

Giacomo Dall'Ava

LE REGOLE CHE NESSUNO TI INSEGNA

STORIE DI UN MESE DI VITA LAVORATIVA
TRA FAME DI RIVALSA, RICERCA DI SÉ STESSI
E STRATEGIE LAVORATIVE

Prefazione di Sebastiano Zanolli

Postfazione di Andrea Gaiardoni



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.

Giacomo Dall'Ava

LE REGOLE CHE NESSUNO TI INSEGNA

**STORIE DI UN MESE DI VITA LAVORATIVA
TRA FAME DI RIVALSA, RICERCA DI SÉ STESSI
E STRATEGIE LAVORATIVE**

**Prefazione di Sebastiano Zanolli
Postfazione di Andrea Gaiardoni**

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

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.

Indice

Prefazione , a cura di <i>Sebastiano Zanolli</i>	pag.	9
Introduzione		
Giorno 1 (domenica 1 settembre) Fatti una strategia	»	13
Settimana 1 – Io: il ruolo e lo status quo		
Giorno 2 (lunedì 2 settembre) La mediocrità sta nel mezzo	»	17
Giorno 3 (martedì 3 settembre) Retorica, sintassi e italiano	»	25
Giorno 4 (mercoledì 4 settembre) Meno compromessi, più azzardi	»	30
Giorno 5 (giovedì 5 settembre) Alterna: vola alto e vola basso	»	35
Giorno 6 (venerdì 6 settembre) Evita il testa a testa, se sono più grossi di te	»	41
Giorno 7 (sabato 7 settembre) Azioni deboli, effetti forti	»	47
Giorno 8 (domenica 8 settembre) Disintossicazione e compartimenti stagni	»	52
Settimana 2 – Gli altri: alleanze e interazioni		
Giorno 9 (lunedì 9 settembre) Le relazioni umane che ti tengono a galla	»	57

Giorno 10 (martedì 10 settembre)	pag.	63
Prenditi cura dei tuoi nemici		
Giorno 11 (mercoledì 11 settembre)	»	68
Carica, mira, spara		
Giorno 12 (giovedì 12 settembre)	»	73
Aiuti, supporti, gratuità		
Giorno 13 (venerdì 13 settembre)	»	79
Mettiti all'angolo, spalle al muro		
Giorno 14 (sabato 14 settembre)	»	84
Allenati a sbagliare bene		
Giorno 15 (domenica 15 settembre)	»	90
Cura gli affetti fuori dal lavoro		

Settimana 3 – Il lavoro: da dilettante a professionista

Giorno 16 (lunedì 16 settembre)	»	95
Con gli occhi che brillano		
Giorno 17 (martedì 17 settembre)	»	101
Operatività e visione, testa bassa e testa alta		
Giorno 18 (mercoledì 18 settembre)	»	105
Procedure e standardizzazione		
Giorno 19 (giovedì 19 settembre)	»	111
I due “perché”: la causa e lo scopo		
Giorno 20 (venerdì 20 settembre)	»	117
Smettila di fare il postino di problemi		
Giorno 21 (sabato 21 settembre)	»	123
Per approssimazioni crescenti		
Giorno 22 (domenica 22 settembre)	»	128
Diario segreto, diario di bordo		

Settimana 4 – Elementi esterni: contaminazioni e allenamento

Giorno 23 (lunedì 23 settembre)	»	133
Visibili e invisibili, presenti ovunque		
Giorno 24 (martedì 24 settembre)	»	137
Indaga, diventa tecnico, specializzati		
Giorno 25 (mercoledì 25 settembre)	»	142
Studia, preparati, allenati		
Giorno 26 (giovedì 26 settembre)	»	147
La via di fuga per problemi invisibili		
Giorno 27 (venerdì 27 settembre)	»	152
Misura, documenta, fotografa		

Giorno 28 (sabato 28 settembre)	pag. 158
Lasciati trapassare dolcemente	
Giorno 29 (domenica 29 settembre)	» 163
Mettiti fuori contesto	
Epilogo	
Giorno 30 (lunedì 30 settembre)	» 168
Il buon dialogo con i propri capi	
Postfazione , a cura di <i>Andrea Gaiardoni</i>	» 170

Prefazione

a cura di Sebastiano Zanolli

Cara lettrice, caro lettore,

ti trovi tra le mani un libro che rappresenta un vero e proprio manuale per la crescita professionale, sotto forma di romanzo d'azienda.

Giacomo dall'Ava è un amico e collega con cui ho lavorato e condiviso molti chilometri e ore nelle aule e sui palchi, con la sua esperienza e competenza, ci porta alla scoperta di un mondo aziendale che spesso risulta essere complesso e difficile da navigare.

Nel suo libro, l'autore ci presenta un personaggio, Alberto Destri, che, come molti di noi, si confronta con la realtà di un mondo del lavoro che non premia solo il sapere e le capacità, ma dove è necessario costruire una strategia più ampia che tenga in considerazione le dinamiche psicologiche, sociali e politiche.

Un viaggio nella gestione delle relazioni in azienda, suddiviso in quattro settimane per coprire le relazioni con sé stessi, gli altri, il proprio ruolo lavorativo e il contesto.

Ogni settimana comprende sette giornate con consigli e insegnamenti per migliorare le relazioni.

Un modo pratico di sviluppare un argomento difficile.

Questo libro è rivolto a chi è affamato di miglioramento, di crescita e di sfide professionali.

È rivolto a chi non si accontenta del punto a cui è arrivato in ambito lavorativo e vuole migliorarsi, fare un salto di qualità, creare un percorso di valore.

È rivolto a chi non vuole fare solo il minimo indispensabile, ma desidera far evolvere le proprie responsabilità, ruolo, posizione e soddisfazioni.

Nessuna bramosia esasperata ma ambizione di essere migliori rispetto al sé del giorno prima sì, quella serve.

L'importanza delle relazioni e del costruire alleanze è stata sottolineata da numerosi studi, tra cui quelli classici e fondanti del sociologo Mark Granovetter, che sostengono come “le relazioni deboli siano molto più importanti di quanto si pensi nella vita professionale, poiché sono proprio quelle relazioni che ci permettono di accedere a opportunità che altrimenti sarebbero inaccessibili”.

Già trent'anni fa uno studio universitario pubblicato sulla rivista “Academy of Management Journal” suggeriva che la creazione di una rete di relazioni professionali fosse la chiave per aumentare la probabilità di ottenere un aumento di stipendio o una promozione.

Le relazioni e tutto il mondo che gira attorno a loro permettono di accedere a informazioni e opportunità che altrimenti sarebbero inaccessibili.

Il concetto di intelligenza sociale e politica all'interno del mondo aziendale è una delle competenze più importanti per un professionista di successo, che significa saper gestire le relazioni interpersonali e saper influenzare le dinamiche politiche all'interno dell'azienda.

Harvard Business Review e tutte le riviste di settore non smettono di pubblicare articoli e studi che dimostrano come le competenze di intelligenza sociale e politica siano altrettanto importanti, se non addirittura più importanti, delle competenze tecniche e cognitive nella determinazione del successo.

Il mondo delle risorse umane è un ambito complesso e in continua evoluzione, e questo libro offre un'analisi fresca e

moderna su come affrontare le sfide che si presentano e come costruire una carriera di successo.

Insomma, un manuale per chiunque voglia fare carriera e diventare leader nel proprio campo ma anche per chiunque voglia capire le regole del gioco, quelle scritte e quelle no.

Il famoso autore di libri di self-help, Zig Ziglar si dice sostenesse che: “Non c’è niente di più divertente che fare soldi”.

Ecco, forse non sempre si punta solo a divertirsi e a fare soldi in un libro, ma a fare la propria grande differenza nell’aver successo personale professionale sicuramente sì.

Giacomo Dall’Ava ha sempre dimostrato volontà, creatività e capacità sul campo e questo libro è solo una conferma.

Buona lettura.

Introduzione

Giorno 1

domenica 1 settembre

Fatti una strategia

Il tuo lavoro ha bisogno di una tua strategia.
Se usi quella degli altri, rimane lavoro degli altri

– Vi sbagliate! Sono io la persona giusta per questo progetto! A chi volete affidarlo? A uno che sa meno di me, che è in azienda da meno tempo di me e che sicuramente lo farà peggio? Ve ne pentirete!

Ecco cosa avrei gridato, guardandoli negli occhi, rosso in volto e con i pugni chiusi. Poi sarei uscito sbattendo la porta, per sottolineare il mio dissenso. E invece come al solito le parole mi sono venute in mente solo qualche istante dopo: pessimo tempismo.

Mi stavo preparando a questo progetto da mesi ma l'hanno affidato a Roberto Guastafeste, un collega d'ufficio arrivato da poco: croce e delizia, Roberto, quello con cui devo condividere ogni giorno gli scleri e gli sfoghi del lavoro. Ma in questo caso anche quello che mi ha soffiato il progetto da sotto il naso, nonostante sia in azienda da molto meno tempo di me.

Perché è successo? Ho un po' di confusione in testa, mi vengono in mente molti motivi e molta rabbia. Frasi sbagliate, comportamenti che avrei dovuto curare diversamente, alleanze da cercare: insomma, mi dovevo fare più furbo e capire che le aziende cambiano, non stanno ad aspettare le persone e il loro placido ritmo. All'inizio mi raccontavo (o forse speravo) che le aziende andassero avanti solo per meritocrazia e competenze. Ora mi sembrano ecosistemi complessi, gruppi sociali dove accade

tutto quello che accade anche nella vita quotidiana: dinamiche, persone, relazioni, incomprensioni, strategie, torti fatti e torti subiti, giustizia basata su quello che si può dimostrare e non su quello che è accaduto. Tutto uno spaccato della realtà. Io invece mi ero sempre ritrovato a fare a cazzotti con il mondo soltanto per seguire i miei ideali, per coltivare un sogno o un talento. Cercavo il modo di fare al meglio il mio percorso confrontandomi solo con me stesso, senza capire che fuori di me accadono cose che non posso governare, ma che devo in qualche modo tenere in considerazione.

La conseguenza, in questo caso, è stata aver perso la possibilità di seguire il progetto per cui avevo faticato tanto. Avevo tra le mani la possibilità di portare a termine un progetto di quelli da inserire nel curriculum, che ti portano poi una rendita per il resto della carriera. E invece niente, mi è scivolato dalle mani mentre assistevo inerme al sorpasso che questo Roberto Guastafeste ha fatto su di me.

Dovrò continuare con questo ruolo in eterno? Con queste attività e questa paga per sempre? A fare il minimo indispensabile fino a fine giornata? A lasciare spazio ad altri più bravi, più furbi, più scaltri? A seguire il tracciato che qualcun altro disegna per me senza prendermi sulle spalle fatiche più grandi? No, certo che no: su 24 ore di una giornata ne dormo 7, ne mangio 2, ne godo 3, ne viaggio almeno 2. Rimangono poco più di 8 di lavoro, che se continuo a vedere come puro “lavoro”, finiranno per essere come un isolamento in prigione, o come quegli anni di scuola in cui si andava avanti per inerzia aspettando la fine dell’anno.

È stato proprio dopo quel colpo basso – quando per l’ennesima volta ho visto sfumare le mie *chances* – che ho capito che mi serviva qualcosa di diverso. Una strategia. Quello che avevo sempre fatto non bastava più. Dopo aver dedicato anni alla preparazione e ai contenuti necessari, ho scoperto giorno dopo giorno che anche al lavoro nessuno ti deve niente per diritto acquisito, che non c’è una graduatoria da scalare per merito, che la sola bravura non basta mai, e l’anzianità non garantisce un percorso di crescita.

Ricordo i versi di un cantante che ascoltavo all’università, Marracash, un rapper di Milano: “Questo schifo di città è come una giungla: ci sono serpenti, volpi e leoni. E se serve devi essere tutti e tre”. Ma forse l’ho ascoltato troppo poco, non sono stato né serpente né volpe e nemmeno leone. Solo l’uomo che studia, si prepara, segue il sentiero. Dimenticando il contesto, il contesto sociale e animale in cui siamo inseriti, dimenticando le leggi della

giungla. Mi nutro allora di troppi ideali e idealismi filosofici, come quello di Aristotele: questa storia dello “Zoon Politikòn”, l’animale sociale che vive e si comporta secondo equilibri ordinati. Maledetta filosofia, forse avrei dovuto ascoltare i consigli e studiare qualcosa di diverso.

Alla fine, però, ho mescolato i due ispiratori: mi sembra ora che siamo “animali” di diverse specie, a seconda delle circostanze: animali sociali da un lato, serpenti volpi e leoni dall’altro. Certo che fondere Marracash e Aristotele è abbastanza arduo, ma mi hanno aiutato entrambi per la costruzione di una strategia e di un metodo efficaci: irriverenza e riflessione, astuzia e metodo.

Così da oggi, domenica 1° settembre, ho deciso di raccontarvi i 30 giorni di fuoco in cui mi sono preso cura di me stesso e di tutto ciò che mi stava attorno. Quattro settimane dove affronterò quattro ambiti diversi della vita lavorativa: il rapporto con se stessi, con gli altri, con il proprio ruolo e il rapporto con il contesto in cui si è inseriti.

Sarà una storia di vita quotidiana, sul campo – un bollettino di guerra, talvolta. Una storia come tante, certo, ma che aiuterà a svelare l’implicito che solitamente tutti fanno ma nessuno dice, appuntandomi ciò che ho imparato dalle regole non scritte.

Le lezioni di cui parlo non mi sono arrivate impaginate, chiuse dentro una busta, ogni mattina, sulla scrivania del mio ufficio, pronte per essere lette, metabolizzate e messe in pratica. Alcuni insegnamenti provengono dalle chiacchierate con i miei colleghi, o dalle riflessioni nate in coda alla macchinetta del caffè. Altre dai suggerimenti dei miei superiori, da quello che ho osservato nelle situazioni delicate, da persone con ruoli sofisticati, importanti, difficili. Dalle stangate prese di dritto e di rovescio, dagli errori e dalla tensione che cresce piano piano a livello dello stomaco e finisce per annebbiarci la vista. Dall’arroganza di chi si credeva superiore, e dal buon cuore di altri che ho incontrato in mezzo a questa giungla.

Negli ultimi anni ho tendenzialmente conosciuto due tipi di persone: chi non ha un lavoro, e chi ne vorrebbe un altro. Tutti coloro che ne hanno uno desiderano cambiarlo. Migliorarlo. Guadagnare più soldi. Avere più tempo per se stessi. Fare carriera. Viverlo meglio. Essere felici del lavoro che si sta facendo. Essere felici del proprio lavoro non significa certo ridere con gli amici a squarciagola. Basti pensare a un ragazzino che gioca al computer:

mica lo senti ridere distratto, è talmente impegnato da sembrare serio, focalizzato. Un po' quello che ci racconta lo psicologo difficilmente pronunciabile, Mihály Csíkszentmihályi, famoso soprattutto per il concetto di flusso: la felicità e la fluidità in un'azione possiamo trovarle quando ci dimentichiamo di noi stessi, concentrati al massimo su un compito gratificante. Essere felici del proprio lavoro accade quando ti senti utile – e messo in gioco – per la persona che sei. Sentirsi nel posto giusto al momento giusto.

Avere un metodo, una strategia, risulta importante per evitare che un altro collega si prenda anche il prossimo progetto, il prossimo obiettivo e la soddisfazione che ne deriva. Per evitare di venire schiacciati dalla tecnologia che avanza a passi da gigante, cambiamenti aziendali, crisi di qualunque tipo. O insomma utile per fare tutto il possibile nel perimetro di ciò che sta nelle nostre mani, senza lamentarsi per quello che all'esterno è più grande di noi.

Nel frattempo, ti avviso che alla fine di ogni capitolo mi sono messo a trascrivere qualche appunto sulle lezioni che giorno dopo giorno ho imparato. Sarà una sorta di wall di LinkedIn che sfrutto a fine giornata per non dimenticare quanto appreso – e tenerlo a portata di mano. Sei pronto a cominciare?

Alberto Destri

HR Business Partner | Scriba di appunti | Stratega aziendale

Senza strategia siamo tessere di un mosaico schiacciate sullo sfondo del disegno, inermi, senza mai sapere cosa ci circonda.

È quando ci alziamo dal ruolo e lo guardiamo nell'insieme, dall'alto, con una strategia, che riusciamo a portare la nostra tessera da una sfumatura dello sfondo a un ruolo più consapevole e centrale. E intanto altre tessere attorno a te stanno facendo lo stesso, dando senso al tutto in cui sono inserite.

Vivere alla giornata va bene altrove, al lavoro sarò serpente, volpe e leone, strategicamente.

 65

24 commenti · 4 diffusioni post



Consiglia



Commenta



Diffondi il post



Invia

Settimana 1

Io: il ruolo e lo status quo

Giorno 2

lunedì 2 settembre

La mediocrità sta nel mezzo

Esagerare, schierarsi su una posizione e difenderla

I vagoni del treno ogni mattina brulicano di persone.

Per la maggior parte si tratta di lavoratori che a quell'ora attraversano il percorso che li separa dalla loro postazione. Nel mio caso, la destinazione era la scrivania del mio ufficio.

Per scacciare il torpore del sonno ho preso un libro dalla tasca dello zaino, e ho cominciato a leggere partendo dal punto in cui ero rimasto. Si trattava di un saggio narrativo improntato sulla crescita personale che mi stava appassionando abbastanza da tirarlo fuori dallo zaino in ogni momento di pausa.

Ero arrivato a una parte interessantissima del manuale. Quella capace di rispondere alla domanda per cui avevo deciso di comprarlo – anche se evidentemente non mi era stato molto d'aiuto finora, visto che a lavoro le acque non si smuovevano come invece quel manualetto raccontava.

Una voce – Alberto!

– Buongiorno – ho risposto meccanicamente.

Avevo capito chi fosse prima ancora di vederlo.

Era Stefano Boccalarga, l'addetto alla fatturazione passiva dell'Amministrazione.

– Come stai? – ha chiesto, sedendosi al mio fianco.

– Tutto bene grazie, tu? – ha risposto.

– Come ieri.

Era un tipo veramente bizzarro. Anche perché il giorno prima mica ci eravamo visti.

Boccalarga è un uomo di sessant'anni, alto almeno un metro e novanta, corpulento e peloso, con gli occhiali, la barba e i capelli lunghi – ma pochi –, legati in una coda che lasciava scoperta la pelata che partiva dalla fronte. È il tipo di persona che ci si immagina più come commesso in un negozio di videogiochi, oppure di fumetti, che come addetto contabile in un'azienda. O almeno, il negozio di fumetti sarebbe stata la sua collocazione ideale vent'anni fa. Ormai non vedeva l'ora di andare in pensione.

Arrivati alla nostra fermata, ho cercato di accelerare il passo per liberarmene.

– Del resto, Boccalarga ha la sua età e stazza – mi sono detto – Seminarlo con una scusa sarà uno scherzo.

– Alberto! Aspettami – ha detto lui.

– Stamattina devo fare in fretta – ho risposto, – Ho una riunione importante.

– Ma che riunione importante! – ha replicato lui – Le persone importanti sono quelle che arrivano alle riunioni con qualche minuto di ritardo. Ascolta me, che lavoro in questa azienda da vent'anni... Andiamo a prenderci un caffè.

– Guarda, mi dispiace, ma non posso...

– Ancora insisti ragazzo? Ti ho detto che devi ascoltarmi. Lo dico per il tuo bene. Andiamo a bere un caffè. Che sarà mai?

– D'accordo – ho ceduto.

Del resto, non avevo nessuna riunione fissata. Volevo solo portarmi avanti con il lavoro.

Altri cinque minuti e me lo sarei tolto dai piedi.

Camminammo fino ad arrivare al bar vicino all'azienda.

Boccalarga aveva insistito per sederci al tavolo, ma sono riuscito a convincerlo a consumare al bancone. Tra mille proteste ha ordinato un caffelatte di soia con del latte freddo a parte, una brioche integrale alla marmellata di mirtilli e tre biscotti al cioccolato. Io, un espresso.

– Alberto! Mica puoi mangiare così poco, avrai sì e no 35 anni, devi ancora crescere. Signora, porti al ragazzo una spremuta, per cortesia, per le vitamine... E poi una brioche alla marmellata.

– Ma non...

– Devi fidarti di me, Alberto! – ha ruggito Boccalarga – Lo dico per il tuo bene. Devi mangiare. Pensi sempre al lavoro... La verità è che dovremmo anche divertirci un po', dico bene?

– Certo, ma non in orario di lavoro – ho risposto, controllando l'orologio.

Peccato che proprio in quel momento nel bar sono entrati il mio collega Roberto Guastafeste e Daniele Puntiglioso, il responsabile della Qualità.

– Buongiorno – ho detto.

– ... e buonasera! – ha risposto Puntiglioso – Ve la siete presa comoda stamattina?

– Ehm...

Ricordo ancora la prima volta in cui ho incontrato Daniele Puntiglioso. Un uomo sui cinquanta, uno di quelli che ti chiedi se hanno una vita, una famiglia e degli hobby: sembra che queste persone non abbiano altro da fare che lavorare a testa bassa. Non si capisce nemmeno se lo facciano per gloria personale o per l'azienda, talmente sono anonimi. Ma non importa. Puntiglioso è un pezzo grosso. Ed è il peggior nemico che mi sono fatto in azienda. Inutile provare ad andarci d'accordo. Ci siamo odiati già dal primo incontro, sei anni fa. Era il mio primo giorno di lavoro qui.

– E tu chi saresti – mi aveva detto allora, squadrandomi mentre mi guardavo attorno spaesato.

– Sono nuovo. Risorse umane –, avevo risposto.

– Eccone un altro, in questa azienda di mille persone, che viene pagato per non fare nulla – sentenziò. E se n'era andato così, lasciandomi ancor più disorientato.

Avevo appena ricevuto un grande *Benvenuto a bordo* insomma. E il nostro rapporto idilliaco era nato in quel preciso momento: lui odiava me, e anche io in tutta probabilità avevo già iniziato a odiarlo. Che poi non si tratta di odio, sia chiaro, ma di una silenziosa belligeranza tra due figure: l'uomo in carriera che ce l'ha con tutti a prescindere, e il giovane novizio, affamato di fare bene, ma in certi ambiti inesperto come chi si è sbucciato troppo poco le ginocchia prima di andare bene in bicicletta.

Ma torniamo a noi, consumata quella maledetta colazione, finalmente sono entrato in ufficio.

La mia scrivania era lì, identica a come l'avevo lasciata la settimana prima. Poi mi sono accorto che in qualcosa era diversa.

Vicino al mouse riposava un piccolo foglio di carta con un messaggio *“Ho provato a chiamarti ma non eri raggiungibile. Vieni in sala riunioni appena arrivi”*.

La firma era quella di Lupi, un altro dei manager della nostra azienda, il responsabile di Produzione. Uno di quelli che usano poco il telefono e poco le mail, che amano sbrigare le questioni testa a testa.

Trafelato, ho raggiunto la sala riunioni quasi di corsa. D'altronde le riunioni il lunedì mattina, anche se non sono fissate, arrivano.

– Scusate, perdonatemi per il ritardo – ho detto entrando.

I convocati erano già tutti lì – compresi Puntiglioso e Guastafeste –, e quando ho aperto la porta si sono girati di scatto per poi distogliere subito lo sguardo, restituendolo alla Responsabile delle Risorse Umane, il mio capo, in piedi a capotavola.

Lei in arte era chiamata appunto “La Responsabile”. Ed io invece detesto essere in ritardo. Dato che non avevo alcun incontro, me l'ero effettivamente presa troppo con calma.

Mi sentivo davvero in imbarazzo.

– Va bene. Siediti – ha detto Lupi, seduto con le braccia incrociate sul tavolo.

– Buongiorno. Allora stavamo dicendo... – ha ripreso La Responsabile.

Dietro di sé aveva una piantina del nuovo stabilimento, con annesso punto vendita, che stavamo per aprire, con tutti i reparti dislocati e nominati per lettere, contrassegnati da colori diversi.

Dovevamo valutare la nuova disposizione degli spazi per il negozio e gli uffici, seguendo lo schema che ci avevano suggerito i consulenti con cui stavamo lavorando. Niente di particolarmente complicato, ma era stata ugualmente convocata una riunione con alcuni responsabili. E da addetto alle risorse umane dedicato agli store c'ero anche io, Alberto Destri, in gergo “HR Business Partner”. Di solito mi piace molto prendere parte alle riunioni dove ci si toglie la giacca, ci si sbottona un po' dall'alto e si fa un po' a cazzotti verbali: ascoltare i colpi degli altri e battagliare insieme per una soluzione a discapito dell'altra, è una parte molto stimolante del mio lavoro.

In questo caso il compito era già abbastanza delineato, ma attorno al tavolo c'erano pezzi grossi, difficili da scalfire o

smuovere. Stavolta lo store che avremmo dovuto aprire sarebbe stato il più grande, il più denso di colleghi e quello che avrebbe dovuto segnare il debutto al nostro grande pubblico. E tra l'altro era il progetto che aspettavo anch'io per fare un salto assieme all'azienda.

– Allora... Cosa ne pensate di sistemare l'ufficio K e l'ufficio D al piano terra? – ha detto Puntiglioso.

Un silenzio da far west.

– Certo – ha detto Lupi.

– Ottima idea – ha confermato un altro.

Altri si sono messi ad annuire, come se fosse scontato dire di sì.

Il discorso aveva preso ad accartocciarsi in una piega di frasi sentite: una posizione media condivisa. Nessuno voleva esporsi per non incorrere nel giudizio degli altri.

Forse posso risultare antipatico, nel dirlo, ma sicuramente è qualcosa che avete visto succedere: discussioni rassicuranti come una vecchia poltrona, che si trascinano in avanti spinte dall'inerzia. Nessuno vince o perde veramente, in questo tipo di discussioni, perché a nessuno interessa partecipare. Oppure in altri casi può capitare l'esatto contrario: magari qualcuno vorrebbe dire qualcosa, ma il fatto che nessuno si esponga trattiene anche i più appassionati alla causa. Le opzioni sono infinite. Il punto è questo: questo tipo di riunioni sono riunioni tendenzialmente inutili.

Capita anche nella vita sociale di tutti i giorni. Un individuo tenta di scoprire qual è la posizione media condivisa dal gruppo, per poi confermarla. E tutto questo senza accorgersene, succede in automatico. In questo genere di decisioni condivise – nella maggior parte dei casi –, accettare, mostrandosi disponibili a sintonizzarsi sulla stessa linea d'onda, fa parte della natura umana.

– Il settore N è quello, giusto...? Anche a me sembra una buona idea – disse Puntiglioso.

– Ci può stare – ha detto una dell'amministrazione.

– Certo! – ha esclamato Lupi.

– Anche secondo me – ha confermato Roberto.

– Ragazzi, scherzavo. Era un "certo" sarcastico. È comodo per chi ci lavora, ma logisticamente parlando, un disastro – ha ripreso parola Lupi.

È stato come gettare un sassolino in uno stagno.

– Per quale motivo? – ha chiesto La Responsabile, stizzita.

– Per le ore-lavoro che perderemmo negli spostamenti tra persone che non hanno la mail facile e che si spostano da un’area all’altra. E poi è uno spreco di spazio. Non hanno bisogno di tutta quell’area – ha risposto Lupi.

– Lo dici perché tolgono spazio al tuo ufficio? – ha insinuato beffardo Puntiglioso.

– Secondo il nuovo plant il mio ufficio viene penalizzato di soli due metri quadrati in meno – ha detto Lupi, – Si tratta di uno spreco di spazio anche perché non ti ho sentito aprire bocca, ma sapevo benissimo che toglierne dieci al tuo reparto ti avrebbe indisposto. E che se non te ne fossi accorto ora, il problema sarebbe tornato in seguito.

Per un attimo era sceso il gelo, poi Puntiglioso ha detto – Certo, hai ragione. Non lo avevo calcolato.

Lupi non è il tipo di persona che accetta passivamente tutto ciò che decidevano gli altri. È capace di seguire la direzione del suo pensiero e farsi valere. Portare la propria diversità dentro il gruppo e saperla difendere. Lupi è uno che ha il coraggio di affermare la sua posizione e dire – No, le cose stanno in un altro modo.

È estremamente bravo nel suo lavoro, molto serio e professionale, al punto da sbilanciarsi in modo fermo e preciso. Studiando in anticipo le varie situazioni, Lupi spesso riesce ad avere una piena padronanza della situazione. E nel corso degli anni, ha sviluppato anche una compostezza ed un’eleganza invidiabili.

Lupi è il classico pezzo grosso che sa quando è il momento di sbattere i pugni sul tavolo. E non ha di certo iniziato a farlo dopo aver ottenuto i gradini più alti del suo percorso, anzi, li ha raggiunti proprio perché al momento giusto entrava in scivolata su tutti, e difendeva a spada tratta la sua posizione. Allestiva il terreno per la posizione da difendere e alla fine nessuno ribatteva mai a sufficienza per portare a casa il risultato.

– D’accordo, capisco cosa intendi – ha detto la Responsabile – Ma ormai è stato deciso così. Non possiamo limitarci ad approvare ciò che ci è stato proposto?

Qualcuno ha annuito con la testa. Altri si sono limitati a scrollare le spalle.

– Spero tu stia scherzando – ha ringhiato Lupi, poi in tono più calmo ha ripreso – Noi approviamo ciò che è giusto, se lo è. E

il settore N in questo caso non ha bisogno di tutto quello spazio, considerato che a rimetterci è proprio l'ufficio del Controllo Qualità, che invece ha bisogno di più spazio. Per quanto mi riguarda andrebbero invertiti.

Ormai la riunione si era trasformata in una partita di tennis. Eravamo diventati spettatori che spostavano la testa da un'estremità all'altra del tavolo.

– Invertiti? – ha risposto la Responsabile – Ma questo comporterebbe una strutturale modifica del plan. Non siamo mica qui a giocare.

– Si chiama senso pratico – ha tagliato corto Lupi – Farò io stesso la proposta ai piani alti.

Detto questo, la riunione era andata avanti per un'altra mezz'ora, poi questa nuova proposta di modifica da apportare al nuovo plant ci ha fatto terminare in anticipo.

Tornato nel mio ufficio mi ero messo a ripensare alla scena di poco prima – Ecco un'altra grande qualità di Lupi. Saper battere il ferro nel modo giusto. Essere testardo. Non mollare mai il colpo, anche quando la posizione che difende è scomoda o contraria a ciò che pensano gli altri.

Questo mi ha fatto tornare in mente un episodio accaduto qualche tempo fa. Sul momento non ci avevo nemmeno prestato attenzione. All'epoca Lupi aveva rivolto una proposta al Capo Supremo, l'amministratore delegato di tutta la baracca, ma quest'ultimo non aveva fatto altro che schivarlo, rimbalzandolo tra un – Vedremo, ti farò sapere – e l'altro. Lupi teneva parecchio a questa proposta ma il Capo Supremo – forse per mancanza di tempo –, non faceva che rinviarne l'esito. Eppure Lupi, guidato dalla sua agile testardaggine, aveva deciso di non demordere.

Più di una volta l'avevo visto tentare di mettere il Capo Supremo all'angolo. Gli rivolgeva la stessa domanda ogni volta che si incontravano. Aveva persino iniziato a farlo anche davanti agli altri colleghi, in modo da ottenere una risposta, portandogli già delle opzioni pronte per aiutarlo.

Tornai nel mio ufficio impressionato per ciò che avevo appena visto. Poche ore prima, quello stesso giorno, avevo dato la colpa del mio ritardo a Boccalarga. Invece la responsabilità era solamente mia. Dovevo imparare da Lupi. Avrei imparato a dire

di no. A difendere il mio baluardo. Ad essere insistente, cocciuto, testardo. Avrei imparato la perseveranza.

Lupi ci aveva dato una vera e propria lezione. Possibile che fossi stato l'unico ad averla vista? Forse fu anche per questo che decisi di scriverla e pubblicarla.

Alberto Destri

HR Business Partner | Scriba di appunti | Stratega aziendale

Subire le decisioni degli altri porta soltanto ad annuire. È meglio imparare ad opporsi, a schierarsi su una posizione forte e difenderla. Non mi addormento più al centro della media, nella posizione comoda a tutto il gruppo. Non cederò al punto di vista degli altri. Sarò testardo, cocciuto, insistente, determinato. Non mollerò il colpo, insisterò, ovviamente con intelligenza e spirito critico. Gli ostacoli ci saranno, è il motivo per cui si crea un ingorgo nel collo di bottiglia della massa, ma resisto, non mi demoralizzo e argomento ancora.

  36

12 commenti · 2 diffusioni post



Consiglia



Commenta



Diffondi il post



Invia

Giorno 3

martedì 3 settembre

Retorica, sintassi e italiano

Rinforzare la forma per dare sostegno ai contenuti

Non sarei dovuto arrivare in ritardo.

Si era trattato di un errore tremendamente sciocco. Un avvenimento inutile come l'incontro in treno con Boccalarga era stato sufficiente per distrarmi addirittura al punto di farmi dimenticare la riunione a cui ero stato convocato.

Le riunioni sono una delle cose prese maggiormente sul serio da tutti coloro che fanno la vita d'azienda. Dopo il gossip da corridoio, ovviamente.

Per alcune persone, le riunioni sono il mezzo per trattare male gli altri o la vetrina dove poter mostrarsi. Altre ancora sono solo una via per ufficializzare qualcosa di già deciso in altra sede. Un elemento indispensabile. Riunioni su riunioni un giorno, riunioni su riunioni il giorno dopo. Poi altre riunioni per commentare ciò che è stato detto nelle precedenti, in un circolo vizioso che neanche Dante Alighieri.

I manager nemmeno mi hanno cazziato. Mi vedono ancora in quella terra di mezzo, giovane ma non troppo, con un ruolo importante ma non troppo, con una voce in capitolo da ascoltare in sordina. Soltanto Puntiglioso mi ha riservato un'occhiataccia.

Ecco, il suo ghigno malevolo è stato il segnale che mi ha risvegliato dal torpore dell'abitudine, quella sensazione che ti spinge ad "andare avanti", senza preoccuparti di nulla o quasi.

Paradossalmente la giornata è iniziata bene. Entrando in azienda ho incontrato Paola Buoni, la responsabile del Customer Service. Siamo in ottimi rapporti, ci siamo sempre capiti al volo. È la persona che coordina chi si occupa della comunicazione con i clienti, le sue avide collaboratrici. Insomma, passano tutta la loro giornata a leggere e-mail e ad inviarne altre in risposta, a rispondere al telefono per parare o schivare gli attacchi dei clienti e difendersi sempre con il sorriso e il bon ton lavorativo.

Ha quarant'anni che porta molto bene e un figlio di nome Santiago, i capelli castani lunghi che le incorniciano gli occhiali da hipster e un marito colombiano pieno di tatuaggi.

- Stamattina sarei venuta da te – ha detto con un sorriso.
- Buongiorno Paola, come mai? – ho risposto.
- Passa in ufficio a trovarmi.
- Roba seria? – ho scherzato.
- Molto – ha risposto ignorando il mio tono ironico.

Entrai, ma si fece fagocitare da un'urgenza con una mail da mandare a un cliente delicato. Guardò tutte le persone all'interno dell'openspace, ma la sua scelta era già ricaduta a priori su Laura Cortese, una ragazza vecchio stile: liceo classico, due lauree *cum laude* e dieta di libri da capogiro. Ma non solo preparazione teorica, aveva anche una bella dose di bei modi, di retorica, assertività.

Fin dai suoi primi giorni in azienda Laura era stata catalogata come una di quelle persone capaci di esprimersi bene e di scrivere in modo chiaro e forbito, ma lineare. Merito degli studi in cose umanistiche.

Poiché nel mio bagaglio-a-mano di studi ho impacchettato una laurea in filosofia, ve la schiaffo in faccia con una citazione di Wittgenstein: "I limiti del mio linguaggio sono i limiti del mio mondo". Che cosa significa per me? Diciamo che in base a ciò che riesco a pensare – e a verbalizzare –, costruisco non solo il mio mondo, ma anche la sua ampiezza, i suoi confini. I pensieri a volte possono essere sconnessi, marionette senza fili. Imparare a parlare bene significa aver pensato bene, significa aver dato una forma che posso maneggiare, gestire, governare. Diventano marionette nelle mie mani. Verbalizzare i concetti permette di estendere i limiti del proprio mondo. E in ambito lavorativo questo fa tutta la differenza del mondo. Sei ascoltato, preso in considerazione, richiesto. Ogni frase, se detta bene, sa trovare spazio tra le persone. Come se il

contenuto fosse automaticamente di peso, solo perché la forma sembra garantirlo.

Ora vi racconto come quel giorno ne abbia ricevuto un'ulteriore conferma. Torniamo alla conversazione tra Paola Buoni e Laura Cortese, un ufficio con cui andare d'accordo.

– Paola, ma sei sicura che vuoi che lo faccia io?

– E chi altri? – disse lei.

– Non saprei... Magari uno della qualità, potrebbe farlo proprio Daniele Puntiglioso – rispose Laura con un velo di ironia.

Questa volta ha accettato lo scherzo e con il sorriso ha riposto – Certo, faglielo fare. Così chiudiamo definitivamente con quel cliente.

Così ho avuto anche l'occasione che aspettavo e non me la sono fatta sfuggire. Ho ascoltato qua e là i contenuti di quello che era successo: nel frattempo, la Cortese ha preparato via mail le dovute considerazioni condite con inchini alla loro professionalità, indispensabili per parare i colpi delle loro giustissime contestazioni, esprimendosi in modo chiaro e asciutto. Ha veicolato il messaggio prendendosi tutto il tempo necessario a infiocchettarlo.

Il risultato c'è stato: il cliente ha risposto velocemente, riconoscendo come verità tutto ciò che era stato scritto. Si sarebbero tenuti quest'ordine, merce diversa dal solito, per valutare se ordinarla nuovamente o se tornare poi al prodotto di sempre. E pensare che volevano restituircela.

Cambio di scena.

Quel giorno dovevo ancora imparare qualcosa sulla forza della comunicazione in azienda. Mentre ritornavo a nuotare tra le scartoffie mi è passato davanti Boccalarga, e con una scusa qualunque gli ho chiesto perché secondo lui Roberto Guastafeste fosse avvincente agli occhi di Puntiglioso – e per manifesta conseguenza anche a quelli del Capo Supremo.

Mi ha guardato e ha detto – Il fatto che il Capo Supremo sia sposato, non vuol dire che non possa apprezzare le fattezze di un suo dipendente – e ha preso fiato per un attimo, poi ha proseguito – scherzo, ovviamente. Vedi caro, Roberto assomiglia a te nei primi giorni in cui eri qui. Si veste bene, è curato, posato, gentile, saluta e ha accortezze a 360 gradi. È umile, diretto, sincero. Risponde dicendo poche parole. Ora tu hai acquisito degli automatismi, ti senti a casa e sembra che ti sia dimenticato

che sei comunque al lavoro, e non lo stai più comunicando adeguatamente. Roberto invece ha una grande voglia di fare e, poi, il fatto che sia un così bel ragazzo...

– Ma dai – ho cercato di interromperlo.

– Dai un corno! Ascoltami. Ascoltami figliolo, quando ti dico che cose come queste, nonché la bella presenza, fanno da complemento alle... com'è che dite voi? Soft skills di un impiegato.

Ho incassato e mi sono rimesso a testa bassa su qualche attività. Nel frattempo, la mia testa continuava a viaggiare.

Certo, Roberto è comunque anni luce avanti rispetto a Paolo Pirgopolinice, arrivato dritto dritto da Castelvetro per lavorare sugli Excel del controllo di gestione ed estrapolarne tabelle e statistiche di incidenza, infiorettando il tutto da espressioni incomprensibili o bestemmie con una colorita parlata siciliana.

Ecco un aneddoto di due settimane fa. Ennesima riunione di non si sa che cosa ma qualcosa di importante. La consueta congrega di padri nobili e soci fondatori contornata dal picchetto delle risorse umane. Vale a dire dagli ambasciatori che portano pena, tra l'incudine e il martello.

Ma torniamo sulla parlata volgarissima del nostro uomo. È come gestire una patata sempre bollente: un Paolo Pirgopolinice metterebbe in crisi qualsiasi HR. Comunque quel giorno le cose sono andate così. Io parlavo del mio grafico, finché non si è intromesso Paolo e svettando dal suo metro e settanta per novanta chili ha bofonchiato in siciliano:

– Iddri numeri sono e numeri soltanto, ci vole la testa fina fina di lu 'mprenditori sagaci e fino per addiviniri a nu' risultato portentoso e, voscenza mi segue, un risultato degno di uomini che siano uomini e non tanticchia femminielli.

Milano. Caldo estivo di inizio settembre. Immaginatevi la scena.

Il pavimento dell'ufficio assomigliava a una frittata tra il grigiolino e il verde, fuori l'asfalto chiedeva pietà al sole e dentro l'ufficio il Capo Supremo – che trova, lo ripeto un'altra volta, il nostro bel Roberto Guastafeste avvincente –, si vede sputata in faccia una sciorinata come questa.

Concetti sopraffini, analisi fatte a meraviglia e una capacità di volare tra le formule dei software e dei fogli Excel come pochi, ma capacità espositiva scarsa, nulla. E finisce che il nostro Capo Supremo fa un cenno per andare avanti, ignorando definitivamente anche il contenuto di quanto Paolo ha provato a trasmettere.

Naturalmente, ho cercato di salvare il fondoschiama al vecchio Paolo. Dovete capirlo. Lavora come un mulo da cinque anni che è in azienda. Con tutto ciò, sono sempre bastate uscite infelici tipo questa di prima – segno di una sua grande insicurezza, devo aggiungere – per confinarlo nel limbo dei trascurabili.

Il problema di Paolo, lo vedete bene, non è tanto il *politically incorrect*, quanto semmai l'assurdo uso che fa del linguaggio. Da quando si è fissato coi libri e i film del commissario Montalbano, Pirlgopolinice ritiene che il suo slang milano-siculo possa vantare ascendenze culturali.

Insomma, tra Laura Cortese che finisce per essere il punto di riferimento del Customer Service, non tanto per le sue doti nella vendita quanto per il suo buon linguaggio; il nostro Roberto, che per come parla, come si veste, come cura la sua presenza in azienda è portato su un palmo di mano (come se appunto una camicia stirata e una giacca ben abbinata garantissero già un buon esito del lavoro di qualcuno); e invece il buon Paolo, pieno di contenuti, nessuno se lo fila perché sembra sempre stia per dire una cazzata qualunque.

Alla fine, noi tutti siamo quello che mastichiamo. Cibo, parole. Parole, cibo.

Appena rientrato in casa ho aperto LinkedIn e ho condensato:

Alberto Destri

HR Business Partner | Scriba di appunti | Stratega aziendale

Esprimersi e raccontare, questa è un'altra fetta di lavoro che nessuno ha inserito a contratto.

Imparare a comunicarsi, a raccontarsi, a farsi percepire: la sola forma di come ci si pone, con le parole, e con tutto ciò che racconta la nostra immagine, veicola più contenuti e autorevolezza di molte altre attenzioni. Tutto quello che non farà la tecnologia sono le relazioni. E per consolidarle occorrono basi solide nella forma, nella comunicazione e nella retorica, arma senza eguali nell'arena del lavoro.

 46

22 commenti · 9 diffusioni post



Consiglia



Commenta



Diffondi il post



Invia

Giorno 4

mercoledì 4 settembre

Meno compromessi, più azzardi

Le vie di mezzo non pagano mai. Provaci

A volte penso di aver sbagliato lavoro.

Quando lavoravo in un'altra azienda, il mio capo ci diceva a ogni pie' sospinto – I pranzi di lavoro sono le riunioni più importanti: quando uno apre la bocca per mangiare qualcosa che ha appena ordinato, ha le papille gustative che gli danno al cervello. Apre delle fessure su cui dovete infilarvi. E colpire.

Per una volta ho provato ad ascoltarlo senza discutere, a distanza di anni e di aziende. Così ho scelto di invitare Roberto a pranzo, sorridendo.

Mentre eravamo a tavola gli ho persino raccontato di aver visto il suo profilo LinkedIn.

– Davvero? – ha risposto lui.

Potevo lasciar cadere, invece ho premuto sull'acceleratore.

– Davvero, ho studiato a fondo.

E qui Roberto si è illuminato, come se gli avessi messo in mano due buste con banconote da cento euro. È venuto fuori di nuovo quel lato del suo carattere capace di infastidirmi. Quello di sordido affarista. O di uomo del compromesso.

– Vedi Alberto, la differenza tra me e te è semplice. Tu hai studiato filosofia, pensi che le cose andranno bene soltanto perché ti impegni mentalmente affinché questo succeda. Io vengo da economia, ho il dono del compromesso, conosco l'arte dell'attesa.