137. A quelli che vedono dappertutto ostacoli e difficoltà, con la sadica gioia di ingrandirsi, ricordate insuccessi riportati. Otterrete immediatamente l'alleanza del loro amor proprio.
138. Con costoro bisogna agire con tatto e fermezza. Con tatto, perché se si accorgono che li stimate per il loro valore e che siete decisi ad affidare ad essi un comando adatto alle loro reali possibilità, essi avranno l'impressione di essere riabilitati ai propri stessi occhi e la loro ribellione cesserà. Con fermezza, perché conviene far loro sentire senza equivoci e senza possibilità di dubbi che, nell'interesse della comune missione, chiunque al vostro posto non potrebbe tollerare un'autorità più o meno occulta, che finirebbe per distruggere la vostra.
139. Nulla avvilisce tanto lo slancio di un uomo, quanto la sensazione che i suoi capi sono indifferenti alle sue angustie, alle sue gioie e al suo lavoro.
140. Quante magnifiche energie distrutte perché, nel momento buono, non trovarono una giusta ricompensa, un intelligente riconoscimento, una amicizia che stimolasse il loro entusiasmo.
141. È la legge psicologica che il miglior modo di provocare la ripetizione di un atto buono è quello di legare il ricordo del dovere compiuto a qualcosa di gradevole. Per molti la soddisfazione della coscienza ha bisogno di essere rinforzata dal piacere di essere compresa e ricompensata.
142. Nulla può rinvigorire l'uomo che sia sul punto di abbandonarsi allo scontro, quanto l'accorgersi di essere osservato con simpatia dal suo leader e il vedere che il suo lavoro è apprezzato e valorizzato.

143. Il rischio e la lotta plasmano il gruppo, ma esso finisce per scoraggiarsi e disgregarsi se i suoi sforzi non vengono coronati dal successo. Un leader degno di tale nome dovrà quindi mostrare ai propri uomini i risultati ottenuti, insieme alle difficoltà ancora da superare, in modo da dimostrare coi risultati ottenuti, insieme alle differenze ancora da superare, in modo da dimostrare coi risultati che si è nella buona strada e che si è in grado di vincere.
144. Non bisogna mai dimenticare che il sottoposto ha bisogno della stima e della fiducia del suo leader per rendere in pieno.
145. Il leader non si interessa dei particolari cui possono provvedere altrettanto bene i suoi subalterni riservandosi lo studio dei problemi generali che lui solo può risolvere. Non pensa dunque che una cosa sia mal fatta se li non ci mette mano. Anziché indaffararsi per l'aumentare delle responsabilità, egli si assicura quella libertà di pensiero e d'azione, che si rende necessaria per l'esame di problemi diventati più vasti; e poiché non gli avanza tempo ed energia per badare ad altro, si scarica di tutto ciò che non è tenuto a fare direttamente. Così da solo, non produce nulla, pur facendo tutto, fedele alla regola di "non fare niente, ma di fare tutto".
146. Il distintivo del vero leader è che sa trovarsi i collaboratori e che li sa utilizzare secondo le loro attitudini. Si può anche dire che più il leader è abile in questo, più è destinato a salire, poiché è lì che si determina la differenza tra i capi. Sa ricavare dagli altri quello che nessuno riuscirà mai ad ottenere.
147. Grave errore di un leader è di fare di persona le cose, per timore che gli altri le facciano male, preferendo di agire direttamente, anziché avere fiducia nei collaboratori. Da una parte, il collaboratore messo in disparte perde ogni iniziativa e ogni piacere dell'azione; dall'altra parte, il leader, non riuscendo a far tutto, concentra le sue forze su un particolare e finisce per perdere di vista l'insieme di cui è responsabile.
148. La grande arte del vero leader sta nel determinare nei suoi collaboratori riflessi simili ai suoi. Così avendo appreso ad agire e a decidere essi stessi come il loro leader avrebbe fatto al loro posto, basterà mantenere i propri collaboratori in contatto con l'idea direttrice, in modo che realizzino spontaneamente ed istintivamente quello che egli stesso farebbe al loro posto.
149. L'autorità si esercita bene quando colui che la detiene deve dare ordini solo ad un piccolo numero di persone di cui è sicuro e che conosce bene.
150. Nella vita ci sono due categorie di persone: quelli che assorbono, i parassiti, e quelli che irradiano, i migliori. Io mi sono sempre circondato solo di irradianti, ed essi hanno decuplicato la mia forza.
151. Se desiderate circondarvi di un gruppo di uomini di carattere, siate abbastanza di spirito per incassare un rabbuffo da parte di qualche collaboratore impetuoso ma devoto; basterà riprenderlo dolcemente, non appena sarà superata la crisi.
152. La tentazione maggiore per un leader entusiasta è quella di cercare di far tutto da solo, specialmente se non può essere del tutto contento di quello che fanno gli altri. Grave errore. Un vero leader lascia ai sottoposti la massima iniziativa e autonomia compatibile al buon andamento delle cose, dando modo alle risorse e ai dipendenti di formarsi e di svilupparsi liberamente.

153. Il leader non deve temere di affidare delle responsabilità, purché esse siano proporzionate alle attitudini e al valore di chi le deve sostenere.
154. Occorre mantenere nel gruppo la possibilità di proporre innovazioni. Sono pericolosissimi i colpi di freno ripetuti che finiscono sempre per spegnere il motore; l'iniziativa individuale si stanca di essere continuamente respinta. Quando un gruppo è definitivamente scoraggiato circa la possibilità di introdurre innovazioni, l'abitudine si impone sovrano.
155. Ci sono capi che per far risaltare la loro superiorità non esitano a denigrare i loro collaboratori. Compiono un'opera nefasta di cui essi stessi saranno le prime vittime.
156. Evitate di infliggere un rimprovero ad un capo servizio, alla presenza di terzi; evitate soprattutto di fargli delle osservazioni davanti ad un suo dipendente se non volete minare le basi dell'autorità e seminare disordine nel vostro organismo.
157. Capiterà qualche volta di dover vincere la gelosia o l'invidia che può sollevare nei dipendenti contro il loro superiore? Il leader riconoscerà la capacità tecnica e morale dei suoi collaboratori e rafforzerà la loro posizione non solo delegando ma anche per riconoscere e premiare.
158. Il lavoro deve far bene a chi lo esegue.  
Tutti dovrebbero trovare nel loro lavoro il senso dell'utilità, che scaturisce da una forza viva riposta dentro di ognuno: il lavoro in comune, la collaborazione in una grande impresa, dovrebbe corrispondere all'istinto di socialità e al bisogno di non sentirsi isolato, proprio di ogni essere umano. Per lavorare e donarsi per una cosa che lo supera, dovrebbe elevare l'uomo al di sopra di se stesso, riempiendolo di una profonda soddisfazione interiore.
159. Lyautey raccontava di lavorare sempre in "bellezza" aggiungerei che occorre lavorare in "allegria".
160. Ognuno nel gruppo deve favorire il compito dell'altro. Il lavoro di gruppo presuppone la completa fiducia reciproca dei membri: fiducia nella lealtà e nella capacità di ciascuno.
161. Nulla è più pericoloso per il gruppo per l'unità e per l'efficienza di un gruppo, quanto le critiche sistematiche di un eterno scontento. Come è tonificante la critica quando, benché vivace nella forma, sia benevola e costruttiva nella sostanza, altrettanto è dissolutrice quando, benché cortese nella forma, è negativa.
162. L'atmosfera di un gruppo in cui ognuno è pronto a pescare altri in fallo, si fa presto irrespirabile e paralizzante.
163. La prima legge del gruppo è l'aiuto scambievole in vista dello scopo del gruppo. Farsi avanti alle spese delle mancanze degli altri significa distruggere l'unità del gruppo e renderlo inadatto a compiere la propria missione.
164. Comprensione, coordinazione, cordialità, sono le tre virtù fondamentali che deve avere ogni membro del gruppo se si vuol che lo stesso non venga distrutto.
165. La franchezza tra capi non deve mai essere brutale, e l'esperienza prova che, più si deve lavorare in comune più è necessario osservare tutte le finezze della più compita cortesia.

166. Fra uomini di buona volontà è sempre possibile arrivare a spiegazioni magari vivaci senza che venga meno la stima il rispetto reciproco. Spesso se ci si mette nei panni del collega, si comprende meglio la supposizione. Non solo, ma si trovano anche più validi argomenti per sostenere la propria, se questa è veramente sostenibile.
167. Far gruppo, significa sostanzialmente preferire all'amor proprio l'amore fraterno e, al successo personale, il trionfo di Dio.
168. La vita sociale implica relazioni di autorità e di soggezione; poiché Dio ha voluto che l'uomo fosse socievole, ha voluto anche il rapporto tra superiore ed inferiore. Sottomettersi all'autorità significa accettare l'ordine divino.
169. Ogni volta che mi sono lasciato andare come cristiano, mi sono indebolito come leader..
170. Il leader che ha compreso la sua missione non può non sentire ad un certo momento che il suo compito lo supera. Troppa distanza esiste tra l'ideale intravisto e la realtà vissuta; troppa distanza tra quel che è e quel che dovrebbe essere !  
Gli uomini sono così concentrati e gli avvenimenti così travolgenti!  
E ancora, più un leader avanza, più sembra che aumentino le sue responsabilità. E' allora che il leader sente il bisogno di una forza e di una luce superiori  
Dove la troverà se non presso colui la cui autorità è il fondamento di ogni autorità, la cui conoscenza è la sorgente di ogni luce, il cui amore è l'origine di ogni energia benefica?  
Il segreto del leader altro non è che Dio stesso, che non respinge mai chi Lo cerca con fiducia e umilmente si appoggia a Lui; Dio che ha promesso di completare il lavoro di colui che agisce in Suo nome da servitore buono e fedele: *implevit labores illius.*