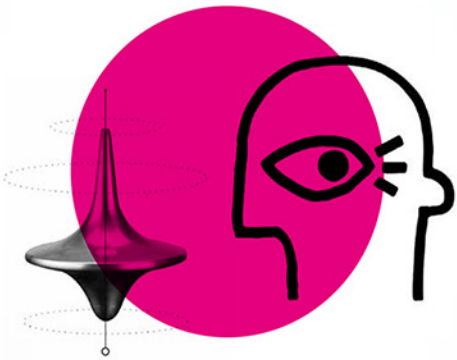
Nicola Chighine + Franco Moscetti

Prefazione di **Ferruccio De Bortoli**

FELICI al lavoro



Storie e strumenti di MentorCoaching®
per avere più consapevolezza, soddisfazione
e migliori risultati in ambito lavorativo

Con la partecipazione speciale di:
Salvatore Aranzulla • Luca Colombo
Luca Foresti • Davide Oldani
Claudia Parzani • Francesca Pasinelli
Marina Salamon • Matteo Sarzana
Andrea Sinigaglia • Giuseppe Stigliano

EDIZIONI IL PUNTO D'INCONTRO

Nicola Chighine
e Franco Moscetti

FELICI AL LAVORO

Storie e strumenti di MentorCoaching®
per avere più consapevolezza, soddisfazione
e migliori risultati in ambito lavorativo

Prefazione di
Ferruccio De Bortoli

EDIZIONI
IL PUNTO
D'INCONTRO

INDICE

Prefazione 7

Questo libro 11

Capitolo 1
Dove sono finito?
Istruzioni per muoversi con successo in un ambiente nuovo 17

Capitolo 2
Al posto giusto
(Ri)trovare la propria strada 39

Capitolo 3
A modo mio
Nel sistema con le mie regole 59

Capitolo 4
E se non fossi abbastanza bravo/a?
Come cavarsela bene in mezzo a credenze limitanti, gremlins e la paura di non essere all'altezza 81

Capitolo 5
Capo buono vs buon capo
Piacere a tutti è una trappola 103

Capitolo 6
Non fare niente, fare tantissimo 121
A proposito della difficile arte di delegare

Capitolo 7
Sbagliai, fortissimamente sbagliai
La sottile linea rossa tra la paura di sbagliare e la mitizzazione dell'errore 141

Coaching 160

Mentoring 164

MentorCoaching® 168

Bibliografia 171

Ringraziamenti 172

Prefazione

Lo sguardo è quello che conta. Sempre. Se è concentrato sul proprio ombelico è piegato dalla vanità. Se è perso nel vuoto non scorge né limiti né orizzonti. Una forma di cecità visiva. Chi è in sintonia con il proprio tempo – e non lo subisce ma cerca di migliorarlo – non si rassegna all'inerzia delle cose. Vede dove altri non guardano. Non si specchia nel prossimo e, soprattutto, non fa sconti a se stesso. Conosce i suoi limiti ma si propone di superarli. Impara dagli errori ma non è disposto a tollerarne troppi.
Vi sono state stagioni più semplici per il *management* e per la cittadinanza aziendale. E più comode. Lunghi periodi storici nei quali il consenso era solo il precipitato del potere, la mappa dei ruoli interni una geografia intoccabile, il comando una pratica quasi medievale, efficace persino nella sua durezza, i percorsi di carriera sentieri predefiniti. Nulla è rimasto. Oggi l'identità manageriale è tanto incerta quanto attraente nella sua evoluzione. È un impasto acrobatico della consapevolezza di ciò che si è, delle proprie potenzialità, e dell'umiltà di riconoscere quello che non si è.
E spesso è tanto.

Come avviene nei tornanti della storia, progredisce chi si adatta meglio e sa cogliere in tempo i segni del cambiamento. Li interpreta e non li subisce. Li adatta rinnovandoli e non li applica soltanto, a volte senza nemmeno capirli. Ma basterebbe alzare un po' lo sguardo – eccolo ancora lo sguardo – e rendersi conto di essere dopotutto dei privilegiati perché ad altre generazioni non è capitato di essere nel mezzo di un vortice di cambiamenti epocali nel modo di fare impresa ma soprattutto di condurla. Un salto di paradigma tecnologico (ed ecologico) ma soprattutto nell'antropologia

delle organizzazioni umane. E non solo quelle produttive o presunte tali. Basti pensare solo all'effetto dello *smart working* (che spesso è tutt'altro che *smart*). Capi e collaboratori hanno perso la loro fisicità. Costruire rapporti solidi, indispensabili per far crescere una cultura aziendale, è arduo. Nel dilagare delle connessioni si innalzano anche muri invisibili. Invisibili ma resistenti.

Quello che vi apprestate a leggere può essere considerato un manuale di sopravvivenza attiva del manager. O, meglio, un *baedeker* per un viaggio di purificazione organizzativa. Dentro se stessi e nella mente dei propri collaboratori. O se volete anche un breviario di cittadinanza aziendale che è tanto più forte quanto migliori sono le relazioni tra le persone, elevata la fiducia nell'altro, indipendentemente dalle gerarchie interne. Franco Moscetti e Nicola Chighine sono gli inventori del MentorCoaching® che potremmo definire una sorta di spa dell'anima manageriale. Un bagno termale che si propone di togliere, in un'attività formativa di accompagnamento, di sostegno e formazione, le scorie più dannose del pensiero comune – alimentato da conformismo e mediocrità – ormai così diffuso da essere endemico. Un cuscino sul quale si adagiano le teste obbedienti ma non quelle pensanti. Assai rare.

"La prima sfida è stata cambiare il mio approccio" dice Luca Colombo, che guida Meta/Facebook in Italia, uno degli intervistati dai due autori. E qui ritorna lo sguardo. "Il capo deve crederci e dimostrare agli altri che ci crede" sintetizza Luca Foresti. Con il Sant'Agostino, Foresti ha dimostrato che si può fare buona sanità privata a tariffe agevolate. Un *low cost* di qualità attento ai diritti e alle attese di tutti i cittadini che sono ormai gli *stakeholder* di ogni attività economica. Se c'è il cuore, oltre alle capacità professionali, allora crescere e migliorarsi appare più facile. Lo testimonia Francesca Pasinelli, direttrice generale di Telethon. "Il *coaching* se

fatto bene ha una forza magnetica che invita a esplorare". E detto da chi fa ricerca ha un suo preciso significato. Ridisegnare ogni giorno il proprio lavoro, consiglia Claudia Parzani, presidente di Allianz Italia e responsabile europea di Linklaters. Trovare un senso, una finalità, in quello che si fa, indipendentemente dalla carriera e dallo stipendio.

La consapevolezza di sé, *self awareness*, è indispensabile. Come la determinazione a ottenere un risultato. Ma occorre anche coltivare interessi diversi. Lo suggerisce Giuseppe Stigliano, CEO di Spring Studios. Avere, ancora una volta, uno sguardo più ampio, aperto, che non significa assolutamente essere distratti o vaghi. Ma semplicemente tutelarsi dalle ossessioni. Dannose per sé e per gli altri. E non cadere nella trappola della miopia. Impedisce di guardare ma non di sfuggire al giudizio dei propri collaboratori. Mentore era il suggeritore di Ulisse. Prezioso ma non sempre. E Ulisse Dante lo mette all'Inferno. Un buon "allenatore della mente" insegna anche a dubitare di ogni consigliere. Anche del più bravo.

Ferruccio De Bortoli

Questo libro

[Come è nato]

Questo libro è nato dal desiderio di condividere una sintesi delle sfide professionali più ricorrenti che abbiamo ascoltato, osservato e talvolta vissuto personalmente.

Le nostre esperienze professionali, come manager e mentor di Franco, come coach e trainer di Nicola, e soprattutto i nostri percorsi di MentorCoaching® per lo sviluppo della leadership ci hanno fatto riflettere su come alcuni temi siano fortemente ricorrenti nella vita professionale di ciascuno di noi. L'universalità, la trasversalità e la frequenza che caratterizzano questi temi ci hanno fatto sentire l'esigenza di raccoglierli e raccontarli con la speranza che risuonino con chi si troverà per le mani questo libro.

[Missione]

Nel gergo aziendale si utilizza il termine missione per indicare lo scopo di un'organizzazione, una sorta di dichiarazione d'intenti che dovrebbe spiegarne la ragion d'essere. Potremmo dire, con buona approssimazione, che la missione risponde alla domanda "Perché faccio quello che faccio nel modo in cui lo faccio?". Dietro a questa domanda semplice a prima vista e un po' scioglilingua si cela una riflessione profonda che ci riporta alle motivazioni fondamentali dell'agire e dell'essere. Ecco, il nostro libro vorrebbe rispondere a questa missione: "Aiutare a sentirsi più felici e soddisfatti nella propria professione". Facile a dirsi molto meno a farsi. Vero. Noi crediamo fortemente che la felicità così come la motivazione e la soddisfazione sia no qualcosa che vive, si sviluppa e si nutre principalmente dall'interno e solo in minor parte grazie a stimoli esterni. Questo significa che il nostro

libro è un L.R.L. un libro a responsabilità limitata, perché la maggior parte del lavoro tocca a voi! Sarebbe poco credibile pensare che un libro possa da solo creare chissà quali miracolosi cambiamenti, siamo sicuri però che chi dedicherà tempo ed energie a leggerlo e fare le attività proposte possa trarne un concreto beneficio.

[Istruzioni per l'uso]

Questo libro è un self service. Ci piace l'idea che ognuno lo utilizzi come meglio crede e come più ritiene sia utile. Potete leggerlo nell'ordine proposto oppure saltare da un capitolo all'altro per andare subito ad affrontare i temi che più vi appassionano. Ogni capitolo ha tre elementi: una storia o per meglio dire un mix di storie, un esercizio di MentorCoaching® per cimentarsi in modo attivo sul tema del capitolo e infine un'infografica che riassume e visualizza quanto trattato.

Ogni capitolo mixa il punto di vista e le esperienze dei nostri ospiti (che come vedrete tra poco sono manager, imprenditori, professionisti e creativi di cui siamo molto fieri) con alcune storie di nostri coachee. Per garantire la massima privacy di questi ultimi abbiamo cambiato le generalità di tutti e in alcuni casi abbiamo accorpato, per rendere più esemplificativo e utile al lettore, il vissuto di più persone. Ognuno può giocare con il libro come meglio crede, leggendo magari prima tutte le storie per trovare ispirazione, soffermarsi sulle infografiche e successivamente cimentarsi con gli esercizi proposti. Per questi ultimi vige una sola regola, più ci metterete dentro e più ci tirerete fuori. L'impatto che le attività avranno su di voi è proporzionale alla profondità con la quale le affronterete. Come vi abbiamo anticipato, questo è un L.R.L. :)

[Un libro bello]

Siamo convinti che il design giochi un ruolo fondamentale nella trasmissione di conoscenza e nei processi di formazione. Per questo abbiamo deciso

di affidare il design del libro a Manuel Mister, direttore creativo di Baako, società di creatività e tecnologia basata a Berlino. Con Manuel ha collaborato Vinnie La Rosa, tattoo artist e fondatore dello studio Seven Lakes Tattoo. Insieme hanno confezionato l'abito (molto bello, secondo noi) del libro, ma soprattutto ne hanno reso più incisivi e d'impatto i messaggi e la narrazione.

[I nostri special guest]

Da subito abbiamo sentito la necessità di aggiungere alle nostre riflessioni un punto di vista esterno. Abbiamo così invitato alcuni professionisti che stimiamo e che con generosità hanno deciso di dare un contributo.
Ve li presentiamo in ordine rigorosamente alfabetico:

Salvatore Aranzulla

Lui non ha certo bisogno di presentazioni: se siete riusciti a collegare senza difficoltà una stampante o ad aggiornare il vostro smartphone probabilmente il merito è suo.
Salvatore ha creato e tuttora guida con successo Aranzulla.it, il 1° sito di Informatica e Tecnologia per numero di visite in Italia. Con Salvatore abbiamo parlato di missione professionale, di passione e di mandorle.

Luca Colombo

Luca è alla guida di Facebook Italia (oggi Meta) dal 2010. È stato il primo che abbiamo invitato in questa avventura perché se il MentorCoaching® esiste, in parte è anche colpa sua. Luca, partendo dalla propria esperienza diretta, che lo ha visto passare con successo da due realtà molto diverse, da Microsoft a Facebook, ha condiviso con noi alcuni spunti e consigli su come muoversi con efficacia quando si è appena arrivati in un nuovo ambiente lavorativo.

Luca Foresti

Luca è a capo del Santagostino, una realtà unica, sinonimo di eccellenza e modernità nel Sistema sanitario italiano. Non lo conoscevamo personalmente ma seguivamo il suo operato con stima e molta curiosità. Nicola ha deciso di scrivergli un messaggio d'invito su Linkedin e dopo due giorni era già dentro al libro. Ci ha parlato del quanto mai attuale tema dell'errore e di cultura aziendale, topic a lui molto caro.

Davide Oldani

Davide è talmente tante cose che è difficile da presentare con sintesi. Chef, imprenditore, designer, ma lui preferisce definirsi semplicemente cuoco.
La sua filosofia di cucina POP è diventata un punto di riferimento per la ristorazione italiana e internazionale. Il suo ristorante D'O (due stelle Michelin) è stato protagonista di una case history della *Harvard Business School* di Boston. Con Davide abbiamo discusso di cosa voglia dire essere un buon capo.

Claudia Parzani

Linkedin ci dice che Claudia è "Partner and Global BDM at Linklaters; Chair at Allianz S.p.A.; Presidente at Borsa Italiana". Ma non solo. È una donna che da anni, ancor prima che fossero argomenti così popolari, si spende in prima persona sui temi dell'inclusion e della diversity. In questo libro trovate il suo punto di vista su come rimanere fedeli a se stessi nell'ambiente di lavoro.

Francesca Pasinelli

Francesca dirige da anni con grinta e successo la fondazione Telethon. La trovate in ben due capitoli, ci ha raccontato infatti di come il cuore l'abbia aiutata a trovare la propria via professionale e di come l'autoefficacia vada sempre allenata e nutrita.

Marina Salamon

Marina è un'imprenditrice seriale, presidente e shareholder di Doxa, Connexia e Altana. Marina è istrionica e con lei abbiamo parlato di tantissime cose. Trovate il suo pensiero sulla delega nel capitolo "Non fare niente, fare tantissimo" e sul tema della leadership in "Capo buono vs buon capo"

Matteo Sarzana

Matteo, ora a capo di Deliveroo Italia, è manager, docente, innovatore e profondo conoscitore del mondo della comunicazione. Lui, Nicola e Giuseppe (che vi presentiamo tra poco) si sono conosciuti nel lontano 2000 durante l'iscrizione in notturna all'Università IULM di Milano.
Lo trovate in compagnia di Marina nel capitolo "Non fare niente, fare tantissimo" e con Marina e Davide sul tema della leadership in "Capo buono vs buon capo"

Andrea Sinigaglia

Andrea è il direttore generale di Alma, la scuola internazionale di cucina italiana il cui rettore è stato Gualtiero Marchesi. Portando la sua esperienza da manager e condividendo con noi l'osservatorio di una delle scuole più vivaci nel panorama internazionale, Andrea ha raccontato il suo punto di vista (fuori dal coro) sul tema dell'errore. Trovate anche il suo pensiero sulle credenze limitanti e sull'autoefficacia nel capitolo "E se non fossi abbastanza bravo/a?"

Giuseppe Stigliano

Giuseppe è un docente universitario, manager e apprezzato speaker, ha scritto due libri con Philip Kotler, da molti considerato il papà del marketing moderno. Attualmente è CEO dell'agenzia internazionale Spring Studios. Giuseppe condivide con Claudia il capitolo "A modo mio", in cui ci parla di come trovare il proprio modo di ballare dentro un sistema.

1

Dove sono finito?

Istruzioni per muoversi con successo
in un ambiente nuovo

Dove sono finito?

Istruzioni per muoversi con successo
in un ambiente nuovo

Con la partecipazione speciale di:

Luca Colombo
Country Director Italia di Meta

Luca Foresti
Ceo del Santagostino

Un nuovo lavoro, un nuovo ambiente di lavoro. È un passo ricorrente di ogni vita professionale, dal primo giorno in cui entriamo in un'azienda a tutti gli spostamenti e i cambiamenti che segnano la nostra carriera. Ed è un mix indescrivibile di eccitazione e smarrimento, di adrenalina e timore, di voglia di fare e freni inibitori.

Già, perché per quanto possiamo essere preparati, ogni inizio è un salto nel vuoto e le nostre possibilità di successo dipendono in gran parte da come sapremo decifrare il luogo in cui ci troviamo e da quanto velocemente saremo capaci di farlo. Ogni azienda ha le proprie regole e purtroppo non ci si può aspettare che siano scritte. È vero, siti istituzionali, slide di Powerpoint, persino atri all'ingresso di molte società riportano in bella evidenza dichiarazioni d'intenti o motti ispiratori, ma la cultura e i valori di qualsiasi organizzazione si esprimono soprattutto attraverso i compor-

tamenti e non sempre questi realizzano perfettamente le intenzioni. Un esempio? Avete presente quelle organizzazioni che proclamano, in genere con grande vanto, il famigerato "Casual Friday"? Si tratta di quell'iniziativa di stampo statunitense secondo la quale una volta a settimana, il venerdì appunto, ci si può vestire in modo informale, ma poi finisce che tutti vanno in ufficio con la stessa polo degli stessi colori – due al massimo – e con gli stessi pantaloni kaki. Bene, questo è un caso evidentissimo di distonia tra valori dichiarati – puoi vestirti in modo informale e "libero" – e fatti concreti, mediati dal controllo sociale – polo e pantalone kaki per tutti, con buona pace del concetto di informalità.

[Strutturazione vs rapidità]

Edgar Schein, psicologo statunitense che a questo tema ha dedicato la gran parte dei propri lavori, definisce la cultura organizzativa come l'insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che perciò vengono trasmessi ai nuovi membri. Ciò significa, prima di tutto, che la cultura di un'azienda è strettamente contestuale: è il frutto del rapporto che una società intrattiene con l'esterno e delle dinamiche che si sviluppano al suo interno. E, proprio per questo, è caratterizzata da specificità uniche e irripetibili: non esiste una cultura per tutti, un concetto talmente evidente da travalicare i ristretti confini del mondo del business. «Credo di avere una discreta esperienza in tema di cultura organizzativa», dice scherzosamente Luca Colombo, Country Director Italia di Meta, società in cui è approdato nel 2010 (quando ancora si chiamava Facebook) come settimo dipendente dopo una lunga esperienza in Microsoft Italia. «Si tratta davvero di due culture aziendali molto diverse. In Microsoft, in quegli anni, le parole chiave erano organizzazione e risultato.
In Meta, invece, due valori fondamentali sono "Move Fast", muoversi velo-

cemente, e "Focus on Impact", ossia concentrarsi su quelle poche priorità che hanno il maggiore impatto. In tal senso, ho un forte ricordo che spiega meglio di ogni altra cosa come ho dovuto cambiare il mio "mindset". Appena entrato in Facebook, mi fu chiesto di realizzare un esercizio di stima dei risultati per i tre anni a seguire. Seguendo l'approccio a cui ero stato abituato, cominciai a fare riflessioni su numeri e trend noti oltre a raccogliere ulteriori fonti utili a rafforzare stime e contenuti; in tutto ciò, ipotizzai di aver bisogno di più di due settimane per preparare il tutto. Invece, dopo un paio di giorni ricevetti da Facebook un file Excel all'interno del quale avrei dovuto restituire le informazioni richieste. Complessivamente 8 celle: 3 con i dati numerici e 5 con i razionali e criteri a supporto di tali stime. Tempo richiesto: 30 minuti. Numeri e disciplina da una parte, velocità e focalizzazione dall'altra». Questo non significa che uno dei due approcci sia migliore dell'altro. Semplicemente, sono frutto di due differenti culture aziendali e che richiedono evidentemente un adattamento al contesto e al modo di operare.

Di esempi a proposito se ne potrebbero citare a decine, ma preferiamo prenderne uno direttamente dalla nostra esperienza di MentorCoaching®. Lucia[1] era stata per anni a capo della divisione vendite di un'importante multinazionale del largo consumo e aveva accettato il ruolo di direttore clienti di un'agenzia di comunicazione digitale molto apprezzata. Sulla carta, era tutto perfetto: posizione ottima, società di grandissimo nome, sensibile aumento di stipendio e possibilità di espandere in seguito la carriera in ambito internazionale. Ma bastò l'occasione di una riunione con il team di strategia per capire che la cultura alla quale era abituata non si applicava alla nuova realtà. Per cominciare, di tre persone che dovevano intervenire, una non si presentò adducendo una generica urgenza su un

[1] Per salvaguardare la privacy di chi ha fatto un percorso di MentorCoaching® con noi, qui e nel resto del libro, quando riporteremo esempi tratti dalla nostra esperienza, useremo nomi di fantasia.

altro fronte. Quanto agli altri due, mostrarono un documento Powerpoint per definire l'offerta da portare a un cliente importante impaginato con due layout grafici diversi e, peggio ancora, con il logo sbagliato del cliente in una delle slide. Mancanza di rispetto? Trascuratezza? Disattenzione? Superficialità? Tutte queste ipotesi transitarono per la mente di Lucia, abituata all'idea che non esistono ragioni, se non personali, per non partecipare a una riunione convocata da un superiore, e portata a ritenere che la forma è sostanza. La spiegazione, come le avrebbe confermato il general manager dell'agenzia, era un'altra: «Mi dispiace per il tuo rammarico, ma è ingiustificato», le disse più o meno. «Qui ciascuno è individualmente responsabile di concentrarsi sulle azioni a maggior impatto e può benissimo non presentarsi a una riunione se la ragione è focalizzarsi su qualcosa di più importante per il business. Quanto al documento Powerpoint, da noi i dettagli sono meno importanti della rapidità d'azione». In poche parole, una differente cultura aziendale.

[Vento in poppa]

«La cultura è come il vento. È invisibile, eppure il suo effetto si vede e si sente. Quando soffia nella tua direzione, ti permette di navigare senza problemi. Quando soffia contro di te, tutto è più difficile», sostengono Bryan Walker e Sarah Soule sulla *Harvard Business Review*. «Andare contro i valori e la cultura aziendale è come nuotare controcorrente: lo si può fare per piccoli tratti, ma è molto faticoso», ribadisce Luca Colombo, appassionato nuotatore. «Non voglio dire che non si debba mai sfidare l'organizzazione, ma è fondamentale sviluppare una certa consapevolezza organizzativa». Insomma, la cultura aziendale

va maneggiata con cura, perché può essere una risorsa importante oppure trasformarsi in un enorme ostacolo. Deve fungere da collante di una collettività, creare un bacino di significati, comportamenti e strategie condivisi e vincenti e soprattutto, e questa è la vera sfida, creare identificazione. Oltre a una sorta di spirito di sopravvivenza, ogni individuo ha bisogno di senso di appartenenza per agire positivamente in un determinato contesto. E così come l'individuo deve riconoscersi nel gruppo e nel leader, riservandogli la sua fiducia, il gruppo stesso necessita di questo legame: più forte è l'identificazione, maggiore è il radicamento della cultura e la cooperazione. Il complesso valoriale così costruito è estremamente difficile da scardinare: richiede una stratificazione di azioni proattive estremamente articolata e una tale partecipazione consapevole che, una volta raggiunte, risulta difficile distaccarsene.
Nascono da qui anche i problemi: una buona cultura aziendale, infatti, deve essere flessibile al cambiamento e predisposta a superare l'impasse, la difficoltà; strutturalmente capace di aggiornare i suoi connotati senza perdere la fiducia dei singoli e capace di anticipare i tempi e le evoluzioni di un mondo estremamente concorrenziale. Dicono bene Walker e Soule nell'intervento già citato: se è vero che l'autorità può convincere sulla conformità normativa, è altrettanto vero che la mancata flessibilità può ostacolare l'adozione di valori culturali fondamentali come l'ottimismo, la fiducia, la convinzione, la creatività. Una cultura aziendale performativa deve essere cucita sugli obiettivi dell'azienda e deve poter guidare i dipendenti verso comportamenti collettivi condivisi e sempre attuali.

[Un sistema a orologeria]

Un esempio di cultura aziendale costruita e perseguita con forza è quella del Santagostino, una rete di poliambulatori specialistici a prezzi concorrenziali nata a Milano nel 2009 e cresciuta rapidamente prima a coprire fittamente il tessuto urbano e poi altre città. «Noi abbiamo un codice cultu-

rale scritto, che viene letto e commentato insieme a tutti coloro che entrano in azienda, in modo da chiarire subito qual è il modo in cui si lavora da noi. L'ho steso insieme ai miei collaboratori più stretti, lavorando parola per parola per mesi, e non nasce per farci belli agli occhi degli altri, ma perché sono cose nelle quali crediamo», spiega Luca Foresti, Ceo dell'azienda. «Si tratta di regole principalmente psicologiche, che riguardano il modo in cui relazionarsi agli altri e il modo in cui affrontare gli errori. Anche il Santagostwelve, che sono gli ultimi dodici elementi, di carattere più operativo, che riguardano temi come la *ownership* o l'uso dei dati, è seguito rigorosamente e indifferentemente da tutti. Naturalmente, per far sì che una cosa del genere funzioni davvero, il primo requisito è che il capo dell'azienda ci creda fino in fondo e dia l'esempio. Per capirci, dato che il nostro codice culturale dice in modo esplicito che tutte le volte che qualcuno commette un errore gli va detto, se sbaglio io, perché sono umano e come tutti mi capita di farlo, soprattutto chi lavora più direttamente con me deve essere in grado di farmelo notare. E questo è difficile, perché sono poche le persone sufficientemente coraggiose per entrare in un conflitto del genere con il capo dell'azienda, ma la realtà è che qui dentro ce ne sono, perché quando l'hanno fatto le prime volte, magari tentennando, hanno visto che non solo non gli succedeva niente di male, ma che facevano carriera. Hanno preso coraggio e ora lo fanno con più tranquillità. Quindi non è una cosa che accade dal primo giorno, perché ci sono meccanismi umani profondi da scardinare e c'è bisogno di un processo per farlo. Dopodiché, la regola è che qualsiasi persona che lavora in azienda, 1.300 professionisti in questo momento, di cui 220 dipendenti, può scrivere direttamente a me a proposito del codice culturale, che lo faccia per risolvere un dubbio, per segnalare una violazione o un possibile emendamento. Il dialogo è direttamente con me, non ci sono intermediari, quindi non c'è alcun dubbio che l'azienda creda pienamente in quello che c'è scritto nel codice culturale».

Tutto questo si traduce in un sistema e in una disciplina molto codifica-

ti. «L'età media, al Santagostino, è di 31 anni, perché nel 2010 decisi di prendere quasi solo stagisti e di farli crescere dal basso, sapendo benissimo che da una parte avrei avuto degli svantaggi sul piano dell'esperienza, ma dall'altra avrei trovato tanta energia, una maggiore familiarità con il digitale e soprattutto un gruppo di persone che, lavorando per la prima volta in un'azienda, imparava da noi un modo di concepire il lavoro», continua Luca Foresti. «Grazie a questo, oggi nel nostro ambiente il Santagostino è considerato un po' la *management school* della sanità, perché da qui escono ragazzi di trent'anni che hanno quattro, cinque anni di esperienza professionale e sono abituati a una quantità di responsabilità che in Italia nessuno darebbe mai a un venticinquenne. La mia idea era che fossimo una startup, che avessimo bisogno di innovare, di fare le cose diversamente e questo non è possibile con persone più esperte, che arrivano e applicano schemi comportamentali imparati altrove. Oggi come oggi, funziona più o meno così: lo stagista entra in un programma che si chiama "Lost in the Space", dove ogni due settimane viene spostato da un dipartimento a un altro e in quel periodo deve imparare a fare tutto ciò che operativamente viene fatto al suo interno, quindi se è il call center a fare le prenotazioni, se è il desk ad accogliere e indirizzare gli utenti che entrano, se è la comunicazione a gestire il sito e i post su Facebook, e così via. In questo modo, da una parte facciamo un po' di selezione, perché non tutti hanno la capacità e l'energia per cambiare ogni due settimane e imparare ciò che serve, dall'altra mettiamo lo stagista in relazione con tutti. Dopo sei mesi, una persona che ha seguito questo percorso avrà lavorato almeno con un centinaio di persone, e ciascuna di esse mi darà dei feedback, che sono fondamentali perché se sbagliamo a selezionare le persone che entrano, cinque anni dopo ci ritroveremo ad avere pessimi manager. Mi basta anche solo un feedback negativo per interrompere lo stage dopo sei mesi: in pratica, facciamo quello che gli americani chiamano "eliminare gli assholes", le persone non adatte. Nei sei mesi seguenti di stage, ciascuno viene inserito

in un dipartimento e gli viene dato del lavoro da fare, e poi dell'altro, e poi dell'altro ancora e così via, aumentando il carico da otto a nove a dieci a undici ore al giorno, e dopo circa tre mesi succede una di queste due cose: o la qualità del suo lavoro crolla, o la persona si ferma e ci dice: "Scusate, non ce la faccio". Bene, quello è il momento in cui la persona è pronta per imparare, perché il suo bisogno di sopravvivenza la rende reattiva a raccogliere qualsiasi aiuto tu gli dia. Perché il punto è che quasi sempre le persone brave sono perfezionisti e non vogliono fare errori, e il perfezionismo ti uccide. Bisogna acquisire il cosiddetto 80/20 paretiano: accettare di consegnare un lavoro non perfetto però sufficientemente buono per essere fatto nel tempo richiesto. Quindi, fondamentalmente, quello che facciamo in questi tre mesi è prendere l'ego delle persone e smantellarlo, riportarle al fatto che sono degli esseri umani fallibili e, altra cosa fondamentale, che hanno una vita privata. Gli ricordiamo che non possono uccidere la loro vita privata in nome del lavoro, perché egoisticamente se poi mi ritrovo una persona che è scontenta con il proprio partner, con i propri figli e così via sarà una persona che lavorerà malissimo. In azienda, quando qualcuno lavora troppo, lo fermiamo e gli chiediamo: "Che cosa succede? C'è qualche problema?" Perché chi lavora troppo commette l'errore di cui parlavo prima: aumenta la quantità di ore lavorate anziché aumentare l'efficacia e in un'azienda che cresce del 40% all'anno senza aumentare il numero di persone che lavorano nel management, l'unica possibilità per farcela è aumentare l'efficienza».

L'altro aspetto importante, per il Santagostino, è come gestire ambizioni e meriti. «In un sistema meritocratico chi è bravo si vede, va avanti, è felice: non c'è problema. La vera questione è che cosa fare con chi non è bravo perché, come dice Lucio Dalla, "i brutti quando si guardano allo specchio si vedono brutti"», spiega Luca Foresti. «Ma, ancora di più, è importante capire che cosa fare con chi non dimostra spirito di sopravvivenza e capacità di apprendimento continuo. Bene, noi abbiamo deciso

che se queste persone fanno bene le cose che fanno, le teniamo. Non abbiamo un modello "up or out", come quello applicato da Jack Welch a General Electric, e non siamo aggressivi come in Netflix, dove l'obiettivo è aumentare la densità di talento, anche perché ci sono differenze tra ruolo e ruolo e, in ogni caso, chiunque venga messo nelle condizioni di lavoro giuste crea un valore enorme».

[Disegnare una mappa]

Non sempre, però, le regole sono così chiare e capire rapidamente il contesto non appena ci si trova in una nuova realtà è un valore decisivo sia per un giovane che entra per la prima volta in un'organizzazione sia per un manager senior che cambia azienda. Con una differenza sostanziale: se il giovane ha meno strumenti ed esperienza, dal punto di vista della vita lavorativa è una *tabula rasa* e può fare meno fatica ad adattarsi, mentre l'individuo più esperto farà forse meno fatica a capire il nuovo sistema in cui si trova, ma rischia di farne molta di più a gestire vecchie abitudini che potrebbero non essere più adatte o strategiche nel nuovo ambiente.

Tornando alla nostra storia di MentorCoaching®, quando si è presentata da noi, Lucia non era ancora del tutto consapevole che la nuova organizzazione avesse delle regole, una cultura e dei valori diversi dalla precedente. Il problema è che l'interpretazione che dava ad alcuni comportamenti che aveva osservato – riconducendoli a mancanza di attenzione e pressapochismo – andava in diretto conflitto con alcuni dei suoi valori. Quello che per l'azienda era "focalizzarsi sulle cose che contano" per Lucia era mancanza di professionalità e di cura del dettaglio.

Per questo, prima di tutto la spingemmo a compiere un'attenta osservazione delle dinamiche organizzative del nuovo ambiente, con l'obiettivo di costruire una "mappa" grazie alla quale muoversi meglio e con più soddisfazione. Per aiutarla nella costruzione della mappa le indicammo alcuni punti guida:

– Cogliere e interpretare gli stati emotivi dell'organizzazione
– Leggere le relazioni di potere e le dinamiche decisionali
– Intuire pensieri dominanti o tendenze polarizzanti
– Individuare eventuali forme di controllo sociale presenti nell'organizzazione
– Decifrare i valori ispiratori e le regole non scritte
– Indicare i comportamenti premiati e quelli puniti

A seguire, le proponemmo alcune domande potenti per stimolare, su questo tema, il pensiero laterale:

– Se il nuovo ambiente in cui ti trovi fosse un libro quale sarebbe? E se fosse un disco? Un film?
– Quale "super potere" ti aiuterebbe a navigare al meglio in questo nuovo ambiente?

Queste domande, che a prima vista possono apparire spiazzanti, sono molto efficaci nell'aiutare la presa di consapevolezza. Immaginate quanto sia diverso muoversi in un ambiente simile, metaforicamente, a *Quella sporca dozzina* oppure a *Il diavolo veste Prada*. O, se preferite spostarvi in campo musicale, trovarsi tra le note di Mozart oppure all'interno del *Black Album* dei Metallica.

Gli anni passati a lavorare ad alti livelli in aziende complesse avevano reso Lucia un'abile osservatrice, perciò decodificare anche i cosiddetti segnali deboli dell'ambiente che la circondava non fu tutto sommato difficile per lei. Il passo successivo, per superare l'impasse valoriale, fu chiederle di provare per un periodo un esercizio che noi chiamiamo Empatia Organizzativa. Di che cosa si tratta? Presupponiamo che tu sia appena arrivato in una nuova "casa", le cui regole non comprendi bene e addirittura in certi casi respingi. Bene, prova a smettere di giudicare ciò che succede e ciò che fanno gli altri con i tuoi occhi, le tue credenze, le tue mappe percettive e a metterti invece nei loro panni. Prova a guardare le cose con gli "occhiali" della nuova casa in cui sei arrivato, anziché con quelli che ti

sei portato dietro. Molto spesso l'insegnamento e la scoperta che regala questo semplice esercizio sono potentissimi. Sessione dopo sessione, Lucia cominciò a "navigare" nell'organizzazione con una nuova mappa e con dei nuovi occhiali e lentamente gli attriti valoriali cominciarono a smussarsi.

[Mentor e coach]

«Il primo consiglio che darei a chi entra in un nuovo ambiente è investire tempo per capire quali sono le dinamiche dell'azienda e quali sono gli elementi che vengono valutati positivamente o negativamente», suggerisce Luca Colombo. «E capire, soprattutto, qual è la missione dell'azienda, perché se si sviluppa un progetto che non è sinergico con valori e cultura, il rischio di insuccesso è molto alto. Inoltre, è importante imparare a conoscere il proprio manager e sviluppare una relazione di fiducia con lei/lui per renderne fluida ed efficace la collaborazione. È fondamentale infine crearsi un network di contatti, il più ampio possibile, con colleghi: non è infatti solo il manager ad aiutare le persone a crescere, ma può contribuire anche la serie di connessioni che ci si è riusciti a creare». Una volta che si è conosciuto l'ambiente di lavoro e costruito un network, è importante adattarsi: «La prima sfida, forse la più importante che ho dovuto affrontare quando sono arrivato in Facebook, è stata cambiare il mio approccio per adattarmi al nuovo contesto aziendale», testimonia Luca Colombo. «All'inizio ero disorientato: in Facebook avevo infatti la sensazione che tutto fosse eccessivamente destrutturato, con pochi paletti entro i quali muoversi. La strada, soprattutto all'inizio, era molto ampia: era lasciato al singolo decidere dove collocarsi. È stata una sfida che mi ha impegnato soprattutto sul piano mentale: il rischio di fare un passo falso era molto alto. Numerose persone arrivate in Facebook da altre realtà hanno riscontrato queste difficoltà, perché non riuscivano a lavorare in un ambiente che non fosse estremamente strutturato come quello da cui provenivano. Inoltre, pur sentendomi allineato ai valori di Facebook, mi trovavo di fronte a una

modalità di lavoro molto diversa da quella con la quale ero cresciuto. In pratica, ho dovuto ricalibrarmi cambiando anche alcuni comportamenti che probabilmente facevano scattare degli automatismi».

È possibile ripensare da soli il proprio mindset, ma è più facile farlo se l'azienda supporta le persone. Luca Colombo ne è ben consapevole ed è stato uno dei primi ad adottare in azienda percorsi di MentorCoaching® per un numero crescente di manager. «Credo fermamente che avere un supporto, specie nei momenti più delicati della propria vita professionale, come l'arrivo in un nuovo ambiente, sia fondamentale», aggiunge. «Ritengo che sia il coaching sia il mentoring siano d'aiuto, in modo diverso: un bravo mentor porta l'esperienza accumulata in anni di situazioni professionali delicate, mentre il coach offre un approccio più strutturato e inquadra i problemi all'interno di uno schema molto più interpretabile. Per questo ho apprezzato l'idea del MentorCoaching®, che unisce entrambi gli approcci amplificandone i risultati».

«Io sono a favore del coaching diffuso: tutti in azienda, se gestiscono persone, devono imparare a esserne coach», racconta Luca Foresti. «In questo momento abbiamo 20 ragazzi giovani che abbiamo battezzato "next generation leader" e li abbiamo affidati agli otto capi dipartimento, che fanno loro da coach. Le persone devono avere come coach qualcuno che non è il loro capo, deve essere qualcuno di un altro dipartimento. Ora stanno cominciando a fare percorsi di coaching più strutturati, ma la cosa importante è che non vengano date loro risposte, che non venga spiegato loro come fare qualcosa, che è il meccanismo di apprendimento, profondamente sbagliato, che prosegue l'esperienza fatta in famiglia e poi a scuola e all'università, bensì vengano rivolte loro delle domande, così che trovino loro una strada, dei modi di risolvere i problemi, attraverso un percorso fatto di errori e di assimilazione di prospettive diverse».

Perché, come abbiamo ripetuto più volte lungo tutto questo capitolo, nel trovare la nostra strada, qualsiasi essa sia, il punto di partenza dobbiamo

essere noi stessi e la nostra consapevolezza, un tema che svilupperemo ulteriormente nel Capitolo 2, “Al posto giusto”, dove approfondiremo la questione della vocazione professionale, e nel Capitolo 3, “A modo Mio”, dove capiremo come disegnarsi un abito su misura anche dove sembrerebbe difficile farlo.