DALL'AUTORE DI *SUPERARE LE CINQUE DISFUNZIONI DEL LAVORO DI SQUADRA*

PATRICK LENCIONI

I 6 TALENTI AL LAVORO

COME INDIVIDUARE I PUNTI DI FORZA E CAPIRE MEGLIO LE DINAMICHE DI UN TEAM

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
o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

PATRICK LENCIONI

I 6 TALENTI AL LAVORO

COME INDIVIDUARE I PUNTI DI FORZA E CAPIRE MEGLIO LE DINAMICHE DI UN TEAM

FRANCOANGELI

Titolo originale: *The 6 Types of Working Genius: A Better Way to Understand Your Gifts, Your Frustrations, and Your Team*

Copyright © 2022 by Patrick Lencioni.
Published by arrangement with BenBella Books, Inc., Folio Literary Management, LLC and The Italian Literary Agency

Traduzione di Elisa Tomassucci
Revisione di Andrea Brusoni

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2023 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.

Questo libro è dedicato a mio figlio Matthew.
Senza i suoi preziosi spunti, questo
progetto non sarebbe stato possibile.
E nemmeno così dannatamente divertente!

Indice

Introduzione pag. 9

Prima parte: la favola

Jeremiah Octavian Brooks. Un nome, un perché » 13

Il lavoro, p. 14 – L'erba del prato, p. 14 – Joy, p. 15 – Disorientamento al college, p. 16 – Una falsa ripresa, p. 17 – La sindrome domenicale, p. 18 – Panico, p. 18 – Beata ignoranza, p. 19 – Prima sequenza di montaggio, p. 20 – "Congratulazioni per la sua perdita", p. 21 – Cacciatori di teste, p. 24 – Seconda sequenza di montaggio, p. 24 – L'acquisizione, p. 25 – La confessione, p. 26 – Una tregua temporanea, p. 28 – Le paturnie, p. 30 – La domanda, p. 31 – Nebbia, p. 33 – Approfondimenti, p. 34 – Riunioni graduali, p. 35 – Il pacchetto completo, p. 37 – Perfezionamento, p. 39 – Una – caotica – scoperta fondamentale, p. 40 – L'interruttore dell'irritabilità, p. 42 – Il nuovo Direttore Motivazionale, p. 44 – Anzi: Galvanizzante, p. 45 – Ordine, p. 46 – Facciamo il punto, p. 51 – Ri-presentazione, p. 52 – Alla velocità della luce, p. 54 – Contestualizzazione, p. 57 – Finalmente un po' di chiarezza, p. 61 – Implementazione, p. 64 – Il comitato parrocchiale, p. 67 – Talento in parrocchia, p. 69 – Il giorno dopo, p. 72 – Debriefing, p. 74 – La diffusione del modello, p. 75 – Salvataggi *in extremis*, p. 75 – Diagnosi, p. 79 – Evidenze, p. 81 – Il *client meeting*, p. 82 – Passione, p. 86 – Lo staff meeting, p. 87 – Il giorno della telefonata, p. 90 – Epilogo, p. 91

Seconda parte: esploriamo il modello

1. Contesto pag. 95

I retroscena, p. 95 – Definizione di *lavoro*, p. 96

2. Modello e valutazione » 98

Le sei tipologie di talento, p. 98 – Talenti, competenze e frustrazioni, p. 99 – Talenti reattivi vs talenti dirompenti, p. 101 – Valutazione e report, p. 103

3. Produttività di squadra e team map » 106

Le tre fasi del lavoro, p. 106 – Le sei attività fondamentali in ogni tipo di lavoro di squadra, p. 108 – Che succede quando manca un talento?, p. 109 – Livelli di altitudine, p. 111 – Conversazioni di lavoro, p. 112 – La team map, p. 114

4. Talento al lavoro e salute organizzativa » 120

5. Che cosa mi auguro » 122

Finalmente un po' di pace: meno sensi di colpa, meno giudizi, meno burnout, p. 124

Ringraziamenti » 127

L'autore » 129

Introduzione

Questo libro prende spunto da due verità innegabili.

La prima: gli individui che sfruttano i loro talenti naturali ottengono molto più successo e si sentono più realizzati di quelli che non lo fanno.

La seconda: le squadre di lavoro e le organizzazioni che aiutano le persone a sfruttare i loro talenti naturali sono assai più produttive di quelle che non lo fanno.

Sebbene tutto questo possa sembrare ovvio, rimane il fatto che la maggior parte delle persone non si sente soddisfatta e realizzata sul lavoro. Il che ha perfettamente senso: non ha la consapevolezza dei propri talenti legati alla sfera professionale. Ed ecco perché molti team sfruttano solo un milionesimo delle competenze dei loro componenti e non liberano il loro massimo potenziale. La domanda da porsi è: perché non abbiamo ancora risolto questo problema?

Di sicuro non perché non ci abbiamo provato. Esistono strumenti meravigliosi in grado di aiutarci a capire meglio personalità e preferenze individuali. Ne ho usati molti per anni. Il problema è sempre stato cercare di capire come questi strumenti possano tradursi nell'esperienza quotidiana del lavoro reale, di ogni tipologia, e con colleghi dotati di talenti diversi.

Sono lieto di dire che il modello dei sei talenti risolve brillantemente il problema. Perché consente non solo di individuare con rapidità i propri punti di forza unici, ma anche di farlo in qualunque ambito professionale. In altre parole, il modello è al contempo uno strumento per migliorare la produttività e per valutare la personalità individuale.

Devo ammettere che non sono riuscito a risolvere il problema sedendomi a tavolino per qualche ora; il modello è nato quasi per caso, in un momento in cui mi trovavo in grossa difficoltà a causa delle mie continue oscillazioni tra gioia ed esasperazione in ufficio. Finché qualcuno (grazie, Amy!) non mi ha

fatto una domanda da un milione di dollari: “Ma perché sei così?”. Non era un’accusa né tantomeno un giudizio, bensì un quesito reale e genuino, nato dalla pura curiosità e dal desiderio di aiutarmi a capire perché fossi sempre frustrato pur lavorando nella mia azienda, con persone che consideravo amiche, in un settore che adoravo. Non avevo idea che dal tentativo di rispondere a quella domanda si sarebbe innescata la serie di reazioni che avrebbe portato all’elaborazione del modello che illustrerò in questo libro. E senz’altro non sapevo che ci avrebbe permesso di sviluppare un questionario di valutazione che si è già dimostrato uno strumento di grande validità pratica e di aiuto immediato per migliaia di persone – me compreso – ben più efficace di qualunque altra strategia avessimo elaborato nella nostra organizzazione, The Table Group. Siamo stati letteralmente inondati da storie positive di persone che sono riuscite a trovare più gioia nel proprio lavoro, a comprendere meglio coniugi e figli, a riorganizzare i loro team per allinearsi meglio ai talenti dei relativi componenti... a trovare un sollievo immediato, e duraturo, grazie al modello dei sei talenti e al nostro questionario di autovalutazione.

Come accade in molti dei miei libri, la prima parte è una narrazione che descrive una storia fittizia – ma realistica – incentrata sui talenti al lavoro e la relativa applicazione. La seconda parte è, invece, una panoramica dettagliata del modello in sé. Mi auguro che i sei talenti consentano a voi, e alle persone con cui collaborate, di diventare gli individui che Dio ha pensato poteste essere, e che il vostro team, la vostra organizzazione, la vostra famiglia ne traggano enormi benefici.

Prima parte: la favola

Jeremiah Octavian Brooks. Un nome, un perché

Il lavoro non è tutto nella vita; però, non prendiamoci in giro, conta parecchio. E, sebbene faccia molta fatica ad ammetterlo, devo dire che per anni questo ha avuto, su di me, un impatto molto più frustrante di quanto desiderassi o mi aspettassi. Per fortuna, di recente mi sono reso conto di alcuni dettagli che hanno cambiato le cose in positivo – salvandomi in calcio d'angolo, come si suol dire: la mia vita stava per andare a rotoli.

Mi chiamo Bull Brooks, a proposito. Lo so, è un nome da musicista country o rap, a seconda del punto di vista. Il mio vero nome è Jeremiah, ma per qualche strano motivo – forse c'è lo zampino di una famosissima canzone americana degli anni Settanta[1] – la gente ha iniziato a chiamarmi "Bull" sin da quando ero bambino, e il soprannome mi è rimasto addosso. Oggi mi chiamano ancora tutti così, tranne i miei figli. Suppongo che prima o poi inizieranno anche loro, ma per il momento si attengono al consueto "papà".

Il mio nome completo è Jeremiah Octavian Brooks, che sembra più uno scioglilingua. Mia madre, vai a sapere perché, aveva una segreta devozione per sant'Ottaviano martire, vissuto nel V secolo dopo Cristo. Uno dei risvolti interessanti di tutto ciò è che le mie iniziali sono JOB ("lavoro", in inglese). Non dovrei stupirmi, dunque, di aver sviluppato una sorta di ossessione per il lavoro.

Ma ora basta parlare di me e del mio nome bizzarro. Lasciate che vi racconti di come il lavoro mi abbia portato sull'orlo del baratro, e di come quello che ho imparato abbia poi cambiato tutto.

[1] Il nome deriva dalla canzone *Joy to the World* dei Three Dog Night, che comincia con il verso "Jeremiah was a bullfrog". [*N.d.T.*]

Il lavoro

Presumo di dover partire spiegandovi la concezione di "lavoro" che mi è stata trasmessa dai miei genitori.

Quello che ricordo di mio padre è che non sembrava aver scelto liberamente la professione a cui dedicarsi. Voglio dire, non aveva una laurea e viveva in una cittadina di provincia: non è che avesse una marea di opzioni. Quello del perito assicurativo (devo ammettere di non aver ben capito che cosa fosse, finché non ho avuto il mio primo incidente d'auto) non era l'impiego più affascinante del mondo, ma nemmeno il peggiore. Papà aveva un sacco di tempo da dedicare alla famiglia e rimaneva spesso a casa con noi.

Mia madre, invece, si occupava di ogni aspetto della gestione familiare e organizzava gran parte di ciò che avveniva nelle mura domestiche. Era un lavoro che sembrava amare in quasi ogni aspetto, che si trattasse di insegnarci a leggere, fare volontariato a scuola o pagare le bollette. Fatta eccezione per il bucato, che delegava volentieri a noialtri, non si lamentava mai delle sue faccende quotidiane, e spesso ci diceva che ogni giorno con noi era una gioia. E credo lo pensasse davvero.

Se a mio padre piacesse o no il suo lavoro, non sono in grado di dirlo; non era proprio un argomento di conversazione – o meglio: di considerazione. Mi viene in mente solo un'occasione in cui gli sentii dire "Bull, se fosse divertente non lo chiamerebbero 'lavoro'". Non so giudicare, dunque, quanto lo trovasse soddisfacente. Per mio padre il lavoro era un modo per pagare il mutuo della casa e la retta della nostra scuola, la St. Catherine of Siena. Punto.

Fu solo dopo aver ottenuto il mio primo impiego come cassiere in banca che decisi che avrei avuto un approccio al lavoro diverso da quello di papà.

L'erba del prato

Mio padre era un tipo eccezionale. Negli anni Cinquanta la gente lo avrebbe definito *a swell guy* – non so bene perché ve lo sto dicendo. Era una persona affabile, responsabile, parsimoniosa. Una persona in gamba, insomma.

Una delle sue attività preferite, il sabato mattina, era il rito della falciatura del prato. Non si trattava solo di tagliare l'erba, ovviamente; quella era la parte divertente, e spettava perlopiù a papà. Bisognava anche rastrellare le foglie, ammucchiarle e raccoglierle da terra, strappare le erbacce, zappare, spazzare... in tre parole, piegarsi di continuo. In attesa del gran finale: trattare vialetto e marciapiede con l'idropulitrice.

Ligio alle regole, ogni sabato mi alzavo e andavo in giardino ad aiutare papà, quando in realtà avrei solo voluto guardare i cartoni o il campionato di baseball in TV. Invece gli davo una mano. E detestavo farlo. Non ho mai capito perché, e mi sentivo profondamente in colpa, visto che amavo mio padre. Ma per me era un'autentica tortura.

Be', sei mesi fa ho finalmente scoperto da dove derivasse la mia frustrazione del sabato mattina, che è l'argomento principale della mia storia. Vorrei essere stato in grado di spiegarlo a mio padre all'epoca, o comunque prima che passasse a miglior vita. Ci avrebbe risparmiato un bel po' di attriti, e probabilmente mi avrebbe permesso di guardare più cartoni e partite di baseball.

Mi dispiace, papà.

Joy

Anche se ottenni il mio primo impiego in banca quando ero all'ultimo anno del liceo, durante l'adolescenza avevo sbrigato diversi lavoretti per guadagnare qualche soldo.

Ci fu un'estate in cui trovai lavoro in un poligono di tiro vicino a un giacimento petrolifero; avevo l'esaltante compito di reggere bersagli di metallo a forma di animale. La prospettiva di passare la vita costantemente in trincea, avvolto da un nugolo di proiettili volanti, è stata senz'altro la miglior fonte di motivazione per iscrivermi al college.

Ricordo un altro lavoretto, sempre d'estate, nel quale dovevo aiutare il mio vicino di casa, che al lavoro in ufficio aveva affiancato la vendita di materiali isolanti per il sottotetto. In quel caso dovevo stare chiuso nella cabina posteriore del suo furgone, alla mite temperatura di 45 °C, e assicurarmi di non perdere un dito della mano nel versare uno strano miscuglio di vetroresina in un affilatissimo macchinario. Mi chiedo come mai, all'epoca, non mi venne in mente di puntare al dottorato.

Poi arrivò il lavoretto in banca (detta così sembra che stia parlando di una rapina, lo so).

Ora, sono certo che esistano individui perfettamente tagliati per fare i cassieri in banca, ma sono altrettanto sicuro di non rientrare in questa categoria. Nonostante i miei sforzi, ogni sera nella mia cassa mancava sempre qualcosa. A quanto pareva era un grosso problema, ma proprio non mi capacitavo del perché.

A volte mancavano all'appello solo pochi centesimi o un paio di dollari; in quei casi, mi offrivo di rimborsare la differenza di tasca mia. Il direttore,

algido, rispondeva "Non è così che funziona", e passavamo l'ora successiva a cercare di capire quale tasto sbagliato avessi premuto su quel maledetto registratore di cassa.

Credo non si decidessero a licenziarmi perché alle mie colleghe (tutte le altre cassiere erano donne) piaceva avermi attorno. Le facevo ridere un sacco – e anche i clienti. Il che, probabilmente, spiega perché mi sentissi fuori posto per la metà del tempo. Quello che mi piaceva di più era lavorare allo sportello drive-through, quello con il tubo pneumatico in cui dovevo infilare i soldi in un contenitore che veniva immediatamente spedito ai clienti che aspettavano fuori in strada. A volte, insieme ai soldi, inserivo anche una bottiglia di ketchup o qualcos'altro dal frigo solo per strappar loro una risata.

Ciò che ricordo meglio di quel periodo, però, è la donna che lavorava allo sportello di fianco al mio. Si chiamava Joy, ed era una persona squisita. Era sposata, aveva due bambini e non era esattamente il tipo di figura che un diciassettenne si aspetterebbe di considerare un'amica. Ma Joy rideva alle mie battute, veniva in mio soccorso quando non capivo la differenza tra assegno circolare e vaglia postale e si interessava alle mie vicende personali. Mi affezionai molto a lei.

Alla fine dell'estate il mio affetto si era trasformato in autentica venerazione. È per questo che non dimenticherò mai quello che mi disse.

"Bull, non fare come me. Trovati qualcosa che ti piace, così non ti sembrerà nemmeno di lavorare". Cercai di rassicurarla: quell'impiego non era poi così male. Lei respinse il mio commento con uno sbuffo e ribatté: "Non accontentarti mai, ragazzo mio".

Quelle parole tornarono a perseguitarmi solo pochi anni dopo.

Disorientamento al college

Negli anni del college non mi diedi alla pazza gioia come facevano tutti. Poiché non ero cresciuto esattamente nelle condizioni più agiate (non che me ne lamenti, eh), mi sentivo in dovere nei confronti dei miei genitori, che pagavano gran parte della retta universitaria: dovevo comportarmi in modo responsabile. Così, in pratica, non facevo che studiare.

Purtroppo, al momento di scegliere una specializzazione non ebbi una figura di riferimento in grado di darmi qualche dritta intelligente.

Scelsi economia perché mi sembrava una buona via di mezzo tra le discipline più pragmatiche e le materie umanistiche. Quello che voglio dire è che non era né una specializzazione "tutto fumo e niente arrosto" (lungi da me

offendere chi ha seguito corsi di danza interpretativa, ma insomma...) né una materia troppo tecnica (studiare ingegneria elettronica e sorbirsi centinaia di ore di matematica potrebbe non essere divertente per tutti). Insomma, ci siamo capiti.

Il giorno della laurea, non sapevo bene che cosa avessi imparato sull'economia. A oggi so di poter dire qualcosa sulla legge della domanda e dell'offerta... e poco altro. "Stai scherzando", penserete voi. "Magari", dico io.

Quando arrivò il momento di trovare un lavoro mi sentivo abbastanza disorientato, dunque usai il più sofisticato degli approcci: mi rivolsi, tra le aziende in cerca di personale, a quelle che promettevano gli stipendi più elevati. E, lo ammetto con molta vergogna, accettai un impiego in banca.

Okay, non facevo il cassiere, ma comunque... Mi occupavo perlopiù di analisi finanziarie. Non so dirvi di più: penso di aver rimosso tutto. Lo detestavo. Le persone che mi assunsero mi dissero che l'avrei adorato e che avrei avuto molto successo. Dopotutto mi ero laureato in economia, e tra l'altro (ancora non me ne capacitavo) ero riuscito a farlo con voti piuttosto alti. In più non si trattava di una banca qualunque: era una banca di *investimento*. Che pagava piuttosto bene. Avevo un ufficio maestoso. I miei amici erano verdi per l'invidia.

Io, invece, mi sentivo a pezzi.

Per quasi due anni – che mi sembrarono venti – cercai di farmi coraggio e di avere un qualche successo. Attinsi a tutta la mia energia intellettuale per provare a superare il mio totale disinteresse per quell'ambiente e convincermi che quell'impiego fosse il primo passo di una carriera luminosa. Questo, però, mi impose un prezzo molto alto – a livello sia fisico sia emotivo. Proprio quando stavo per abbandonare definitivamente ogni speranza di riuscire in quel settore, il mio capo mi fece il piacere di togliermela direttamente lui. E pose fine alle mie sofferenze, come si fa con un povero cavallo con una gamba spezzata.

Io, però, continuavo a sentirmi smarrito.

Una falsa ripresa

Rispolverando il mio antico orgoglio (e il curriculum), decisi di affrontare la ricerca di un nuovo impiego con un pizzico di acume in più. E non ci crederete: andai a lavorare per un'altra banca.

Ora, prima di tirar fuori dal cilindro una qualche variante del detto "il mal voluto non è mai troppo" (e vi capisco), sappiate che in realtà non dovevo gestire operazioni bancarie o analisi finanziarie. Mi occupavo di marketing.

Non vi dico il sollievo: finalmente mi ero liberato dalle spire dei meccanismi bancari. Ero sicuro che con il marketing sarebbe andata meglio. Purtroppo, invece, ben presto il mio nuovo ruolo si rivelò una rogna pari al precedente.

Quell'anno mi lamentai spesso con la mia fidanzata Anna – che più tardi divenne mia moglie – su quanto quel lavoro mi stesse facendo impazzire. Sebbene Anna fosse, e continui a essere, una donna dotata di una pazienza infinita, persino io avevo capito che si stava un tantino stufando dei miei sfoghi lavorativi. "Devi trovarti qualcosa che ti piaccia", mi ripeteva di continuo.

Anna lavorava per un'impresa che organizzava eventi per le proprie aziende clienti. A dirla tutta si trattava di un lavoro molto impegnativo, che la portava in trasferta per sei mesi l'anno. Ma nonostante i continui viaggi, che alla lunga la stancavano parecchio, Anna amava il suo lavoro. Di certo non se ne lamentava, ecco. E, cosa ancora più importante, non soffriva della mia stessa sindrome domenicale.

La sindrome domenicale

Probabilmente la conoscete anche voi: la sindrome domenicale è quel mix di ansia, tristezza e stanchezza mentale che si affaccia la domenica, sul far della sera, al pensiero che di lì a poche ore saremo di nuovo al lavoro. Ne soffrivo quando lavoravo alla banca di investimento, e continuai a soffrirne con il nuovo impiego nel marketing.

Anzi: la sindrome andò peggiorando, e iniziai ad avvertirne i sintomi sempre prima. A volte ero fuori con Anna di *sabato* sera e sentivo salire l'ansia, senza capirne il motivo. Finché non arrivava l'illuminazione: era lo spettro del lavoro che aleggiava inesorabile sopra di me.

Ora, magari state pensando: "Ma non è che il problema è che ti eri scelto sempre delle aziende mediocri?". Me lo chiedevo anch'io. Col senno di poi, però, devo ammettere che quelle prime due organizzazioni, e il team di manager che mi dirigevano al loro interno, non erano mediocri. Al contrario, erano un pochino sopra la media. Le persone per cui lavoravo si interessavano a me molto più di quanto mi fossi mai immaginato, amavano il loro lavoro e desideravano che anch'io amassi il mio.

Solo che io non ci riuscivo. E iniziavo a farmi prendere dal panico.

Panico

Arrivato a quel punto, ero disposto a fare di tutto per smettere di tremare al solo pensiero di andare al lavoro, così decisi di parlare con quelle poche

persone di mia conoscenza a cui piaceva il proprio impiego. Mi consultai con un avvocato che era ben felice di fare l'avvocato, e giunsi alla conclusione che non avesse tutte le rotelle a posto. No, sto scherzando. Parlai con un consulente manageriale, un insegnante e un programmatore software.

Quando chiesi loro che cosa amassero del loro lavoro, le loro risposte mi sembrarono del tutto prive di senso. Mi parlarono genericamente del fascino di leggi, business, istruzione, tecnologia... ma io non ci scorsi nulla di affascinante. Iniziai a pensare di essere sbagliato io: ero destinato a una vita di sofferenze lavorative. Diamine, quando feci un incidente con l'auto ebbi persino modo di parlare con un perito assicurativo, e anche lui sembrava apprezzare il suo lavoro... anche se non fu in grado di spiegarmi perché.

Non avevo fatto grandi progressi, e la cosa mi pesava parecchio. Stavo iniziando a cadere in depressione. E chiunque conosca un po' la depressione sa che anche i sintomi lievi sono una cosa seria. Poi, sia ringraziato il Cielo, un giorno in ufficio partecipai a un meeting con una certa agenzia pubblicitaria.

Stavamo preparando una campagna su un nuovo piano pensionistico a contribuzione definita, o qualcosa di altrettanto tedioso, e organizzammo un focus group con una serie di individui sulla trentina per chiedere loro come vedessero il nostro brand aziendale. I facilitatori posero domande del tipo "Se la AFS [che era la mia organizzazione: Accelerated Financial Systems] fosse una persona che entra nella stanza in questo momento, quale aspetto avrebbe?". Lo so, sembra ridicolo, ma io, pensate un po', ci trovai qualcosa di interessante.

Comunque, alla conclusione dell'incontro con il focus group chiesi a una signora dell'agenzia pubblicitaria qualche informazione sulla sua impresa. Mi disse che la sua organizzazione era in crescita e alla ricerca di personale.

Così tirai fuori dal cassetto il mio curriculum, lo inviai a lei e al suo responsabile delle risorse umane e, qualche settimana dopo, mi ritrovai a un cocktail party dopo l'altro a presentarmi alla gente dicendo che lavoravo in pubblicità. Ma no, non sono così gretto e meschino. Però accennare casualmente al fatto che mi occupassi di pubblicità non era male.

Ed ecco la parte migliore: la sindrome domenicale era sparita.

Beata ignoranza

Avevo ventisei anni, dunque non ero proprio di primissimo pelo, ma ero l'ultimo arrivato e dovetti iniziare dal fondo. In altre parole, mi vennero affidati i clienti meno importanti. Uno dei miei primi incarichi fu occuparmi di una campagna promozionale per – preparatevi – una fattoria di alpaca. Stavolta non sto scherzando.