

LUCA LA BARBERA



LAVORARE
PER
CRESCERE
NELLE
ORGANIZZAZIONI



**COSTRUIRE
IL SUCCESSO
UN PASSO ALLA VOLTA**

PREFAZIONE DI SEBASTIANO ZANOLLI

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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 e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

LUCA LA BARBERA

**LAVORARE
PER
CRESCERE
NELLE
ORGANIZZAZIONI**

**COSTRUIRE
IL SUCCESSO
UN PASSO ALLA VOLTA**

PREFAZIONE DI SEBASTIANO ZANOLLI

FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini
Ideazione immagine di copertina: Sofia La Barbera

Isbn: 9788835157281

Copyright © 2024 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.

Ad Ana, Sofia e Lorenzo.

*È bello sapere che, di tanti progetti,
il più importante lo stiamo scrivendo insieme.
Un passo alla volta.*

Indice

Prefazione , di <i>Sebastiano Zanolli</i>	pag.	11
Introduzione	»	15
1. La scintilla	»	15
2. Chi sono e perché parlo	»	17
3. Che cosa è un'organizzazione semplice o complessa	»	19
4. Perché leggere questo libro	»	20
1. Questo viaggio comincia da te	»	23
1. Il primo focus sei tu	»	23
2. Definisci le tue regole del gioco	»	25
2.1. I tuoi valori	»	26
2.2. Le tue priorità	»	29
3. Ambizione e ossessione	»	38
<i>"Dal punto di vista del CEO", intervista a Luca Vignaga</i>	»	41
2. Lavorare con metodo	»	46
1. Avanti, con metodo	»	46
2. Parti da ciò che sai fare	»	48
3. Promuoviti con il personal branding	»	50
4. Soft vs hard	»	53
5. Definisci il tuo stile	»	57

6. Mentoring e coaching	pag.	60
<i>“Dal punto di vista del Finance”, intervista a Laura Emma Greco</i>	»	62
3. Iniziare un nuovo lavoro	»	66
1. Il processo di selezione e il colloquio	»	66
2. I primi passi in azienda	»	70
2.1. Inquadra il contesto	»	71
3. La mappa delle informazioni	»	75
3.1. La documentazione ufficiale	»	76
3.2. Il modello di business e il settore di appartenenza	»	77
3.3. L'immagine esterna e interna	»	79
4. Stabilire relazioni solide	»	81
1. Ognuno è un'isola	»	81
2. L'organigramma aziendale	»	82
3. Disegna una strategia relazionale	»	85
4. Dai forma alla relazione con il tuo capo	»	88
4.1. Leadership e followership	»	89
4.2. Il processo di valutazione periodico	»	97
4.3. Il colloquio	»	99
5. La costruzione del messaggio	»	103
6. I gruppi di lavoro	»	106
7. Impara a gestire i conflitti	»	110
7.1. Definizione ed elementi	»	110
7.2. Analisi della situazione conflittuale	»	111
7.3. Tecniche di risoluzione del conflitto	»	112
8. Organizzazioni ed emotività	»	116
9. La forza del network	»	120
<i>“Dal punto di vista del Commerciale”, intervista a Michele Galetto</i>	»	123
5. Gestire il cambiamento	»	127
1. Il cambiamento è inevitabile	»	127
2. Anche il cambiamento parte da te	»	129
3. Capire il momento	»	132
4. Cambiamento interno vs esterno	»	135
5. Cambiamento voluto vs subitò	»	140
6. Le resistenze al cambiamento organizzativo	»	141
7. Se non succede, fallo succedere tu	»	143
<i>“Dal punto di vista delle Risorse Umane”, intervista a Sonia Malaspina</i>	»	144

6. Gestire l'uscita	pag.	148
1. Scendi dalla nave	»	148
2. La tentazione del rilancio	»	149
3. Non aspettarti solidarietà	»	150
4. Il colloquio di uscita	»	150
5. Il periodo di preavviso	»	152
6. Il passaggio di consegne	»	152
7. I saluti	»	153
Riferimenti bibliografici	»	154
Ringraziamenti	»	157

Prefazione

di *Sebastiano Zanolli*

Non è mai troppo tardi.

Sono sempre meravigliato dagli incroci dei destini e da dove conducono a volte gli incontri.

Sono felice di avere l'opportunità di scrivere queste righe, viste l'amicizia e la stima che legano me e Luca.

Nella cornice decisamente rock and roll di una grande azienda di abbigliamento, ricordo i momenti trascorsi con lui. Sono stati giorni di scoperta, sfida e crescita condivisa. In un'epoca di ridimensionamento radicale dell'equilibrio fra azienda e forza lavoro, la nostra collaborazione ha messo a fuoco l'essenziale: la necessità di assumersi la responsabilità del proprio percorso professionale e di essere protagonisti della propria crescita.

Sicuramente non è un caso essersi incrociati all'interno di una società che ha scritto molte pagine, uniche e irripetibili, del management in Italia e che ha dato la possibilità a molte persone di creare futuri inediti.

Lì ho iniziato a comprendere la potenza della responsabilità e dell'iniziativa e il valore del pensiero di Luca che, con la sua intraprendenza e visione, si è affermato come protagonista, dimostrando come un approccio proattivo e costruttivo sia essenziale.

Nel suo agire, un riverbero di ottimismo e creatività si diffondeva, generando un'emozione pura e autentica che ispirava chi lo circondava.

La sua intuizione oggi può spianare agli altri la strada verso l'equilibrio e la serenità in un contesto professionale, costellato di sfide e cambiamenti.

Il suo libro è un viaggio, un'avventura di crescita ed evoluzione, un sentiero verso il miglioramento continuo che esalta la consapevolezza della propria unicità. Luca trasmette un messaggio positivo che invita alla riflessione e all'azione, sottolineando l'importanza di comunicare e condividere con gli altri nella costruzione di una rete sociale salda e collaborativa.

Inoltre, le pagine che seguiranno – che vi consiglio di leggere con carta e penna accanto – sono una guida in un tempo in cui l'accesso al mondo del lavoro si è trasformato, diventando un percorso graduale e meditato.

Le parole di Luca non sono solo per chi ha già messo piede nell'arena professionale, ma anche per chi si sta affacciando a questo mondo, e forniscono a entrambi strumenti e riflessioni che risuonano anche all'interno delle mura accademiche delle business school.

Il nostro viaggio comune e i nostri percorsi individuali hanno sottolineato l'importanza di costruire un portafoglio di competenze trasversali, un'armatura flessibile e robusta per adattarsi a molteplici ruoli e affrontare le sfide del mondo del lavoro.

Il libro di Luca enfatizza questa visione, fornendo spunti pratici per evitare di rimanere intrappolati in una carriera iperspecialistica, incapace di deviare verso nuovi orizzonti.

Questo volume è anche un manifesto per un nuovo modo di interpretare il percorso professionale, uno in cui l'individuo è al centro, protagonista attivo che non dipende dal giudizio o dalle decisioni aziendali per il proprio sviluppo e la propria valorizzazione.

Luca condivide, inoltre, un'importante mappa per le aziende, offrendo insight su come capire, guidare e accompagnare le proprie persone in un percorso di crescita bilanciato e costruttivo.

La visione offerta da Luca viene completata con punti di vista esterni offerti da alcuni professionisti e manager d'impresa, che dialogando con l'autore sottolineano, rimarcano o ampliano alcuni dei passaggi affrontati dal libro. Sono persone che, in diversi modi e momenti, hanno incrociato le loro strade professionali con noi, che stimiamo e con le quali condividiamo una filosofia di fondo.

Cercando di tirare una conclusione, visto che l'importante è contenuto nelle pagine che seguono, la narrazione di Luca ci guida attraverso l'importanza di creare un ambiente di lavoro positivo, non tossico, dove professionisti equilibrati e motivati possano fiorire, portando un vantaggio competitivo insostituibile all'azienda.

Il libro porta con sé l'eco delle nostre esperienze condivise, della trasformazione di una collaborazione professionale in una profonda amicizia, e della costante ricerca di equilibrio e crescita nel dinamico mondo aziendale, e questo per me è motivo di orgoglio.

Insomma, lo avrei dovuto leggere molto tempo fa, ma, a parte il fatto che non c'era ancora, come diceva il maestro Manzi, non è mai troppo tardi.

Grazie, Luca, e buona lettura a voi.

Introduzione

1. La scintilla

Avrò avuto sì e no tredici anni.

Ero in quel momento della vita in cui l'universo è governato da ormoni, brufoli e insicurezza e nel quale sei troppo grande per essere considerato un bambino, ma ancora troppo acerbo per poterti definire un ragazzo. Un mondo di mezzo tra infanzia e adolescenza, nel quale sentirsi discretamente scomodo.

La mia vita scorreva veloce tra la famiglia, la scuola media, il patronato che era il punto aggregativo principale dei ragazzi di zona, e la squadretta di calcio locale. Lezione, allenamento, partita a ping-pong, lezione, allenamento, partita di calcio la domenica mattina. E via così, senza guardare mai oltre il recinto sicuro del quartiere di una media provincia, nell'operoso nord-est.

La mia carriera calcistica era solo agli inizi ed ero sicuro sarebbe presto progredita brillantemente verso realtà meno provinciali, fino ad arrivare alla Serie A. D'altronde, condividevo questa convinzione con il 90% dei miei coetanei, senza badare al fatto che, se tutti fossimo riusciti nel nostro intento diventando dei fenomeni, il campionato italiano avrebbe dovuto ospitare non diciotto club, ma milleottocento.

Il realismo, si sa, non è esattamente la dote principale di un preadolescente...

Sul campo spelacchiato dietro le scuole, l'allenamento aveva una sua routine fatta di giri di campo, qualche esercizio con il pallone, sessione di tiri in porta, divisione dei giocatori in due squadre più o meno equilibrate e via, classica partitella fino a quando scendeva il buio.

Fino a un momento preciso, la figura dell'allenatore per me era sempre stata un dogma.

Lo ricordo esattamente, il momento. Credo fossimo verso la fine dell'inverno e il campo alternava ancora aree acquitrinose, fatte di larghe pozzanghere, e zone d'ombra caratterizzate da una superficie durissima che, se azzardavi una scivolata, ne portavi i segni fino a estate inoltrata. Il mister ci aveva già diviso in squadre e aveva pensato bene di limitare l'ampiezza del campo per evitare le fasce, decisamente impraticabili. Fino ad allora, ero sempre stato un timido e convinto osservante delle regole e delle istruzioni impartite dall'autorità, che fosse la maestra, un genitore o, appunto, un allenatore. È in quell'esatto istante che, non so bene da quale profondo del mio io preadolescenziale, sono emersi senza alcun preavviso uno spirito di contestazione e un desiderio di far valere le mie idee senza precedenti. Non era polemica, mi piace definirla critica. Senza pensarci due volte, di fronte a tutti i miei compagni, feci quello che nessuno aveva mai neppure osato pensare: sfidai l'autorità.

Non avevamo nemmeno finito di distribuire le casacche colorate che, forte di ciò che a me pareva evidente, non esitai a mettere in dubbio energicamente la decisione di limitare il campo da gioco. Chiamai il mister a gran voce e i compagni fecero capannello intorno a me, con sguardo più perso che interrogativo. Argomentai, senza sapere precisamente da dove mi venissero le parole. A istinto.

Il campo così stretto non ci consentiva di allargare il gioco e ci obbligava a concentrare i giocatori in uno spazio angusto, ci soffocava e ci forzava a cercare in continuazione il dribbling, anziché aprire il gioco sulle fasce laterali, che per l'appunto erano state escluse: non era proprio per nulla la situazione in cui ci saremmo trovati nel corso della partita domenicale. E siccome ci stavamo allenando per vincere, dovevamo ricreare fedelmente le condizioni che avremmo dovuto gestire quando di fronte a noi si sarebbe schierata la prossima squadra avversaria. Né più, né meno. E pazienza se c'era il fango. Ricordo che conclusi con un esplicativo e convincente: "Se non ci fossimo voluti sporcare, saremmo andati a fare danza!". Seguì un attimo indefinito di silenzio. Forse due o tre secondi, forse qualcosa in più. Poi mi piace pensare che siano partiti i novantadue minuti di applausi che seguono l'invettiva del ragionier Ugo ne *Il secondo tragico Fantozzi*: "Per me... *La corazzata Potëmkin* è una cag... pazzesca!".

È stato lì che, per la prima volta, ha brillato la scintilla del coach che c'è in me.

Quello spirito critico necessario quando osservi l'operato di chi guida un team in un contesto sportivo o lavorativo, quando metti in discussione le scelte, quando dai peso ai dettagli e alle dinamiche di gruppo. Quando decidi come parlare a un gruppo di ragazzi immaturi o a una squadra di giovani professionisti, quando capisci le reazioni, le risposte e l'ispirazione che si riesce a trasmettere con parole ben scelte.

Una passione che ho portato avanti fino a oggi, passando dalla prospettiva del giocatore a quella dell'allenatore: da risorsa operativa a team leader e manager.

2. Chi sono e perché parlo

Questo sono io oggi.

Avanti veloce, dal campetto di provincia alla multinazionale della consulenza, iniziando dalla piccola-media azienda metalmeccanica e passando per il mondo dell'occhialeria e quello patinato della moda.

Una crescita progressiva, senza molto da invidiare a quella che consideravo una promettente carriera sportiva, nel corso della quale ho alimentato e tenuto acceso il fuoco che quella improvvisa scintilla aveva generato. A ciascun passaggio, ho applicato un metodo rigoroso, fatto di piccoli step sequenziali, che mi ha portato a crescere fino a quello che sono oggi.

Sono dell'idea che il successo professionale non sia mai casuale, ma sia sempre il risultato di tante combinazioni. Molte di queste sono la risultante delle nostre scelte, dei nostri atteggiamenti. Eppure, spesso tendiamo a lasciarli al caso, senza governarli.

Mi piace pensare che tutto accada secondo un piano che dal basso, dalla casella di partenza, fai fatica a identificare. Come diceva Steve Jobs¹, quando disegni il tuo percorso di vita, non fai altro che unire i puntini tra loro, senza avere la consapevolezza del disegno che stai tracciando. Ma quando arrivi in fondo e ti giri a guardare, tutti quei puntini uniti trovano il loro senso e un disegno preciso. Per me è stato così. Non sapevo dove

1. "Of course, it was impossible to connect the dots looking forward when I was in college. But it was very, very clear looking backward 10 years later. Again, you can't connect the dots looking forward; you can only connect them looking backward. So you have to trust that the dots will somehow connect in your future. You have to trust in something – your gut, destiny, life, karma, whatever. This approach has never let me down, and it has made all the difference in my life", testo disponibile al sito: news.stanford.edu/2005/06/12/youve-got-find-love-jobs-says/, 24 agosto 2023.

stessi andando, non sapevo dove e se mai sarei arrivato, ma avevo fiducia in me stesso, nelle mie capacità, e una buona dose di ottimismo. Con il senno di poi, tutti quei puntini sparsi sul foglio bianco, avevano un senso, una loro logica, una trama che solo ora riesco a vedere. Ci sono ancora molti puntini da unire e spero di avere la fortuna e l'energia per poterlo fare, ma sento già di poter mettere a disposizione degli altri quella che è stata fino a qui la mia esperienza, in modo che chi sta percorrendo strade simili alla mia abbia la percezione a priori di ciò che sta realizzando. E lo possa fare con maggiore cognizione di causa, serenità e soddisfazione.

Se avessi saputo dove sarei arrivato, mi sarei sicuramente goduto di più il percorso!

Ogni volta che mi sono rimesso in gioco, in una nuova organizzazione o in una nuova posizione, mi sono reso conto di aver adottato, in modo più o meno consapevole, una serie di atteggiamenti e di modi di fare ricorrenti, attraverso i quali mi sono costruito di volta in volta un'esperienza di successo.

Guardando indietro, ho quindi identificato molti schemi che ho utilizzato in modo regolare nelle diverse fasi della mia carriera e mi sono reso conto che, se li avessi avuti presenti fin da subito, se ne avessi avuto la consapevolezza, se qualcuno me li avesse fatti vedere o li avesse decodificati per me, tutto avrebbe trovato un senso diverso, più semplice, fluido e intuitivo. Credo che questi schemi siano comuni a molte persone, a molti percorsi di carriera. Esplicitarli, raccontarli, decodificarli appunto, e metterli a servizio di altri può offrire un vantaggio competitivo non indifferente per un professionista che sta percorrendo un cammino di crescita all'interno di una organizzazione aziendale.

Grazie al mio spirito critico e alla propensione all'osservazione attiva del modo di lavorare delle figure apicali, qualunque sia il contesto e la dimensione del gruppo guidato, ho infine applicato questi schemi nell'ambito di aziende che, seppur con le loro peculiarità, presentano tratti e caratteristiche comuni nel contesto di una organizzazione complessa.

Questo libro vuole, quindi, esplicitare una metodologia supportata dai risultati tangibili – miei personali, dei giovani professionisti che ho seguito e dei team delle aziende in cui ho operato – e articolata in una sequenza di passaggi che, se applicati con costanza, dedizione e regolarità, consentono a chiunque di crescere in termini di ruolo e responsabilità. Tanto in contesti semplici e agilmente organizzati, quanto in realtà multinazionali e multiculturali, articolate in dipartimenti e business unit e governate da regole complesse.

Letto dalla prospettiva dell'azienda, il manuale può contemporaneamente offrire alcuni spunti utili alle organizzazioni stesse – grandi o pic-

cole che siano – e in particolare a chi si occupa degli aspetti organizzativi e della crescita professionale della forza lavoro, per disegnare percorsi di crescita utili ad attrarre, trattenere e far crescere giovani talenti.

3. Che cosa è un'organizzazione semplice o complessa

Se prendiamo come riferimento il mondo aziendale, la prima e più intuitiva osservazione è che la principale costante di ogni organizzazione, indipendentemente dalla dimensione e dal numero dei dipendenti, è che si compone di persone. Universi individuali che devono interagire, collaborare e lavorare in modo coordinato per raggiungere obiettivi comuni, tangibili e misurabili. Al di là della dimensione, della diffusione a livello geografico e del settore in cui opera, ognuna di queste realtà può definirsi di per sé più o meno complessa, per il solo fatto che si compone di individui, ciascuno mosso da motivazioni, stile e competenze diverse. Più aumentano le dimensioni organizzative e la ramificazione geografica, più la macchina aziendale si articola in funzioni, dipartimenti, livelli e ripartizione di responsabilità. Ma quando alla complessità dimensionale si aggiungono questioni di gender mix, aspetti generazionali, operazioni diffuse in mercati e Paesi con lingue, valute, culture ed equilibri differenti, modalità di lavoro più o meno agili, è chiaro che la complessità diventa una variabile tanto fondamentale quanto difficile da gestire. Ancor più per un professionista alle prime armi.

Volendo spostarci da un piano empirico e di buon senso a una dimensione più scientifica e tecnica, non è facile stabilire parametri affidabili e univoci per definire e misurare la complessità di una organizzazione. Ci ha provato uno studio pubblicato dall'Istat nel 2016 e relativo al 2013, che si è focalizzato sugli elementi che fanno di una organizzazione una “unità complessa”. Lo studio prende in esame il panorama delle realtà produttive italiane e le classifica su una scala di complessità crescente in funzione di alcuni fattori, quali le linee di attività (ovvero il numero di business unit nelle quali si articola l'organizzazione dell'impresa), distinguendo quelle attive sul territorio nazionale e quelle operanti all'estero, il numero delle funzioni e la complessità dei processi decisionali e di controllo, e il livello e le caratteristiche del top management².

Certo, ogni azienda è una realtà a sé stante, dotata di una propria dimensione culturale, di uno stile comune alle sue persone, di un tono uni-

2. Menghinello S. (2016), *Profili organizzativi e manageriali del sistema imprese*, ISTAT, testo disponibile al sito: www.istat.it/it/files//2016/06/Profili-organizzativi-e-manageriali-grandi-imprese.pdf, 24 agosto 2023

voco, di regole non scritte che ne contraddistinguono il modo di operare. Aziende simili per dimensione e operanti nel medesimo settore hanno un modo di fare differente, una cultura diffusa e comunemente riconosciuta – definita giorno per giorno dalle persone che le abitano – e che, spesso, ne rappresenta il principale fattore di forza o di debolezza, soprattutto in chiave di attrazione e *talent retention*. Tuttavia, ci sono alcune regole sempre valide che consentono al singolo individuo di vivere, sopravvivere e prosperare nell’arco dell’intera vita professionale, nonostante la complessità e le peculiarità di ogni realtà.

Conoscerle e saperle applicare rappresenta un vantaggio competitivo non indifferente nel disegnare e perseguire il proprio percorso di vita, personale e lavorativa. Ed ecco, dunque, perché l’invito alla lettura di questo libro.

4. Perché leggere questo libro

Questo libro è scritto per coloro che si sentono sempre e comunque, indipendentemente da età anagrafica, contesto lavorativo o livello occupazionale, in una fase di costruzione del proprio percorso professionale. Che tu sia un giovane talento che sta muovendo i primi passi nel mondo del lavoro oppure un professionista affermato e riconosciuto per le tue competenze e qualità personali e professionali, non fa differenza. Se sei una persona convinta che il successo non arrivi in base al caso o alla fortuna, ma vada costruito un passo alla volta, giorno dopo giorno, attraverso piccole vittorie e, talvolta, frustranti sconfitte, questo libro fa per te.

Spesso, soprattutto all’inizio di un percorso, hai la sensazione che nulla si muova nonostante l’impegno che stai approfondendo per costruire il tuo successo. Talvolta ti sembra addirittura di rimanere immobile, nonostante gli sforzi quotidiani, il senso di fatica che ti incolla al divano la sera tornato a casa, e le prove di resilienza che sei chiamato ad affrontare a intervalli regolari. Eppure, – un po’ come accade al battitore di pietra che non vede il risultato dei primi cento colpi, ma che magicamente, al centunesimo, senza avere fatto nulla di diverso, vede il macigno spaccarsi in due³ – an-

3. “I San Antonio Spurs, una delle squadre di pallacanestro di maggior successo nella storia dell’NBA, hanno appeso nello spogliatoio una citazione del riformatore sociale Jacob Riis: ‘Quando sembra che niente mi venga in aiuto, vado a osservare un tagliapietre che prende a martellate la sua pietra forse anche cento volte senza che compaia nemmeno una crepa. Poi, al centunesimo colpo, la pietra si spacca in due, e io so che non è stato grazie a quell’ultimo colpo, ma a tutti quelli prima’” in Clear J., *Atomic habits. Piccole abitudini per grandi cambiamenti. Trasforma la tua vita un piccolo passo per volta*, De Agostini, Milano, 2019, p. 29.

che a te sarà capitato che, a un certo punto, le tue fatiche abbiano trovato un senso e tu abbia vissuto quella sensazione magica di realizzazione che giustifica i giorni (e, a volte, le notti) passate a sacrificare la vita “fuori” per il lavoro.

A mano a mano che le esperienze lavorative si succedono, a ogni cambio di ruolo o di azienda, torni di nuovo alla casella di partenza del tabellone, ti vengono messi in mano i dadi e augurata “buona fortuna”. E poi sta a te giocare, al meglio delle tue possibilità.

In modo più o meno consapevole, siamo progettati per applicare al presente gli schemi che ci hanno fatto raggiungere il successo in passato, nella convinzione che, se già hanno funzionato una volta, non c'è motivo per cui non debbano continuare a funzionare.

Ma spesso, dopo qualche mese dal primo lancio di dadi, ci rendiamo conto che stiamo giocando su un tabellone ben diverso dai precedenti, con concorrenti e regole totalmente nuove che richiedono una strategia di gioco differente e più sofisticata rispetto a quella che ci ha fatto vincere le partite passate.

E allora avere un metodo, una mappa per “leggere” i tabelloni di gioco – capirne similitudini e differenze, sapere inquadrare i nostri nuovi compagni di squadra e avversari, interpretare nel modo corretto le regole del gioco, conoscere i passaggi segreti e le mosse che ci portano a superare più o meno agevolmente gli ostacoli che di volta in volta troveremo sul nostro cammino – diventa una delle più importanti competenze per arrivare in fondo, se non proprio con il sorriso, quanto meno vivi e con un sentimento positivo.

Perché, in fin dei conti, mentre siamo impegnati a tirare i dadi e a calcolare di quante caselle avanzare o retrocedere, a guardare quanti punti fanno gli altri concorrenti, spesso senza avere nemmeno il tempo di accorgercene, la vita scorre, passa veloce e avanza inesorabile. Una volta si guardava alla pensione come a un punto di arrivo, la realizzazione del percorso, il fine ultimo. Oggi la pensione, oltre che essere un miraggio e un punto di domanda, rappresenta spesso la necessità di ridefinire le proprie priorità di vita. Ben prima di arrivare al fatidico “The end”, abbiamo imparato – e se no, sarà utile farlo in fretta – a goderci il percorso e gioire delle piccole e grandi soddisfazioni che il mondo professionale ci regala. A dare un senso alle sconfitte e trovare il modo di rimetterci in piedi e continuare a correre.

Ecco, questo libro parla di come correre la propria gara.

Questo viaggio comincia da te

1. Il primo focus sei tu

Questo viaggio non può che partire dall'unico punto certo che hai, dal riferimento di tutto il percorso che faremo insieme, dal primo punto del tuo elenco o dalla casella di partenza del tabellone di gioco: tu.

Sei la sola persona su cui fare affidamento, al di là della fortuna o del destino, degli ostacoli che ti troverai ad affrontare e dei tuoi compagni di viaggio, che siano tuoi complici o avversari più o meno corretti.

Sei il solo artefice dei tuoi successi e l'unico responsabile delle tue sconfitte.

Il poeta William Ernest Henley ha dato a questo semplice principio, per cui ognuno è artefice del proprio destino, una forma solenne racchiusa nei pochi, semplici versi finali del componimento *Invictus*, contenuto nella raccolta del 1875 *A book of verses*. Lo stesso Nelson Mandela, nel leggere queste parole ha trovato ispirazione, forza e conforto per attraversare i lunghi anni di reclusione durante l'apartheid.

Non importa quanto stretta sia la porta,
quanto piena di castighi la vita,
io sono il padrone del mio destino:
Io sono il capitano della mia anima¹.

1. "It matters not how strait the gate/how charged with punishments the scroll/i am the master of my fate/I am the captain of my soul" in www.open.online/2019/04/27/sono-

Non è possibile partire per un viaggio, iniziare una corsa o avviarsi per mare se prima non si trova il proprio equilibrio. Sentirsi saldi sulle proprie gambe e sapere di poter contare su appoggi solidi è la migliore premessa per un percorso stabile e duraturo. E se non è certo, quantomeno offre un'ottima probabilità di successo.

Immagina un centometrista che esce dai blocchi di partenza. I primi cinque-sei appoggi sono fondamentali per impostare l'intera gara. In una intervista del 2021 a *Il Corriere della Sera*², Salvino Tortu – padre e allenatore di Filippo Tortu, uno dei migliori velocisti italiani – ha citato Carl Lewis, la cui autorevolezza in tema di velocità non può essere certo messa in discussione, che ha reso questo concetto in modo semplice e intuitivo: se sbagli il primo metro in una gara di velocità, ti rimangono gli altri novantanove per imprecare.

L'uscita dai blocchi è fondamentale: si tratta di mettere il fisico in una posizione tale da essere in grado di dare il meglio di sé fino al traguardo e garantirsi l'opportunità di una gara all'altezza dei propri avversari. Trasliamo l'esempio della corsa nella vita professionale: è indubbio che se parti bene, con il giusto slancio, ed esegui correttamente i primi appoggi, avrai molte più probabilità di successo rispetto a coloro che iniziano la corsa totalmente sbilanciati in avanti, su appoggi instabili o senza alcuna coordinazione.

Ma per partire bene e garantirsi una chance di successo, l'equilibrio iniziale non è tutto.

Bisogna anche definire la direzione giusta e focalizzare le energie in tal senso. Una volta uscito dai blocchi di partenza devi sapere dove andare, definire bene dove puntare, sapere da che parte hanno tracciato la linea del traguardo. Non dico che tu debba avere ben chiaro il punto di arrivo, perché quello lo stabilirai con il tempo, a mano a mano che la corsa si sviluppa, ma è importante guardarsi attorno, puntare il dito e stabilire in modo sicuro quale direzione prendere, quale rotta tenere.

Insomma, “Se avessi a disposizione otto ore per abbattere un albero, ne passerei sei ad affilare l'ascia”³. La frase è attribuita in modo dubbio ad Abraham Lincoln, uno che nella vita qualche buon miglio lo ha saputo per-

il-capitano-della-mia-anima-la-poesia-che-accompagno-nelson-mandela-durante-la-sua-prigionia/, 24 agosto 2023.

2. www.corriere.it/sport/olimpiadi/21_agosto_09/padre-tortu-filippo-lockdown-si-preparava-un-bosco-suo-oro-mia-felicita-bcl39c8c-f885-11eb-b07f-1a8bf3bb59b3.shtml, 24 agosto 2023.

3. “If I had 8 hours to chop down a tree, I would spend the first 6 hours sharpening my ax”; “Affila la lama” è anche una delle regole indicate da S. R. Covey, in *Le 7 regole per avere successo*, FrancoAngeli, Milano, N.E. 2021.

correre. Che il sedicesimo Presidente degli Stati Uniti l'abbia detto o meno, resta il fatto che stabilire con chiarezza quale punto cardinale tenere come riferimento significa assumersi la responsabilità del proprio percorso, con la consapevolezza che dipende in buona parte dalle proprie azioni.

Non lasciare che il viaggio che stai per intraprendere sia governato dal caso, ma scegli di essere artefice dei tuoi successi e responsabile per i tuoi insuccessi.

Certo, non tutto potrà dipendere da te: non c'è viaggio che non preveda una qualche deviazione per aggirare un ostacolo imprevisto o un breve cambio di programma, anche solo per allungare verso un'oasi non tracciata sulle mappe. L'ambiente esterno conta, così come contano tutti coloro che ti accompagneranno nel percorso, ma la sola persona su cui potrai fare affidamento sempre e comunque, quello che ci sarà sempre, qualunque cosa accada, quello sei tu.

Scegliere la tua direzione, significa assumerti la responsabilità delle tue azioni quando il cammino non andrà come previsto, e poter modificare di conseguenza i tuoi passi. Ma anche riconoscierti i tuoi meriti e congratularli orgogliosamente con te stesso, quando raggiungerai i traguardi che ti stai prefissando.

E allora iniziamo. Equilibrio e direzione. Partiamo da te.

2. Definisci le tue regole del gioco

Lo abbiamo imparato da bambini: prima di iniziare a giocare, se vogliamo divertirci e andare d'accordo, è importante stabilire bene le regole secondo cui giochiamo. Possibilmente poche, semplici e chiare. Come si vince, quando si perde, cosa è ammesso, cosa non è accettato.

Allo stesso modo, se vuoi che il tuo percorso abbia successo, comincia a definire in modo onesto e chiaro che persona vuoi essere. Definisci in modo esplicito quali sono i tuoi valori, i punti fermi cui non vuoi rinunciare a nessun costo, le regole che non sei disposto a trasgredire pur di arrivare in fondo, le cose che non sei disposto a fare, qualunque siano le conseguenze. Chi vuoi essere. A quale credo vuoi rimanere fedele, costi quel che costi.

Lungo la strada ti troverai spesso di fronte a un bivio, dovrai fare delle scelte difficili e spesso determinanti. Stabilire fin da subito a cosa sei disposto, fissare prima di partire dei principi cardine cui attenerti, sarà una buona guida per decidere la direzione da prendere.

Prenditi del tempo per pensarci su e cerca di essere onesto con te stesso. Si tratta di fare chiarezza dentro di te, prima che con gli altri e stabilire che tipo di persona sei o vuoi diventare.

2.1. I tuoi valori

A volte, oltre a riflettere, può aiutarti mettere sulla carta alcuni principi fondamentali.

Capita, nel corso della vita professionale, che le priorità, le urgenze e le pressioni ti portino ad agire senza avere il tempo di ragionare. E, spesso, tirare fuori dal cassetto il libricino su cui hai appuntato semplici, ma inequivocabili frasi e i principi cardine del tuo percorso, la tua filosofia di vita, il tuo personale modo di vedere le cose, potrà tornarti utile per definire con più chiarezza la direzione da prendere. Chiarire a te stesso quanto il tuo successo personale sia definito e identificato con il tuo successo professionale è un punto fermo da cui partire, su cui fare chiarezza prima di iniziare a costruire tutto il resto.

Stabilisci il tuo modello di work-life balance. Non ti serve un criterio unico, definitivo e valido per tutte le stagioni, da interpretare in maniera rigida, inflessibile e rigorosa, quanto piuttosto una serie di principi di base, da adattare al tempo e alle condizioni, ma comunque da usare come metro di giudizio nel lungo termine. Stabilisci se una determinata situazione possa essere per te un sacrificio accettabile temporaneamente o se sei disposto a farla diventare una costante, ad accettarla come tuo approccio al lavoro.

Decidi fin dall'inizio, quanto per te sia importante il livello retributivo.

Quanto sei disposto a consentire che le decisioni che ti troverai a prendere nel corso della tua carriera, grandi o piccole che siano, siano influenzate dallo stipendio che ti viene riconosciuto o, come spesso accade, promesso in modo più o meno esplicito, quando avrai dimostrato di valere attraverso risultati tangibili. Stabilisci quanto peserà il numero che troverai in busta paga a fine mese, quando ti troverai a dover scegliere tra un lavoro soddisfacente e meno remunerato e un altro stressante e sfidante, ma con una componente salariale migliore. E cosa vuol dire per te, "migliore". Quanto uno stipendio deve essere più alto, per essere definito migliore. Decidi quanto vale per te la componente economica, quanto cioè consideri il tuo stipendio, indipendentemente dal suo valore assoluto, un parametro fondamentale e imprescindibile.

Nello stabilire i tuoi valori, un buon metro di giudizio sta nel chiederti esplicitamente "Come vorrei che le persone parlassero di me, quando lascerò questo posto di lavoro? Per cosa voglio essere ricordato in questa azienda? Quanto peso voglio dare a un giudizio negativo sul mio rendimento?".

Nessuna risposta è giusta o sbagliata a priori, quello che per te è ovvio e scontato, per me può essere assolutamente inaccettabile. Ma è impor-

tante stabilire un parametro univoco e un metro di comportamento che ti servano da guida nelle situazioni scomode. Inoltre, non ci sono risposte che valgono per sempre, buone per ogni stagione. Ogni risposta è adeguata alla fase di vita che stai vivendo. Nella prima parte del tuo percorso, potrai essere disposto a sacrificare molto, pur di avere un ritorno in futuro. Più avanti, invece, potrai voler mettere a frutto i sacrifici fatti e magari sarai meno disposto a cedere quando negozierai le condizioni lavorative o dovrai decidere se cogliere o meno l'opportunità che ti viene offerta dall'altra parte del mondo. Le tue priorità potranno cambiare nel tempo, ma i valori che avrai stabilito come tuo riferimento rimarranno fissi e non negoziabili.

Nel definire i tuoi principi, però, tieni a mente che stai facendo una scelta che segnerà la tua vita nel lungo termine. Se decidi oggi che sei disposto a investire tutto il tuo tempo e tutte le tue energie nel tuo lavoro, a scapito dei rapporti personali e familiari, sii consapevole che stai deliberatamente mettendo tutte le tue fiches su un colore solo, senza darti la possibilità di cambiare, una volta che la roulette è partita e la pallina è lanciata. Fallo, se senti che questa è la tua vocazione, ma fallo in maniera consapevole. La storia è piena di esempi di manager, imprenditrici e imprenditori che hanno lavorato fino al loro ultimo giorno di vita, senza nulla rimpiangere. E non c'è nulla di sbagliato, se quella era la loro vocazione. È probabile che Sergio Marchionne o Steve Jobs non avrebbero tratto alcuna soddisfazione dal passare le ultime settimane della loro vita seduti su una poltrona a leggere un romanzo. La loro vocazione era una dedizione costante e non negoziabile alla loro azienda, e a questa vocazione hanno risposto fino all'ultimo respiro. Per giusta o sbagliata che possa sembrare, quella è stata la strada che hanno deciso di percorrere e sono rimasti coerenti fino in fondo con i valori che hanno scelto. Allo stesso tempo, però, ricorda che il mondo del lavoro è pieno di persone che hanno intrapreso una corsa a perdifiato per raggiungere obiettivi di carriera di altissimo livello, salvo accorgersi, una volta arrivati in fondo, che stavano correndo da soli e che, passata la linea del traguardo, non avevano nessuno intorno con cui celebrare la vittoria.

In concreto

Analizza la lista di valori proposta qui sotto e prova ad assegnare un ordine di priorità a quelli elencati. Alcune voci potrebbero risultare totalmente ininfluenti; in tal caso, limitati a identificare i principali 3-4 principi che valgono per te e a dare loro un ordine di priorità.

Quanto le affermazioni proposte ti descrivono come persona e come professionista?

Lo schema non è stato pensato per essere esaustivo. A seconda dei casi, puoi individuare altri valori che per te hanno rilevanza o vengono prima di quelli elencati.

- CARRIERA** - Voglio affermarmi nel lavoro, costi quel che costi. Sono disposto a sacrificarmi senza compromessi pur di crescere. Tengo in considerazione prima le mie esigenze che quelle dei colleghi.
- STIPENDIO** - Voglio guadagnare bene! Sono disposto a svolgere un'attività noiosa se ben remunerata, a fare sacrifici pur di avere un aumento, ottenere un bonus o essere pagato in modo rispondente alle mie aspettative.
- STATUS** - Ho grande considerazione della mia immagine. Oltre allo stipendio, contano le cose che mi avvicinano al mio ideale di successo. Sono disposto a spendere anche di più quello che posso permettermi, se necessario. Sul lavoro, il mio pacchetto di benefit è importante quanto il mio stipendio.
- REPUTAZIONE** - Per me è importante che gli altri mi considerino affidabile, competente e responsabile. Mi piace esprimere il mio punto di vista sulle cose, sia al lavoro che nella vita privata.
- LEALTÀ** - Mi reputo leale. Sono disposto a sacrificarmi per i miei colleghi. Non tollero le ingiustizie. Mi dà fastidio quando qualcuno gioca sporco. Se necessario, metto il bene dell'azienda e della squadra davanti al mio interesse.
- WORK-LIFE BALANCE** - Il lavoro è importante, ma conta anche il tempo che dedico a me. Il weekend è sacro e intoccabile. Non sono disposto a sacrificare il mio tempo libero, se non in casi di eccezionale emergenza. Ho molti interessi fuori dal lavoro, cui non sono disposto a rinunciare. La famiglia viene prima di tutto e non tollero che il lavoro interferisca. Il mio livello salariale deve essere sufficiente a garantirmi un buon tenore di vita.
- VITA PERSONALE** - Il lavoro è solo un mezzo di sostentamento. Mi basta arrivare a fine mese, guadagnando quello che mi serve per mantenere il tenore di vita che ho definito per me. Non sono disponibile a concedere il mio tempo personale all'azienda, oltre l'orario di lavoro.

Fig. 1.1 - Pensa ai tuoi valori e ordinali secondo una scala di priorità

Dalla prospettiva dell'azienda

- Anche l'azienda ha i propri valori e principi fondanti. In che modo questi principi sono stabiliti con le persone che ne fanno parte? Quanto questi principi sono conosciuti e condivisi? Se l'azienda chiedesse a dieci delle sue persone di elencare i tre valori principali alla base del suo modello, siamo sicuri che sarebbero in gra-

do di fornire risposte decise, chiare e univoche? Se la risposta è no, probabilmente l'azienda ha del lavoro da fare.

- Stabilire quali siano i valori su cui l'azienda fonda il proprio successo e fare in modo che siano comunicati in modo chiaro, continuo, coerente e univoco è un passo essenziale per garantire un allineamento con le sue persone.
- Una volta definiti e identificati i valori, non devono rimanere lettera morta, una lista inerte su un foglio di carta. I valori sono materia viva e vanno vissuti quotidianamente.
- Gli atteggiamenti, dalla leadership in giù, devono essere coerenti e inequivocabilmente allineati ai valori definiti. Vivere i valori che l'azienda ha posto alla base del suo successo è un compito che ciascuno degli individui che ne fanno parte deve portare avanti ogni giorno, con coerenza e costanza.
- Conoscere le priorità delle persone che fanno parte dell'organizzazione e capire su che basi prendono le proprie decisioni, nel lavoro e nella vita, offre sicuramente una prospettiva fondamentale nella gestione delle risorse. Sapere chi vive per il lavoro e chi, invece, lo interpreta come un semplice mezzo per finanziare le proprie passioni offre un'opportunità fondamentale per definire come motivare e rendere un successo il percorso lavorativo di ogni individuo.

2.2. Le tue priorità

Sempre per partire da quando eravamo bambini, quante volte ci siamo sentiti chiedere “Cosa vuoi fare da grande?”. Io non so veramente spiegarmi da dove venisse la mia vocazione, ma spesso, in un impulso di realismo che mi faceva riconsiderare le probabilità di successo di una carriera sportiva, rispondevo che avrei voluto diventare benzinaio o calzolaio. Quando si dice l'ambizione...

Negli ultimi anni, però, la domanda è diventata ancora più scivolosa: considerata la velocità con cui cambiano il mondo, il lavoro e la tecnologia, siamo consapevoli che molti lavori esistenti non ci saranno più in futuro e quelli di domani ancora non sono stati inventati. Per questo, oggi la domanda più adeguata da porre a un bambino è, piuttosto, “Chi vuoi essere da grande?” o, a voler essere molto più ambiziosi, “Come vuoi cambiare il mondo, da grande?”. Tranquillo, bimbo, nessuna pressione.

Senza guardare troppo lontano, però, è importante che tu stabilisca bene dove ti vedi fra qualche anno. Eviterei l'errore che facevano i nostri genitori di pensare alla pensione come il momento ultimo di arrivo, di re-

alizzazione, l'obiettivo a cui tendere, con la condanna di vivere la propria intera vita professionale in funzione di quel fatidico giorno in cui sarebbero arrivati a percepire lo stipendio senza dover offrire in cambio il proprio tempo. Salvo poi capire che, nella corsa affannosa a quel traguardo, avevano trascurato tutto il resto e, del tempo che ora avevano in abbondanza, non sapevano poi bene cosa farsene.

Cercherei, invece, di guardare a un orizzonte medio e di capire bene quali passi fare per arrivare a quello che definisci come il tuo prossimo punto di approdo. E ripetere l'esercizio, traguardo dopo traguardo, e perché no, anche dopo un eventuale fallimento inatteso. Oramai, le macrodinamiche cui la storia degli ultimi decenni ci ha nostro malgrado abituato ci hanno insegnato che è inutile ragionare su orizzonti temporali più lunghi di due o tre anni. Le stesse aziende, che prima ragionavano secondo cicli quinquennali, quando non decennali, hanno rivisto le proprie strategie su una base temporale più breve, perché hanno imparato sulla propria pelle che anche le migliori previsioni sono spesso stravolte da una pandemia, un attacco terroristico o una guerra con riflessi sostanziali sull'economia.

Anche in questa valutazione, ovviamente, la chiarezza non è mai troppa ed esplicitare a voce alta e in modo chiaro i propri obiettivi è un'ottima premessa per mettersi nelle migliori condizioni per raggiungerli. Qualunque sia il tuo prossimo passo, non avere timore nel definirlo con ambizione e precisione, individuando parametri quantitativi e temporali ben identificati e misurabili.

Alcuni esempi.

- “Voglio essere promosso entro i prossimi tre anni”.
- “Voglio prendere il posto del mio capo, quando andrà in pensione”.
- “Voglio diventare il CFO della mia azienda entro dicembre del prossimo anno”.
- “Voglio fare un'esperienza di due anni nella sede di Londra”.
- “Voglio incrementare il mio stipendio del 30% rispetto a oggi nell'arco dei prossimi due anni”.
- “Voglio lasciare questa azienda ed entrare in una delle seguenti multinazionali: X, Y o Z”.
- “Voglio fondare la mia startup”.

Quando hai identificato in modo inequivocabile il tuo obiettivo, non lasciarlo nella tua testa. Anche in questo caso, scriverlo su un foglio di carta aiuta a tenere ben presente verso quale meta ci stiamo mettendo in cammino, ci spinge a metterci in gioco e a prenderci un chiaro impegno con noi stessi. Siamo tutti bravi a elencare i buoni propositi per l'anno nuovo, salvo poi chiudere le nostre liste in un cassetto e recuperarle dodici mesi dopo,