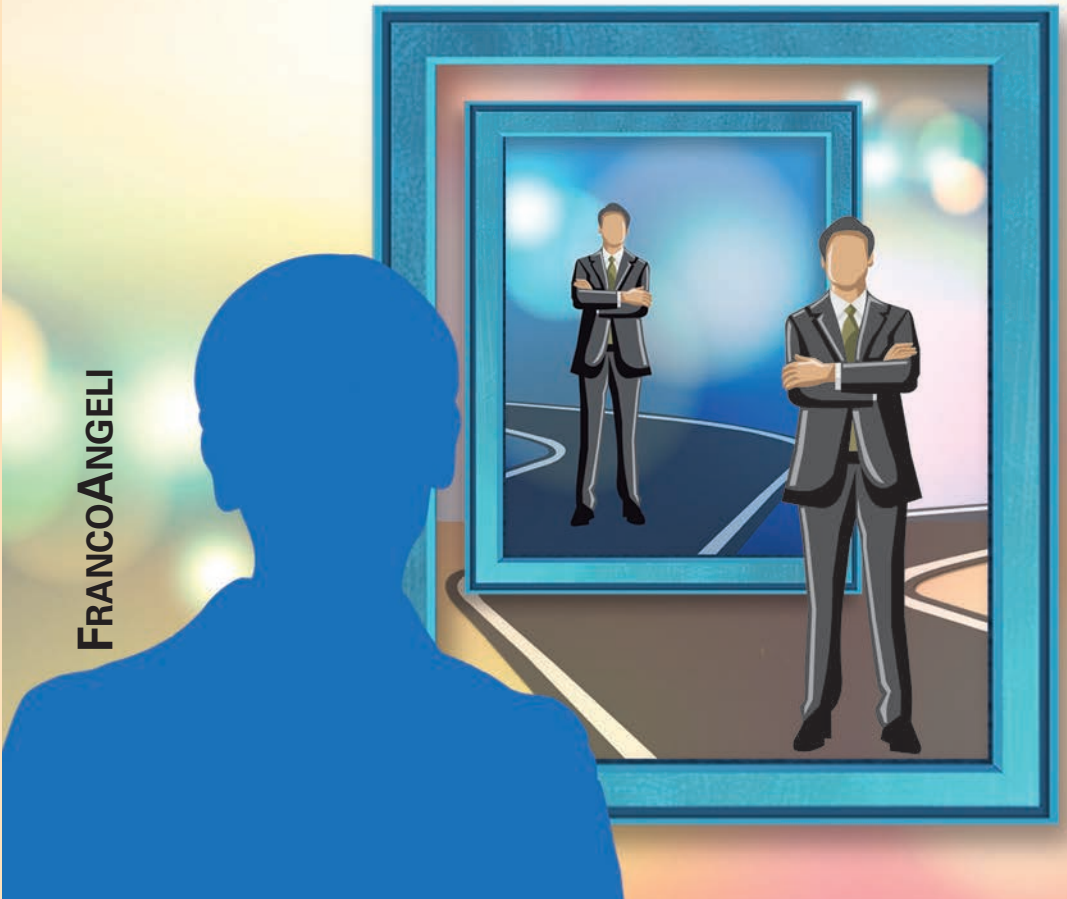
Emanuele Castellani, Tiziano Botteri

SPECCHIO, SPECCHIO DELLE MIE BRAME, QUAL È IL LAVORO MIGLIORE DEL REAME?



FRANCOANGELI

Emanuele Castellani, Tiziano Botteri

SPECCHIO, SPECCHIO DELLE MIE BRAME,
QUAL È IL LAVORO MIGLIORE DEL REAME?

FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa										Anno										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.
Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota o in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO (www.aidro.org, e-mail: segreteria@aidro.org).

Stampa: Global Print s.r.l., Via degli Abeti n. 17/1, 20064 Gorgonzola (MI)

Indice

Introduzione, di *Emanuele Castellani* pag. 9

1. I 5 passi per sopravvivere » 11

1. Un passo dopo l'altro » 13
2. Tra dieci anni » 15
3. Relazioni oneste » 16
4. Le aree forti al centro della mia persona » 18
5. La tua persona » 19
6. È tutta questione di ruolo, persona e professionista... » 21

2. I driver dello sviluppo personale » 23

1. Il triangolo del benessere » 24
2. L'area professionale » 28

3. Lavoro e mercato del lavoro » 36

1. Il mercato del lavoro per non-specialisti » 38

Alcuni concetti fondamentali » 38

Il mercato del lavoro: alcuni numeri pag. 40

2. Orientarsi nel mercato del lavoro: qualche consiglio pratico » 41

La porta d'ingresso: la funzione del personale » 41

L'ingresso nel mercato del lavoro » 46

Per evolversi all'interno dell'azienda » 48

Per evolversi uscendo dall'azienda » 50

3. Intervista con Michele Tiraboschi » 52

4. Stili comportamentali e talenti » 66

1. Gli stili di comunicazione: da strumento di *self marketing* a modalità di versatilità professionale » 71

2. E dopo gli stili, ricerchiamo i nostri talenti! » 87

Primo passo: il piccolo teorema del talento » 90

Secondo passo: il talento, una terra promessa » 95

Terzo passo: il talento, una crisalide in via di trasformazione » 105

Quarto passo: il talento, questo... conosciuto! » 112

5. Formarsi per evolvere » 116

1. La cura di se stessi e del proprio futuro » 123

6. Conclusioni: sguardo libero nella realtà instabile » 131

1. Consolidare la propria preparazione per navigare nell'instabilità della realtà » 135

Dedicato a chi mi ha aiutato a capire, e non sempre e solo con le buone maniere, l'importanza della curiosità, della cultura, dell'impegno e della credibilità.
Emanuele Castellani

Introduzione

di Emanuele Castellani

Tutto ha inizio il 12 febbraio 2014, e con un sms, come spesso accade nel nostro mondo ad alto tasso di tecnologia. "Ciao Tiziano, come va? Vorrei scrivere un libro, hai tempo di darmi una mano? Tante idee ma non saprei da dove iniziare...". Qualche attimo di pausa, immagino una reazione di stupore, poi: "Volentieri, su cosa vorresti scrivere?". In altre tre righe di sms, "qualcosa che riguardi la convivenza tra persona e professionista nella vita e nel mercato del lavoro e qualche idea sul tema dello sviluppo professionale". Dopo poche ore mi giunge un'e-mail che riporto di seguito:

Se ben capisco una sorta di prendere in carico se stessi per valorizzarsi, per essere percepito (realmente e non fittiziamente) come "appetibile" dalle aziende. Quindi come sotto temi:

- rapporto persona/ruolo nel presente e proiettato nel futuro;
- *employability*;
- sapersi formare;
- affinare le qualità personali;
- carriera come somma qualitativa di: valori + motivazione + competenze.

"Sarebbe simpatico farlo uscire a dicembre per farne omaggio a tutti i nostri clienti a Natale, che ne dici?" – "I tempi sono un po' stretti, ma ci possiamo provare".

Ecco, ho riportato i dialoghi iniziali di quest'avventura, perché volevo arrivasse il senso di ciò che abbiamo deciso di scrivere e, finalmente, di ciò che state per leggere. Era il 12 febbraio 2014, programmiamo nei giorni a seguire un incontro *vis-a-vis* per stendere una bozza di indice, a metà marzo il progetto era pronto e dovevamo solo trovare una casa editrice. Il resto sono dettagli operativi.

Questo libro nasce dall'osservazione della realtà e dal desiderio di rendere disponibili e fruibili esperienze vissute in tutti questi anni. È un libro esperienziale, empirico, vissuto, che alterna momenti di racconto a digressioni tecnico-pratiche, financo teoriche.

È indirizzato certamente a ogni manager che gestisce persone, ma è pensato anche per le stesse persone con un forte invito a prendersi cura di se stessi nella dimensione professionale, senza assumere una posizione eccessivamente attendista. Un giovane deve mettere in conto almeno una decina di cambi di ruolo nel proprio percorso professionale; un sessantenne, che, fino a vent'anni fa, stava per diventare nonno a tempo pieno o stava per coronare il sogno di potersi dedicare agli hobby coltivati nei ritagli di tempo, dovrà pensare a come continuare a rivestire un ruolo soddisfacente nella propria sfera professionale.

Il libro inizia con alcune riflessioni sui cosiddetti "5 passi per sopravvivere" e continua con alcuni approfondimenti su temi quali lo sviluppo personale, il rapporto tra persona e mercato del lavoro, gli stili comportamentali, il talento e l'impatto delle *skills*. Solo nelle conclusioni un accenno alla realtà aziendale secondo una visione potenzialmente diversa per navigare nella realtà instabile del futuro".

1. I 5 passi per sopravvivere

Attingendo dal tipico pragmatismo americano, *identificazione e quantificazione*, esistono dei passi, quindi un percorso, una destinazione e un motivo per cui intraprendere questo percorso. Parliamo di 5 passi per "sopravvivere" nell'attuale mercato del lavoro e, prima di andare oltre, vorrei dedicare qualche riga al backstage. Cosa c'è dietro questi 5 passi? Quale visione del mercato del lavoro? Quale visione della persona e del professionista?

Partiamo da qui.

La persona sta dentro il professionista, come lo scheletro sta dentro l'uomo e ne forma l'ossatura, la struttura. Lo scheletro è ciò che sorregge quotidianamente l'uomo permettendogli di stare in piedi e di muoversi grazie all'azione dei muscoli (che allo scheletro sono *attaccati*).

Parimenti, l'uomo è ciò che sostiene il professionista e lo fa stare in piedi, tant'è che l'uno non può prescindere dall'altro; le fondamenta della persona sono una condizione necessaria affinché esista un professionista, ma non sufficiente affinché esso si evolva in un mercato del lavoro sempre più diverso e complesso. L'evoluzione, termine che potremmo, da ora in poi, sostituire con l'espressione *carriera*, è la risultante di una corretta pianificazione, i 5 passi, appunto; ma perché parlare di sopravvivenza?

5 passi per la sopravvivenza intesi come **pianificazione di una carriera**? Più o meno, direi, poiché l'espressione "carriera" è frequentemente lega-

ta al concetto di *opzionale* ed è connessa ad altre espressioni, quali *promozione*, *denaro*, *tenore di vita*, *status*; ciò non è del tutto sbagliato, ma allora perché *sopravvivenza*?

Nell'attuale mercato del lavoro evolversi non è un'opzione. La globalizzazione, lo sviluppo tecnologico, i repentini mutamenti generazionali, fenomeni demografici quali l'invecchiamento della popolazione, i flussi migratori o il calo delle nascite richiedono capacità non solo crescenti, ma sempre più diversificate. Se un venticinquenne può entrare nel mercato del lavoro – impiegatizio – (grazie anche all'appeal del costo contenuto) e dimostrarsi interessante per un'azienda disposta ad assumerlo e investire su di lui pur non conoscendo lingue straniere o i principali pacchetti di software o non avendo esperienza internazionale, quale sarà l'appetibilità di questa persona a trentacinque anni? E a quarantacinque, a cinquantacinque e, aggiungerei anche (considerata l'evoluzione dei sistemi pensionistici negli ultimi vent'anni), a sessantacinque?

È evidente che non si tratta di un tema di **carriera (intesa come opzionale)**, ma di vera e propria **sopravvivenza**, se solo si considerano le **esigenze economiche** (crescenti di pari passo con l'età) e la crescente **standardizzazione** di molti impieghi (nei quali l'uso di sofisticati strumenti e l'applicazione di procedure molto particolareggiate rendono difficile al professionista – e alla persona – **fare la differenza**).

Fissiamo dunque un punto d'arrivo. Ognuno ha l'esigenza (sebbene possa esserci chi non la percepisce) di gestire la propria carriera, intesa come capacità di diventare o restare appetibili in un mercato del lavoro in continuo mutamento. Soddisfare questa esigenza vuol dire prendersi cura di se stessi e aumentare le probabilità di evolversi e far evolvere la propria specie. Soddisfare l'esigenza significa scegliere quali passi compiere, su quale percorso e verso quale destinazione, muovendosi con consapevolezza e una buona dose di pianificazione.

"Un passo dopo l'altro", "Tra dieci anni", "Relazioni oneste", "Aree forti al centro della mia attenzione", "La tua persona". Ecco i 5 passi.

1. Un passo dopo l'altro

Il primo dei cinque passi riguarda la prospettiva e il ritmo che si intende dare alla propria evoluzione professionale. Già dal titolo si capisce il finale del film come se il primo film di Rocky Balboa fosse intitolato *La sconfitta di Rocky contro Apollo* o il celebre "Ti spiezzo in due" *Rocky sconfigge Ivan Drago in Russia*. Piuttosto, la vera domanda è: "Perché è corretto porsi il tema del ritmo evolutivo piuttosto che stabilire che sia meglio saltare nel modo più veloce da uno step all'altro?".

C'è un tema di ricevimento, apprendimento, acquisizione, consolidamento, personalizzazione, arricchimento e riconsegna di un ruolo e, inesorabilmente, questo ciclo può esaurirsi in poche settimane o richiedere mesi, a volte anni. In questi sette step, i primi cinque riguardano la sfera della persona, gli altri due attengono invece all'azienda, come dire che all'inizio si riceve più di quanto si dà, per poi restituire più di quanto si riceve. Corretto, no? In effetti lo scambio è necessario affinché anche l'organizzazione si evolva e si creino i presupposti perché avvenga l'evoluzione della risorsa (professionista e/o persona).

La fase della **ricezione** è certamente la più delicata perché può compromettere il resto del percorso, ma non la più difficile. Non riteniamo vi siano fasi più difficili di altre, se anche il passaggio da una all'altra avviene con la giusta gradualità.

Abbiamo visto persone ricevere ruoli senza il giusto livello di dettaglio: il senso del ruolo, gli obiettivi, gli strumenti, le relazioni interne ed esterne, le tempistiche. Ho visto persone perdersi, perdere la stima dei colleghi, perdere la propria autostima, mettere in discussione anche il livello di autonomia e maturità professionale già raggiunti e consolidati.

Si potrebbe dire che la ricezione non dipenda da chi riceve, ma da chi consegna (il manager?) e sarebbe certamente vero, se non fosse che il primo a essere interessato è, e deve essere, proprio colui che riceve; il suo primo interesse deve consistere nell'avere in mano tutti i dettagli che gli serviranno in futuro. È certamente vero che la consegna può avvenire anche gradualmente e che non esiste un momento in cui non si può più chiedere. Sicuri? Direi di no, non è

così. Colui che consegna potrebbe non esserci più, o non essere più interessato a consegnare. Colui che riceve potrebbe essere troppo coinvolto nell'operatività per avere ancora la voglia (e il tempo?) di chiedere, per non parlare della difficoltà a porre quesiti che potrebbero sembrare elementari in un momento in cui chi sta intorno si aspetta uno stadio di apprendimento ben diverso.

Dunque: il momento iniziale è quello giusto perché la ricezione avvenga correttamente.

Esiste anche un "come": bisogna chiedere, chiedere e chiedere, prima che sia troppo tardi. La sete (o la fame) di informazioni è fondamentale per essere attori e non comparse di questa fase del processo.

Anche nell'**apprendimento** è fondamentale avere un ruolo molto attivo. Leggere, chiedere a chi può saper dare indicazioni preziose, prendere molti appunti e organizzarli per poterli rileggere in futuro. Verificare quanto si è ricevuto e iniziare a mettere in discussione per giungere a una vera acquisizione. Ognuno ha un suo *modus operandi*. Non ho mai visto un successore interpretare un ruolo allo stesso modo del suo predecessore, salvo la circostanza in cui non sia strategicamente richiesto e *conditio sine qua non* in un'ottica di raggiungimento di risultati. Questo caso, però, dovrà essere ben chiarito in fase di consegna.

Acquisire un ruolo significa farlo proprio, adattarlo alla propria persona, per poi poterlo personalizzare. La **personalizzazione** è determinante per il benessere dell'azienda, ed è importante che avvenga solo dopo il **consolidamento**.

Quindi, ricevo informazioni (io le ottengo), le comprendo (io devo approfondire), le faccio mie (io al centro del ruolo), e sono dunque in grado di realizzare quelle economie di scala che fanno la differenza tra colui che dedica tante (troppe?) energie sul come interpretare il ruolo piuttosto che sui risultati che il ruolo deve portare. Questo significa aver consolidato l'apprendimento. Non dedico più energie al come, ma posso concentrarmi appieno sui risultati che devo ottenere e consegnare alla mia azienda (entriamo nel concetto di restituzione).

Personalizzazione e **arricchimento** del ruolo sono due facce della stessa medaglia. Con la personalizzazione introduco nel ruolo elementi tipici del

mio modo di essere e di fare; con l'arricchimento introduco elementi che saranno parte del patrimonio aziendale e resteranno a disposizione del successore al momento della riconsegna. Gli elementi di personalizzazione saranno facoltativi per il successore, gli elementi di arricchimento saranno per lui convenienti.

Quanto tempo richiede questo processo? Non è questione di tempo. È questione di step. Tutto deve accadere, per il bene della persona, della professionalità e dell'azienda stessa, ma qual è il rapporto tra ciò che deve accadere, il tempo che passa e la persona? Il tempo scorre mentre le cose accadono; la persona matura per effetto del tempo che passa e per effetto dell'acquisizione del ruolo in una condizione di reciprocità sistematica che è appassionante. La persona che matura arricchisce il ruolo perché la sua comprensione della vita è mutata; il ruolo arricchisce la persona perché esso stesso contribuisce a mutare la visione e la comprensione della vita.

Il tema non è correre. In un'interessante campagna pubblicitaria di qualche anno fa si diceva: "Lascia che il viaggio faccia parte della vacanza". La vacanza non inizia quando si arriva a destinazione, ma quando si entra nel suo stato mentale. Dunque, correre, con il rischio di sottovalutare alcuni di questi step, affrontarli in maniera superficiale, lasciare lacune difficilmente recuperabili, significa creare i presupposti per la nascita di elementi di fragilità nel futuro. Affrontare un viaggio verso una meta turistica ambita da anni, con l'ansia di arrivare a destinazione, significa non solo che lo stato mentale vacanziero sarà meno prolungato, ma anche che il godimento del soggiorno vero e proprio sarà in parte compromesso per la fatica espressa durante il tragitto. Un vero peccato!

2. Tra dieci anni

Durante qualsiasi colloquio di lavoro, a un certo punto, arriva la domanda fatidica: "Dove si vede tra cinque anni? E tra dieci?". La risposta di solito attiene più al ruolo che ci si vede a ricoprire tra cinque o dieci anni piuttosto che a ciò che si vorrà essere in grado di fare.

Si potrebbe obiettare che le due cose costituiscano facce della stessa medaglia, e ciò sarebbe vero in un mondo ideale dove regnasse la perfetta informazione, in un mondo in cui tutti hanno piena consapevolezza di quali siano le competenze che un ruolo implica di saper agire; siamo quindi nell'ambito della prospettiva, dove, a parer mio, due sono i concetti chiave: la **coerenza** e la **realizzabilità**; tra loro, peraltro, indissolubilmente collegati.

Negli anni abbiamo osservato attentamente amici, conoscenti e colleghi muoversi in maniera più o meno oculata nel proprio percorso professionale. Abbiamo notato le difficoltà con cui si sono mossi seguendo percorsi incoerenti e, al contrario, la naturalezza con cui altri si sono evoluti personalmente e professionalmente, essendo, appunto, persone e professionisti. Ciò che saremo tra dieci anni dipende da ogni singola scelta e dalla *coerenza* della stessa; un po' preoccupante, forse, ma pare che sia proprio così.

La realizzabilità ha invece molto a che fare con la spinta (grinta) con cui ci si muoverà in futuro. Fissare obiettivi eccessivamente ambiziosi per vederli fallire miseramente nel giro di poco tempo significa mortificare il proprio ego; al contrario, essere poco ambiziosi vuol dire non stimolare abbastanza la propria curiosità e indurre la persona a un assopimento molto pericoloso.

Se mi sforzo di essere coerente, persevero nelle mie scelte e *immagino* il mio percorso, un passo dopo l'altro, riesco a fissare obiettivi giustamente ambiziosi e molto probabilmente realizzabili.

3. Relazioni oneste

Guardatevi intorno quando camminate, in una strada del centro, in una stazione o in una piazza; verrebbe da dire... "E dall'unione tra l'*homo erectus* e l'*homo sapiens* nacque l'*homo smartphoneus*".

La gente cammina tenendo sul palmo della mano il proprio smartphone, non guardando avanti, ma guardando verso lo schermo (in basso), non curante di ciò che la circonda; tutti isolati in una propria bolla (o campana di vetro?). Perché? È così importante rispondere subito a una telefonata, o leggere subito il messaggio che arriva? È così importante conoscere quante "tacchette"

ha lo smartphone per sapere se siamo facilmente raggiungibili? Niente di tutto questo, quanto piuttosto il fatto che le persone tengono lo smartphone in mano perché quell'oggetto rappresenta l'insieme delle relazioni.

Con i sistemi di messaggistica e i social network si è posta molta attenzione sugli aspetti quantitativi della relazione.

Ricordiamo qualche anno fa una sfida tra la CNN e Twitter per chi fosse riuscito a divulgare una notizia al maggior numero di persone nel minor lasso di tempo. Tutti aspetti quantitativi. Quanti contatti hai su Linkedin? Quanti *view* hai avuto su YouTube? Quanti *like* hai avuto sul tuo ultimo *post*? La tecnologia ha moltiplicato le potenzialità di contatto. In pochissimo tempo siamo in grado di comunicare un'informazione a migliaia di persone, certo, in funzione di quanto siamo bravi a fare incetta di contatti. Incetta o indigestione?

Tutto ciò riveste un'importanza determinante. Una qualsiasi campagna pubblicitaria può raggiungere direttamente milioni di persone, se, per esempio, milioni di persone sono "amiche" o "linkate" con quel particolare prodotto su Facebook. Dunque, nessuno stupore se l'accento è posto con tale enfasi su aspetti quantitativi.

Con l'espressione **relazioni oneste** vogliamo però spostare l'attenzione su aspetti di qualità della relazione, quindi su come si costruisce una relazione onesta e sul perché è importante. **Una relazione onesta si costruisce fondamentalmente su criteri di reciprocità e su un orizzonte temporale medio-lungo.**

Ricordo molto piacevolmente un episodio che mi è accaduto qualche anno fa, quando, in occasione di un mio cambio di lavoro, ottenni l'appuntamento da un mio contatto (onesto) per poter presentare le soluzioni che la mia nuova azienda era capace di offrire. Nel presentarmi ai suoi collaboratori usò parole sincere di grande stima che mi recarono grande soddisfazione, e tali parole derivavano da tutti gli scambi avuti in passato, dalle soluzioni trovate insieme. Da quell'appuntamento sono nate grandi opportunità di collaborazione tra la mia nuova azienda e quel potenziale cliente, opportunità dalle quali, inevitabilmente, entrambe avrebbero ottenuto benefici. Conosco quella persona da diversi anni, non siamo amici, ma possiamo dire entrambi di aver scambiato in condizione di reciprocità.

Attenzione! Nessuna rivalità tra gli aspetti quantitativi e quelli qualitativi. Uno valorizza l'altro. È come se ci fossero due emisferi comunicanti. L'uno, l'emisfero delle *tante relazioni*, e l'altro, quello delle *relazioni oneste*, quelle per le quali valgono i criteri di reciprocità e orizzonte temporale.

4. Le aree forti al centro della mia persona

Gigi Buffon avrebbe potuto diventare un pallavolista formidabile? Claudio Villa sarebbe stato un attore da premio Oscar? E il Sig. Rossi, illustre sconosciuto, avrebbe potuto primeggiare nella gara dei 100 metri alle Olimpiadi?

Cosa vuol dire area forte? Direi l'area in cui abbiamo avuto una dote alla nascita. Sarebbe tutto molto facile se ogni neonato, al momento di venire al mondo, avesse il manuale delle istruzioni... ma sarebbe anche tutto molto pericoloso e tristemente prevedibile. Dove andrebbe a finire la ricerca della propria strada? Non si parlerebbe più di aspettative ma solo di realizzazione di ciò per cui si è programmati, scomparirebbe l'idea di destino e tutto diverrebbe estremamente monotono.

La vita di ognuno di noi, invece, è una continua ricerca della propria strada, una continua interpretazione di se stessi, nel tentativo di individuare ciò in cui riusciamo meglio, ciò in cui possiamo fare la differenza. E una volta trovata? Osservando il mondo che mi circonda, individuo due tipi di reazioni. Chi persevera, scende sempre più in profondità e scopre ogni più intimo segreto della propria dote e chi invece abbandona presto il percorso intrapreso e ne cerca un altro, spesso radicalmente alternativo.

La parola chiave in questo paragrafo è *perseveranza* e il concetto chiave nasce dall'incontro tra *orizzontalità* e *verticalità*. L'essere orizzontale ha a che fare con la visione periferica dei confini di qualcosa. La nostra conoscenza di qualcosa ci porta a desiderare di conoscerne le sfumature e i confini; cosa è simile e cosa è diverso? La visione verticale, invece, ha a che fare con il desiderio di continuità: una conoscenza contiene sempre un certo grado di superficialità su uno o più aspetti e il desiderio di disperdere questa superficialità è alla base della visione verticale.

La mia opinione è decisamente chiara su questo aspetto. La verticalità è più premiante e differenziante e, almeno nel breve periodo, non può essere vista in competizione con l'orizzontalità. Diverso è il caso in cui, nel lungo periodo, si decida di approfondire *aree di confine* rispetto a quelle fin lì considerate.

Spesso mi trovo ad ammirare paesaggi di montagna e quel che mi colpisce è la tendenza ad andare da sinistra a destra incessantemente, come se non fosse mai abbastanza. Mi trovo spesso nelle montagne del Vallese, in Svizzera, da dove si può ammirare il panorama che va dal Passo del Sempione a Ginevra. Mille foto panoramiche, con il sole, con la pioggia, con le nubi. Quante volte ho pensato di acquistare un binocolo e scrutare nel dettaglio una delle vette di fronte a me? Quante volte ho cercato di comprendere meglio la disposizione di uno dei paesini che si trovano ai piedi delle montagne che ho di fronte? Sempre la visione d'insieme, da sinistra a destra e da destra a sinistra. Ogni anno immutata. L'analisi di uno dei dettagli di fronte a me potrebbe anche farmi scoprire qualcosa di nuovo o di mutato. Sto dicendo che tendenzialmente la visione superficiale e orizzontale è più appagante, ma, chiedo, se una delle vette di fronte a me la dovessi scalare, e scalare fosse realmente la mia passione o, perché no, il mio lavoro, non mi converrebbe cercare strumenti per approfondire più possibile il livello di dettaglio?

5. La tua persona

Nel titolo mancano forse alcune parole: "Prendersi cura del...", oppure "... al centro", e allora parliamo di automobili. Immaginiamo di avere di fronte un tapis-roulant con le dimensioni tali da poter sostenere un'automobile, immaginiamo di accendere questo tapis-roulant e lasciar andare l'auto incessantemente per ore, ore e ore.

Iniziamo dal carburante. Se inserissi carburante poco pulito, l'auto inizierebbe a *borbottare* (fino a spegnersi nel caso in cui il carburante fosse davvero molto sporco); se iniziassi a inserire nel portabagagli pietre pesantissime, ne risentirebbero gli ammortizzatori, aumenterebbe il consumo, e l'auto gi-