

PAOLO  
GALLO



LA BUSSOLA  
DEL  
SUCCESSO



LE REGOLE PER ESSERE VINCENTI  
RESTANDO LIBERI

Prefazione di Klaus Schwab

Rizzoli **E**TAS

# Introduzione

---

## IL PRIMO GIORNO DI SCUOLA

Mio padre aveva fatto una promessa impegnativa a me e a mia sorella gemella: sarebbe stato presente per il nostro primo giorno di scuola. Lavorava in Brasile e ritornava in Italia solo due volte all'anno, in agosto e a Natale. Giunto finalmente il fatidico giorno, quando ci svegliammo nostro padre non era a casa. Provammo una grande delusione, stemperata però dall'eccitazione di cominciare la scuola. Il primo giorno passò velocemente; quando squillò la campanella d'uscita, mio padre ci stava aspettando ai cancelli. Vederlo fu per me una gioia incontenibile e, insieme a mia sorella, gli saltai in braccio. Durante il tragitto per tornare a casa, lo inondammo con le nostre storie: cosa avevamo fatto, i nomi dei nuovi compagni di scuola, la maestra, la lavagna con tutti i gessetti colorati, la mappa dell'Italia sulla parete.

A casa, durante il pranzo continuammo a raccontare. Alla fine del pasto mio padre volle parlare prima con mia sorella e poi con me; quindi lo seguì in salotto, dove mi invitò a sedermi di fronte a lui. Restò in silenzio alcuni secondi, poi

mi guardò negli occhi e mi disse: “Paolo”, era la prima volta che mi chiamava con il mio nome, in famiglia per tutti ero sempre Paolino. “*Paolo, da domani non dire che cosa hai fatto, ma chiediti se ami quello che fai, che cosa hai imparato e se sei riuscito ad aiutare gli altri: il resto non conta.*” Mi mise una mano sulla spalla, mi guardò ancora negli occhi, come se fossi un adulto, e si alzò. Poche ore dopo, riprese l’aereo per tornare in Brasile: aveva mantenuto la sua promessa.

Tra i milioni di parole che ho ascoltato e letto nel tempo, *quella frase* di mio padre, pronunciata il 1° ottobre 1969, è quella che ha maggiormente influenzato la mia vita. Cosa ho appreso da quella frase? Ho imparato a non pensare alle risposte corrette se non ho formulato le giuste domande: amo quello che faccio? Sto imparando qualcosa? Sto aiutando qualcuno?

*Il resto non conta.*

Lavoro da molti anni come responsabile della funzione del personale, chiamata anche Human Resources: nello svolgere il mio lavoro, ho potuto verificare quanto sia più importante partire dalle domande giuste, piuttosto che cercare di indovinare le risposte. Albert Einstein disse: “Se avessi solo un’ora per risolvere un problema e la mia vita dipendesse dalla soluzione, passerei i primi 55 minuti a capire quale sia la domanda giusta da porsi”. Ho potuto osservare centinaia di carriere e mi sono chiesto: “Come mai solo alcuni di noi hanno successo, molti si limitano a sopravvivere e tanti, troppi, falliscono?”. Abbiamo scelto un lavoro in base alla nostra passione e al nostro talento? Abbiamo capito le regole del gioco, la cultura organizzativa, per evitare di essere *lost in translation*, perduti nella traduzione? Siamo riusciti a costruire la fiducia, di chi ci possiamo fidare? Che prezzo siamo disposti a pagare per far carriera? Quando è il momento

giusto di andarsene? Come valutiamo il successo professionale? Come rimanere liberi? Cosa conta veramente?

Questo libro cerca, sempre partendo da domande, di fornire spunti di riflessione, strumenti e suggerimenti pratici per avere, o per meglio dire, *essere* una carriera di successo definita però secondo parametri decisi da noi stessi, non da altri e certamente non impostati solo sul profitto e su come fare carriera a tutti i costi, senza riflettere sulle conseguenze.

Lo so, alcuni mi prenderanno per matto o anche peggio, mi considereranno una persona viziata e *choosy* e mi ricorderanno che è già un miracolo avere un lavoro. Sono argomenti comprensibili: anche solo ipotizzare di scegliere un lavoro, considerati i tassi di disoccupazione altissimi, può sembrare un'utopistica via di mezzo tra un lusso di altri tempi e un sogno poco realistico, se non addirittura irrealizzabile. Invece io sono convinto dell'esatto contrario. *Solamente scegliendo e costruendo una carriera allineata ai nostri valori, ai nostri scopi e alle nostre motivazioni profonde, saremo in grado di fare un ottimo lavoro e di conseguenza avremo successo e gratificazioni.*

In questo piccolo gioco di parole, si cela uno dei segreti: se scegliamo consapevolmente la professione e la cultura giusta per noi stessi, *non faremo un lavoro ma saremo il lavoro che facciamo*. Parlo di autenticità, di essere ciò che facciamo, di non recitare per otto ore al giorno. Ho partecipato alla festa di pensionamento di una persona che aveva passato 28 anni nella stessa organizzazione. La sua ultima frase è stata: "Sono venuta in ufficio per quasi trent'anni, ma ho sempre lasciato il cuore a casa mia". Una tristezza infinita, una vita professionale buttata al vento, un talento sprecato, tanti anni di recite mediocri, per giunta pagata maluccio. Ne valeva la pena?

Se scegliamo una carriera sulla base di criteri erronei o stabiliti da altri, saremo eventualmente costretti a recitare in una squallida commedia scritta da altri in cui abbiamo solo una particina insignificante. Quando andiamo al ristorante chi sceglie cosa mangiamo? Noi vero? Bene, se siamo perfettamente capaci di scegliere in autonomia su questioni marginali come un piatto al ristorante, a maggior ragione abbiamo il dovere di farlo riguardo alla nostra carriera, perché siamo noi gli autori delle nostre scelte professionali. A questo proposito, Viktor E. Frankl, autore del libro *Uno psicologo nei lager*, ci ha lasciato un insegnamento fondamentale: ci possono portare via tutto ma non la possibilità di compiere scelte autonome, anche nelle situazioni più disperate.

Il volume è composto da *storytelling*, storie tratte da varie fonti, come la mitologia greca, lo sport, la politica statunitense, la storia, brevi casi aziendali e personali, fatti di cronaca e alcuni concetti e teorie di management e coaching, insieme a molte citazioni di libri, film, canzoni, articoli, video, discorsi, pagine web che hanno contribuito alla narrativa.

Mi rendo conto di aver *sempre giocato in trasferta*, trascorrendo 23 anni all'estero: 12 a Washington, nove a Londra e due a Ginevra, dove vivo adesso. Ho avuto la fortuna di lavorare con persone straordinarie, in più di 60 nazioni diverse. Questa esperienza ha certamente contribuito a offrirmi una prospettiva particolare, incluse le lenti attraverso le quali osservo l'Italia, che, come disse Leonardo Sciascia, "da lontano duole di meno". La mia vicenda professionale e soprattutto quella umana mi hanno convinto che *tutte le persone hanno almeno un talento particolare che aspetta solo di essere scoperto, incoraggiato e utilizzato*. Sono convinto di poter essere d'aiuto, di poter dare una mano

e di convincervi non solo a non arrendervi ma a utilizzare strategie e sentieri che non pensavate esistessero. Le storie che leggerete sono tutte vere: svelerò segreti, mostrerò trucchi, offrirò strumenti, sperando possano essere utili, pragmatici e anche divertenti.

Allo stesso tempo vorrei chiarire che non sarò certo io a fornirvi la Risposta che state cercando né tantomeno a dirvi cosa dovete o non dovete fare. Che titolo avrei per farlo? Il mio ruolo sarà quello di aiutarvi a formulare la domanda giusta e di accompagnarvi nel viaggio. Infatti, nessuno può fornirci le risposte corrette, dobbiamo trovarle dentro di noi. Il successo professionale non è un miracolo o un colpo di fortuna; se non riusciamo a ottenere questo successo, non possiamo incolpare qualcun altro: siamo noi a guidare la nostra vita, abbiamo sempre scelte da compiere, da persone libere, sapendo che la felicità consiste nel viaggio, non nell'arrivare. Nel viaggio non saremo mai soli, starà a noi scegliere i compagni di ventura.

Il libro è diviso in tre parti: Passione, La bussola, Libertà. La domanda che caratterizza il *Capitolo 1* è: "Come scoprire qual è la nostra *Passione*?". Io lo imparai da un artista di strada, Gerardo, che dipingeva acquerelli nella via principale di Antigua, uno stupendo villaggio coloniale negli altipiani del Guatemala. Su questa strada c'erano moltissimi artisti che disegnavano paesaggi, ma le opere di Gerardo mi colpirono molto: avevano una luce particolare. Durante una giornata di pioggia torrenziale, notai che sulla via non c'erano artisti eccetto Gerardo che, sotto un ombrellone, continuava imperterrito a disegnare. Lo raggiunsi per acquistare un suo acquerello, ma aveva a disposizione solo quello che stava ultimando. Gli chiesi il prezzo per quella

sua opera, mi rispose: “50 dollari”. Cercai di ottenere uno sconto perché non era terminata. Gerardo mi rispose che abitualmente vendeva i suoi acquerelli a 25 dollari, ma per quello che volevo comperare dovevo pagarne 50. Non capivo. Gerardo mi disse: “Ti faccio pagare il doppio perché *tu mi neghi la gioia che provo nel terminare un lavoro che amo*”. Gli diedi 50 dollari, felice di aver imparato una lezione indimenticabile, senza prezzo.

La seconda parte del libro, *La bussola*, ci aiuterà a orientarci e si sviluppa in vari capitoli basati su una serie di domande.

Nel *Capitolo 2* ci chiederemo: “Come capire quale sia il Villaggio, la cultura giusta per noi?”. Dopo un’introduzione teorica su cosa sia la cultura, avrete a disposizione strumenti pratici per capire la cultura di un’organizzazione.

Nel *Capitolo 3* risponderemo alla domanda: “Come facciamo ad arrivare dove vogliamo, farci assumere dall’organizzazione che fa per noi?”. In questo capitolo otterrete molti suggerimenti pratici e utili come, per esempio, scrivere un curriculum, affrontare un colloquio, sapere se le organizzazioni vi dicono la verità.

Il *Capitolo 4* risponde a un interrogativo chiave: “Come ottenere fiducia, sapendo che questa è l’ingrediente più importante in ogni relazione?”. Qui troverete una formula con tutti gli elementi che contribuiscono a creare, o distruggere, la fiducia.

Il *Capitolo 5* sarà dedicato alle domande: “Di chi ci possiamo fidare? Come capire le regole del gioco?”. Entreremo in uno zoo – o forse dovrei scrivere in una giungla – dove troveremo vari tipi di *animali* che dobbiamo assolutamente imparare a distinguere. Vi sorprenderò dimostrandovi che siamo circondati da eroi invisibili o abbiamo, ora e qui, la possibilità di diventarli anche noi.

Il *Capitolo 6* ci porrà di fronte a un quesito fondamentale, che ci costringerà a scavare profondamente nella nostra anima: “Quale prezzo siamo disposti a pagare per far carriera?”. Condividerò con voi storie di persone che hanno fatto un “patto con il diavolo”.

Anche la terza parte del libro, *Libertà*, sarà caratterizzata da domande.

I temi del *Capitolo 7* saranno: “Come fare carriera? Cosa ci può aiutare? Quali errori dobbiamo evitare?”.

“*Should I stay or should I go?*” scandisce il *Capitolo 8*: quando è il momento giusto di andarsene da un’organizzazione? Come veniamo veramente valutati?

L’ultima parte del libro viene sviluppata nel *Capitolo 9*: “Cosa conta davvero? Cosa vuol dire avere successo secondo i nostri valori come persone, non in base a criteri stabiliti da altri? Qual è il vero capitale di cui noi siamo responsabili?”.

Buona lettura, buon divertimento e buon viaggio.





Parte prima  
**Passione**



# 1

## Il tesoro nascosto

---

*I due giorni più importanti della tua vita sono quello in cui nasci e quello in cui ne capisci il perché.*  
Mark Twain

### IL TESORO E IL VIAGGIO DENTRO DI NOI

Gli dei delle tenebre si erano riuniti per decidere dove nascondere la felicità, il tesoro più prezioso, all'uomo.

“Nascondiamo la felicità in cima alla montagna più alta”, propose uno di loro. “Non ne vale la pena”, pensarono gli altri, “prima o poi l'uomo scalerà le montagne e la troverà.” “Allora nascondiamola in fondo al mare, nel punto più profondo.” “Non ne vale la pena, perché prima o poi l'uomo imparerà ad arrivare anche in fondo al mare.” “Allora nascondiamola nelle terre più lontane e impervie”, ma anche quella soluzione fu scartata: non ne valeva la pena, prima o poi l'uomo avrebbe raggiunto pure quei luoghi.

Seguirono lunghi minuti di silenzio. Poi il più scaltro e malvagio degli dei delle tenebre prese la parola e disse: “Ho trovato la soluzione. Nascondiamo la felicità in fondo al cuore di ogni uomo: sarà così preso e affannato dal correre in terre lontane, scalare montagne e attraversare mari che di sicuro non guarderà mai dentro il suo cuore; condanniamolo a una caccia al tesoro fino all'eternità!”.

Gli dei delle tenebre erano proprio contenti e ghignarono

soddisfatti, convinti della loro scelta. Essi avrebbero trionfato, mentre l'uomo sarebbe rimasto per sempre infelice, in una perenne ricerca del tesoro nascosto, la propria felicità.

Poi un giorno di primavera...

Vogliamo continuare insieme questa storia? *Il tesoro è dentro di noi.*

Ragioniamo sul significato di questa frase, anche in una prospettiva professionale. "Il tesoro è dentro di noi" significa che la nostra felicità non sarà il risultato di circostanze esterne, qualcosa o qualcuno "fuori di noi", che non possiamo controllare. La felicità nel nostro lavoro sarà invece la conseguenza di scelte che facciamo "dentro di noi": saremo quindi noi stessi a guidare il nostro destino professionale, ma a una condizione tassativa. *Dobbiamo sapere chi siamo, scoprire quali siano la nostra vera passione, il nostro talento e i valori in cui crediamo dal profondo del cuore.* Se accettiamo questo principio, diventeremo chi siamo veramente, saremo autentici, avremo fiducia in noi stessi e in chi ci sta intorno.

"Conosci te stesso", come diceva Socrate quasi 2.500 anni fa, diventa quindi il punto di partenza di questo viaggio che faremo insieme. Se ho imparato qualcosa in 25 anni di lavoro è che tutti possiedono un talento prezioso da rivelare, un vero tesoro; ma non basta scoprirlo: bisogna utilizzarlo e metterlo in pratica, al servizio degli altri. Il mondo è popolato da persone con un enorme talento "ammuffito in soffitta", molti se ne vanno senza aver cantato la propria canzone. Mozart, Dante, Picasso, Neruda, Mandela, Gandhi ci hanno lasciato le loro opere e i loro insegnamenti, non si sono certo limitati a prendere atto compiaciuti che avevano un talento immenso, un dono divino.

Il viaggio più importante, significativo, affascinante della nostra vita non è quello fatto in cima alle montagne, nelle pro-

fondità dei mari o nelle terre più lontane, ma quello dentro di noi per sapere chi siamo, cosa vogliamo fare della nostra vita, cosa conta veramente. Questo viaggio non sarà facile, anche perché incontreremo imbonitori e ciarlatani che ci diranno – previo pagamento – di avere *la risposta* pronta per noi; risposta che, invece, *solo noi* possiamo trovare.

Il viaggio ci metterà inizialmente in difficoltà, una specie di ansia paragonabile a quella dei navigatori che lasciano le coste e le terre conosciute per avventurarsi in mari e terre ancora misteriosi. Inizieremo a esplorare ipotesi, possibilità, opzioni e poi, proprio come navigatori, inizieremo a scorgere un punto d'arrivo, emergeranno nuove strade e possibilità che diventeranno allora la nostra nuova direzione. Scopriremo, come scrisse Mark Twain, che i due giorni più importanti della nostra vita sono quello in cui nasciamo e quello in cui ne capiamo il perché.

Gli obiettivi di questo libro sono quindi tre: il primo è scoprire il nostro tesoro nascosto; il secondo è trovare e capire l'organizzazione e il lavoro che desideriamo, il terzo rimanere liberi perché abbiamo capito cosa conta veramente.

Il mio compito e la mia promessa: durante questo viaggio che faremo insieme avrò due ruoli. A cominciare proprio da questo capitolo, sarò innanzitutto – ma solo se me lo permetterete – il vostro coach e allenatore mentale, attraverso le domande che vi porrò.

Inoltre, vi farò da consigliere, mettendo al vostro servizio la mia esperienza, per trovare il lavoro che desiderate, per conquistare la fiducia *degli e negli altri* da persona perbene, per evitare trappole e scelte sbagliate, per capire come conoscere un'organizzazione e chi ne fa parte, per costruire una carriera di successo.

Sarete voi ad avere il ruolo più importante: come si dice in in-

glese, sarete voi *on the driving seat*, i guidatori. Essere alla guida vuol dire anche saper scegliere chi saranno i vostri compagni di viaggio, una scelta importantissima perché non saremo mai da soli. Perché il viaggio abbia successo, partendo da alcune domande, dobbiamo creare le seguenti condizioni.

- Condizioni mentali per trovare il tesoro: come essere creativi, aver tempo per riflettere e aver fiducia in noi stessi?
- Come scoprire e creare la nostra *core identity* la nostra identità personale, la base per la ricerca del nostro lavoro? In cosa crediamo?
- Come possiamo capire ed evitare gli ostacoli durante il nostro viaggio alla ricerca del tesoro nascosto? Cosa riusciremmo a fare se non avessimo paura?

## CREATIVITÀ

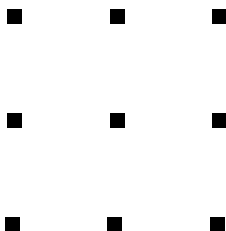
Molti di noi vanno in palestra, a sciare, giocano a tennis o a calcio, vanno in piscina, fanno corsi di yoga o corrono, riconoscendo il sacrosanto bisogno di mantenersi in forma, ben sapendo che dobbiamo allenare il nostro corpo.

Domanda: teniamo in esercizio anche il cervello, per migliorare il nostro modo di ragionare? Non possiamo risolvere un problema con la stessa mentalità che lo ha creato. Se non ci siamo mai posti il problema, abbiamo la possibilità di allenarci mentalmente per riconquistare quelle capacità che non abbiamo adoperato, proprio come muscoli che abbiamo ma che non sono stati allenati e utilizzati.

Per essere in grado di trovare il nostro tesoro nascosto abbiamo bisogno di essere creativi. Prima di cominciare, facciamo alcuni esercizi mentali di riscaldamento.

### Esercizio 1

Uniamo con quattro linee, senza staccare la penna dal foglio, tutti i punti di questa figura.



### Esercizio 2

Calcoliamo, in meno di un minuto, la somma dei numeri da 1 a 1.000.

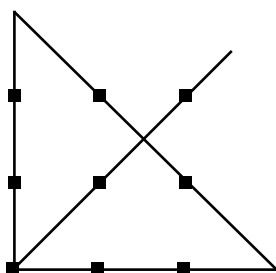
### Esercizio 3

Spieghiamo il significato di un *nanosecondo*.

Resistiamo per un momento alla tentazione di guardare la soluzione e ragioniamo per capire cosa succede nella nostra testa quando cerchiamo di risolvere dei problemi.

Nel primo esercizio, quello con i nove punti, molti pensano di osservare un quadrato. La conseguenza logica sarà quindi di cercare la soluzione dentro al quadrato, ma la soluzione “dentro il quadrato immaginario” non esiste se NOI stessi poniamo dei limiti che esistono solo nella nostra testa. La soluzione sarà di tracciare delle linee al di fuori.





Nel secondo esercizio abbiamo subito iniziato a fare i conti:  $1 + 2 = 3$ ,  $3 + 4 = 7$ ,  $5 + 6 = 11$ ; poi, dopo altre addizioni, ci siamo confusi e scoraggiati, ben sapendo che alla nostra velocità e capacità di calcolo un minuto non può essere sufficiente per sommare i numeri da 1 a 1.000.

Affrontiamo il problema in maniera diversa, da un punto di vista visivo, mettendo i numeri su una linea continua.

1, 2, 3, .....998, 999, 1.000

Abbiamo una serie di coppie di numeri, 1 e 1.000 agli estremi, la cui somma è 1.001, poi 2 e 999, la cui somma dà sempre 1.001, 3 e 998, sempre 1.001. Quante coppie? Metà di 1.000, ovviamente, quindi 500 coppie di numeri che danno sempre 1001. Il risultato sarà quindi  $(500 \times 1.001) = 500.500$ .

La risposta al terzo esercizio è che ci sono un miliardo di nanosecondi in un secondo, tecnicamente il responso corretto. Possiamo anche muoverci dal concetto di tempo a quello di spazio: la velocità della luce è di circa 300.000 chilometri al secondo, quindi possiamo calcolare quanto spazio riesce a percorrere la luce in un nanosecondo? Dividiamo la velocità (300.000 chilometri al secondo) per il tempo (1 miliardesimo di secondo) ed ecco la

distanza percorsa, circa 30 centimetri, la lunghezza del nostro piede: infatti, in fisica il nanosecondo si chiama *light foot*!

Questi brevi esercizi di riscaldamento per sviluppare la nostra agilità mentale ci aiutano a capire che spesso inquadriamo i problemi con una logica rigida che non ci permette di affrontarli e risolverli. Di cosa abbiamo bisogno per essere creativi? Molte discipline si sono occupate dei processi decisionali. Per darvi indicazioni pratiche e divertenti, voglio fare ricorso a uno dei miei libri preferiti: *A Kick in the Seat of the Pants* di Roger von Oech<sup>1</sup>. L'autore ci dice che quando prendiamo decisioni per essere creativi, dobbiamo essere esploratori, artisti, giudici e guerrieri.

**Esploratori:** quando cerchiamo informazioni, dati, strade nuove per il nostro lavoro dobbiamo comportarci come esploratori. Ricordiamoci che, come disse il filosofo Émile-Auguste Chartier, niente è più pericoloso di un'idea se è l'unica che abbiamo. Le regole per essere esploratore sono: essere curiosi, uscire dalla propria comfort zone, rompere schemi mentali, chiedere perché, non imporsi limiti che non esistono (per esempio nel "vedere" un quadrato che non esiste). Cosa vuol dire in pratica? Vi racconto la storia di Jeff: lavora come dipendente statale nel settore riscossione tributi e ha un buon stipendio. Nell'ascoltare i suoi due figli e i loro amici, che frequentano l'università, ha sviluppato un forte interesse, quasi una passione, nell'aiutare studenti universitari a individuare il proprio percorso professionale. Jeff ottiene il certificato per diventare un coach, un allenatore mentale, e sviluppa un piano imprenditoriale, inviando una presentazione alle università più prestigiose e proponendo un servizio di supporto e di career counseling per studenti. Dopo circa due anni Jeff ha ottenuto sei offerte di lavoro: un vero esploratore, si è avventurato in terre sconosciute e ha trovato il suo lavoro ideale.

**Artisti:** quando le risorse si trasformano in idee, diventiamo artisti. Picasso scrisse: “Certi pittori trasformano il sole in un punto giallo, altri trasformano un punto giallo in un sole”. Riusciamo a visualizzare un futuro professionale diverso e migliore? Come connettiamo elementi apparentemente diversi? Quali regole possiamo rompere o modificare? Ci chiediamo spesso “Cosa succederebbe se...”? Come riusciamo ad adoperare la nostra passione e il nostro talento nel lavoro? Pensiamo agli imprenditori che sono riusciti a creare attraverso le loro idee prodotti o servizi straordinari. Mi viene in mente Nerio Alessandri che, a soli 22 anni, iniziò a creare attrezzi per fare ginnastica, gettando così le basi per la nascita di Technogym, società italiana leader nel mondo, un vero gioiello. Non è necessario essere imprenditori per ragionare come tali. Osserviamo quello che ci circonda, vediamo opportunità per risolvere problemi nel nostro lavoro? Anni fa, mentre lavoravo alla International Finance Corporation, lessi un rapporto che evidenziava come alcuni progetti avessero generato perdite ingenti perché non avevamo condotto un’analisi accurata nel management delle aziende dove investivamo. Scrisi una proposta al fine di integrare un nuovo servizio per coprire questa mancanza, che venne poi approvata, riuscendo a combinare la mia passione per i viaggi con la mia esperienza professionale.

**Giudici:** quando valutiamo in maniera severa e oggettiva la fattibilità delle nostre idee, diventiamo giudici. Per essere fattibili, le nostre aspirazioni devono essere connesse al nostro potenziale ed essere realistiche. Per esempio, a 50 anni è impossibile diventare atleti o acclamati musicisti se non abbiamo neanche incominciato, ma possiamo diventare il manager di sportivi o musicisti, lavorare in ambienti che ci portano “più vicini” alle nostre aspirazioni. Dobbiamo valutare dati, ponderare i pro e i contro, capire se i tempi sono maturi, sapere quali sono le

ipotesi di base, ascoltare chi ci sta vicino. Un errore classico è quello di confondere la nostra passione con il nostro talento. Possiamo essere appassionati di musica, ma ciò non ci rende automaticamente cantanti con le doti di Pavarotti o Bono. Il programma televisivo *X Factor* misura appunto la distanza tra la passione (tutti i concorrenti ne hanno in quantità) e il talento (solo alcuni concorrenti possiedono anche un vero talento). Nell'essere giudici di noi stessi in ambito professionale dobbiamo continuamente valutare le nostre capacità ed evitare l'arroganza. Napoleone disse ai suoi generali prima di Waterloo: "Wellington non è un buon generale e gli inglesi non sono bravi soldati. Risolveremo questa faccenda entro l'ora di pranzo".

**Guerrieri:** se abbiamo attivato l'esploratore, l'artista e il giudice non ci resta che metterci la corazza e, come guerrieri, avanzare decisi verso i nostri sogni professionali, per tradurre le nostre idee in azioni, nel nostro nuovo lavoro. Tutti vogliono avere un bel lavoro carico di soddisfazioni, ma pochi sono disposti a combattere per ottenerlo. Una bella locuzione in inglese dice *Fire in the belly*, "fuoco nella pancia": una specie di sacro ardore che ci motiva a non fermarci e a non arrenderci mai. Quando incontrai Lance Mackey<sup>2</sup> trovai un vero guerriero: nato a Fairbanks, piccolo villaggio in Alaska, Lance aveva avuto un tumore in giovane età. Cosa decise di fare? Partecipò alla famosa corsa con i cani da slitta dello Yukon, circa 1.000 chilometri con temperature che arrivano anche a  $-40^{\circ}$  C. Lance vinse per quattro anni consecutivi, dal 2005 al 2008; nel 2007 si iscrisse alla corsa con i cani da slitta di Iditarod, la più dura di tutte, circa 2.000 chilometri in Alaska, in inverno, al buio, roba da pazzi. Lance vinse di nuovo per quattro anni consecutivi, dal 2007 al 2010, riuscendo nell'impresa – definita da tutti impossibile – di vincere queste due gare nello stesso anno. Gli chiesi cosa si prova nel riuscire a fare qualcosa

definito impossibile. Mi rispose: “La definizione non l’ho data certo io, volevo provare a me stesso che era possibile”. Mi disse anche che era riuscito soprattutto grazie ai cani da slitta, che adorava. Lance mi rivelò un segreto: “È molto semplice, anche loro mi adorano, perché sanno che non li abbandonei mai e che mangio dopo di loro”. Una lezione di leadership straordinaria: il vero capo non abbandona nessuno e mangia dopo, non prima. Lance è un vero guerriero. La domanda è: siamo disposti a combattere per il nostro lavoro?

### RIFLESSIONE E FIDUCIA IN NOI STESSI

Il mondo intorno a noi sta cambiando a una rapidità strabiliante, più velocemente di quanto noi siamo capaci di modificare noi stessi. Per trovare il tesoro dentro di noi dobbiamo fermarci e, se la velocità aumenta, dobbiamo prendere una pausa, riflettere, porci alcune domande. Cosa abbiamo imparato? Rileggiamo *lentamente* i primi versi della poesia di Pablo Neruda *Restare in Silenzio*<sup>3</sup>

Ora conteremo fino a dodici  
e tutti resteremo fermi.  
Una volta tanto sulla faccia della terra,  
non parliamo in nessuna lingua;  
fermiamoci un istante,  
e non gesticoliamo tanto.

Che strano momento sarebbe  
senza trambusto, senza motori;  
tutti ci troveremmo assieme  
in un'improvvisa stravaganza. [...]

Per trovare il tesoro dentro di noi abbiamo bisogno di silenzio e di riflessione. Il termine *mindfulness*, “meditazione”, sta riscuotendo enorme successo: significa essere presenti *qui e adesso*, provare un senso di libertà psicologica che si può percepire solo quando siamo tranquilli dentro di noi, senza dare giudizi. Pensiamo al nostro lavoro, ai momenti in cui siamo totalmente immersi in ciò che facciamo, in cui perdiamo la cognizione del tempo, felici di adoperare il nostro talento nello svolgimento di qualcosa che amiamo. Riflettiamo sul filo comune delle decisioni professionali che abbiamo preso: se, per esempio, abbiamo sempre optato per lavori e occupazioni in base al reddito e ai guadagni, abbiamo trascurato qualcosa di importante? Riflettiamo su scelte professionali che abbiamo compiuto: consapevoli di quello che sappiamo ora, rifaremmo la stessa scelta? Abbiamo cercato di dimostrare di aver ragione – per esempio con i nostri colleghi – anche quando eravamo in torto? È meglio cercare di avere ragione o di essere felici?

Fiducia in noi stessi: tra 0 (= Non ho fiducia in me stesso) e 10, che voto ci daremmo? Per preparare questo capitolo ho contato in un mese quante volte ho ascoltato persone che hanno verbalizzato una totale mancanza di fiducia in se stesse, smettendo dopo 100 esempi. “Non sono portato per le lingue”, “Non sono bravo con i numeri”, “Non capisco molto di politica, tecnologia, computer...”, “Non sono un bravo capo”, “Non riesco a trovare tempo”, “Non sono mai stato un avvocato bravo quanto...”, “Non riuscirei mai a fare un discorso di fronte a tante persone”, “Non sono bravo a guidare persone”, “Non ho l’energia per gestire il progetto”, “Non mando la mia candidatura per quel lavoro perché ci saranno troppi candidati, non mi assumeranno mai”, “Non riesco a essere un bravo padre e un bravo collega”, “Ci sono candidati più giovani, migliori di me”, “Non posso permettermi e non ho tempo per imparare e studiare”, “Non

ho il coraggio di provare”, “È ormai troppo tardi, sono vecchio per incominciare”, “Sono troppo giovane, non ho esperienza, non ci riuscirei mai”, “A nessuno frega niente di me, meglio lasciar perdere”. Gli esempi possono continuare, il problema è che se diciamo tre volte una qualunque di queste frasi, ci crediamo davvero e dopo un po' ci credono anche gli altri.

Facciamo un altro esercizio: pensiamo a quando invece ce l'abbiamo fatta. Un esame a scuola, un lavoro ben fatto, una gara sportiva, un obiettivo raggiunto, una lingua imparata, un libro letto, una persona con cui siamo riusciti a instaurare un bel rapporto di amicizia, un'offerta di lavoro, un trasferimento in un altro Paese, un progetto complesso portato a termine. Dobbiamo avere fiducia in noi stessi, nessuno ci offrirà un lavoro se non abbiamo fede nelle nostre capacità. Come i bambini che imparano a camminare, cadremo alcune volte, ma non saranno fallimenti bensì tentativi per farcela da soli, con le nostre gambe. Nella mia esperienza professionale ho incontrato moltissimi candidati e colleghi privi fiducia in se stessi *senza che ne avessero alcun motivo*. Cinzia mi dice con tristezza che ha fallito, che non è brava quanto una sua collega perché ha impiegato due giorni in più a scrivere un report. Cinzia si è però dimenticata che ha due figli piccoli da accudire e che ha redatto questo report adoperando la sua terza lingua, mentre era in viaggio e stava organizzando un convegno con 200 persone. Glielo faccio notare e il suo “fallimento” si tramuta in un sorriso meraviglioso. Abbiate fiducia in voi stessi, ne vale la pena!

Tempo fa ebbi l'occasione di ascoltare la presentazione di un noto fotografo del National Geographic: ci mostrò alcune splendide fotografie scattate in un'isola dei Caraibi, spiagge incantate, mare cristallino, palme, cieli azzurri che erano una conferma del nostro immaginario quando visualizziamo una spiaggia in quei luoghi. Poi ci fece vedere altre fotografie, gli stessi identi-

ci posti, ma prese con obiettivi diversi in vari momenti della giornata. Gli stessi posti ci sembravano quasi irriconoscibili, non migliori o peggiori, ma avevano una prospettiva diversa, una luce diversa, un angolo diverso. Il fotografo poi ci chiese: “Quanti obiettivi avete nella vostra vita? Se adoperate sempre lo stesso obiettivo farete sempre le stesse fotografie”.

Riflettiamo su questa domanda con un breve esercizio di visualizzazione: vi chiedo di immaginare la mappa del mondo, di chiudere gli occhi per 10 secondi fino a quando la *vedete di fronte a voi*.

Adesso aprite gli occhi: avete immaginato *la mappa* che vedete sotto?



Sono pronto a scommettere che, come è capitato a me, non avete immaginato *questa* mappa. Il motivo è che, fin dalle scuole elementari, abbiamo solo osservato e studiato mappe disegnate con una prospettiva diversa, quella con l’Europa al centro, al



sud l’Africa, a est l’Asia e a ovest le Americhe. Se andate in Australia, disegnano le mappe “al contrario”: al contrario rispetto a chi? Ecco quindi che, attraverso una profonda riflessione, riusciremo a capire se abbiamo un solo obiettivo, se abbiamo analizzato i problemi da una sola prospettiva o se invece riusciamo a leggere le mappe, in altre parole, la realtà intorno a noi, con obiettivi e prospettive diverse.

## IDENTITÀ PERSONALE E PROFESSIONALE

Vi invito a prendere una matita, sedervi in un posto comodo e silenzioso, e farvi il regalo di un’ora di attenzione totale senza interruzioni. Spegnete lo smartphone, la televisione, chiudete la porta, restate connessi *solo con voi stessi*. Siete pronti? Vi farò alcune domande che impongono una riflessione seria su un argomento straordinariamente interessante: Voi, solo voi. Le riflessioni sono basate su sei domande.

1. Scegliete le cinque parole che descrivono meglio chi siete, non cosa fate:

–  
–  
–  
–  
–

2. Cuore: completate le seguenti frasi spontaneamente e onestamente:

– Ho una passione per...

- Mi piace fare...
- Mi piacerebbe fare di più...

3. Anima: completate le seguenti frasi spontaneamente e onestamente:

- L'esperienza più significativa della mia vita professionale è stata...
- Mi piacerebbe poter acquisire esperienze professionali significative nel fare...
- Mi sento vivo quando...

4. I vostri cinque più importanti punti di forza<sup>4</sup> (definiti come il talento che avete moltiplicato per l'investimento che avete fatto per svilupparlo) sono:

- 
- 
- 
- 
- 

5. Che cosa vi ha dato più gioia ed energia nel vostro passato e che cosa ha significato per voi?

*Esempi:* "Primo stipendio significa indipendenza economica"; "Ottenere un'offerta di lavoro significa riconoscimento delle mie capacità professionali".

- 
-

—  
—  
—

6. Quali sono i cinque valori, principi e parole in cui vi identificate, che vi ispirano e vi motivano maggiormente?

*Esempi:* Riflessione, Competizione, Spiritualità, Ordine, Integrità, Creatività, Felicità, Libertà, Conoscenza, Amicizia, Responsabilità, Potere, Amore, Saggezza, Famiglia, Sicurezza economica, Fedeltà, Avventura, Coraggio, Cambiamento, Eroismo, Pace, Sobrietà, Ricchezza, Solidarietà, Sviluppo personale, Bellezza, Arte, Passione, Innovazione, Flessibilità.

—  
—  
—  
—  
—

Prima di passare all'ultima domanda, fermiamoci per alcuni minuti a rileggere con attenzione quello che abbiamo scritto. Che cosa abbiamo osservato? Quali temi e principi vengono a galla con frequenza? Abbiamo imparato qualcosa di nuovo su noi stessi soffermandoci a riflettere su ciò che è emerso da questa breve analisi introspettiva? Nella domanda 1 abbiamo scelto parole simili a quelle della domanda 5? Quali sono i nostri punti di forza? Colleghiamo le parole che ci descrivono meglio, cosa ci dà energia e gioia, le parole e i valori che ci motivano di più: quale quadro osserviamo? Come prima reazione, "di pancia", riusciamo a vedere come certi mestieri e professioni siano più

vicini a noi rispetto ad altri? Perché? Riusciamo a individuare un tratto emergente, un tema comune, una traccia visibile?

### IN COSA CREDIAMO?

Edward R. Murrow è stato un famoso giornalista americano che, tra il 1951 e il 1955, ha condotto un programma radiofonico con la CBS chiamato *This I Believe*<sup>5</sup>. In questo programma, le persone erano invitate a scrivere un breve saggio che poteva essere letto in meno di 5 minuti; nel testo dovevano indicare in cosa credevano, un insegnamento che volevano condividere con gli altri. Il saggio non doveva toccare temi religiosi o politici e non poteva essere scritto “contro” qualcuno. Il programma ebbe uno straordinario successo e venne replicato in seguito. I racconti, disponibili online o raccolti in libri e antologie, sono veramente perle di saggezza scritte da persone come tutti noi. Mi ha colpito la storia di James T. Harris<sup>6</sup>, presidente della prestigiosa Università di San Diego. Quando aveva 17 anni, per mantenersi agli studi, James puliva le latrine di una fabbrica vicino a casa. Di quella esperienza lo segnò il fatto di essere diventato *invisibile*: le persone che passavano accanto a lui lo ignoravano, l'indifferenza degli altri lo feriva e lui giurò a se stesso che non avrebbe trattato da *invisibili* le persone che fanno anche i lavori più umili. La domanda per noi, per scoprire il tesoro che abbiamo dentro, diventa: in che cosa crediamo?

Cerchiamo adesso di trovare uno spazio e almeno un'ora di tempo per scrivere il nostro breve saggio, il nostro racconto. In cosa crediamo? Dopo averlo scritto, proviamo a leggerlo ad alta voce e a registrare cosa abbiamo scritto (ci sono applicazioni gratuite per poterlo fare). Noi in cosa crediamo? Quali sono i nostri valori? Quali sono le nostre radici?

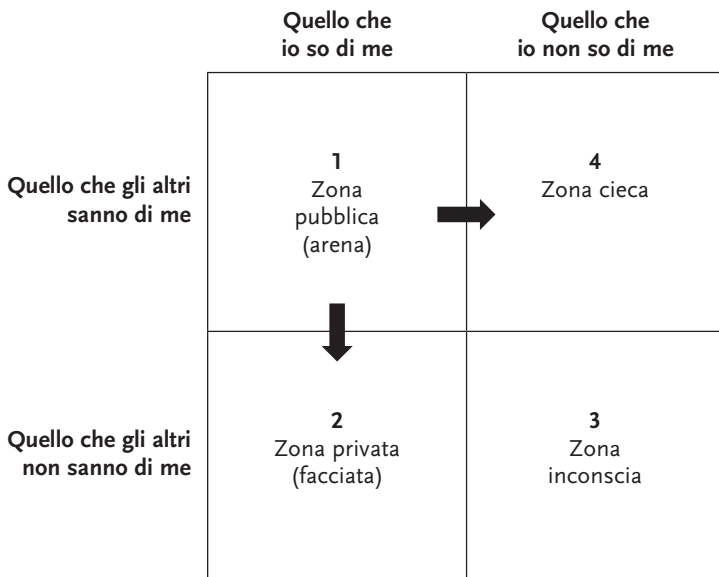
## IN THE ZONE

Pensate all'ultima volta in cui siete stati talmente assorbiti e concentrati in un'attività che vi siete dimenticati del tempo che scorreva, in cui non eravate né annoiati né stressati ma, come presi da un vortice magico, totalmente presenti e concentrati, pieni di energia ed entusiasmo. Guardate i bambini che giocano, l'artista che dipinge per passione, una persona che ascolta musica o concentrata nella lettura di un libro avvincente: queste persone sono – secondo lo psicologo ungherese Mihaly Csikszentmihalyi – in uno stato di grazia chiamato *flow*. Durante lo stato di *flow*, definito anche *in the zone*, ci concentriamo su quello che stiamo facendo, con una motivazione genuina legata al piacere di fare quello che stiamo facendo, senza secondi fini. Se vogliamo avere un vero indicatore per scoprire la nostra passione e il nostro talento pensiamo alle volte in cui siamo stati *in the zone*. In ambito professionale devono essere presenti tre condizioni: obiettivi chiari, una situazione ottimale tra opportunità e capacità unite a un feedback immediato e costruttivo che ci permette di imparare e migliorarci. Pensate ai giorni di lavoro: alcuni volano via senza che ce ne accorgiamo, altri sembrano non passare mai. Se riflettiamo sulla differenza tra questi tipi di giorni, ci accorgiamo della presenza di momenti di *flow* nel primo tipo di giornate e di noia, definita come assenza di attenzione, nel secondo. Per quanto mi riguarda, *essere in the zone* è felicità *allo stato puro*. Piccola precisazione: lo stato *in the zone* non deve essere creato da droghe o sostanze artificiali, quella è un'altra cosa.

## GLI ALTRI NELLA NOSTRA CRESCITA

Non siamo un'isola; ciò significa che per trovare il tesoro abbiamo bisogno di altre persone, quelle di cui ci fidiamo e che ci conoscono meglio. Iniziamo con il condividere le risposte che abbiamo rilevato in questo capitolo con due o tre persone, per esempio il nostro miglior amico, il nostro partner, un familiare. Che cosa ci dicono? Le nostre risposte coincidono con quelle di chi ci conosce bene? Ascoltare il loro parere, chiedere il loro feedback, sarà un passaggio molto importante per scoprire il grado della nostra *self-awareness*, consapevolezza. Se, per esempio, abbiamo detto che una parola per descriverci è "gentile" e le persone a noi più vicine ci guardano stupite, abbiamo appena imparato una lezione.

Per aiutarci a comprendere l'importanza degli altri nello scoprire il tesoro dentro di noi, adoperiamo lo schema (o finestra) di Johari, inventato nel 1955 da due psicologi americani Joseph Luft e Harry Ingram (il nome deriva proprio della combinazione delle iniziali dei loro nomi). Lo schema<sup>7</sup> è composto da un quadrato suddiviso in quattro quadranti. La dimensione orizzontale considera il grado di conoscenza che la persona ha di se stessa, per esempio in termini di personalità, atteggiamenti, impressioni ed emozioni trasmesse agli altri; quest'ultimo tipo di conoscenza può essere noto alla persona solo attraverso l'interazione con "l'esterno": un modo di identificare il valore su questa scala è, quindi, la frequenza con cui il soggetto chiede esplicitamente un feedback agli altri sul suo comportamento e sulle impressioni che ha generato. La dimensione verticale, invece, indica il grado di conoscenza che gli altri hanno del soggetto. La combinazione di queste due variabili porta all'identificazione di quattro aree:



Il quadrante 1 è la zona “pubblica”, chiamata anche “arena”: qui le informazioni – intese, a 360 gradi, come l’insieme di personalità, conoscenze, emozioni e capacità personali – sono conosciute sia dal soggetto sia dagli altri.

Il quadrante 2 è la zona “privata”, o anche “facciata”, nella quale si collocano le informazioni che non sono note al soggetto, ma che egli non desidera condividere con gli altri.

Il quadrante 3 è la zona “inconscia”, quella che rappresenta le informazioni sconosciute sia al soggetto sia agli altri perché sepolte nel subconscio, che si rivela solo in situazioni particolarmente emozionali. Non c’è modo di acquisire per via diretta le informazioni contenute in questo quadrante.

Nel quadrante 4, la zona “nascosta” o “zona cieca” (in inglese *blind spot*), sono contenute le informazioni sulla persona note agli altri, ma non alla persona stessa. L’unico modo che essa ha

per acquisire le informazioni relative a quest'area è attraverso il feedback diretto degli altri, espressamente richiesto o meno.

Maggiore sarà l'area del *blind spot*, maggiore la necessità di aumentare la nostra consapevolezza, il bisogno di ottenere feedback per conoscerci meglio. Alle volte troveremo il tesoro dentro di noi perché un occhio neutrale noterà un talento che non sospettiamo di avere, una possibilità che non abbiamo considerato attraverso una domanda, un'osservazione, un incoraggiamento. Persone esperte e in buona fede ci aiuteranno enormemente nella nostra crescita e nello scoprire sia cosa dobbiamo migliorare sia il talento, magari ancora allo stato grezzo, che abbiamo nel fare una determinata cosa.

Il tesoro è dentro di noi: per poterlo trovare abbiamo adoperato la nostra creatività, trasformandoci in esploratori, artisti, giudici e guerrieri; abbiamo preso una pausa per riflettere, consci che dovevamo avere fiducia in noi stessi. Nel rispondere ad alcune domande chiave, abbiamo poi chiarito qual è la nostra identità professionale e personale, soffermandoci in modo particolare sui nostri valori e sull'importanza degli altri nella nostra crescita umana e professionale.