

ANDREA BETTINI, KATIUSCIA BERTELLE

Sii gentile e abbi coraggio

Dodici storie per ispirare
team leader e sognatori

FrancoAngeli



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.

ANDREA BETTINI, KATIUSCIA BERTELLE

Sii gentile e abbi coraggio

Dodici storie per ispirare
team leader e sognatori

FrancoAngeli



Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2021 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.

Indice

| | | |
|--|------|----|
| Prefazione. Leadership, montagne e a spasso per l'Antartide, di <i>Luca Vignaga</i> | pag. | 9 |
| Introduzione. We Are Dreamers | » | 13 |

Sezione I – Visione

| | | |
|------------------------------|---|----|
| Identikit degli intervistati | » | 21 |
|------------------------------|---|----|

STORIA #1

| | | |
|---|---|----|
| Cervello, cuore, coraggio · <i>Daniele Lago</i> <i>La bellezza è trasmettere vibrazioni positive, è dare un senso all'armonia per sentirsi vivi, nel mondo che ci circonda, con gentilezza</i> | » | 23 |
|---|---|----|

STORIA #2

| | | |
|--|---|----|
| La bambina sull'altalena rossa · <i>Mariacristina Gribaudo</i> <i>La sorprendente vita di una donna di fabbrica</i> | » | 28 |
|--|---|----|

STORIA #3

| | | |
|---|---|----|
| Pensare. Fare. Insieme · <i>Alessandro Rimassa</i> <i>Se ti svegli e non sei felice di andare al lavoro, significa che è il giorno giusto per cambiare</i> | » | 33 |
|---|---|----|

| | | |
|--|---|----|
| Le coordinate della leadership gentile e coraggiosa secondo i nostri imprenditori | » | 40 |
|--|---|----|

Sezione II – Comunicazione

| | |
|--|---------|
| Identikit degli intervistati | pag. 49 |
| STORIA #4 Quella ragazza di Busto che cita il maestro · <i>Anna Prandoni</i> <i>Sogna il tuo futuro e inizia a costruirlo. Ora</i> | » 51 |
| STORIA #5 Alla ricerca di un equilibrio dinamico e continuo · <i>Sebastiano Zanolli</i> <i>Perché “La grande differenza” passa anche da qui</i> | » 57 |
| STORIA #6 Essere un guerriero gentile · <i>Vanessa Villa</i> <i>On the road: direzione benessere</i> | » 63 |
| Le coordinate della leadership gentile e coraggiosa secondo i nostri comunicatori | » 68 |

Sezione III – Emozione

| | |
|--|------|
| Identikit degli intervistati | » 77 |
| STORIA #7 Le vibrazioni dell’anima · <i>Giorgio Fabbri</i> <i>La musica come ponte per incontrare l’inaspettato</i> | » 79 |
| STORIA #8 Senza fretta, senza tregua · <i>Gloria Campaner</i> <i>La bambina prodigio che si affida alla pratica quotidiana per migliorarsi</i> | » 85 |

| | |
|---|---------|
| STORIA #9 | |
| Strade bianche · <i>Chris Lavoro</i> | |
| <i>Comunicare attraverso la musica</i> | pag. 92 |
| Le coordinate della leadership gentile e coraggiosa secondo i nostri musicisti | » 98 |

Sezione IV – Relazione

| | |
|--|-------|
| Identikit degli intervistati | » 105 |
| STORIA #10 | |
| Il cuore batte Ducati · <i>Rita Melcarne e Marco Palmerini</i> | |
| <i>Team e performance oltre la visione</i> | » 107 |
| STORIA #11 | |
| Oltre i luoghi comuni · <i>Marco Crespi</i> | |
| <i>Saper guardare le persone per sognare insieme</i> | » 113 |
| STORIA #12 | |
| Pugno di ferro, in guanto di velluto · <i>Adriana Velazquez</i> | |
| <i>Il coraggio nelle scelte personali e lo spirito francescano come mantra nell'HR</i> | » 120 |
| Le coordinate della leadership gentile e coraggiosa secondo i nostri people manager | » 126 |
| Postfazione | » 133 |
| Ringraziamenti | » 137 |

A Loik, il mio più grande capolavoro

Katiuscia

*Ai miei figli, con l'augurio che gentilezza e coraggio
diventino le coordinate del loro viaggio di vita*

Andrea

Prefazione. Leadership, montagne e a spasso per l'Antartide

Devo ammettere che questo libro mi ha messo in discussione fin dalle prime cinque parole. Un titolo simile, *Sii gentile e abbi coraggio*, potrebbe ben stare nella sezione “libri per la meditazione” o essere frutto di qualche guru che la mette giù facile nel sottotitolo: “Due azioni per essere felici”. Questo testo, invece, affronta il tema della leadership, quella aziendale e non solo, quella che subiamo o facciamo subire. Quella che tocca le vite di chi si appresta a leggere questo libro.

Mai tema tanto spinoso e controverso, di questi tempi. Ognuno di noi potrebbe raccontare quali effetti la leadership abbia avuto su se stesso. Quante volte abbiamo incrociato manager che a parole si rendevano disponibili ad avere una visione aperta, disponibile al dialogo con i propri collaboratori, ma alla prova dei fatti questo presupposto rimaneva solo sulla carta. Altre volte abbiamo conosciuto responsabili di una qualche funzione taciturni, un po' scontrosi, che a fronte di nostre difficoltà si aprivano, facevano vedere una faccia totalmente diversa dalla maschera che avevano deciso, più o meno inconsapevolmente, di portare.

La leadership è come la montagna. Non sai mai come si presenta alla prova dei fatti. Da lontano appare sempre bella, grande, immortale, d'inverno e d'estate. Da vicino, quando la affronti, è

fatta di fatica, sudore, talvolta; non riesci a raggiungere la vetta e devi scendere. La montagna sa essere dolce nella sua visione, spietata nella sua realtà. Per affrontarla devi essere preparato tecnicamente e mentalmente. Devi avere il giusto abbigliamento e allenamento perché la prontezza ti aiuta negli imprevisti lungo il percorso. Richiede di essere gentile con lei: prima di tutto la devi rispettare. Bisogna avere coraggio: nei passaggi cruciali devi decidere cosa fare, non ci sono libretti delle istruzioni. Più o meno come la leadership. Essere leader vuol dire salire per raggiungere un obiettivo, in un contesto il più delle volte sconosciuto, con dei compagni di cordata che non sempre ti sei scelto.

La metafora della montagna è anche un richiamo alla natura, al superamento della visione antropocentrica che che il periodo storico attuale che ha trasmesso e da cui oggi si prendono le distanze. Si parla sempre più di economia circolare, riuso, ricondizionamento, riciclo. Le nostre aziende, da qui in avanti, sono chiamate a diventare culturalmente circolari: un paradigma ben diverso dall'attuale. Come conversano con il proprio cliente attraverso la vendita di un prodotto, hanno la necessità di riportare al loro interno ciò che hanno generato. L'azienda circolare è una comunità di persone che non tanto... quanto interagisce nel sistema naturale senza soluzione di continuità. Si tratta di un cambio di mentalità che dovrà toccare tutti gli aspetti della vita aziendale: il ciclo del prodotto non avrà un inizio e una fine, ma una capacità di diventare qualcosa di diverso, trasformato, fuori e dentro il perimetro dell'impresa. Per il leader si innesterà il compito di ridisegnare un nuovo spazio di intervento della propria azienda.

Sii gentile e abbi coraggio getta le basi di questa nuova cultura. Mai quanto oggi... è stata funzionale alle sfide che abbiamo di fronte. Crea le condizioni per professare e praticare una leadership

che sa gestire le persone all'interno dell'organizzazione e, al contempo, sa approcciare gli imprevisti del mercato.

Questa pandemia ci ha fatto capire che il rischio non è programmabile e, al contempo, è certo. Margherita Hack una volta ha risposto a questa domanda in modo lapidario: "C'è la possibilità che un asteroide colpisca la terra? Non è una possibilità, è una certezza".

L'indeterminatezza richiede coraggio e gentilezza. Le due parole sono invertite, rispetto al titolo, non a caso. Questo perché essere un leader oggi vuol dire essere anche pronti a cambiare gli approcci: talvolta devi imprimere coraggio e poi affrontare la gentilezza, con il rischio di non essere immediatamente compreso dai tuoi collaboratori, talvolta diventa necessario un approccio contrario.

Ernest Shackleton è stato uno dei più grandi esploratori del '900. Nel 1914 la sua nave Endurance fallì l'attraversamento del continente antartico perché schiacciata dai ghiacci. Il suo fallimento, non calcolato, lo portò a scrivere alcune delle pagine più significative della storia della leadership: riuscì avventurosamente a portare in salvo tutti i membri della ciurma dopo aver compiuto un viaggio che ha dell'incredibile. Un'operazione straordinaria raccontata dai diari personali e, oggi, in alcuni libri che ricordano le sue gesta e quelle del suo equipaggio. Da questa vicenda traspare, in modo eclatante, quanto Shackleton sia stato un precursore della leadership gentile e coraggiosa. Le sue doti di condottiero l'hanno portato a fare scelte impopolari e al tempo stesso rispettose dei singoli.

Sii gentile e abbi coraggio è un libro che apre a un rinnovato linguaggio, quanto mai necessario in questa epoca. Offre esempi concreti per rendere la salita verso una leadership naturale e responsabile un'avventura difficile ma possibile.

Luca Vignaga
CEO Marzotto Lab

Introduzione. We Are Dreamers

Nella vita accadono cose. Ci sono segni, se vogliamo “magici”, che innescano sentimenti e pensieri.

Nel nostro caso ci hanno portato a scrivere questo libro.

Sii gentile e abbi coraggio segna l’inizio di un viaggio.

Ma attenzione, perché non si tratta di una frase qualsiasi. È l’insegnamento che la madre lascia in eredità alla piccola Ella nella versione cinematografica Disney della celebre fiaba *Cenerentola*.

Perché questa frase è stata d’innesco in due persone come noi, professionisti che arrivano da ambiti diversi, ma decisamente non così lontani? Perché crediamo che in un’economia circolare non vi siano compartimenti stagni, perché oggi la contaminazione tra saperi è fondamentale se non l’unica strada percorribile, forse perché entrambi lavoriamo con le persone.

Se l’una si occupa di affiancare le aziende nell’inserimento del personale più indicato per le loro esigenze, l’altro racconta le gesta di queste imprese. Due sguardi diversi, con sensibilità simili, che osservano le dinamiche relazionali alla base delle organizzazioni.

C’è un tema sicuramente di leadership, di capacità di gestire e trascinare le persone affinché realizzino grandi sogni. Una leadership che oggi più che mai non può più essere autoritaria, aggressiva e arrogante. Ci sono dei paradigmi da cambiare. Ci sono

degli stereotipi da cancellare. Una leadership gentile non è una dimostrazione di debolezza, ma la chiave di accesso allo scrigno delle relazioni. La modalità per entrare in connessione con gli altri. Il prerequisito dell'empatia. Ciò che Daniel Goleman definisce "intelligenza emotiva" e che allo stesso tempo permette un sano confronto, prima di arrivare a una decisione. Perché una leadership gentile non è il tergiversare per non agire e non scontentare nessuno. Semmai è proprio il contrario. È saper ascoltare davvero le persone attorno a noi, è la capacità di agire con coraggio, di fare scelte e di portarle avanti con determinazione. È questa la vera discriminante: creare fiducia, dare fiducia.

Questo libro nasce dalla volontà di raccontare 12 storie "belle" che possano ispirare chi deve gestire un gruppo di persone. Racconti di leader che, con gentilezza e coraggio, hanno saputo trascinare team, creare valore, affrontare difficoltà e portare innovazione.

Un libro che vuole essere la testimonianza che un'altra strada nel mondo HR, e non solo, è percorribile. Una strada che in molti hanno già intrapreso e che ha nella centralità della persona il suo manifesto rivoluzionario, perché se un nuovo umanesimo è auspicabile, un rinascimento è necessario.

Un libro che non è stato pensato come un manuale, bensì come uno strumento di lettura che possa offrire alcuni spunti di riflessione. Leggendolo non troverai risposte. L'augurio che ti facciamo, è che tra le righe tu possa trovare nuove domande. Tra le pagine abbiamo disseminato segnali che, auspichiamo, ti permettano di capire meglio non solo che persona sei, ma anche che leader vorresti diventare.

Abbiamo scelto di lasciar parlare le storie. Ci siamo limitati a mettere su carta quello che professionisti diversi hanno avuto il piacere di condividere con noi.

Per facilitare la lettura abbiamo suddiviso i racconti in quattro sezioni: visione, comunicazione, emozione e relazione. Lo sappiamo, è una divisione particolare, ma abbiamo preferito non etichettare chi ha voluto condividere con noi la propria personale esperienza.

Partiamo dalla visione, dal vedere quello che ancora non c'è. Ma la visione senza un'attenta comunicazione rimane solo un sogno. E per comunicare bene occorre arrivare dritto al cuore e toccare le emozioni. Se mettiamo insieme visione, comunicazione ed emozione, arriviamo a una relazione che mette la persona al centro per crescere insieme.

Dopo le storie troverai una sezione intitolata “Le coordinate della leadership gentile e coraggiosa”. Si tratta di indicazioni che abbiamo estrapolato dai vari incontri, una sorta di “messa a terra” per focalizzare punti chiave e di svolta e, perché no, suggerimenti.

Al termine ci piacerebbe che fossi tu a trarre le tue conclusioni. A capire se e che cosa ti ha suggerito, ispirato, ogni singola storia. È per questo che alla fine di ogni modulo troverai una pagina riservata alle annotazioni, che tu stesso potrai completare, con la speranza che possa esserti d'aiuto in questo viaggio. Perché di questo si tratta, di un viaggio, almeno così è stato per noi. Così ci auspichiamo che sia per te.

La gentilezza e il coraggio, a nostro avviso, rappresentano le fondamenta di una nuova leadership, ma non si può certo dire che siano sufficienti un po' di pagine per esaurire questi concetti. Ci piacerebbe che il tuo contributo fosse un tassello ulteriore per confrontarci su un tema che è centrale in questo passaggio epocale. Parliamo di passaggio epocale, perché abbiamo scritto questo libro in un momento tra i più difficili per ognuno di noi. Un periodo

storico durante il quale l'avvento di qualcosa di imprevedibile come una pandemia ha decisamente cambiato e modificato per sempre il nostro modo di fare. Il nostro modo di essere. E come in tutti i cambiamenti epocali ci sono opportunità e minacce. Nel nostro caso le minacce più potenti possono arrivare, oltre che da un disorientamento generale, dal lasciare il campo ad atteggiamenti che hanno nella cattiveria, nell'odio, nell'arroganza e nell'individualismo le basi per un'involuzione sociale e imprenditoriale. I sintomi sono già evidenti. Dopo un iniziale periodo di "andrà tutto bene" e amorevoli corrispondenze di sensi dai balconi, si è passati a un linguaggio e ad accadimenti che nemmeno vogliamo ripercorrere, ma che trovavano nella violenza e nella volgarità un binomio pericoloso. Dall'altro lato, però, come c'insegna la ciclicità della storia, c'è anche un'opportunità. Dopo periodi bui e di difficoltà, umanesimo e rinascimento hanno preso il sopravvento.

Perché ti parliamo di queste macro-tendenze? Perché siamo profondamente convinti che la rinascita passi da singoli gesti e singole azioni. Quindi ci siamo sentiti, nel nostro piccolo, di dare un contributo alla cura e all'evoluzione delle relazioni: quello definito da gentilezza e coraggio.

Un'ultima cosa prima di lasciarti alla lettura dei racconti e farti iniziare il tuo personale cammino. Il libro non termina con un punto nell'ultima pagina. Il dialogo continua. Ci piacerebbe che la conversazione avesse un seguito. Capire che cosa hai provato e ricevere i tuoi suggerimenti. Così abbiamo pensato che, dopo la lettura di questo libro, dopo aver compiuto questo tuo viaggio, potresti mandarci la tua personale cartolina. Insieme ai tuoi saluti, ci piacerebbe condividere i tuoi spunti. Per far ciò abbiamo creato un gruppo su LinkedIn che puoi trovare digitando

“Sii gentile e abbi coraggio”, perché l’obiettivo è quello di continuare a parlare di tutto ciò.

Abbiamo mosso il primo passo. Ora bisogna continuare in questa direzione.

Sarà che siamo sognatori. Sarà che noi ci crediamo.

Sezione I

Visione