

# Mio PASQUALE INTONTI C@RO



# COACH

**50 RISPOSTE SU COME GESTIRE LE RELAZIONI  
SUL LAVORO E LE SCELTE PROFESSIONALI**



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati  
possono consultare il nostro sito Internet:  
[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page  
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

PASQUALE INTONTI

Mio  
C@RO

COACH

**50 RISPOSTE SU COME GESTIRE LE RELAZIONI  
SUL LAVORO E LE SCELTE PROFESSIONALI**

FRANCOANGELI

Per sottoporre i vostri casi di relazione sul lavoro al Personal Coach potete inviare una e-mail all'indirizzo:coach@espressoedit.it

Le risposte verranno pubblicate sul blog del L'Espresso online  
nella Rubrica "La posta del personal coach"

Per saperne di più visitare il sito [www.coaching.it](http://www.coaching.it)

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*Non mi date consigli,  
so sbagliare da solo.*  
Leo Longanesi

*Questi sono i miei princìpi,  
se non vi piacciono  
ve ne darò degli altri.*  
Oscar Wilde





# Indice

Prefazione, di <i>Roberto Panzarani</i>	pag.	11
Intervista a Pasquale Intonti, Autore, a cura di <i>Enrica Lipari</i>	»	13

## **La relazione capo-collaboratore**

Cambiare lavoro in azienda, conviene?	»	23
Pioggia o umidità?	»	25
Il capo e la gattina	»	27
A ruoli invertiti	»	29
Extraterrestri e umani	»	31
La ruota del pavone	»	33
Barriere di cristallo	»	35
Straordinario weekend	»	37
Dentro la sfera privata	»	40
Scambio di copie	»	43
Il capo dagli occhiali scuri	»	46
Arpia contro	»	49
Conta la musica	»	52
Il guizzo creativo di Guendalina	»	55
Le sciabole stanno appese e i foderi combattono	»	58
Pari o dispari opportunità?	»	61
All'interno del gruppo di famiglia	»	64

Defenestrata	pag.	66
Il prestito	»	68
Ditegli sempre di sì	»	70
A modo mio	»	73
Alzò gli occhi al soffitto e venne giù il lampadario	»	76
Organizzarsi a totem, conviene?	»	79
Una tigre di 42 anni	»	81
Gossip dietro l'angolo	»	84

### **La relazione tra colleghi**

Uno il coraggio (non) se lo può dare	»	89
Strillare sottovoce	»	91
Doppio gioco	»	93
Le radici del conflitto	»	96
Tango della gelosia	»	99
Sorry coach se ti scrivo un poco inglese	»	101
L'agente di cambiamento	»	104
Un corpo estraneo	»	106

### **Le scelte professionali e i cambiamenti lavorativi**

Orchestre su pedane girevoli	»	111
Il vento della nostalgia	»	113
Dall'attico al piano terra	»	116
Perché vivere se non ti senti vivere? Bond, James Bond	»	119
Finché morte non ci separi	»	122
Il manager in orbita e la moglie giovane	»	125
Ciao ciao e good luck!	»	128
Barcellona for ever	»	130
Sognando Bondi Beach	»	133
Bancario a un bivio	»	136

### **Le integrazioni di supporto del coach**

Guerra e... pace	»	141
Caro coach, cerco lavoro	»	143
Guizzi creativi... che passione!	»	146

Team sì Team no	pag. 149
Il dubbio dell'imprenditore	» 152
A proposito dello Smart Working	» 154

### **Un caso fuori quadro**

La favola bella di Adele	» 161
Ringraziamenti	» 163



# Prefazione

In un periodo in cui il lavoro è al centro dell'attenzione a livello globale dal punto di vista economico e sociale per le sue grandi trasformazioni, è molto difficile riuscire a parlare di quali sono i sentimenti, le paure, le gioie o le avversità che attraversano le persone.

Difficile, perché spesso si parla dell'importanza del lavoro soltanto in relazione a nuove leggi o statistiche e si analizzano i cambiamenti prevalentemente in termini di evoluzione sociale mettendo in luce la velocità del progresso tecnologico e la conseguente creazione di modelli di business che stravolgono quelli consolidati.

Un'accelerazione, che provoca la sparizione di molti mestieri tradizionali e professioni e disintermedia funzioni che prima erano svolti da esseri umani.

Si parla di recente di “uberizzazione del lavoro” facendo riferimento all'innovativa start-up *Uber* che offre un nuovo modello di servizio in cui quello che conta non è possedere nemmeno un'auto per svolgere il servizio di trasporto, ma offrire la possibilità di spostarsi a migliaia di persone attraverso internet e la geolocalizzazione.

Si tratta di una rivoluzione storica in cui si è affascinati principalmente dai nuovi modelli che si stanno affermando al di là delle conseguenze che questi possono produrre sui potenziali fruitori.

Nel libro “Mio c@ro coach”, una selezionata raccolta di 50 lettere di lavoratori e relative risposte apparse sulla rubrica “La posta del personal coach” de L'Espresso online, la telecamera di Pasquale Intonti, è finalmente orientata sul “primo piano” di persone che operano in un'Organizzazione e che hanno avvertito l'esigenza di confrontarsi con lui sulla gestione di problemi comuni a molti di noi.

Questo spazio virtuale a disposizione del lettore, desideroso di ricevere un'attenzione personalizzata, si è così affermato e riconosciuto

non solo per la capacità di raccogliere storie, emozioni, sentimenti legati a situazioni e rapporti, ma anche per la sensibilità e l'intelligenza con cui si sollecitano nuovi punti di vista e riflessioni su temi rilevanti, come cambiamenti di lavoro all'interno o all'esterno dell'azienda di appartenenza.

Il pregio del libro, che chiude positivamente il cerchio di un'idea originale, è soprattutto nella capacità dell'Autore di descrivere e commentare situazioni perfettamente attuali offrendoci l'opportunità di identificarci in molti dei casi che ci vengono raccontati perché ci ricordano storie che stiamo vivendo o che abbiamo vissuto.

Al fondo di tutto quello che emerge è la diversa identità delle persone e come esse siano influenzate dal proprio impiego e dalle relazioni che si creano nel contesto lavorativo.

Mi sembra che questa sia l'attenzione costante del Coach: al di là delle varie differenze aziendali e organizzative, quello che conta è tentare di fare delle scelte che mantengano il più possibile intatta e riconoscibile la propria identità.

Nelle sapienti e argute risposte è possibile notare tutta l'esperienza di Pasquale Intonti, un Personal Coach che ben conosce queste realtà per averle a lungo gestite e vissute in un percorso professionale di alto livello, un'esperienza di vita che dà un valore aggiunto ai consigli che vengono forniti per ogni caso.

Non posso, infine, non sottolineare un aspetto affascinante del libro: uno stile di scrittura sempre lieve, creativo e pervaso da una sottile vena ironica. Ogni titolo dato al caso è una splendida metafora che ci fa entrare agilmente nella storia che viene raccontata facilitandone la lettura e creando curiosità e interesse fin dall'inizio.

La lettura di questo libro sarà un viaggio bello e utile da fare.

*Roberto Panzarani*

Docente di Innovation Management  
Presidente Studio Panzarani & Associates

# Intervista a Pasquale Intonti, Autore

a cura di *Enrica Lipari\**

**Non me ne voglia se apro la conversazione entrando senza preamboli “in area”, ma la curiosità è forte! Sul coaching esistono tante pubblicazioni. Perché ha sentito il bisogno di aggiungere un'altra? Come nasce questo suo libro dal titolo intrigante, “Mio c@ro coach”?**

Sul coaching si è scritto tanto: fiumi di pubblicazioni, non sempre invitanti alla lettura, che hanno arricchito gli scaffali con teorie e modelli inflazionati.

Io stesso sono stato un “complice”, ma non ho avuto troppe difficoltà a pentirmi...

Ho fatto un atto di contrizione e, in un momento di lucidità, sono sceso dalla “cattedra” per confrontarmi, attraverso uno strumento irriuale, “up to date”, con chi vive la vita di tutti i giorni sul lavoro e avverte l'esigenza di interpellare il Personal Coach per risolvere piccoli o grandi problemi della sua sfera lavorativa.

Di qui la nascita di un libro che è uno spaccato di casi vissuti in prima persona e destinato a tutti coloro che possono identificarsi in uno dei 50 quesiti posti dai lettori e apparsi nella mia rubrica “La posta del personal coach” sul blog dell'Espresso online.

## **Insomma è andato controcorrente anche con se stesso...**

Non posso e non voglio rinnegare i miei principi né accodarmi al cinismo di Oscar Wilde che diceva: “Questi sono i miei principi, se non vi piacciono ve ne darò degli altri”, ma le esigenze del popolo che lavora, con particolare riguardo ai giovani, mutano e bisogna tenerne conto senza intaccare la filosofia che guida gli indirizzi applicativi.

\* Chief Human Resources Officer di Axélero. Esperta di gestione e sviluppo del personale. Già Assistente alla Cattedra “Organizzazione e Gestione per la Comunicazione d'Impresa” (Università La Sapienza) e People Director di Neomobile.

**Mi permetta un'osservazione.**

**Il coaching, come è noto, in qualsiasi accezione si declini, è un rapporto di partnership che si stabilisce tra un Professionista (il Coach appunto) e il cliente allo scopo di ottenere risultati in ambito lavorativo o personale, come precisa la Federazione Italiana Coaching.**

**Come Lei ben sa, il programma si svolge in una serie di incontri, sia che si tratti di business coaching o life coaching o altre fattispecie mirate a specifici obiettivi.**

**La sua iniziativa di adottare una modalità epistolare nel rapporto con i clienti mi è sembrata una novità interessante ma anche audita.**

**Quale la “ratio” del suo approccio?**

Parto dalle origini, evitando di attraversare i secoli con la mia storia...

Per lunghi anni ho svolto intensa attività di Business Coaching, per manager e non, operando con la modalità del confronto “one on one” con il Cochee (cliente); un confronto gestito con l’obiettivo di autorealizzazione legata alla capacità della persona di rapportarsi al contesto al quale è collocato dal punto di vista organizzativo, delle logiche gestionali e del network relazionale.

Un approccio pragmatico orientato a guidare e consigliare, attraverso l’esame e l’approfondimento di temi, situazioni e casi scelti dall’interessato.

Lungo il percorso ho potuto constatare, come penso sia capitato ad altri colleghi, che negli incontri si affrontano dei temi ricorrenti, con particolare riguardo alle aree della comunicazione ascendente e discendente (capo-collaboratore) e laterale (tra colleghi) o anche riguardanti cambiamenti lavorativi e scelte professionali. Le persone e le situazioni sono diverse e ovviamente le soluzioni variano, ma lo schema di fondo rimane un utile riferimento nella mente del Coach.

Sommando questi dati esperienziali dell’attività di coaching con quelli, che potrei definire “congeniti”, per la mia intensa attività di gestione del personale maturata sul campo aziendale, è nata l’idea di facilitare attraverso uno strumento agile e moderno, come la posta elettronica, persone che operano in una Organizzazione e che desiderino ricevere consigli e orientamenti su temi e problemi personali di relazioni sul lavoro.

**Una curiosità professionale.**

**Per implementare questo nuovo percorso non è sorta la diffi-**

## **coltà di rapportarsi con i suoi interlocutori in forma epistolare, considerando il non facile passaggio dalla comunicazione verbale alla comunicazione scritta?**

Rispondo alla sua domanda, leggermente insidiosa, circa la difficoltà di agire in qualità di Personal Coach con il limite di comunicare con gli interlocutori solo per iscritto, senza poter utilizzare la comunicazione verbale, fattore chiave del coaching tradizionale.

Ebbene sì, devo confessare che prima di decidere sul “go on” ho esplorato attentamente le difficoltà alle quali Lei si riferisce.

Sono partito da una considerazione di base.

Come le dicevo, ho ricoperto in azienda diversi ruoli manageriali e in quei contesti organizzativi ho maturato la convinzione che un “vero manager” è colui che è in grado di agire e di decidere in situazione di incompletezza e di incertezza circa gli elementi del quadro di riferimento entro il quale dovrà muoversi per scegliere la strada giusta.

Da questo punto di vista il Personal Coach, non potendo disporre di tutti gli elementi del quadro prospettato dall’interlocutore per iscritto, assomiglia per certi versi al “vero manager”.

Pensando per immagini, ho ritrovato in me il “dèjà vu” di situazioni analoghe gestite con qualche successo in uno scenario diverso come quello dell’impresa e ho deciso di mescolare e agitare nello shaker il prodotto “posta dei lettori” con l’ingrediente “online”. Con una spruzzatina di coraggio... La bevanda che ne è venuta fuori mi è sembrata gradevole e ho accettato la sfida.

### **E la sfida ha funzionato...**

Credo di sì, al punto che, come le dicevo, è nata poi questa mia pubblicazione, della quale penso che tutto si potrà dire tranne che sia poco realistica e noiosa.

In ogni caso sono sempre i lettori a giudicare.

### **Come ha strutturato il testo?**

La variegazione dei contenuti delle mail provenienti da persone con ruoli diversi, tra l’altro operanti in contesti organizzativi diversi (Impresa di produzione, Impresa di Servizi e persino Orchestra sinfonica e Struttura ospedaliera) mi hanno indotto a suddividere i casi affrontati in macrocategorie. Ciò anche al fine di facilitare il lettore nella ricerca veloce dei casi di maggior interesse per lui, fermo restando che la natura “intangibile” dei temi svolti sfugge ovviamente a drastiche classificazioni.

Le Categorie alle quali ho pensato sono:

- la relazione capo-collaboratore;
- la relazione tra colleghi;
- le scelte professionali e i cambiamenti lavorativi.

Oltre a una categoria aggiuntiva che ho denominata “le integrazioni di supporto del Personal Coach”.

**E quindi, uno come Lei, al quale piace scompigliare, più che assemblare (altrimenti non sarebbe nata “La posta del personal coach”), una volta tanto ha fatto un’operazione di assemblaggio...**

**Ora le chiedo però di spiegare a me e ai lettori cosa troveremo negli “scatoloni” delle categorie del libro.**

D’accordo.

Dando un’occhiata allo “scatolone” riguardante la relazione capo-collaboratore emerge un primo dato: i temi proposti hanno diverse sfaccettature ma il fil rouge che li lega è una diffusa esigenza da parte dei collaboratori di avere un rapporto con i Superiori sempre più orientato a una gestione che sia realmente basata sulla centralità delle persone e che soddisfi l’esigenza di comunicazione e di coinvolgimento.

Nel caso “Il capo dagli occhiali scuri” un lettore, in modo brillante e ironico, scrive: “In questi giorni mi hanno cambiato il capo, ne è arrivato uno nuovo, con occhiali scuri incollati agli occhi in modo che, così, lui ti scruta e tu non lo puoi scrutare. Geniale! Finché siamo d’estate sotto il sole che imperversa OK! Le protezioni sono d’obbligo. E finché sono le donne che, mentre ti parlano, per un gesto di civetteria o per nascondere le occhiaie, tolgono e mettono gli occhiali scuri ogni minuto, va bene! Ma avere una conversazione con una persona, che per avventura è anche il mio capo, con il quale non puoi incrociare lo sguardo, mi sembra il colmo”.

La mania del “comando” che resiste a tutti i costi in manager che dovrebbero essere diversamente definiti, è ben rappresentata in un autocaso in cui un capo (in questa situazione una donna), puntando sull’amicizia, vuole imporre a una sua impiegata, moglie e madre di un bambino, di venire al lavoro la domenica, contro ogni logica di conduzione del personale (Cfr. “Straordinario weekend”).

Coach, help!!

E ancora, mi piace richiamare un caso di gestione del sistema premiante previsto in un’azienda che privilegia con riconoscimenti tan-

gibili solo chi ha svolto un'ottima o buona prestazione in relazione a compiti prescritti.

Il tema, che riguarda una giovane creativa collaboratrice, porta a inevitabili riflessioni: come premiare una persona che ha avuto un guizzo creativo tale da apportare un notevole beneficio alla sua azienda? L'approccio tradizionale è in linea con i tempi? Come considerare l'apporto del team nel quale ha operato chi per primo ha lanciato l'idea creativa? (Cfr. "Il guizzo di Guendalina" e "Guizzi creativi che passione")

Sfogliando il libro e soffermandosi sulla lettura dei casi su "La relazione capo-collaboratore" non è difficile pervenire a una osservazione, credo condivisibile.

Stiamo vivendo in un'epoca in cui la velocità, l'interconnessione e l'immaterialità sono dei parametri che hanno cambiato l'approccio delle Imprese sui mercati ed in conseguenza sul lavoro.

Lo stile di gestione partecipativo invocato dai collaboratori coincide con quella che è la mia idea di leadership; una conduzione da parte dei capi che sia orientata a un rapporto maturo, partecipativo. Oserei dire: "stile Coach"... Uno stile di guida che affianchi i collaboratori, li aiuti a migliorare la performance e crescere coinvolti e orgogliosi di partecipare alla realizzazione dei traguardi da conseguire.

Ina guida improntata non solo sul "cosa" ma anche sul "come".

### **Risposta chiara e condivisibile.**

**Prima di passare alle due parti della "Relazione tra colleghi" e "Le scelte professionali" vorrei farle due domande:**

- a) nell'evoluzione da Lei auspicata del rapporto capo collaboratore è consigliabile pervenire a quello che i francesi considerano il capo "migliore" chiamato aîné, il fratello maggiore?**
- b) all'interno della Categoria "La relazione capo-collaboratore" il rapporto tra capi e talenti gioca, a mio avviso, un ruolo non secondario. Tra l'altro la ricerca e l'inserimento di talenti dall'esterno, per i quali prevedere corsie professionalmente privilegiate, sono un tema di moda... Come gestirlo?**

A mio avviso la fratellanza in azienda si configura in modo ambiguo ed è più portatrice di problemi che di positività. Non sono favorevole a perseguirla (Cfr. "Dentro la sfera privata").

Quanto ai talenti, ad accendere troppo il faro su di loro si può rischiare di farli diventare supponenti e poco accettati dall'ambiente. Vanno gestiti con grande attenzione e senza dimenticare che normal-

mente i goal li fanno le punte ma senza bravi centrocampisti la squadra non gira (Cfr. “Extraterrestri e umani”).

**Al di là della suddivisione che Lei ha fatto della posta in “categorie” mi ha colpito l’inserimento trasversale sulle “integrazioni di supporto del Personal Coach”.**

**Perché il Coach ha riservato per sé alcuni temi aggiungendo una “lezioncina” alle risposte fornite ai lettori?**

Ho ritenuto di fornire ai lettori alcuni elementi aggiuntivi relativi agli autocasì proposti che avevo trattato in modo personalizzato con il singolo interlocutore, più che altro per chiarire l’ampiezza e i limiti di temi importanti, come ad esempio il tema dello “Smart Working”, che può essere interiorizzato in vario modo da Imprenditori e addetti ai lavori con il pericolo di una banalizzazione (Cfr. “A proposito dello Smart Working”).

Altrettanto ho fatto sul tema riguardante i “team” per chiarire meglio che esistono diversità tra team orientati all’execution e altri di tipo progettuale, all’interno dei quali l’apporto creativo gioca un ruolo determinante; il che comporta una grande attenzione nella scelta di leader che siano più “facilitatori” che “coordinatori” e di componenti del gruppo tra i quali inserire persone che vivono più di idee che di logiche razionali.

Può suscitare interesse sapere che, ad esempio, ci sono Aziende che inseriscono nei team creativi un deviante (Cfr. “Team sì, team no”).

Mi sembra comprensibile che il Coach faccia qualche “assist” fuori quadro agli interlocutori...

Se l’assist è valido, come avviene nelle squadre di calcio, è più facile per gli attaccanti centrare la porta.

O no?

**Questa volta la lezioncina è per me. *Touchée!***

**E ora, passando alle altre Categorie, immagino che avrà dovuto affrontare tematiche diverse da quelle discusse circa il rapporto capo-collaboratore...**

È vero.

Addentrandoci nell’area della relazione tra colleghi, ciò che emerge è la conflittualità collegata a problemi di adesione e osservanza delle regole del gioco da parte dei componenti del gruppo, laddove la criticità principale è legata soprattutto alla gestione impropria del “fattore competizione” che diventa insano quando il collega, per realizzare