

CONTAMIN ACTION

CAMBIA IL MONDO
CON LA FORZA DELLE IDEE

PREFAZIONE DI CARLO BOZZOLI
PRESENTAZIONE DI ERNESTO CIORRA

NICO SPADONI

CONTAMIN ACTION

CAMBIA IL MONDO
CON LA FORZA DELLE IDEE

NICO SPADONI

Copyright © 2017 Nico Spadoni

Tutti i diritti riservati.

Codice ISBN: 9781549761195



*Buttati anima e cuore su ciò che ti appassiona,
gestisci al meglio le seccature, riempi pure la tua giornata,
ma trova sempre il tempo per le persone che hai intorno e per te stesso.
Non devi dimostrare nulla, sii ciò a cui aspiri.
La felicità viene dal didentro.*

INDICE

DAMMI UNA BUONA RAGIONE	1
Prefazione.....	3
Viaggio nell'innovazione.....	7
Istruzioni per l'uso	9
INCUBAZIONE	13
La rivoluzione gentile.....	15
Cerca l'essenziale.....	17
Con la testa e con il cuore.....	21
Il pragmatico sognatore.....	25
Creativi si diventa.....	29
Concreto cioè astratto	35
Qualche volta stacca la spina.....	39
ATTIVAZIONE	43
Occupare le zone grigie.....	45
Il coraggio della paura.....	49
Prevedere il passato.....	53
Quel furbo di Eisenhower	59
Agili per scelta	65
Una canzone per te.....	71
CONTAMINAZIONE	75
Il dilemma del Ribelle	77
La forza delle idee.....	85
Racconta le tue storie.....	89
Lo strano effetto Sarick.....	93
Mettici la faccia.....	99
Eventi che spaccano.....	103

DISCORSI DIGITALI 109

Business as a platform..... 111
Digital twins 117
Grafo e' bello 121
DataTelling..... 127
Vince chi ce l'ha piu' lunga..... 131

ED ORA TOCCA A TE 137

Comincia adesso..... 139
Libri che... 143
Un'ultima cosa 147
Grazie 151
Due parole sull'autore..... 153

DAMMI

UNA

BUONA

RAGIONE

*A volte i consigli fanno male
Sentiti libero di prendere solo quello che
ti fa comodo e lascia perdere il resto
non ci sono regole*

Austin Kleon

PREFAZIONE

di Carlo Bozzoli

Quando Nico mi ha chiesto di scrivere la prefazione per il suo libro ho provato felicità e gratitudine insieme. Felicità perché è stata una richiesta inaspettata, gratitudine perché nel testo ho ritrovato alcuni temi che ritengo comprendano appieno lo spirito necessario per interfacciarsi con il mondo del lavoro di oggi: libera circolazione delle idee, contaminazione ed empatia. Ma soprattutto saper cambiare pelle continuamente e farlo con entusiasmo.

Quando poi ho letto il suo libro ho capito per quale motivo mi aveva chiesto di introdurlo: entrambi infatti abbiamo la stessa visione del cambiamento anche se abbiamo fatto esperienze diverse. E ad entrambi, anche se con diverse modalità, piace raccontare e interagire esplorando temi come la creatività, la cooperazione, l'integrazione e l'innovazione.

Nel mio percorso lavorativo, e soprattutto ora come Chief Information Officer di Enel, ho cercato di stimolare nei miei collaboratori questi valori, rimanendo sorpreso, a volte, del cambiamento e contaminazione positiva che riesce ad apportare nelle aziende chi è in grado di fare network e chi si pone proattivamente.

Cheché se ne dica, il principale motore del cambiamento nelle aziende non è il management: il cambiamento, infatti, raramente avviene dall'alto verso il basso. Avviene invece per emulazione, per contatto.

La crescente velocità con cui il contesto competitivo richiede di uscire dalla cosiddetta comfort zone, sicuramente non facilita professionalità create da anni di esperienza, ma richiede

che l'attenzione si sposti su quelli che ritengo siano valori umani e aziendali più preziosi nel contesto attuale: la proattività e la plasticità.

Agire proattivamente significa prendere l'iniziativa nel migliorare le circostanze attuali o nel crearne delle nuove, provocare lo status quo piuttosto che adattarvi passivamente, inventare nuovi modi di fare le cose.

Proattività e, dunque, plasticità. Cioè capacità di pensiero laterale.

Ancora oggi, imparare a pensare fuori dagli schemi per raggiungere un risultato non è assolutamente favorito nei sistemi scolastici. A scuola, infatti, nonostante si insegni a non cadere nei tranelli della matematica, si utilizzano materiali che spesso richiedono come riscontro la risposta più semplice, quella più ovvia e scontata. Persone, invece, abituate ad interfacciarsi ai problemi di logica in modo illogico, potranno mai attuare strategie cognitive più complesse, che in passato venivano punite con un brutto voto?

Occorre quindi allenare ed imparare ad allenare il cervello, tenerlo attivo e facilitare la plasticità neuronale per evitare che i manager di domani facciano continuo ricorso alla via cognitiva più rapida anche nelle decisioni complesse.

E' per questo che ho apprezzato questo libro, per la sua capacità di condividere in maniera semplice l'idea del cambiamento come "moto a luogo collettivo fuori dal comune".

Nico ha saputo esprimerlo in maniera veloce e piacevole, per dare una scossa a tutti quelli che hanno lo spirito giusto per uscire dalla loro zona di comfort e che aspettano il momento per agire. E' un invito a partecipare che non posso non fare mio: il cambiamento inizia sempre da noi stessi.

Ho conosciuto Nico tre anni fa, è una persona di grande vitalità intellettuale ed ho subito apprezzato il suo senso dell'umano, in una società in cui potrebbe sembrare che oggi l'uomo sia sempre meno centrale. Nuove tecnologie, connettività, reti veloci a banda ultra larga, realtà aumentata,

intelligenza artificiale, accelerazioni vertiginose: è l'era del "tutto e subito". E' un mondo che sta diventando sempre più digitale e complesso. La tecnologia è oggi al centro delle nostre vite. E' divenuta parte integrante delle nostre interazioni con tutto ciò che ci circonda: non possiamo frenare o rallentare l'utilizzo della tecnologia all'interno della società, possiamo solo decidere di se avere un ruolo attivo oppure no.

Come spesso amo ripetere, la tecnologia è pronta ed è largamente disponibile a costi contenuti. Nelle aziende però c'è bisogno di persone altrettanto pronte, animate da curiosità, volontà di cambiare e di uscire dalla zona di confort desiderose di sfruttare un'abbondanza di tecnologie mai vista prima. Ho avuto la sensazione, leggendo il suo libro, che ci fosse dentro qualcosa di diverso dal solito, qualcosa che parte da dentro di noi: la consapevolezza di iniziare questo viaggio in primis, un atteggiamento che ognuno di noi dovrebbe avere nei confronti delle novità.

Come disse Gandhi: *Sii il cambiamento che vuoi vedere avvenire nel mondo.*

VIAGGIO NELL'INNOVAZIONE

di Ernesto Ciorra

Le contaminazioni di Nico sono piccole fiammelle dell'anima, tese a suscitare curiosità, emulazione e coraggio. La curiosità di chi cerca una trama e non la trova, perchè la gioia non deriva dal luogo di arrivo, ma dalle tappe intermedie, dal viaggio nelle singole storie che Nico propone. Un viaggio nell'innovazione, nella società, nella cultura che ci circonda e di cui spesso siamo inconsapevoli protagonisti. L'autore ci spinge all'emulazione, senza atteggiarsi a guru, a maestro di vita. Una emulazione indotta da argomenti, riflessioni e suggestioni che nascono dalla sua vita, aziendale e professionale, e dai suoi studi ed interessi.

Nico non si propone come maestro, e quindi insegna. Non impone un modello da seguire, ma ne suggerisce diversi da scegliere, in libertà e consapevolezza. Invitando a buttare ciò che del suo libro non ci piace, stimola la nostra naturale emulazione: di ciò che approviamo, di comportamenti e pensieri non imposti, ma con garbo suggeriti.

Le sue contaminazioni sono anche uno stimolo forte a tirare fuori il nostro coraggio, a non aver paura, addirittura a usare la paura come stimolo per il nostro interiore cambiamento, non come un freno che immobilizza.

Il rifiuto di assegnare una trama al libro è un atto di coraggio dell'autore. È forte e coraggiosa la scelta di privarsi di quella che gli anglosassoni chiamano outline: una sequenza logica volta a dimostrare una tesi. Nico non ha tesi da validare, non ha fedi da difendere, né verità preconcepite e precotte da

“vendere”. Il suo è un libro composto di intime confidenze al futuro, di aperture al nuovo che avanza, rispetto al quale propone chiavi di lettura, non spiegazioni risolutive.

In ultimo: il suo libro è un inno alla libertà. Alla libertà di chi scrive e legge: di cercare per il gusto di farlo, senza pretese di verità. Per Nico sembra esserci sempre “un'altra verità”, parafrasando Alda Merini: una visione diversa della vita e del problema, che cerca con il lettore.

Questo libro, seppur diversissimo per contenuto e tono lirico, si colloca a mio avviso sulla scia delle Illuminazioni di Rimbaud: un coro di sogni vestiti con l'abito di festa della fantasia, per illuminare e colorare la nostra troppo spesso bianco o nera realtà di impresa e di vita.

ISTRUZIONI PER L'USO

Ciao, carissimo. Prima di lasciarti a quella che spero sia una lettura divertente e stimolante, vorrei scambiare due chiacchiere con te. Non temere, sarò breve.

Il libro che hai tra le mani è figlio di un'emozione.

Un'emozione che, specie tra gli adulti, si prova raramente ma quando succede lascia il segno: lo stupore.

Sin da piccolo ho sempre amato sperimentare, seguire percorsi inconsueti, esplorare nuovi territori. Probabilmente alla ricerca della sensazione di realizzazione e di gioia che solo lo stupore sa darti.

Crescendo, quei momenti si verificano con minor frequenza.

Le preoccupazioni, la fatica e le distrazioni della vita quotidiana, lasciano ben poco spazio alla ricerca dello stupore.

E alla fine si smette di cercarlo.

Anche io avevo smesso finché, quasi per gioco, non ho cominciato a scrivere. Ma soprattutto a condividere ciò che scrivevo.

Così ho scoperto un mondo che non immaginavo esistesse. Un mondo di persone straordinarie, interessate a me e a loro volta interessanti. Un mondo di rapporti capaci di generare idee nuove e appassionanti. Un mondo che ogni giorno regala qualcosa di cui stupirsi. Una cosa così non potevo tenerla solo per me. Quello che mi è accaduto ha migliorato la mia vita, mi ha dato fiducia, mi ha dato speranza e soprattutto mi ha persuaso a continuare, anzi a fare di più e meglio.

Se il tuo mondo migliora, il mondo intero diventa un posto migliore. A patto che ti convinca che tutto dipende da te.

Non importa quello che fai, il fango che devi spalare ogni giorno, le sofferenze che sei costretto a patire, i sogni che non riesci a realizzare. Ci sono solo due cose che puoi fare, rassegnarti oppure muoverti.

Muoversi significa cambiare. Cambiare prospettiva, cambiare abitudini, cambiare il giudizio che dai alle cose, cambiare le tue aspettative.

E per riuscirci servono tre cose indispensabili: smettere di fissarsi i piedi e alzare lo sguardo. Dimenticare il credito che si pensa di vantare con il destino e donare se stessi agli altri con generosità. E infine, perseverare. Abbi fiducia, non mollare e qualcosa di incredibile succederà.

Il cambiamento è l'inizio di un viaggio. Un'avventura da affrontare mettendo in valigia i tuoi sogni, i tuoi valori, la tua fragilità. Seguendo un'idea via l'altra che, come briciole di pane, svelano il sentiero mentre lo percorri. Una caccia al tesoro che cominci tu ma che, man mano, richiamerà tanti e inattesi compagni di viaggio. E così non sarai più solo, avrai una meta da raggiungere e tante fantastiche persone che ti aiuteranno a farlo. Ma ricorda che il cambiamento è una porta che si apre dall'interno. Nessuno può aprire la tua. Puoi farlo solo tu.

Questo libro ti racconta il mio viaggio. Ti mostra alcune tra le più significative briciole che lo hanno tracciato. Che ti sia di invito, o di ispirazione, non è importante. Quello che è importante è intravedervi una possibilità. Che tu sia un manager, un imprenditore, un impiegato o uno stagista, non fa alcuna differenza.

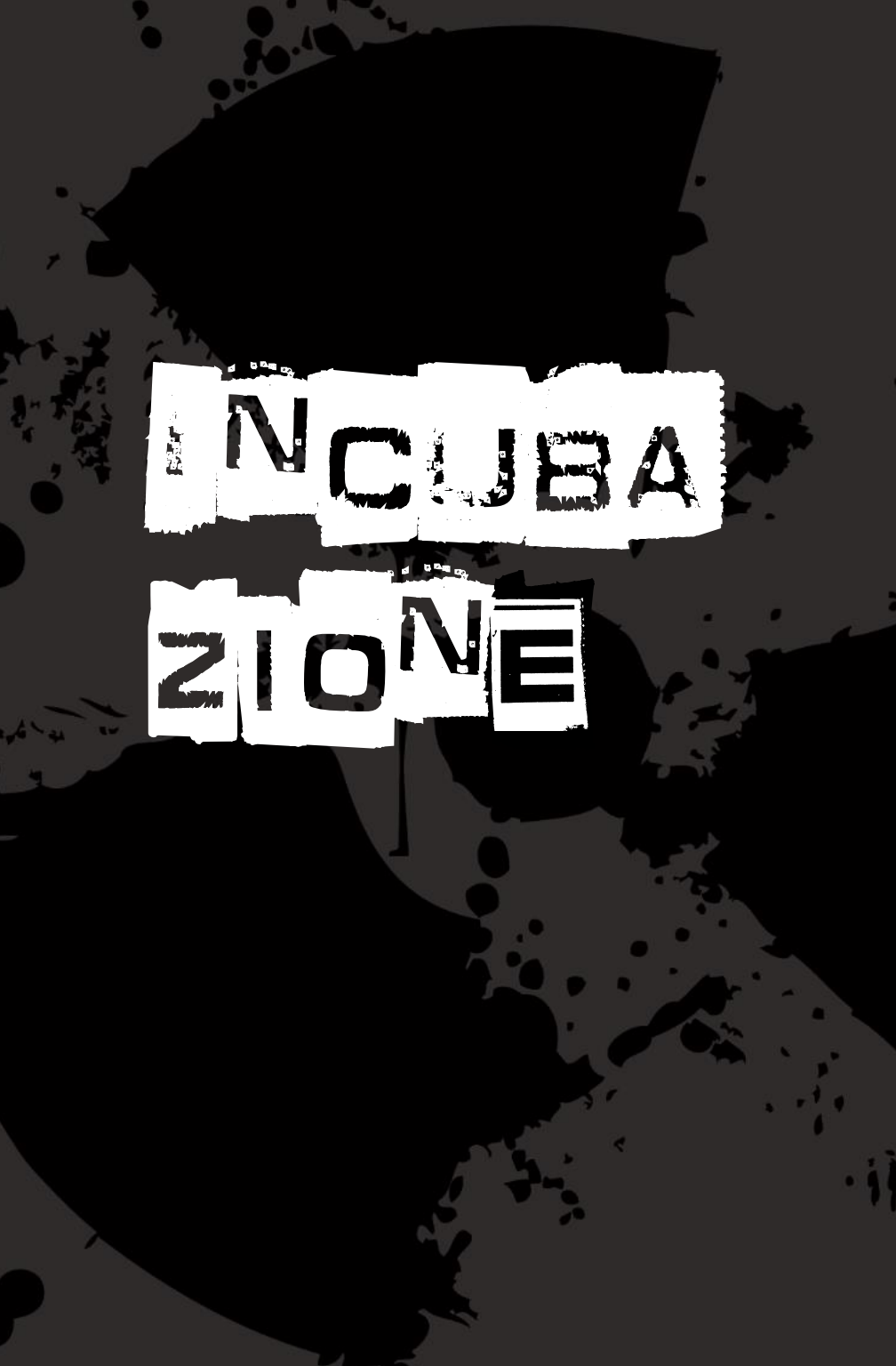
La felicità non ha uno status, la missione riguarda tutti noi. Perché è di questo che ti parlerò. Dell'umana missione alla ricerca di finalità. Cioè del significato del nostro traballante e sofferente passaggio su questa terra, e di cosa può aiutarci ad affrontarlo.

Non sono un guru, né un motivatore. Sono solo un ottimista appassionato della vita. Al punto da volerlo raccontare. Al punto di credere che possa perfino esserti di aiuto.

ContaminAction - Dammi una buona ragione

Ora non mi resta che augurarti una buona lettura. E, se ti va, mettiamoci in contatto. Così, magari, sarai tu a raccontarmi una storia.

N.S.



INCUBAZIONE

*La tua visione diventa chiara
solo quando guardi dentro al tuo cuore
chi guarda fuori sogna,
chi guarda dentro si sveglia*

Carl Gustav Jung

LA RIVOLUZIONE GENTILE

Lo progresso procede a salti. Ma lo fa quando nessuno lo vede. Avviene di colpo, in un determinato giorno, per una precisa causa. Mentre tutto tace, e nessuno lo osserva, lui... hooooop!!! Salta.

Così il mondo intorno a te cambia, tanti piccoli dettagli, quasi insignificanti. Tu non te ne accorgi lì per lì. Ma poi cominciano ad accadere cose insolite. Un gigante che cade. Una piccola formica che conquista una montagna. Governi inossidabili che vanno a gambe levate. L'economia globale che cambia faccia.

Ti rendi conto che deve essere accaduto qualcosa di grosso. Guardi indietro e ti chiedi: ma cosa diavolo è successo?

La storia è piena di eventi come questi. La scomparsa della civiltà ellenica, la caduta dell'impero romano, il rinascimento, l'illuminismo, il dilagare del terzo reich, la globalizzazione, la digitalizzazione.

Eventi che a posteriori chiami rivoluzioni. Ma, considerato che li riconosci solo dopo che si sono consumati, è più appropriato chiamarli *rivoluzioni gentili*.

Quando, volgendo lo sguardo al passato, provi ad analizzarne le cause, tutto ti appare plausibile, scontato perfino. Ma allora com'è che nessuno si è accorto di nulla mentre accadeva?

Uno dei più grandi errori commessi da storici e analisti del senno di poi è quello di attribuire al passato significati arbitrari. Un errore che si è dimostrato essere un bug del nostro pensare, e a cui è stato anche dato un nome: *bias retrospettivo*. A causa di

questo difetto cognitivo, cui è difficile sottrarsi, ci viene facile giustificare a posteriori ciò che accade ma quasi mai ci azzecchiamo.

Cosa succede allora? Come fa un cambiamento radicale ad avvenire così in sordina?

La risposta forse ti sembrerà deludente, ma è quello che poi in effetti accade. La rivoluzione gentile non avviene attraverso un tumulto di folle, né con una deflagrazione che distrugge tutto. Piuttosto avviene e dilaga come un'epidemia. E cioè per *contaminazione*.

In principio ci sono pochissimi agenti contaminanti, a volte uno solo. Entrando in contatto con altri soggetti, li trasforma in nuovi agenti che a loro volta fanno lo stesso e in poco tempo un'intera popolazione risulta essere irrimediabilmente contaminata.

E così tutto cambia.

CERCA L'ESSENZIALE

Quella che stai per leggere doveva essere l'introduzione di un articolo tecnico da pubblicare su LinkedIn, sul tema della data visualization.

Nelle mie intenzioni non avrebbe dovuto occupare più di tre o quattro righe lasciando spazio alla trattazione vera e propria. Ma poi mi ha preso la mano.

Non è la prima volta che la penna decide per me, in genere è una vera seccatura. Ma questa volta devo ammettere che alla fine credo abbia avuto ragione lei. Così, con buona pace della data visualization, è venuto alla luce un figlio inatteso che con prepotenza si è preso tutto lo spazio.

Antoine de Saint-Exupéry, o Saint-Ex per gli amici più stretti, amava tre cose: volare, scrivere e disegnare.

Anche precipitare col suo aereo, a giudicare dalle numerose volte in cui miracolosamente vi è sopravvissuto (tranne l'ultima).

Amava tre cose, dicevo, sublimare poi nella misteriosa magia che ha reso la sua opera più nota il libro più letto dopo la Bibbia e il Corano (anche se questa classifica è da considerarsi piuttosto controversa): Il Piccolo Principe.

Un mini capolavoro nato come racconto per bambini, che si è rivelato uno scrigno di gemme preziose, spunti di riflessioni e verità universali per noi adulti che, direbbe il suo autore, abbiamo dimenticato l'essenziale.

Saint-Ex era ossessionato dall'essenziale. Una delle frasi a lui

attribuita lo testimonia:

La perfezione non si ottiene quando non c'è più nulla da aggiungere, bensì quando non c'è più nulla da togliere.

Il nostro mondo affoga l'essenziale in un oceano di rumore. Il rumore è diventato effimera evidenza. Così, fuorviati da una realtà distorta e confusa, tutto ci appare necessario ma nulla è davvero importante.

Quando però ci capita di intravederlo, l'essenziale ci salta addosso e la coltre fatua che lo nascondeva si disperde in un attimo. E poi tutto ci appare diverso.

Certe epifanie hanno qualcosa di magico ma c'è un problema. Non è facile che accadano.

La volpe (uno dei più intensi personaggi della fiaba) lo sapeva bene e, rivelandolo al piccolo principe, lo ha spiegato anche a noi:

L'essenziale è invisibile agli occhi.

Guardare non basta. Mostrare non basta. La percezione dell'essenziale avviene ad un livello ben più profondo della nostra coscienza. L'essenziale si sente.

A volte si percepisce come fremito, altre come stupore, magari come paura.

E' qualcosa che tocca le nostre corde interiori. E la musica che ne viene fuori ci risuona nella testa finché non ci arrendiamo ad essa e cominciamo a danzare.

Impossibile rimanerne indifferenti.

L'essenziale è quella forza che ci spinge all'azione. Uno svelamento che ci cambia. Una promessa che ci seduce. Un tesoro nascosto che aspetta solo di essere trovato.

La nostra vita, il nostro lavoro, ogni nostra vicenda può diventare una fantastica avventura se solo decidessimo di fare della sua ricerca la nostra missione.

Nel piccolo della mia esistenza questa ricerca è diventata il mio credo. E talvolta anche il mio dramma. Ma comunque il sale che ancora oggi dà sapore alla mia vita.

Ad ogni buon conto, se ancora non l'hai letto, oppure è passato un po' dall'ultima volta, procurati una copia de Il Piccolo Principe e tuffatici.

E' un ottimo modo per guardarti dentro, e recuperare serenità e lucidità necessarie per guardare il mondo con occhi diversi.

Giusto prima di mettere il prossimo passo. Non ti ruberò tanto tempo e ne sarà valsa la pena.

CON LA TESTA E CON IL CUORE

Quando ci riferiamo a lui, il cuore, è alle emozioni che vi albergano che pensiamo. Il cuore: quel misterioso firmware che ci portiamo dentro, sin dalla genesi, per proteggere la nostra fragilità in una natura infida e ostile. E che tuttora è rimasto esattamente lo stesso.

Quel codice interiore che fa di noi quelli che siamo oggi nell'era digitale, come all'epoca in cui ci si rifugiava nelle caverne.

In migliaia di anni pare che lì, appena sotto la superficie della nostra ragione, tutto sia rimasto invariato. Amore, paura, ira, vergogna, gelosia, ansia, invidia, si presentano e ci condizionano sempre allo stesso modo. Impariamo a mascherarle, a gestirle a volte, ma quel software ancestrale, il nostro cuore, è immutabile. Batte sulla nostra vita come un tamburo sordo e ostinato, ma senza di esso non saremmo chi siamo.

E poi c'è la ragione, il nostro sistema operativo, la nostra sorgente logica dalla quale abbiamo imparato a capire il nostro mondo e a capire noi stessi.

Il motore con il quale abbiamo messo in moto la macchina di un progresso inesorabile che ci ha innalzato sul piano superiore rispetto a tutte le altre creature della terra.

Che relazione c'è tra queste due dimensioni? E quanto è importante per noi conoscerle?

Chi di noi non ha mai riflettuto, almeno una volta, su queste

domande?

Quante volte ci capita di dire frasi come: “non so perché, ma sentivo di doverlo fare”, oppure “in certi casi bisogna essere razionali”.

Blaise Pascal disse: *“Il cuore ha le sue ragioni, che la ragione non conosce”*, suggerendo che questa dicotomia ce la portiamo impressa dentro di noi, e c’è poco da ragionarci su.

Ogni santo giorno prendiamo decisioni di ogni tipo, a volte lo facciamo con la testa a volte col cuore.

Ma è davvero così? E’ proprio così che funzioniamo?

Beh, io non sono un esperto, ma un po’ di letture recenti mi spingono a pensare che la risposta sia: no.

Il nostro processo decisionale è frutto del nostro pensiero.

Nulla di ciò che decidiamo di fare o dire è dettato da altri che dal nostro pensiero. A volte decidiamo di impulso, altre dopo lunga meditazione, talvolta decidiamo di non decidere, ma sempre dopo averci pensato.

Non importa quanto lungo, c’è sempre un pensiero che precede una decisione. E allora il punto non è capire se una decisione viene dal cuore o dalla ragione.

Il punto è: da dove vengono i nostri pensieri? Come funziona la macchina che li genera?

Il tema è affascinante e negli ultimi trent’anni ha contagiato le migliori menti dando vita ad un ramo scientifico, chiamato Neuroscienze Cognitive, che studia appunto il funzionamento della nostra mente in tutte le sue contraddizioni sull’asse emotivo-cognitivo.

Siamo animali pensanti, ma non tutti pensiamo allo stesso modo. Il pensiero è un aspetto soggettivo di ciascuno di noi.

Ognuno di noi ha una diversa lente con cui guarda il mondo, cosicché l’immagine che percepisce è unica.

E' proprio questa la causa dei tanti fraintendimenti, di tante fazioni e di tanti conflitti. Ma è anche la ragione per cui siamo così interessanti.

Tutti noi abbiamo una percezione della realtà distinta da quella degli altri e pertanto agiamo nella maniera che ad essa riteniamo più consona. Questo dipende da tanti fattori ed è inevitabile. Ma c'è una buona notizia.

E' una nostra caratteristica che può essere plasmata, o meglio, educata. E dalle neuroscienze possiamo imparare molto.

Uno dei risultati più interessanti e anche divertenti di questa disciplina, ad esempio, è rappresentato dall'individuazione dei cosiddetti *bias cognitivi*.

Si tratta di "errori sistematici" di cui spesso è affetto il nostro pensiero.

Ne esistono tantissimi, alcuni intuitivi e piuttosto semplici da eliminare, altri incredibili, delle vere e proprie distorsioni mentali, causa delle più clamorose cantonate in buona fede della storia.

Molti di questi meritano di essere approfonditi perché, ahimè, è facile imbattervisi, inducendoci a fare scelte dagli esiti a volte imbarazzanti. A tale scopo ti suggerisco un interessantissimo e spassoso libro di Matteo Motterlini "*Trappole Mentali?*", che ti accompagna, tra il serio ed il faceto, lungo un'ampia rassegna dei più frequenti inganni in cui la nostra mente ci trae tutti i giorni.

Emozioni e ragione, cuore e testa, fanno parte di noi, ci è impossibile pensare "spegnendo" l'uno o l'altro. Ci è impossibile farlo, siamo programmati così.

Cartesio diceva: *Cogito ergo sum, sive existo*. Penso quindi sono, ed esisto.

Ma le neuroscienze cognitive sembrano ribaltare il paradigma, affermando: *Esisto, sono fatto così, quindi penso*.

E alla fonte del nostro pensiero, non ci sono i due software che citavo all'inizio (e nemmeno due hardware, se è per questo). C'è solo quel grande e misterioso organo a cui dobbiamo tutto. Quel luogo incredibile dove accadono cose fantastiche. Il nostro cervello.

In ogni disciplina umana lui è il grande protagonista. Nel bene e nel male è lui che determina il nostro agire. Averne coscienza dovrebbe aiutarci a comprendere l'importanza di coltivarne le capacità, di imparare ad utilizzarlo di più e meglio.

Per far questo occorre prendere confidenza il più possibile con il suo funzionamento, almeno per quanto riguarda le implicazioni che esso ha sul nostro modo di pensare. Conoscere il nostro cervello ci può aiutare a capire come siamo fatti e perchè.

Ci può aiutare a vivere meglio e, perchè no, ad essere persone migliori.

IL PRAGMATICO SOGNATORE

Sono sempre stato un pragmatico. Vado per le spicce, come si suol dire. Le digressioni tendono ad annoiarmi, così come mi irritano un tantino le sovrastrutture. Quelle entità così utili eppure così odiose. E va bene, bisogna conviverci e ci convivo. Ma dentro ho una latente fobia per le perdite di tempo.

E sono sempre stato un sognatore. Staccarmi dalla realtà sudaticcia e grave per volare in un mondo di colori e di magia è un istinto che tendo a liberare di frequente. E quando lo faccio perdo il concetto stesso del tempo, che in quei frangenti diventa irrilevante.

Vivo in questa perenne contraddizione. Così chi mi sta vicino mi può sorprendere a studiare saggi sull'organizzazione di un'azienda, sull'efficienza dei processi, oppure a disegnare un aquilone o, magari, a scrivere un racconto di fantasia.

Non chiedermi il perchè. Sono fatto così e, per inciso, non saprei come altro essere. Lo trovo naturale, anzi, necessario. Cosa che, come puoi immaginare mi arreca non pochi problemi. Per esempio la difficoltà di trovare qualcuno come me. Oppure gli sforzi, spesso vani, di far comprendere il mio punto di vista.

Le contraddizioni non sono sempre ben viste, perchè sono difficili da comprendere e quindi da gestire. Eppure la vita ne è piena. Le cose belle sono spesso irraggiungibili, le cose buone a volte fanno male, le scelte giuste talvolta richiedono grandi rinunce.

Le contraddizioni sono ovunque intorno a noi.

Perciò voglio sollecitarti con una domanda.

Ha più senso cercare i criteri per risolverle o trovare la prospettiva giusta per accoglierle?

Insomma, è più utile scegliere quale faccia della medaglia sia più vantaggiosa o scoprire il modo per trarre vantaggio dall'intero monile?

Non so rispondere per tutti, ma per me non ci sono dubbi. Proverò a spiegarti il mio punto di vista utilizzando argomenti più inclini alla nostra condizione di uomini di azienda e professionisti.

Prendiamo ad esempio la cultura giapponese.

Secondo i loro millenari valori, bisogna sempre tendere alla perfezione. Secondo il Bushido (codice di condotta dei samurai), *la perfezione è una montagna inaccessibile che deve essere scalata ogni giorno.*

Essendo inaccessibile nessuno vedrà mai la cima, quello che conta è l'ascesa perenne.

Questi principi li troviamo incarnati in Toyota, una delle più efficienti e solide aziende orientali, che ha influenzato il modo di produrre di tutto il settore industriale nel mondo.

I due valori fondanti di Toyota sono il *kaizen* (dove kai sta per cambiamento e zen per buono, migliore) e l'*hansei* (che significa autocritica, riconoscere i propri sbagli e imparare da essi).

Toyota è diventato il riferimento di tutte le Business school del mondo perchè il suo modello pragmatico e agile ha trasformato in fattori critici di successo la velocità e l'imprevedibilità del mercato (che, invece avevano affossato tutti i modelli tradizionali).

Il pragmatismo e l'agilità pagano. Eppure, nemmeno Toyota è riuscita ad avvicinarsi all'enorme successo raggiunto da Apple. Un'azienda che ha basato tutto il suo successo sulla visionaria

ricerca di bellezza del suo fondatore.

Kevin Roberts, AD di Saatchi & Saatchi, definì Apple come un lovemark. E, secondo me, tra i tanti affibbiati alla mela di Cupertino, mai attribuito è stato più azzeccato.

Un lovemark è un marchio molto speciale, perchè non offre qualcosa da usare, ma qualcosa da amare. Non offre prodotti, offre esperienze. Tu non paghi per un oggetto, paghi per un'emozione.

Due modelli agli antipodi. Quello di Toyota guidato dalla concretezza e dal buon senso, volto alla soddisfazione di un bisogno esistente. E quello Apple, che fa leva sui sentimenti e sui sogni a volte inespressi della gente. In grado di creare un bisogno che prima non esisteva e un mercato che prima non c'era.

Interessante non trovi?

Ma è sempre in oriente che troviamo un suggerimento su come comprendere questa dicotomia. I taoisti considerano la realtà come un equilibrio armonico di due opposti complementari: Yin e Yang. Questa filosofia sembra offrire uno spiraglio di luce per noi formichine operose che ancora non abbiamo deciso se scalare la montagna oppure restare nei pressi del formicaio.

Non a caso, è stata oggetto di studio per grandi menti come Gustav Jung, Philip Dick (per chi non lo conoscesse è lo scrittore del romanzo da cui è stato tratto il film Blade Runner. Un autentico genio) e Italo Calvino.

Secondo questa filosofia, non c'è da sprecarsi nel cercare quale sia la strada giusta. Perchè non ci sono due strade.

La strada è una sola, se la guardi dalla giusta prospettiva.

E io sono d'accordo.

Non voglio convincere anche te di questo, sono cose che non si attingono da fuori, ma germogliano dall'interno. Però voglio

lanciarti una provocazione.

Ti piacerebbe di più lavorare in Apple o in Toyota? E che ne diresti di un'azienda che ha in sé entrambe le anime?

Chissà, magari proprio l'azienda in cui sei oggi. Ma con un tu e tanti come te che, ispirati da un sogno, hanno deciso di scalare la montagna.

CREATIVI SI DIVENTA

Qualche giorno fa un mio collega e amico salta fuori con una proposta che mi ha incuriosito molto. Ad essere sinceri non era una vera proposta. Mi raccontava di un progetto in atto per il quale si aprivano spazi di coinvolgimento.

L'ha buttata giù così, senza troppa enfasi, lui è fatto così sempre molto misurato, placido. Almeno per quanto dà a vedere all'esterno.

"Sai, Nico" mi fa "oggi ho incontrato i nostri colleghi dell'Innovation, ci sarebbe da dare una mano"

"di che si tratta?" gli chiedo

"guarda, stanno lanciando delle iniziative sulla *creatività*" "fammi capire meglio" gli dico "vogliono coinvolgerci in un loro progetto?"

"credo che abbiamo tante idee ma poche risorse per metterle a terra"

"beh, interessante! Mi piacerebbe molto dare un contributo"

Non ero stupito della cosa, è già da un paio di anni che nella mia azienda si diffonde il concetto di creatività come valore. Tuttavia, a parte un ristretto numero di pionieri pagati per lavorarci, raramente l'ho vista concretizzarsi sotto forma di dinamica aziendale. Come dire, l'ho percepita come presente a livello culturale. Ma non mi ci sono mai imbattuto nel frenetico e rumoroso bazar che frequento ogni giorno per guadagnarmi la pagnotta.

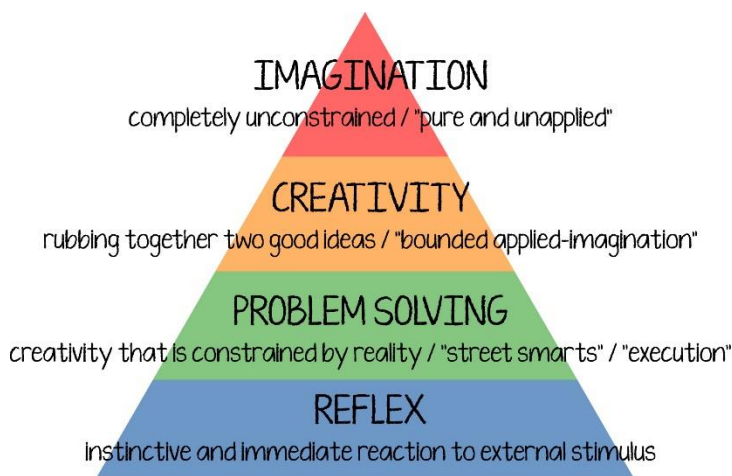
Creatività. Argomento piuttosto sexy, che ne dici? Fa venire in mente i giochi da bambino, la libera espressione del cuore, la

fantasia, l'immaginazione. Amenità, facezie, direbbero in molti. Forse convinti che la creatività non sia molto diversa dall'evasione, dal divagare.

Diciamola tutta, per i più si tratta di qualcosa che ha a che fare col cazzeggio!

Ma vorrei dire la mia in proposito. Anzi, no. Vorrei riportare i risultati di uno studio neanche tanto recente condotto sull'argomento da Patti Brennan.

Il risultato del suo lavoro è stato un modello derivato dalle ricerche di Maslow e dalla sua piramide dei bisogni. La Brennan l'ha definito Hierarchy of imagination, cioè la piramide dell'immaginazione.



Sulla creatività ci hanno lavorato in tanti ma questo modello mi ha molto convinto perchè l'ho subito riconosciuto vero. In assoluto non saprei, ma sicuramente vero per me.

Se hai voglia di fare qualche ricerca, puoi trovarne traccia. Ma qui vorrei darti la mia personale interpretazione.

Al livello più basso c'è il riflesso, quel meccanismo molto vicino all'istinto ma che comprende anche la percezione di convenienza. Da qui vengono fuori le cosiddette snap decision. Quelle reazioni poco pensate frutto dell'attivazione di quegli schemi consolidati che costituiscono la nostra mappa della realtà. Da questo livello possono sì venir fuori delle buone idee, ma che raramente sono originali, proprio perchè figlie di schemi, cliché e luoghi comuni impressi nella nostra mente (e di tutti quelli che popolano gli stessi luoghi che frequentiamo anche noi).

Sovrapposto al riflesso, c'è il problem solving, una forma un po' più sofisticata di pensiero perchè deriva dal passare in rassegna non solo la prima buona idea che ci viene, ma tutte le buone alternative che la situazione richiede. C'è da dire che anche in questo caso, il lavoro è molto simile ad una ricerca in archivio. Si spulciano modelli costruiti nel tempo, si fa ampio ricorso all'esperienza, al già fatto. Quasi mai da questo operare spunta qualcosa di nuovo.

E quando tutte le alternative selezionate falliscono (accade spesso in epoca di vacche magre) non ci rimane granché da fare se non metterci l'anima in pace. Ma ecco che la piramide ci dà una tenue speranza, al piano superiore troviamo, niente di meno che la creatività.

Definita come la capacità di prendere i modelli che abbiamo in archivio e mescolarli, smontarli e rassemblerli in forme nuove. Creare, in definitiva, significa allentare le nostre convinzioni, infrangere i nostri presupposti (come dice De Bono, anche i presupposti sono a loro volta modelli) e sperimentare collegamenti e assunzioni improbabili, ipotesi alternative, tutte quelle che ci possono venire in mente, anche le più strampalate.

Eccitante vero?

Eppure non è la creatività al vertice della piramide. E non c'è per la semplice ragione che smontare modelli e riassemblarli può produrre un gran numero di combinazioni ma, quantunque grande, è lungi dall'essere infinito. Non solo, la creatività è condizionata (quindi limitata) dalla natura del problema, dall'ambiente, dall'esperienza, e da tanto altro che ne riduce, in pratica, le possibilità.

Ma cosa può mai esserci di più della creatività? Presto detto. Secondo la Brennan c'è *l'immaginazione*.

Dote innata, che lei stessa definisce come quella capacità pura, sconfinata e inespressa della nostra mente. Ha a che fare con il genio, la possibilità di vedere cose che non conosciamo ancora.

Il dono che tutti abbiamo di trascendere, di sublimare da ciò che abbiamo vissuto e conosciuto.

Lo stesso Einstein ammetteva che *l'immaginazione è più importante della conoscenza*.

La ricerca della Brennan lo conferma.

Adesso facciamo un esperimento, ti va?

Proviamo a percorrere la piramide al contrario, cioè invece di partire dal problema, partiamo dalla visione.

Sei pronto? Bene, seguimi.

Immaginiamo qualcosa che ci possa rendere felici, e che ci persuade. Visualizziamone i contorni, i dettagli. Scendiamo di un gradino e proviamo a crearlo, a metterlo in pratica in qualche modo.

Scendiamo ancora, tentiamo di risolvere le difficoltà che abbiamo incontrato nella fase creativa provando tutti gli schemi in nostro possesso (oppure, e non sarebbe male, iterando il processo dalla cima qualora nessuno schema funzionasse).

Proseguiamo la discesa e familiarizziamo con quanto abbiamo realizzato, usiamolo, abituiamoci a lui. Tocchiamo con mano e

godiamoci la nostra visione materializzata.

Quella cosa che prima non c'era e adesso c'è.

Quella cosa che prima era sogno e adesso realtà.

CONCRETO CIOE' ASTRATTO

Tempo fa lavoravo insieme a Glauco, cercavamo di disegnare il futuro. Glauco è un presale di una nota multinazionale del settore informatico, disegnare il futuro è il suo pane quotidiano.

Per vendere occorre soddisfare i bisogni dei tuoi clienti, ma per pre-vendere, i bisogni devi scoprirli, inventarli se è il caso. In sostanza devi entrare nelle scarpe dei tuoi clienti, camminarci un po' e vedere se, dove e quando ti faranno male.

Anche io, nel mio ruolo (unofficial) di avventuriero dell'ICT, provo a fare più o meno lo stesso mestiere. Così da un lato c'era Glauco che cercava di pre-vendermi le sue soluzioni, e dall'altro io che cercavo di immaginare come ri-pre-vendere le idee che sgorgavano dal nostro minuetto cerebrale.

Un inciso: il rapporto venditore (o pre-venditore) e cliente, suggerisce un'immagine di venalità, di una becera transazione commerciale, dove l'uno cerca di approfittarsi dell'altro. Ma si tratta di un preconcetto, un luogo comune diffuso che, spesso, manda in fumo tante grandi opportunità.

Il rapporto tra venditore e cliente, è un valore, e andrebbe coltivato con trasparenza e lealtà. Ma soprattutto senza pregiudizi. E qui chiudo la parentesi.

Così Glauco, brandendo uno stick, comincia a disegnare sullo schermo del suo tablet, una rete di dispositivi che dialogava con una componente software di gestione. Uno schema che rappresentava un tipico contesto IoT, fatto di device che interagiscono tra loro e governati centralmente da un modulo

di controllo.

"Che ne pensi?" mi chiede.

Lo esamino. Ci aggiungo qualche device, ma suppergiù lo schema mi sembrava piuttosto buono.

"Sì" rispondo "direi che ci siamo. Anche se..."

Il disegno voleva rappresentare una possibile realtà di business a cui applicare i suoi prodotti.

Ma in effetti, pur rappresentando fedelmente un contesto concreto e ineccepibile, non suggeriva granché in termini di business.

"Anche se?" mi incalza.

"E se provassimo a disegnare una vista corrispondente a questa ma descritta in termini di business?" gli rispondo, anche se in realtà stavo più che altro pensando ad alta voce.

"Spiegamelo meglio, anzi... disegnalo tu" mi dice Glauco, porgendomi lo stick.

Comincio a disegnare la mia vaghissima idea e, mentre lo facevo, l'immagine che avevo in testa diventava sempre più netta.

Quando finisco la osserviamo per qualche secondo e capiamo che questo nuovo schema aveva più forza, più consistenza.

Ci lasciamo andare a qualche commento finché, compiaciuti del lavoro fatto, ci salutiamo.

Questa esperienza, che gli americani chiamano "*aha moment*", uno strano miscuglio di intuizione, scoperta e stupore, mi ha lasciato un po' in sospenso.

Mi era rimasta in mente una domanda.

Cos'è che ha reso il secondo schema così potente rispetto al primo?

Rimuginandoci su sono giunto a questa conclusione: credo che

la realtà oggettiva sia di per sé inerte, e che il suo valore stia, piuttosto, nel significato che soggettivamente è attribuito da chi la guarda.

In altre parole, la *realtà concreta* è un contesto, una condizione. Non è né buona, né cattiva. Va accettata per quello che è.

Le implicazioni, il significato che questa ha su chi la osserva, è invece *un'astrazione*. Ed è molto più interessante perché possiamo controllarla, plasmarla per renderla funzionale ai nostri bisogni.

E' l'astrazione che in definitiva ci sollecita un giudizio, una valutazione, una stima sulla realtà stessa.

Sotto questa luce viene facile dire che l'astrazione della realtà è molto più concreta del contesto oggettivo osservato.

L'apparente paradosso però ci fa comprendere perché, in ogni circostanza c'è sempre qualcuno che la pensa diversamente da noi. C'è sempre chi, pur osservando la medesima situazione, esprime una valutazione diversa dalla nostra.

Dov'è l'errore?

Non c'è errore! Perché quello che conta non è l'oggetto concreto, ma il significato che in quel momento esso rappresenta per chi lo guarda.

Le implicazioni dell'osservazione non sono mai oggettive, ma dipendono da chi osserva, dalla sua storia, dalla sua cultura, dalle sue credenze e dai suoi valori. Le variabili soggettive che determinano un giudizio sono una combinazione di innumerevoli fattori, personali e cognitivi.

La realtà percepita, perciò, è una personale astrazione di quella osservata. Però è proprio questa astrazione che giudichiamo. Ed è di questa che, in effetti, stimiamo il valore.

In termini di business, questa consapevolezza è quasi implicita. Il business development, ad esempio, è un esercizio di astrazione. Si osserva un contesto e si cerca di modellare

diverse astrazioni che possano procurare valore, e su cui abbia senso investirci.

Modellare un'astrazione è più importante di registrare un contesto. Perché la descrizione di un fenomeno è sterile, finché non vai a cercare il suo significato, le sue implicazioni. Sono questi i fattori veramente importanti.

Il lavoro fatto con Glauco è stato interessante. Da un primo tentativo di descrivere un contesto, ci siamo orientati verso la possibilità di modellare un numero a piacere di astrazioni. In questo modo i suoi prodotti apparivano non più semplici strumenti per implementare un contesto, ma una piattaforma che permette la modellazione di un numero potenzialmente infinito di significati.

La capacità di astrazione è un'attività impegnativa, che richiede una certa apertura mentale. Occorre essere curiosi, avere tanti interessi. Cose che, nel tempo, contribuiscono ad una cultura ampia e diversificata.

Leggere molto e leggere di tutto è fondamentale, i libri sono il modo più efficace ed economico che io conosca per viaggiare, esplorare mondi, scoprire cose che mai potremmo con la sola esperienza.

Ma quello che aiuta di più in assoluto è il lavoro collaborativo. Quando vuoi modellare la realtà, fallo insieme ad altri, ricercando e valorizzando le differenze, ancor più del consenso.

La realtà ai giorni nostri è qualcosa di molto complesso e volubile. Essere capaci di modellarla attraverso le astrazioni, è indispensabile. Perché la modellazione ci aiuta a comprenderla, a trovare uno spazio adatto a noi. Un luogo in cui realizzare i nostri obiettivi e i nostri sogni. Raggiungere il benessere.

E, in definitiva, essere felici.

QUALCHE VOLTA STACCA LA SPINA

Come membro della razza umana del secolo in corso, sei destinato ad una vita sociale che sta assumendo connotati sempre più stringenti, rumorosi e intrusivi. Mai come oggi, il solo stare al mondo ti sollecita molto più di quanto tu sia in grado di sopportare. In termini di stress la tua mente è sottoposta all'equivalente di una tempesta radioattiva. Ogni tua cellula è battuta dall'ambiente esterno come un tamburo, ogni santo giorno. Non è così?

Allora, di tanto in tanto allontanati dalla tribù e cerca la tua personale caverna in cui rifugiarti per un po'. In solitudine o, per meglio dire, in compagnia di te stesso.

Insomma, ogni volta che ne senti il bisogno, stacca la spina!

Da qualche tempo lo faccio anch'io. La prima regola è allontanarsi. Fisicamente intendo. Andare altrove, meglio se dove non sei mai stato prima.

Le righe che stai leggendo le scrivo da una tranquilla località del Circeo, un angolo di mondo che nei suoi momenti di calma sa essere molto evocativo.

L'ho scelto perchè il mio particolare concetto di spina staccata è fatto di piccole cose.

Alzarsi al mattino, aprire la finestra e ammirare qualcosa di bello è una di queste.

Sono le 6:50. Da questo preciso luogo in cui scrivo, quello che vedo è una spiaggia semi deserta. Il mare, immobile, si estende

all'orizzonte fino a toccare un cielo plumbeo e muto. Tre piccole macchie grigie tentano di mimetizzarsi sullo sfondo. Palmarola, Ponza e Ventotene. Timide e distanti, sembrano scusarsi per questo primo luglio autunnale.

Alzarsi al mattino e sentire solo il suono del silenzio, è un'altra di queste.

Così esco. Attraverso la strada che mi separa dalla spiaggia e mi guardo intorno. Fa un po' freddo. Gli stabilimenti sono ancora deserti. Lungo la battigia un anziano signore passeggia col suo cane. Alle mie spalle transita un'auto e mi distoglie dalla sensazione di essere in una poesia di Frost.

Già. Così torno in casa. Mia moglie, ancora a letto, mi chiede dove fossi andato. Ci sono domande che non andrebbero fatte. Domande a cui non si dovrebbe rispondere. E infatti non lo faccio.

Certe cose vorresti che appartenessero solo a te. E a te solo sta la scelta di condividerle. E con chi.

Prendo il mio libriccino delle idee. Un piccolo quadernetto rosso su cui registro un pensiero quando temo che possa sfuggirmi e andare perduto per sempre. E scrivo:

La semplicità è togliere il superfluo e aggiungere l'essenziale.

Non è mia. E' di John Maeda, un grande designer, un uomo che ad un certo punto della vita decide di abbandonare la sua carriera accademica per dedicarsi alla ricerca della semplicità.

La semplicità è fatta di poche piccole cose.

Poche, solo quelle essenziali. Che ti suscitino emozioni, sogni, curiosità, stupore.

Piccole, a misura di te. Sufficienti a coprire la lunghezza dei tuoi passi. A stare nel tuo orizzonte percettivo. A riempirti il cuore.

Cose, quelle tangibili, sperimentabili. Che incontrino il tuo bisogno di bellezza, di giustizia, di verità.

Poche piccole cose, ma invisibili per chi non trova il tempo di fermarsi.

Henry David Thoreau, benché vissuto circa due secoli fa, quando la vita era infinitamente più lenta e semplice, sentì impellente il bisogno di staccare:

Andai nei boschi perché desideravo vivere con saggezza, per affrontare solo i fatti essenziali della vita, e per vedere se non fossi capace di imparare quanto essa aveva da insegnarmi, e per non scoprire, in punto di morte, che non ero vissuto. Non volevo vivere quella che non era una vita, a meno che non fosse assolutamente necessario. Volevo vivere profondamente, e succhiare tutto il midollo di essa, vivere da tagliando spartano, tanto da distruggere tutto ciò che non fosse vita, falciare ampio e raso terra e mettere poi la vita in un angolo, ridotta ai suoi termini più semplici.

Fermarsi è necessario ma, ancor prima, è strategico. Voglio raccontarti una storiella che chiarisce il punto:

un boscaiolo si affannava a tagliare un albero. La lama della sua sega era consumata e, nonostante tutti i suoi sforzi, non avanzava di un millimetro. Un uomo che passava di lì, vide il boscaiolo madido ed esausto che pompava invano sulla sega, e così gli disse:

“Amico, credo che la tua lama abbia bisogno di un affilatina”.
“Sì, lo so” rispose il boscaiolo “ma non ho tempo di affilarla, ho troppo lavoro da sbrigare”.

Ti ricorda qualcosa?

Se, come immagino, la tua risposta è sì, tieni a mente: qualche volta stacca la spina!

Qualche volta stacca la spina



**ATTIVAZI
ONE**

*Una volta che avrete imparato a volare
camminerete sulla terra guardando il cielo
Perché è là che siete stati ed è là che vorrete tornare*

Leonardo da Vinci

OCCUPA LE ZONE GRIGIE

Diciamolo subito, senza girarci attorno. Quando si tratta di lavoro, tutti noi, chi più chi meno, siamo dei protezionisti. Temiamo ciò che non conosciamo e, potendo, ce ne stiamo ben lontani.

I più curiosi provano ad osservare a distanza. Gli ardimentosi si producono in incursioni mordi e fuggi, tanto per sondare il terreno. Il fatto è che ciascuno di noi, nel tempo, coltiva una propria zona di sicurezza. Chiamiamola *zona bianca*.

E' la nostra zona, il nostro campo di gioco, ne conosciamo ogni centimetro quadrato, potremmo precorrerne i confini ad occhi chiusi. E' il nostro regno, la nostra dimora, il nostro rifugio. La nostra coperta calda. Ma c'è una cosa piuttosto singolare che va detta. Quella che per ognuno di noi è la zona bianca, per tutti gli altri è nera. Nera come la pece.

E chi vorrebbe stare in una *zona nera*?

La zona nera è tua... stacci tu, io sto bene nella mia, che è tanto chiara e tanto bella. E vedi anche di starne lontano! Che ci piaccia o no, la natura ci ha fatti così. Ah giusto, la natura! Grande burlona la natura. Pensaci bene, lei prima ci soffia dentro un'anima moderata e diffidente e poi ci costruisce intorno un mondo che di stare quieto proprio non ne vuole sapere.

L'esistenza delle zone bianche e nere ci crea non pochi problemi, specie laddove in un modo o nell'altro ci tocca interagire con gli altri. E' sempre più difficile starsene al sicuro nella propria zona. Anzi, spesso siamo costretti a farci entrare gli altri e a volte siamo noi, nostro malgrado, gli invasori. Una situazione a cui ci sentiamo obbligati, se potessimo scegliere lo

eviteremmo volentieri. Perciò cerchiamo incessantemente di minimizzare la sovrapposizione delle zone. Ma, capirai, come le quotidiane funzioni corporali, quando la devi fare, la devi fare. E' inevitabile, dobbiamo convivere con queste scorrerie del nero contro il bianco e viceversa.

E quando accade, ecco che ci ritroviamo immersi fino al collo in questa fetida, vischiosa, infida e maledetta zona grigia.

Prendiamo un progetto. Non so... un progetto software, ad esempio, di una azienda di una certa dimensione. Magari una multinazionale, tanto per darle una dimensione. Cosa abbiamo qui?

Abbiamo Bob responsabile di una certa linea di business che ha bisogno di automatizzare un certo processo. Bob telefona ad Alice, sua referente IT e le spiega il problema. Un po' a denti stretti. Sta già pensando a quanto è nera la zona di Alice. Alice, è interessata, ma fa buon viso a cattivo gioco, perchè sa che la sua zona bianca dovrà entrare in contatto con quella zozza di Bob. E comincia a studiare le contromisure. Perciò chiusa la telefonata, contatta Joe incaricandolo di approfondire l'esigenza di Bob.

Joe è un project manager che lavora per un'azienda terza, che di solito è quella che poi svolge il lavoro sporco. Questi accetta con relativo entusiasmo, infondo sporcarsi è il suo lavoro. Ma in cuor suo il rimpianto lo assale. Ma chi me lo ha fatto fare? Pensa. E ricorda con tenerezza i tempi in cui la sua zona era intonsa. Prima che decine e decine di incursioni l'avessero sdrucita e ingrigita per sempre. Però c'è ancora un po' di bianco, davvero poco, e perciò cercherà di difenderlo con le unghie e con i denti, se necessario.

Nessuno dei tre ha voglia di impantanarsi nella zona grigia. E a lungo andare diventa terra di nessuno. Sfortunatamente, in un progetto (e più in generale in ogni attività umana) le zone grigie sono terreno fertile per i problemi. Tutto quello che può andar male è lì che germoglia, cresce e si radica. E' proprio lì che si incappa nelle grigie sabbie mobili, venendone prima intrappolati e infine ingoiati.

Quando ciò accade, e ahimè accade spesso, o un qualche

intervento esterno provvede a salvarci, oppure si soccombe. A volte la si scampa, a volte la si sfanga. Ma sempre la si paga, e cara.

La buona notizia è che, il grigio può avere una sua sensualità, un suo fascino, se intendete cosa voglio dire.

O almeno per me ce l'ha.

Ho sempre trovato le zone grigie molto stimolanti, affrontare un compito difficile, sfidare l'ignoto, sporcarsi le mani, essere nel fuoco, mi ha sempre attratto. Come se le situazioni di disagio, le condizioni di sofferenza, mi richiamassero ad una missione.

Zygmunt Bauman, grande pensatore e sociologo, scomparso di recente, diceva con una certa enfasi che:

felicità non significa una vita priva di problemi. Una vita felice si ottiene superando le difficoltà, fronteggiando i problemi, risolvendoli, accettando la sfida. Accetti una sfida, fai del tuo meglio e ti impegni a superarla. E poi sperimenti la felicità nel momento in cui capisci di aver tenuto testa alle difficoltà e al destino. E invece ci si sente persi se aumentano le comodità. La felicità - conclude Bauman - è la sfida dell'umanità presente, per la sua dignità futura.

Non avrei mai potuto spiegarlo meglio di così. Perciò, il mio suggerimento è quello di uscire dalla zona di comfort che ti sei costruito intorno e scoprire cosa c'è lì fuori. La sicurezza che ti dà restarci dentro è illusoria.

La sicurezza non esiste, esistono i problemi, i bisogni. Il senso di vivere insomma. E a te non rimane che scegliere se essere della partita o semplice spettatore.

Occupa le zone grigie

IL CORAGGIO DELLA PAURA

A nessuno piace provare paura, dolore, ansia, angoscia, impotenza, delusione, tristezza. Eppure tutti dobbiamo farci i conti ogni giorno. E' nella nostra natura.

Ma perché siamo fatti così? Qual è lo scopo di queste sofferenze?

Sembrerà strano a dirsi ma queste situazioni tormentose rappresentano il meccanismo biologico ed evolutivo che la natura ci ha dotato per aiutarci a sopravvivere.

Le nostre emozioni infatti nascono come capacità di rispondere ai cambiamenti o alle minacce. Sono cioè lo strumento naturale che abbiamo per affrontare situazioni che richiedono un adattamento a nostra salvaguardia.

Un evento come un fruscio nell'erba, un importante colloquio di lavoro, dover parlare in pubblico o passeggiare di notte accanto ad un cimitero, provoca un immediata reazione nel corpo e nella mente.

Non sempre tali reazioni sono ragionevoli o necessarie, ma rappresentano di fatto un modello di risposta biologica collaudato e raffinato in milioni di anni di evoluzione della nostra specie.

Se ancora oggi questo modello è così radicato ed efficace, è perché ci permette di affrontare situazioni anche quando non le abbiamo perfettamente comprese a livello razionale.

La sua debolezza sta nell'ipersensibilità con cui si attiva, infatti non è necessario che ci si ritrovi di fronte ad un'effettiva minaccia perché esso scatti. Ci basta averne il sospetto

suscitato da qualcosa di imprevisto o anche semplicemente da una piccola variazione rispetto alle nostre abitudini. Per l'appunto un cambiamento.

Ora, noi gente razionale e colta, sappiamo distinguere un cambiamento buono da uno cattivo, giusto?

Sì e no.

Sì, perchè siamo piuttosto bravi a valutare le situazioni anche quando non abbiamo tutti gli elementi. Ma anche no, perchè la zona del cervello dedicata al pensiero razionale è di gran lunga più lenta di quella in cui si attivano i nostri meccanismi di difesa.

Quando avviene un cambiamento, prima ancora di renderci conto di cosa stia realmente accadendo, scatta un allarme. La madre di tutti gli allarmi, nostra fedele amica e compagna di vita, è la *paura*.

Chiunque direbbe che è brutto aver paura. Il panico, l'ansia, i timori, sono reazioni spiacevoli. Sono una sofferenza che vorremmo non provare mai. E invece dovremmo essere grati alla natura che ce ne ha fatto dono. E per capirlo è sufficiente pensare allo scopo per cui esiste, e non guardare solo ai sintomi con cui si manifesta.

Non è molto diverso da altri aspetti della nostra vita, pensiamo ad esempio al dolore fisico dell'allenamento sportivo, sofferenza ampiamente ripagata dalla performance che ne segue, dalla felicità per una vittoria a cui ci può portare.

Oppure pensiamo ai dolori di un parto, che ogni donna è disposta a patire pur di diventare mamma.

La paura ha uno scopo, ed è uno scopo buono. La paura ha il compito di mobilitare tutte le nostre risorse per proteggerci dalle conseguenze di una minaccia. La paura è la nostra migliore alleata per dare fondo alle nostre capacità, alle nostre forze e al nostro ingegno, ogni volta che ne abbiamo bisogno. Ogni volta che la situazione lo richieda.

Hai mai visto il film *Totò contro Maciste*? Memorabile la risposta di Totokamen alla domanda sulla sua agilità, dopo lo scontro-fuga con Maciste:

"Giovanotto" rispondeva Totò "è il coraggio della paura!".

Dietro questa gag, c'è una grande rivelazione sulle reali implicazioni della paura nella nostra vita e nel modo in cui ogni giorno scegliamo di affrontarla.

Senza la paura non esisterebbe il coraggio. Perché, vedi, è un errore pensare che coraggioso è chi non conosce paura. Piuttosto, coraggioso è chi non si lascia paralizzare dalla paura, chi non sceglie di scappare e decide di affrontare, in qualche modo, ciò che lo spaventa. La paura, sotto questa luce, è il miglior strumento che abbiamo per riconoscere una situazione che merita la nostra attenzione, un cambiamento, un pericolo, un disagio, una brutta notizia. E il coraggio è il modo con cui decidiamo di farcene carico.

L'opposto della paura non è il coraggio, ma la tranquillità. Un grande educatore dei nostri tempi, don Luigi Giussani, chiuse uno dei suoi discorsi dicendo:

Vi auguro di non essere mai tranquilli.

La tranquillità è più vicina all'indolenza che al benessere. La tranquillità distrae, distoglie l'attenzione, ci anestetizza. L'impero romano cadde all'apice della propria tranquillità.

Sembrerebbe un paradosso: la paura è nostra amica, la tranquillità nostra nemica. Ma se non ci fossero i paradossi, la vita perderebbe tutto il suo mistero.

E se sei arrivato a leggere fin qui, l'avrai capito, è nel paradosso che si scoprono le cose più interessanti. Quando tutti i dati ti dicono una cosa ma l'esperienza ti dice l'opposto, è lì che sei chiamato alla missione, è lì che devi abbandonare i pregiudizi, ed è lì che devi dare il meglio di te.

PREVEDERE IL PASSATO

Un giorno un mio amico, che ha la costanza e l'abnegazione di seguire il mio blog, mi chiese: “ma dove le prendi le cose che scrivi?”.

E' una domanda che fa piacere, ma la risposta non è così facile. Devo ammettere di non aver mai seguito un piano editoriale. Piuttosto mi lascio ispirare dalla mia quotidianità. A volte mi accadono così tante cose che mi maledico per non avere il tempo e la forza di renderle tutte. Siamo esseri limitati. Me ne sono fatto una ragione.

Questo che sto per raccontarvi è invece sopravvissuto ai miei limiti. Si tratta di un incontro con alcuni colleghi che si occupano di risk management e che mi ha inferto una fitta di nostalgia del mio precedente lavoro. Anche io mi occupavo di rischio ed è anche stata la ragione per cui ho trapiantato la mia famiglia dal bellissimo mare salentino, alla contraddittoria e caotica capitale.

Amavo quel lavoro era eccitante, difficile e, per certi versi, trascendente. Insomma, affrontare scientificamente il compito di prefigurarsi il futuro oltre a sollecitare meccanismi mentali che non pensavo nemmeno esistessero, porta a farti un bel po' di domande impegnative su ciò che è possibile e su ciò che ha significato. Inevitabilmente cresci oppure molli. Io credo di essere cresciuto e tanto. Ed è forse per questo che ricordo con qualche rimpianto quegli anni. Così oggi mi viene naturale (anzi sento necessario) testimoniarti qualcosa che ho imparato e che tuttora mi orienta in quello che faccio.

Sei pronto? Cominciamo.

E' convinzione diffusa nel campo delle decisioni e del pensiero strategico che imparare dalla storia aiuti a fare scelte migliori. Prendere lezioni dal passato è una buona norma, purché non si tratti delle lezioni sbagliate.

Ci sono solide ragioni per non fidarsi troppo della storia, quella riportata dagli storici per meglio dire. Ancor meno di quella personale, ossia quella riportata dalla nostra memoria.

Prendere decisioni è un po' una scommessa, e quando lo facciamo contiamo su un senso di relativa confidenza circa l'esito, e una buona dose (ma sopravvalutata) di fiducia nella nostra capacità di prevedere il futuro.

Purtroppo devo darti una brutta notizia: prevedere il futuro è difficile, e lo è in modo esponenziale man mano che ci si sporge in avanti.

Un interessante esempio di cosa comporti fare una previsione, anche di un fenomeno relativamente semplice, ci viene dal matematico Michael Berry, docente di Fisica Matematica presso l'università di Bristol. Nell'esempio prende in esame il movimento delle palle di biliardo dopo un tiro di stecca. Secondo Berry, se si conosce una serie di parametri riguardanti una palla ferma su un tavolo da biliardo, calcolando la resistenza del tavolo e valutando la forza dell'impatto, è abbastanza semplice prevedere che cosa succederà al primo urto con un'altra palla. Il secondo urto è già più complicato, tuttavia è possibile fare previsioni con un buon grado di certezza anche se sono richiesti una maggiore precisione nell'analisi dello stato iniziale ed una maggiore attenzione. Quando, dopo una serie di urti, si arriva a valutare il nono impatto, risulta addirittura necessario prendere in considerazione la forza gravitazionale di un'eventuale persona in piedi di fianco al tavolo. Se poi volessimo calcolare il cinquantaseiesimo impatto, sarebbe necessario considerare ogni singola particella elementare dell'universo, finanche l'eventuale elettrone posizionato ai limiti dell'universo che dista

miliardi di anni luce da noi, poiché, anch'esso, esercita un effetto significativo sul risultato.

Detta in parole povere, l'errore che si commette nel fare una previsione ha un incremento esplosivo rispetto al tempo. Tanto che potremmo dire che, in breve, tutto diventa frutto del caso.

Lo so è difficile da digerire, specie per chi crede che prevedere il futuro sia parte integrante del proprio mestiere. Leggasi i manager. Non fraintendetemi, mi piacerebbe poter dimostrare il contrario, in fondo un po' manager lo siamo tutti, no?

E invece mi tocca infierire: se prevedere il futuro è estremamente difficile, prevedere il passato lo è molto di più. Anzi, prevedere il passato è impossibile.

Questo apparente paradosso (l'ennesimo) era già chiaro sin dalle antichità. Virgilio, nell'Eneide, ci narra di Eleno figlio di Priamo. Era l'uomo più intelligente dell'esercito troiano, nonché indovino. Fu lui a svelare ai Greci, in cambio della libertà, gli oracoli di come avrebbero potuto conquistare la città di Troia. Ma a differenza di altri indovini, aveva anche il talento di prevedere il passato. Con estrema precisione e senza avere alcuna informazione a riguardo. Insomma, prevedeva all'indietro.

Se ti sembrasse cosa da poco, ti invito a riflettere su un esperimento mentale proposto da Aaron Brown e Paul Wilmott, noti esperti di rischio e finanza quantitativa. I due simpaticoni ci chiedono di immaginare di entrare in una stanza in cui, proprio al centro del pavimento, ci fosse una pozza d'acqua. Come ci è arrivata?

Una perdita? Qualcuno l'ha versata dal proprio bicchiere senza volerlo? Magari c'era un pezzo di ghiaccio lasciato lì che si è poi sciolto? E se così fosse, che forma aveva il pezzo di ghiaccio?

Con un po' di acume, conoscenza delle leggi fisiche e del sistema "stanza-ghiaccio-pavimento", forse potremmo

prevedere la forma della pozza d'acqua, nota quella del pezzo di ghiaccio. Ma il contrario certamente no. Né ora né mai.

La nostra mente non è attrezzata per le previsioni all'indietro.

Con una sola eccezione: quelle col senno di poi. Abilità nota anche come distorsione retrospettiva. Che, manco a dirlo, è sbagliata quanto effimera. Ma ci cadiamo tutti, senza eccezioni. E' uno dei più subdoli bias cognitivi. Un errore di ragionamento a cui non ci si riesce a sottrarre.

In sostanza è la tendenza che abbiamo di considerare plausibile ciò che succede, ma solo dopo che è successo. E per avvalorare il giudizio, tendiamo ad enfatizzare, tra i tanti, solo gli elementi che secondo noi hanno provocato l'evento, valutandoli come evidenti, quasi scontati.

Questo bias è stato studiato a lungo.

Negli anni ottanta, alla Carnegie Mellon University, Baruch Fischhoff, docente di Risk analysis, communication and human behavior, ha dimostrato in un esperimento che, quando si conosce l'esito di un fenomeno, si tende a stimarlo con probabilità più alta di quando lo si ignora.

Ossia, col senno di poi, la probabilità di accadimento di un evento, per quanto improbabile, diventa quasi certezza. Quante volte, di fronte ad un fatto, abbiamo esclamato:

te l'avevo detto... e lo sapevo io... ma scusa, che cosa ti aspettavi?

La distorsione retrospettiva è molto pericolosa. Ci fa credere di essere più bravi a prevedere le cose di quanto lo siamo in realtà. Ci rende arroganti e ci porta a decisioni sbagliate.

Purtroppo, la scoperta di questa disfunzione cognitiva non ha prodotto un valido rimedio. Colpisce chiunque, senza eccezioni. Ma allora che fare?

Anche se non esiste un antidoto efficace, ci sono almeno due buone pratiche che possono aiutarti a limitarne i danni.

La prima, non ragionare sull'evento ma sul suo complemento.

Cioè, non soffermarti sulle ragioni per cui un evento è accaduto, piuttosto analizza le ragioni per cui sarebbe potuta andare diversamente. Questo sposta l'attenzione dagli elementi già noti e fuorvianti, a favore di una situazione di genuina incertezza. Lasciati sorprendere dal passato che non conosci. La seconda, annota su un diario quello che accade, mentre sta accadendo. Registra di tutti gli elementi che ti sembrano rilevanti rispetto all'esito. Sarà molto istruttivo scoprire a posteriori che pessimo indovino sei. Ma non abbatterti, lo siamo tutti.

Alla luce di quanto detto, cosa possiamo imparare? Impariamo che la realtà è troppo complessa per noi. E pensare di poterla governare è una pia illusione. E impariamo che prendere coscienza dell'imprevedibilità del mondo può aiutarci a orientare le nostre energie verso approcci più adeguati e ci fornisce criteri di giudizio certamente migliori.

Siamo fallaci, siamo imperfetti. E siamo senza dubbio recidivi. Ma, forse, è meglio così. Non so tu, ma io ho idea che la perfezione sarebbe una noia mortale.

QUEL FURBO DI EISENHOWER

Chissà quante volte ti sarà capitato di non poterti esimere dal farla. Non importa quali che siano gli impegni del momento, non c'è scusa che tenga. Quando arriva, arriva di soppiatto e non puoi fare nulla per derogare. Quando la devi fare, la devi fare.

E basta!

Lo so, è una dura legge della vita. E meno male, perchè in certe circostanze è proprio la durezza a salvarti. Quanto meno ti dà il tempo per scegliere come gestirla. Non fartela sfuggire, per così dire, di mano.

L'urgenza è difficile da gestire quando ci travolge. Perchè ci costringe ad affrontarla precipitosamente, senza riflettere abbastanza e con mezzi approssimativi. L'urgenza ci rende vulnerabili e alla mercé del caso. E' una scocciatura. Eppure basta guardarsi intorno per vedere che tutti corrono di qua e di là nel disperato tentativo di soddisfarla. Spesso in condizioni di risorse scarse, con conseguenti conflitti o snervanti attese dietro ad una porta.

L'urgenza andrebbe evitata. Cioè se la devo fare, meglio farla quando ancora non è improcrastinabile. Così posso scegliere il momento e il luogo migliori.

Certo che, occorrerebbe un sistema per prevederla. Meglio ancora occorrerebbe un modo per raggiungere una certa regolarità. Sei d'accordo?

Forse anche tu avrai sentito la frase attribuita a Dwight David

“Ike” Eisenhower che recita: *ciò che è importante raramente è urgente e ciò che è urgente raramente è importante.*

La grande verità di questa frase (posto che sia stato davvero Eisenhower a pronunciarla) è che non siamo molto bravi a distinguere la differenza tra *urgenza* ed *importanza*. Così, spesso ci ritroviamo in affanno, oberati, stressati e di corsa. Non è un bel modo di vivere la giornata, non ti pare?

Per uscirne è necessario che impariamo bene a leggere le situazioni, così da prendere la decisione migliore. E per farlo ci sono diverse tecniche.

Quella che più mi piace l'ha descritta Stephen Covey nel suo famosissimo libro, *7 regole per avere successo*, nota anche come la *Matrice di Eisenhower*. Prima di approfondire la tecnica, però, è utile chiarire il significato dei termini importanza ed urgenza. L'importanza, è un concetto soggettivo. Ciò che è importante per te potrebbe non esserlo per altri, ed inoltre, ciò che è importante oggi potrebbe non esserlo in un altro momento.

I criteri con cui stabiliamo se una cosa è importante dipendono dai nostri valori, principi ed obiettivi, e sono quindi diversi per ciascuno di noi. Esserne consapevoli aiuta a comprendere le situazioni, in particolare quando sono coinvolte anche altre persone.

Il concetto di "Urgente", invece, è oggettivo. Dipende solo dalla variabile tempo. Va applicato quindi a quelle attività che richiedono attenzione immediata o comunque a brevissima scadenza. Di solito nelle situazioni urgenti ci si ritrova per cause esterne o per trascuratezza.

Affrontare il problema alla radice, nel primo caso, significa avere personalità e coraggio per resistere alle pressioni esterne e difendere quello che è veramente importante per te. Nel secondo, sviluppare una buona capacità di adattamento ed essere disposto a cambiare le tue (cattive) abitudini.

Vediamo quindi come Stephen Covey ci suggerisce di affrontare il problema.

Innanzitutto bisogna classificare gli impegni che dobbiamo affrontare, sia quelli che già conosciamo che quelli che ci cadono in testa all'improvviso. Per poi affrontarli secondo la classe di appartenenza.



La figura sopra è una delle tante rappresentazioni della matrice, che descrive quattro quadranti in base alla valutazione di urgenza e di importanza che decidiamo di attribuire ad un dato impegno.

Il quadrante 1 è quello delle *crisi*.

Qui troviamo quelle azioni che vanno compiute al più presto e che non sono delegabili ad altri (progetti in scadenza, telefonate ai clienti, problemi pressanti e da risolvere subito).

e attività che rientrano in questo quadrante vanno ridotte al minimo perchè si affrontano in condizioni precarie, è facile commettere errori e non si ha tempo per rimediare. Se la tua attività rientra costantemente in questa zona, è probabile che tu abbia grossi problemi organizzativi o sei troppo condizionato dalle decisioni di altri.

In questi casi il mio consiglio è quello di farti aiutare da persone che a tuo giudizio sono meno pressate, certamente possono darti qualche consiglio utile. Inoltre devi introdurre un filtro di protezione rispetto agli input che arrivano dall'esterno.

Dire sempre si può essere controproducente. La regola d'oro è: prometti poco e dai tanto.

Il quadrante 2 quello delle *opportunità*.

Qui dovresti mettere tutte le attività strategiche, che portano tanto valore. Tutte le iniziative, insomma, per cui vale la pena spendere la maggior parte del tuo tempo. Se ti ritrovi spesso in questa zona del campo allora sei molto bravo a gestire il tuo tempo e a raggiungere i tuoi obiettivi. Trascurare questa zona, ti spinge diritto nel quadrante 1, perchè le cose importanti prima o poi dovrai affrontarle oppure saranno loro ad affrontare te.

Nel quadrante 3 trovi le *distraxioni*. Si tratta di cose a scarso valore aggiunto che fanno solo perdere tempo. E' facile caderci perchè spesso è il luogo delle attività imposte. In questa area tutto sembra importante a causa della percezione di urgenza che la caratterizza. Probabilmente si tratta di cose importanti per gli altri ma non per te. Se ti ritrovi spesso in questa zona, sappi che stai sottraendo tempo prezioso alle cose davvero cruciali. In questi casi, se puoi, delega. Oppure costringi l'esattore a rivolgersi ad qualcun altro. Non sempre, però. Valuta il tempo che occorre e, se non è molto, concediti di tanto in tanto. Fare l'orso in nome dell'efficienza porta ad altri problemi che puoi immaginare.

Il quadrante 4, contiene puro e semplice *spreco*.

Attività banali o superflue, piacevolezze, distrazioni. Pretesti più o meno consapevoli per rimandare ciò che è davvero importante. Molto spesso si tratta di una via di fuga dallo stress, o momenti di fisiologica pigrizia cui tutti quanti ogni tanto cadiamo. Non siamo macchine. Ma se succede troppo di frequente occorre fare un'approfondita introspezione. Può trattarsi di scarsa capacità di focus, o di cali di motivazione, oppure è solo arrivato il momento di cambiare aria. La risposta la puoi scoprire solo tu. Ed è fondamentale trovarla il prima possibile, magari con l'aiuto di qualcuno di cui ti fidi e che può osservare il tuo disagio da una prospettiva diversa dalla

tua.

Vero è che la vita è un po' più complessa di quanto ci piacerebbe. Ragionare per categorie è una grossolana semplificazione. Ma il segreto sta nell'esserne consapevoli. Così da sfruttare queste tecniche come un setaccio a maglia grossa.

I problemi più evidenti vengono alla luce facilmente, e individuarli è già un grosso risultato.

Dopo, però, occorrerà fare un passo successivo e affrontare anche le cause. Che spesso non sono singole e non sono semplici. Ma questo è un altro discorso.

Tornando a noi, da domani, se ti lascerai di nuovo sorprendere dall'urgenza di farla, o tutte le volte che vedrai gente che corre, cerca di non essere fatalista.

Perchè non è vero che quando la devi fare, la devi fare.

O meglio, intanto corri a farla!

Ma, dopo, apri il tuo Word, scrivi a lettere cubitali e stampa su foglio A3, questa interessante citazione di Samuel Butler II, scrittore inglese del diciannovesimo secolo: *c'è una certa somiglianza, più o meno grande, tra i piaceri che tutte le nostre evacuazioni ci procurano. Credo che il piacere derivi sempre dal sollievo, cioè, dallo sforzo notevole, anche se per lo più inconscio, di trattenere quello che è gradevole eliminare.*

Lascio a te la scelta del posto in cui affiggerla (sempre che tu non ne abbia in mente un uso migliore).

AGILI PER SCELTA

Non se ne abbiano i tanti validi e appassionati professionisti dell'universo Agile. Non è mia intenzione muovere critiche a loro, che ci mettono l'anima ogni santo giorno credendo fino in fondo in quello che fanno e nella loro missione. Con loro, il mondo è un posto migliore.

Non è questo il tema che voglio affrontare. Piuttosto il mio interesse è nei riguardi del concetto stesso di *agilità* come idea. Mi interessa cioè suscitare qualche riflessione sulla natura dei suoi valori fondamentali e su come diffonderli.

Se sei un purista delle metodologie Agili, forse avrai di che obiettare. E' comprensibile e, dal quella prospettiva, anche giusto.

D'altra parte, però, spero che mi si riconosca l'onestà intellettuale con la quale mi permetto di esprimere fuori da ogni retorica, le mie personalissime convinzioni sulla questione. Convinzioni che (e perdonami l'autoreferenzialità) nascono nel 2005 con le mie prime esperienze Lean, nell'ambito di un progetto di change management su vasta scala, promosso dall'azienda in cui lavoro. E poi cresciute e affinate negli anni, con i miei studi di approfondimento e i diversi progetti in cui ho voluto sperimentarne la portata. L'agilità è un concetto in cui credo molto. Tant'è che oggi sono uno dei pochi in azienda ad agire per contaminare ogni angolo di mondo in cui mi imbatto. Creando occasioni per discuterne nell'organizzazione, nei team e con le singole persone (fine dell'autocelebrazione).

L'agilità, a mio modo di vedere, è una qualità personale che

trova la sua massima espressione sul piano collettivo. E' un modo di guardare il mondo che permette di affrontare problemi, anche molto complessi, con buone chance di successo. Fammi sottolineare il concetto perché è importante: *l'agilità è una qualità personale*. E' importante perché, capito questo, viene da sé che non la puoi trattare come fosse uno skill. Non è una competenza, non si impara dai libri. Nasce da dentro, è una predisposizione del pensiero, è una lente assolutamente personale con cui guardi la realtà.

Come la generosità, il coraggio, la pazienza.

Non puoi divulgarla e sperare che faccia presa. Puoi solo piantarla come un seme, e prenderti cura del virgulto che, col tempo, diventerà arbusto.

Ma, come i contadini sanno bene, il merito del raccolto non sta tutto nel seme. Sta anche e soprattutto nel campo. Occorre lavorare la terra, assecondare la sua naturale caratteristica e rispettarne i suoi cicli.

Forse ho stiracchiato un po' la metafora ma quello che voglio dire è che l'agilità è un valore in cui credere, di cui essere persuasi attraverso un percorso personale e, in quanto tale, diverso da caso a caso, da persona a persona. L'agilità è una qualità che deve sorgere in chi la cerca e non calata da chi ce l'ha.

Perciò bisogna stare in guardia da chiunque voglia farci credere il contrario. Fai attenzione perché ci sono tre pericoli da cui guardarsi lungo la strada:

Primo. Occhio alla distribuzione push. Quando un'azienda o anche un individuo sente il bisogno di sperimentare le idee della cultura Agile ha due possibilità:

- a) studiare, sperimentare, fallire e crescere;
- b) rivolgersi ad un coach (o ad un esercito di coach, dipende da quanti soldi si è disposti a spendere).

In genere l'azienda sceglie l'opzione b) mentre l'individuo la a). E, di solito, la prima fallisce lo scopo mentre il secondo cresce (anche se dovesse fallire).

Questo accade per un motivo semplice. Le aziende di solito affrontano il problema come un qualunque altro investimento: chiamano un gruppo di esperti, questi operano in modalità push per un certo periodo, calando un nuovo paradigma dall'alto, e ci si aspetta che tutti lo recepiscano. Dopo un po' di tempo, finiti i soldi, gli esperti vanno via e l'azienda pian piano ritorna ai suoi precedenti equilibri. Forse qualche traccia dei nuovi concetti sarà rimasta, ma niente di più.

L'individuo invece agisce in modo diverso. E' lui che ne sente il bisogno, è lui che ha il problema da risolvere ed è sempre lui che si mette in gioco. Nessuno gli ha imposto nulla, nessuno è andato a vendergli qualcosa. E' fortemente motivato ed è lui che decide di comprare.

E' evidente che la differenza è abissale. Se si arriva a capire questo allora anche le aziende possono spendere meglio i loro soldi. Innanzitutto facendo scouting di questi aspiranti compratori, magari incoraggiandoli e collocandoli dove il business è più sofferente. E solo allora cercare un coach (e non un esercito) che abbia la merce che loro vogliono tanto comprare e che permetta loro di crescere sani e forti.

Secondo. Attento agli alchimisti e ai ciarlatani. Un concetto o un'iniziativa di successo assumono ben presto un'etichetta, perché le etichette permettono di vendere. Cerca su Google la parola *agile* e vedrai che 99 risultati su 100 corrispondono a pagine in cui qualcuno vuole venderti qualcosa. Il mondo è così.

Quando un'idea prospera, diventa una buzzword che gli uffici di marketing e venditori d'assalto, cercano di spremere al massimo per fare soldi.

Sull'Agile il business negli ultimi anni è dilagato. Consulenti, editori, certificatori, organizzatori di eventi, formatori e gli immancabili mercenari, alchimisti e ciarlatani. Bisogna stare

attenti a quest'ultima categoria.

Sono i più radicali. Hanno sempre la ricetta giusta. Sono dei grandi imbonitori. Non è difficile riconoscerli. Quando li incontri ti innamori della luce che irradiano.

Hai trovato il tuo mago di Oz e speri che ti dia un cuore, un cervello o il coraggio. Ma poi, se gli vai abbastanza vicino, sgami l'imbroglio.

Il fatto è che fin quando non succede, gli effetti possono essere davvero destabilizzanti. Arrivano con la loro valigetta delle pozioni miracolose e te le spongono sul tavolo. Tu vedi tutti quei seducenti (e sedicenti) colori e già ne sei attratto.

Poi prendono un gessetto e tracciano una linea sul pavimento e dicono: *ecco, da questa parte sei Agile, dall'altra sei Niente.*

Nessuno vuole essere una nullità, giusto? Ma non si fermano a questo. A volte ingaggiano dei complici, che si presentano come persone che hanno fatto il salto dal lato giusto della linea. Persone che giureranno che la loro vita è cambiata e che il loro mondo non è più la valle di lacrime di prima. Così, ti ritrovi intrappolato nelle odiosissime dicotomie: dentro o fuori, buono o cattivo, amico o nemico.

Evitalo! Evitalo come la peste!

Terzo. Abbasso l'Agile Adoption, evviva l'Agile As Option.

Ora che hai capito come funziona questo melmoso ed infido ecosistema, voglio darti un ultimo elemento su cui riflettere. Diffida sempre delle iniziative precedute da slogan come "Agile Adoption", "Agile Change", e simili. E in generale diffida di ciò che presuppone un'adesione ad una bandiera. Il valore sta sempre nelle persone, nasce da queste e tra queste si diffonde. Attraverso una consapevole scelta. Altrimenti è marketing, o peggio, fondamentalismo.

Le idee sono sempre decisioni personali. Un'idea è mia quando io decido di accoglierla. Un'idea non si può marchiare addosso ad altri. Puoi regalarla o venderla, certo. Ma sempre e solo se

c'è qualcuno che sceglie di farla sua.

Le idee alla base del movimento Agile sono divampate perché tante, tantissime persone le hanno riconosciute come valide opzioni, le hanno trovate efficaci, magari anche sexy e divertenti. Ma comunque le hanno scelte come patrimonio personale e, come spesso accade alle idee, le hanno diffuse.

Questo ha fatto sì che, laddove hanno attecchito, si sono mescolate alle altre già esistenti, secondo i contesti, secondo i problemi contingenti e secondo la sensibilità delle persone che poi le hanno perseguite.

Così sono nate innumerevoli espressioni, anche molto diverse tra di loro, sostenute però dalle solide fondamenta che solo una scelta consapevole può edificare.

Ecco perché, a questo punto del mio percorso, mi interrogo spesso su come si possa migliorare il mondo. E la risposta che ultimamente continuo a darmi è sempre la stessa.

Il segreto sta nei rapporti personali, nelle relazioni basate sulla fiducia. Legami fondati sulla libertà di espressione e di scelta. Scelta voluta e non imposta.

Questo è il vero campo in cui seminare. Un campo magico. Dove alla fine i frutti sono sempre migliori di quelli che immaginavi. E il cui raccolto è sempre un'occasione di festa.

Allora dimmi: quale sarà la tua prossima scelta?

UNA CANZONE PER TE

Ci sono cose che incontriamo e senza chiederci il permesso si insediano dentro di noi e lì restano, diventando parte del nostro essere fino a cambiare, magari anche solo di poco, quello che siamo. Una persona diversa dalle altre, un panorama mozzafiato, una dolorosa esperienza, un libro o perfino una canzone.

Già, le canzoni. Poesia e musica in una miscela così potente da spostare le montagne. Potenza della poesia, potenza della musica. Le canzoni sono ovunque, ne ascoltiamo inconsapevoli a centinaia tutti i giorni. Molte le conosciamo perfino a memoria e spesso ci sorprendiamo a canticchiarle.

Ma quante volte ci soffermiamo sul loro significato? Molte canzoni portano dentro messaggi fantastici, capaci di trascinare un popolo, di ispirare grandi imprese. E lo fanno con una forza tale da renderle irresistibili. Una di queste, secondo me è *Che sia benedetta*, scritta da Salvatore Mineo e interpretata da Fiorella Mannoia. Canzone attualissima di una dolcezza estrema ma con una forza dirompente.

Se ti venisse il dubbio che io stessi uscendo fuori tema, voglio fugarlo subito: assolutamente no!

Questa canzone è un inno alla leadership. Se riuscissimo a fare nostri i versi del solo ritornello il mondo diventerebbe un posto migliore, all'istante.

Sì, il ritornello di *Che sia benedetta* è il trionfo del leader che tutti vorremmo seguire. Ed è il decalogo del leader che potremmo

diventare. Sei pronto a scoprire come?
Analizziamolo insieme.

1. *Che sia benedetta. Per quanto assurda e complessa ci sembri la vita è perfetta*

La vita non è quello che ci succede, semmai quella è la realtà. La vita è come noi reagiamo a ciò che ci succede. Noi non siamo ciò che ci accade, noi siamo quello che scegliamo di fare quando accade.

Un leader sa che questa facoltà di scelta si chiama libertà ed è tutto quello che ci occorre perché la vita sia davvero perfetta.

2. *Per quanto sembri incoerente e testarda se cadi ti aspetta C'è sempre un'opportunità davanti a noi. Anche quando sembra non esserci via di uscita. Anche quando siamo veramente a terra.*

Un leader non dimentica la libertà che ha di scegliere come reagire. Perché sa che la vita ci risarcisce sempre, se scegliamo di fidarci di lei.

3. *Siamo noi che dovremmo imparare a tenercela stretta a tenercela stretta*

La vita è una sola, ed è breve. Spesso ce ne rendiamo conto troppo tardi.

Un leader si attacca alla vita con tutte le forze, non spreca nemmeno un secondo. Vive l'istante come se fosse l'ultimo.

4. *A chi trova se stesso nel proprio coraggio*

Il coraggio non è l'opposto della paura. E' il modo con cui la affronti. La paura ti irretisce, ti paralizza, ti mette in fuga, ti fa smettere di vivere.

Un leader, come chiunque altro, è pieno di paure. Ma sa che qualunque cosa lo spaventi non può mai essere brutta quanto smettere di vivere. Così reagisce, con coraggio, sfruttando la paura a proprio vantaggio. Un leader usa la paura come feedback, se quello che fa non gli incute alcuna paura, forse

non sta facendo nulla di importante.

5. *A chi nasce ogni giorno e comincia il suo viaggio*

Jeff Bezos, CEO di Amazon e grande leader di pensiero, ama dire: *everyday is day one*, ogni giorno è il primo giorno.

Un leader rifugge la routine, cerca incessantemente il valore delle cose e lo esalta con lo stesso entusiasmo, la stessa curiosità, lo stesso stupore della prima volta. Affinché anche la semplice routine diventi una grande missione.

6. *A chi lotta da sempre e sopporta il dolore*

Niente è semplice, niente è indolore. E il prezzo della felicità, è l'obolo richiesto dalla vita per restarti accanto.

La vita richiede fatica, impegno, dolore a volte. Un leader è disposto a pagare. Si allena di resistenza e di forza anche quando non sembra essere necessario, perchè sa che prima o poi ne avrà bisogno. Questa dote si chiama *resilienza*.

7. *Qui nessuno è diverso nessuno è migliore*

Tutti hanno la dignità di essere al mondo. Tutti possono insegnarci qualcosa. Tutti hanno la loro unica e fantastica storia.

Un leader non usa mai la parola io. Lui trova il proprio significato nell'altro. Si mette al servizio dell'altrui umanità senza alcuna riserva.

8. *A chi ha perso tutto e riparte da zero perché niente finisce quando vivi davvero*

Perdere tutto per ritrovare se stessi. Su questo sono stati scritti fiumi di parole in ogni epoca. Quando perdi tutto capisci cosa è davvero importante.

Un leader sa che ogni fallimento porta con se una preziosa lezione. Non si sofferma a giudicare. Non spende un minuto a guardare indietro. Un leader sa che dopo un fallimento la cosa più importante è imparare e ripartire.

9. *A chi resta da solo abbracciato al silenzio*

Vivere nella consapevolezza non è sempre facile. Il mondo è diventato caotico, frenetico, assordante. Siamo a corto di tempo per pensare, a corto di ossigeno per respirare.

Un leader capisce quando è il momento di staccare. Di riservarsi del tempo per sé, per guardare il mondo dall'esterno, per affilare la lama, direbbe Stephen Covey. E dopo averlo fatto, tornare più forte e con una visione più chiara.

10. *A chi dona l'amore che ha dentro*

Passione, trasporto, generosità, pazienza, gentilezza. Un leader mette tutto questo in ogni cosa. Nei rapporti personali, nel proprio lavoro. Sono i migliori valori di un leader. E di un uomo.

Che sia benedetta è una canzone meravigliosa. Impossibile restarne indifferenti. La stessa melodia tenue e gentile all'inizio, dopo un po' comincia a spingere, o a tirare se preferisci, e alla fine ti travolge in un vortice di emozioni che fanno venire la voglia di aggredire la vita e attaccarvi con le unghie e con i denti. Il suo messaggio colpisce duro e colpisce basso. Ma è proprio quello il suo valore.

Le canzoni, e più in generale, ogni espressione d'arte, sono un mezzo potentissimo per diffondere un messaggio. Per contaminare. Il messaggio è la ragione per cui esse esistono, per cui qualcuno ha voluto crearle, mettendoci dentro un pezzo della propria umanità.

Ed è grazie a questa umanità, a questa anima, che quel messaggio riesce a cambiare, magari anche solo di poco, quello che siamo.

The background is a dark, almost black, textured surface. It features numerous white and grey splatters, blotches, and irregular shapes, giving it a gritty, distressed appearance. A faint, light-colored map of Italy is visible in the background, centered behind the text.

CONTAMI NAZIONE

*Condividi qualcosa di te
e del tuo lavoro ogni giorno
e inizierai ad incontrare persone speciali*

Bobby Solomon

IL DILEMMA DEL RIBELLE



acciamo un test! Ti piacciono i test?
Ti farò quattro domande, sei pronto?
Cominciamo:

1. Sei curioso, attento alle tendenze emergenti e a come queste possono influenzare il tuo lavoro?
2. Dichiarai a voce alta quando il re è nudo e proponi le tue idee su come rivestirlo?
3. Tendi ad accollarti problemi spinosi che richiedono soluzioni creative?
4. Ti capita spesso di sentirti dire: "dacci un taglio, qui le cose non si fanno così"?

Se hai risposto di sì ad almeno due domande, con molte probabilità, sei quello che in azienda spesso è etichettato come "piantagrane", e che Lois Kelly e Carmen Medina, nel loro saggio *Rebels at work*, definiscono "ribelle".

Secondo gli autori, i ribelli pongono domande scomode, guardano le cose da prospettive inconsuete, non amano le rigidità e la burocrazia. Spesso sono i primi a notare segnali di cambiamento. Sono proattivi e preferiscono mettersi in gioco invece che lamentarsi. Sono degli ottimisti che cercano le opportunità dove gli altri rinunciano.

Questo tipo di ribelli sono una grande leva per migliorare e innovare l'intera organizzazione, sono una risorsa preziosa.

Se ti senti un ribelle, probabilmente la tua vita in azienda non è

delle più semplici. Alterni momenti di grandi stimoli e soddisfazioni personali ad altri di profonda frustrazione e rospi amarissimi da mandare giù. Il più delle volte capi e colleghi faticano a capirti, in qualche caso ti osteggiano e ti emarginano in compiti di minore interesse.

Se sei un capo che nel proprio team ha un ribelle, forse ti senti a disagio, temi di non poterlo controllare, che i suoi metodi poco ortodossi possano compromettere la tua immagine. Oppure temi possa destabilizzare l'ambiente o peggio, contagiare gli altri.

Il libro di Kelly e Medina si rivolge ad entrambi. E fornisce indicazioni che ho trovato illuminanti. Aiuta a comprendere come essere ribelli possa portare tanto valore nella propria organizzazione. Come un capo può trarre grande vantaggio dalla presenza di un ribelle, e che farselo scappare sarebbe un grave errore. Così come aiuta i ribelli a trovare un ruolo chiave in un'organizzazione e realizzare le proprie aspirazioni a patto di comprendere il contesto in cui operano e saper gestire i propri talenti e la propria personalità.

Ma diciamoci la verità, in un difficile rapporto caporibelle, a soffrire di più è sempre il ribelle. Un capo ha mille modi per disinnescare la mina vagante. Ignorarlo, biasimarlo, mettergli pressione, inertizzarlo con attività marginali, ostacolarlo, spingerlo ad andarsene. E, in definitiva ha anche molto altro a cui pensare e con cui diluire lo stress di un rapporto complicato.

Mentre il ribelle può fare ben poco per disinnescare un capo, tutto ciò che fa, prima o poi passa al suo vaglio. Un ribelle può suggerire, magari con veemenza, ma un capo può pretendere e spesso lo fa.

Psicologicamente il ribelle è più esposto. Sopravvivere nell'organizzazione per lui è molto più estenuante.

Ma allora, se quel ribelle sei tu, cosa puoi fare in questi casi?

Come dovresti comportarti? Come potresti cambiare il clima di frustrazione in cui sei finito? In questo post, con l'aiuto di Kelly e Medina, proverò a darti delle dritte che con me hanno funzionato e funzionano ancora.

Il segreto sta tutto in una parola: resilienza. La resilienza, più che una qualità, è un approccio, un orientamento dello spirito. Un modo di proiettare sulla realtà i tuoi valori e le tue convinzioni. E' quella forza che ti aiuta a riprenderti da battute d'arresto, delusioni e sconfitte. E' una risorsa interiore di inestimabile valore per tutti, in particolare per i ribelli.

Secondo Kelly e Medina sono tre gli atteggiamenti che possono aiutare ad essere più resilienti:

1) Trovare l'appoggio di persone simili a te.

Sapere di non essere soli, ritrovarsi insieme, discutere, sfogarsi, lanciarsi in progetti di comune interesse, aiuta a tenere alto il morale e l'interesse. Può propiziare opportunità per l'azienda e il proprio percorso professionale. Crea una positiva contaminazione e nel tempo può generare evidenti ed impensati cambiamenti. Nel 1920, per rifuggire dalle rigide regole imposte dall'istituzione universitaria, alcuni docenti di Oxford, tra cui C. S. Lewis e J. R. R. Tolkien, cominciarono a ritrovarsi in un pub delle vicinanze. Si facevano chiamare Inklings, una vera e propria alleanza ribelle.

Letteralmente inkling sta per accenno, sentore, vaga idea. Si riunivano per sperimentare idee che non rientravano nella visione oxfordiana di letteratura. Non era loro intenzione cambiare la secolare tradizione su cui reggeva Oxford, piuttosto fu il loro modo di esprimere la propria visione, senza abbandonare il loro ruolo, e tuttavia senza rinunciare ad alimentare la loro voglia di innovare.

Fu anche grazie a quell'iniziativa che Lewis diede alla luce *Le cronache di Narnia* e Tolkien il *Signore degli Anelli*.

2) Affidarsi ai propri punti di forza.

Non cadere mai nella trappola di dubitare di sé stessi. Quando

tutto sembra andare storto è lì che dobbiamo dare fondo alle nostre qualità migliori.

Maria Sirois, psicologa clinica e famosa speaker specialista in resilienza, spiega meglio il concetto raccontando un episodio della sua vita.

Ci fu un periodo in cui la mia famiglia si ritrovò in grosse difficoltà economiche. Le bollette hanno cominciato ad accumularsi, mentre in casa saliva la tensione. Uno dei miei punti di forza è sempre stato il senso di comprensione per gli altri. Così decisi di dedicare i sette giorni successivi a praticarlo.

Un giorno ho chiamato una collega che aveva appena perso la madre e ho semplicemente ascoltato il suo dolore, il giorno dopo ho scritto un biglietto alla mia figlia adolescente che sapevo preoccupatissima. Il terzo giorno ho visitato un centro di accoglienza locale offrendo il mio aiuto. Il quarto ho lasciato passare avanti una mamma con bambini urlanti in coda al supermercato. Il quinto giorno ho dedicato dieci minuti a meditare sulla comprensione per me stessa. Il sesto ho scritto una lettera ad una donna di cui avevo letto sul giornale locale, che aveva appena perso un figlio neonato. Il giorno seguente ho passato in rassegna i miei atti di empatia per vedere cosa fosse successo. E cosa ho notato? Avevo più energia, calma e chiarezza su come aiutare la famiglia ad uscire dalla crisi. Esternamente cosa era cambiato? Nulla. Eravamo ancora in ristrettezze e in difficoltà. E internamente? Tutto. Avevo ricordato a me stessa chi ero e cosa avevo da dare al mondo a prescindere da cosa il mondo desse a me. Cosa possiamo fare quando la vita ci fa mancare la terra sotto i piedi? Semplicemente recuperare le nostre migliori qualità per risorgere dalle nostre ceneri. Dobbiamo solo ricordarci quali sono, dato che le possediamo già, e scegliere di perseguirle.

3) Generare ottimismo, la più grande risorsa che hai. Apprezzare quello che è andato bene nonostante tutto quello che non va è un altro modo per ripristinare energia e mantenere un atteggiamento positivo. Alla fine della giornata poniti la domanda: "qual'è stato il momento migliore?". Non importa in cosa consista a patto che ogni sera tu ne individui uno. Questa pratica aumenta l'ottimismo. Aiuta ad andare

avanti nonostante le difficoltà. Persistenza e determinazione sono più facili da sostenere con un atteggiamento positivo. Barbara Fredrickson, studiosa di psicologia sociale e autrice del libro *Positivity*, ha scoperto che l'ottimismo apre la mente, rendendoci più creativi e ricettivi alle nuove idee. Le emozioni positive aiutano anche a scoprire nuove capacità, acquisire conoscenze nuove e trovare nuovi modi per fare le cose.

Tuttavia c'è una cosa importante da dire sull'ottimismo. E la lascio dire a Elaine Fox, psicologa britannica e autrice del saggio "Rainy Brain, Sunny Brain":

L'ottimismo non è tanto il sentirsi felici, né necessariamente essere convinti che tutto andrà bene. Ma come si reagisce quando i tempi si fanno duri. L'ottimista è colui che tende ad andare avanti anche quando sembra che tutto il mondo sia contro di lui.

Essere resilienti dipende da quanto si crede in questi tre atteggiamenti. Ma la resilienza non può da sola risolvere ogni situazione.

Tu pensi di cambiar le cose, di aiutare l'azienda a vedere la luce e ad apprezzare le tue idee semplicemente insistendo, tentando nuove strategie, intensificando la tua rete di relazioni, trovando slogan che ispirino all'azione, trovando nuovi sponsor tra i top manager. E alla fine scopri che non è servito a niente. Succede purtroppo.

A volte, nonostante la nostra tenacia e positività, ci possiamo ritrovare in un vicolo cieco. La resilienza non ci rende invincibili. E allora può essere necessario mollare, lasciare perdere l'idea o, in casi estremi, cambiare aria.

In questi casi, prima di prendere una drastica decisione, è utile allontanarsi dal problema. Resettarsi. Fare una vacanza, smettere di pensarci. Dedicarsi a qualcosa di completamente diverso. Questo a volte aiuta. Ritornando sul problema potresti vedere una soluzione a cui non avevi pensato. E comunque lo affronteresti con maggiore chiarezza e serenità. Oppure potrai decidere, con lucidità, di lasciare l'organizzazione.

Cambiare non è mai facile, né esente da rischi. A me è successo un paio di volte nella mia trentennale vita lavorativa. E ho imparato, a mie spese, una cosa che voglio suggerire anche a te: non scegliere il lavoro, scegli il capo.

E per scegliere bene ecco una lista di domande che dovresti porre al tuo potenziale responsabile.

1) Cosa è chiamato a realizzare per l'organizzazione? Come misura il successo?

Queste domande rivelano se il tuo capo ha uno scopo chiaro e conosce bene i benefici che porterà raggiungerlo.

2) Cosa pensa debba essere fatto e non è ancora stato fatto?

Quali opportunità l'organizzazione vuole cogliere?

Queste rivelano se il capo è lungimirante e ha idee.

3) Cosa gli piace della cultura e dell'ambiente di lavoro nella sua organizzazione?

Con queste domande puoi sondare se lui ha fiducia nei punti di forza dell'organizzazione e se li apprezza.

4) Qual è il miglior incarico a cui ha mai lavorato? Cosa lo ha reso così appagante?

Queste rivelano se il capo è più orientato alla governance o all'innovazione.

5) Come affronta il fallimento?

Se il capo è un innovatore, il discorso diventa coinvolgente e aperto. In caso contrario vengono fuori frasi fatte o risposte insipide.

6) Come sostiene le persone che mettono in discussione approcci consolidati e vedono modi alternativi e più efficaci di fare le cose?

La risposta ti dirà se stai scegliendo la persona giusta per te.

Rifletti bene sulle sue risposte, ma ancor di più sulla sua reazione alle domande. Il non detto traspare dal suo linguaggio

non verbale, dalle esitazioni, dal trasporto, dalle pause. Cerca di percepire il clima del colloquio, più che i contenuti delle sue risposte. Il clima dice molto sulla persona che hai di fronte.

Quanto a me, nelle mie precedenti transizioni, non l'ho fatto. E ho capito che avrei dovuto. A dirla tutta, in passato sono tante le cose che ho mancato di fare, o che ho fatto male. Un errore che, in varia misura, prima o poi si paga. E continuerò a farne. Come forse accadrà anche a te.

Ma c'è una cosa che ho imparato e che ormai da un po' non smetto mai di coltivare. La cura di me stesso. Per riuscire bisogna curarsi di sé stessi, mentalmente e spiritualmente.

Perciò quello che voglio consigliarti è di prenderti cura di te, amico ribelle. Impara a fare un passo indietro, a pensare alle tue idee con uno sguardo nuovo e a sviluppare uno spirito positivo e tenace.

Innovazione e creatività sono concetti affascinanti ma l'atto di creare cambiamento è un lavoro duro e incasinato. E quasi sempre richiede più tempo di quanto si consideri ragionevole.

Per essere ribelli ci vuole pazienza, ci vuole visione, ci vuole forza. Insomma, hai capito, ci vuole resilienza.

LA FORZA DELLE IDEE

Siamo nel cuore di un grande cambiamento epocale. Di quelli che arrivano inattesi, si abbattono sul mondo, travolgono tutto e poi niente è più come prima.

Un cambiamento drastico e impetuoso, come lo furono il Rinascimento o l'Illuminismo. I grandi padri della storia, grazie ai quali siamo diventati quello che siamo, furono persone che hanno riconosciuto subito in esso un grande vento di rinnovamento, qualcosa di cui si innamorarono e ad esso dedicarono la vita. E' impressionante. Uomini votati ad una grande idea che hanno seguito fino in fondo. Se esiste una definizione di felicità più semplice e potente di questa, non vedo l'ora di sentirla.

Tempo fa guardai un video del filosofo Dan Dennet, non perchè fossi interessato a lui, ma semplicemente perchè è ricordato come il primo talk in assoluto sul palco del TED da quando è diretto da Chris Anderson. Un intervento molto interessante sul potere dei memi (dagli un'occhiata, ne vale la pena), del quale mi è rimasta una cosa che Dennett disse a circa metà dello speech: *il segreto della felicità è questo: trovate qualcosa che sia più importante di voi e dedicategli la vita.*

Messaggio potente che Dennett lanciò per porre l'accento sulla nostra capacità di reprimere gli impulsi biologici (mangiare, accoppiarsi, difendersi, possedere cose) per seguire un'idea a cui attribuiamo tutto il senso della nostra vita.

E' una capacità che abbiamo tutti, ma il più delle volte resta sopita negli anfratti più bui della nostra coscienza. Segregata dal

nostro vivere edonistico e dalle nostre paure. Ma una capacità che aspetta solo di venir fuori. Se chiudiamo gli occhi e proviamo ad ascoltare dentro di noi, possiamo sentirla prendere a calci la porta che la tiene rinchiusa. E udire la sua voce che ci chiede disperatamente di aiutarla ad uscire.

E' la nostra umanità che reclama di emergere, che vuole liberarsi.

Strana e controversa creatura, l'uomo. Capace di vivere per anni nella inerte tranquillità della propria comfort zone e poi, in un istante, cambiare la sua vita e quella degli altri per effetto di una semplice idea e della decisione di seguirla.

Permettimi di ripeterlo: *cambiare in un istante la propria vita e quella degli altri, grazie ad un'idea e alla decisione di seguirla.*

Ma Dennett parlava di un'idea *più importante di noi*. Un'idea che è nostra e allo stesso tempo non lo è. Un'idea che eccede la nostra incerta capacità di comprenderla appieno. Che vuol dire? E poi, cosa significa seguirla? Come si fa a seguire qualcosa che faticiamo perfino a capire?

La risposta non è una sola (non lo è mai), è una sfida, un rischio che dobbiamo correre, un lasciarsi condurre da un'intuizione, dallo scampolo di luce che abbiamo visto in quell'idea.

Non è facile (non lo è mai), è fuori dalla nostra portata. Ma è per questo motivo che le idee vanno condivise. Per superare i limiti individuali, per vincere la nostra paura. Per disegnare sulla stessa tela i frammenti dell'immagine che ciascuno di noi vi ha intravisto. Per comporre tutti insieme l'opera completa.

E' così che le idee si diffondono e dilagano, fino a diventare realtà tangibile. Viviamo in un momento storico dove non è mai stato così facile condividere.

Mai come adesso siamo così strettamente connessi. Mutuamente raggiungibili.

Un'epoca in cui le barriere che in passato distorcevano lo

scopo ultimo delle idee, trasformandole in strumenti di potere, continuano a cadere. E tra poco non ci saranno più.

Un periodo della nostra storia che sembra dire a te, si proprio a te: *coraggio, non sei solo, raccontaci cosa ti fa battere il cuore, in cosa credi. Facci sentire la tua voce e portaci sulle ali delle tue idee. Facci guardare il mondo coi tuoi occhi.*

Credo sia questo il motivo per cui scrivo. Aspiro ad un mondo migliore, un mondo di persone, di rapporti, di storie, di umanità in cammino. E sono persuaso che la condivisione è il dono che la natura ci ha dato per vivere al di sopra delle nostre capacità. Di trascendere le nostre debolezze.

Ogni occasione per farlo è una preziosa opportunità per cambiare e costruire un mondo migliore. Insieme.

RACCONTA LE TUE STORIE

Immagina di essere un mercante d'arte. Sei appena entrato in una galleria che non conoscevi. Cominci ad aggirarti tra le sale. Osservi le opere appese alle pareti, carine, ma niente di trascendentale. Finché non giungi nell'ultima sala del percorso e vieni catturato da qualcosa di strano.

La sala è sgombra, eccetto che per una parete dove sono appesi, uno accanto all'altro, due tele perfettamente uguali. *"Non può essere"*, pensi.

Ti avvicini per scrutarle meglio. Da un esame piuttosto meticoloso non riesci a trovare differenze. *"Ma quale artista farebbe due tele identiche"*, ti chiedi. A questo punto ti senti sfidato a trovare qualche differenza, anche minima. Resti lì per venti minuti a perlustrare centimetro per centimetro le opere come uno scanner. Niente.

"Probabilmente si vendono in coppia", supponi. Anche perché, dovendone comprare una sola, quale scegliere? Sono identiche in tutto e per tutto.

"Buongiorno", dice qualcuno alle tue spalle. Ti volti e vedi un distinto signore, che si affretta a presentarsi. E' il proprietario della galleria. E ti sorride. Un po' imbarazzato rispondi al saluto e domandi qualcosa sull'opera che, ormai, ti sta ossessionando. Lui ti risponde che il soggetto raffigurato è il nirvana, così come un pittore norvegese poco conosciuto se lo immaginava.

"Interessante", pensi.

Così gli chiedi quanto costa. Lui ti risponde che dipende da

quale tela vuoi comprare.

"Ma come", gli fai, "sono identiche ma hanno un prezzo differente?"

Lui, sempre col suo sorriso artificiale e condiscendente, ti fa notare che la tela di sinistra è autentica, quella di destra è una crosta realizzata la settimana prima da uno studente d'arte.

Clic! Qualcosa ti scatta nella testa e tutto cambia. Quale ti pare meglio adesso? Quale vorresti portarti a casa?

Paul Bloom, professore di scienze cognitive all'università di Yale, la mette in questo modo: *si potrebbe pensare che il piacere che traiamo da un dipinto derivi dai colori, dalle forme e dal disegno. E stando così le cose, non dovrebbe importare che si tratti di un originale o di un falso. Invece il nostro cervello non funziona così, perché quando ci viene mostrato un oggetto, offerto del vino o del cibo, il giudizio che ne diamo, quanto ci piace, quanto valore crediamo abbia, è fortemente condizionato dalle informazioni che lo accompagnano.*

Nel 2009 Joshua Glenn e Rob Walker, due giornalisti e scrittori (che all'epoca probabilmente non avevano di meglio da fare) si lanciarono in un esperimento. Volevano verificare se una buona storia, potesse trasformare un cumulo di ciarpame in oggetti di valore. L'idea era abbastanza semplice, acquistarono da vari rigattieri e mercatini dell'usato, oggetti ciascuno dei quali non costò più di 1,25 dollari. Poi ingaggiarono degli scrittori (alcuni anche famosi) per inventare una storia su ogni pezzo di quella chincaglieria.

Infine, misero tutto in vendita su eBay. Ogni oggetto corredato della sua bella storia inventata. Risultato?

Avevano acquistato quell'ammasso di cianfrusaglie con soli 128,74 dollari e riuscirono a rivendere tutto incassando la bellezza di 3.612 dollari e 51 cent.

Le parole sono importanti, non trovi?

Agli artisti, come ai professionisti e forse anche a noi stessi,

piace pensare che le nostre opere parlino da sé. Che il valore di quello che facciamo stia tutto in quello che facciamo. Ma, ci piaccia o meno, non è così. Il valore percepito è quello che noi riusciamo a raccontare. Gli esseri umani vogliono sapere da dove viene un oggetto, come è stato fatto e da chi. Questa curiosità trova soddisfazione in una storia. La storia che racconterai avrà un effetto enorme su come la tua opera, la tua iniziativa sarà compresa. E questo influenzerà, a sua volta, il valore che le sarà riconosciuto. E non si tratta di inventarla, in tutto ciò che facciamo ce n'è una. Una storia di visioni, di sfide, di rischi, di sofferenze, di fallimenti, di svolte e di successi. D'altra parte, qualunque cosa facciamo, non avviene nel vuoto. Forse non ce ne rendiamo conto ma nel farla stiamo già scrivendo quella storia. Ogni email che l'ha preceduta, ogni discussione, ogni tweet, ogni presentazione è un frammento di quella storia.

Se vogliamo che gli altri riconoscano il vero valore delle cose che facciamo dobbiamo saperlo raccontare. Dobbiamo diventare dei bravi narratori. E per diventarlo dobbiamo sapere che cos'è una buona storia e come raccontarla.

Ma qual è il segreto per diventare dei narratori, se non bravi, almeno decenti? Beh, su questo ho due notizie una buona e l'altra meno. La buona notizia è che chiunque può diventarlo, siamo programmati per esserlo. La notizia meno buona è che, questo meriterebbe un saggio ad hoc. E non è questo.

Ma due dritte te le voglio dare. La prima è di Alessandro Baricco, per bocca di Tim, il protagonista di *Novecento*, il quale ti ricorda che: *non sei fregato veramente finché hai da parte una buona storia e qualcuno a cui raccontarla*. La seconda è mia. Leggi molto, ha un effetto osmotico. Tutte le metafore, le digressioni e le costruzioni retoriche ti entreranno nella testa silenziosamente e con discrezione. E poi scrivi. Tanto o poco non importa, ma fallo spesso. Mettiti in gioco. Le cose che ti hanno invaso la testa fluiranno da sole attraverso la penna (o la tastiera). All'inizio sarà un po' faticoso, ma presto comincerai a divertirti, e non smetterai più.

LO STRANO EFFETTO SARICK

Come spesso accade, il coinvolgimento aguzza l'ingegno. Dopo la nascita del primo figlio, come tutti i neo genitori, anche Rufus e Alisa si sono dati da fare per cercare di imparare il più possibile su come allevare un figlio. E' capitato anche a me e mia moglie. Due volte in verità. Andrea, il mio secondo genito, è nato dieci anni dopo Laura e, strano a dirsi, avevamo dimenticato i fondamentali.

Rufus e Alisa scandagliarono Internet in lungo e in largo e rimasero orripilati dalla quantità di pubblicità ingannevole e cattivi consigli venissero rivolti a chi, come loro, cercava invece un aiuto concreto.

Così aprirono un blog intitolato Babble per opporsi agli stereotipi dominanti sulla genitorialità e fornire informazioni utili con scrupolo, qualità e un po' di umorismo.

Nel 2009, quando Rufus Griscom e Alisa Volkman, presentarono Babble ai futuri investitori, fecero l'esatto opposto di quanto viene insegnato a qualunque imprenditore: presentarono un elenco dei 5 motivi per non investire in Babble.

Con questa strategia suicida la temeraria coppia ha incassato 3,3 milioni di dollari di finanziamenti.

Ma che storia è? Fortuna, dirai, avranno beccato una venture capitalist con uno spiccato senso dell'umorismo.

Forse è così.

Comunque, nel 2011, Rufus Griscom tenta il colpaccio con la Disney che si era mostrata interessata a Babble.

Per quella presentazione sarebbe stato impensabile cominciare

con i lati negativi. Un conto è ammettere i problemi di una startup, che ci sono sempre ma che il finanziamento può aiutarti a risolverli. Altra cosa è vendere un'azienda già affermata, in tal caso cerchi di enfatizzare al massimo il suo valore.

E invece Rufus c'è riuscito ancora!

E con la sua presentazione intitolata "Ecco perchè NON dovrete comprare Babble" convinse la Disney a sborsare la modica cifra di 40 milioni di dollari.

Si chiama effetto Sarick, dal nome dello scienziato sociale Leslie Sarick che l'ha scoperto. Di lui non se ne sa molto. Ne parla Adam Grant nel suo popolarissimo libro *Originals*, nel quale svela anche il mistero che avvolge questo enigmatico personaggio.

Tornando a Babble, in entrambe le situazioni, Rufus aveva davanti persone più potenti di lui e doveva convincerle a impegnare cospicue risorse.

E' opinione diffusa che per ottenere un consenso occorra puntare i riflettori sui punti di forza e minimizzare i punti di debolezza. Ma, secondo Sarick, questo è vero solo quando hai di fronte una platea già schierata in tuo favore, o quanto meno benevola.

Quando invece devi proporre un'idea nuova o un drastico cambiamento, è probabile che il tuo uditorio sia piuttosto scettico. Gli investitori o i manager a cui ti rivolgi accendono i radar per scovare i difetti nelle tue argomentazioni. E fanno di tutto per trovare motivi per cui la tua proposta non può funzionare.

In questi casi l'effetto Sarick può essere il nostro asso nella manica. Ci sono almeno quattro motivi per cui funziona:

1) Iniziare dai difetti disarmava il tuo pubblico:

Marian Friedstad e Peter Wright, autori di *The Persuasion Knowledge Model*, hanno scoperto che quando siamo consapevoli che qualcuno vuole persuaderci, tendiamo inconsapevolmente ad alzare le difese. E quando incontriamo

un interlocutore molto sicuro di sé, ci scatta nella testa un campanello d'allarme e ci mettiamo in guardia.

Partendo con una dichiarazione di fragilità, lo scenario si ribalta. Lo stesso Griscom racconta: "Quando mostrai la slide con cui suggerivo di non comprare la mia azienda, la prima reazione fu una risata. Da lì in avanti il pubblico si rilassò. Quel messaggio sincero li rassicurò dal timore di essere truffati".

2) I profeti di sventura vengono giudicati più saggi e scaltri: ammettere i difetti, oltre ad ammorbidire l'ambiente, cambia il modo in cui veniamo giudicati.

Teresa Amabile, docente di Harvard e autrice di libri quali, *The progress principles* e *The Social Psychology of Creativity*, ha dimostrato che abbiamo la tendenza a ritenere più affidabili le cassandre. Lo fece grazie ad un esperimento in cui chiamò i soggetti selezionati a valutare l'intelligenza e la capacità dei recensori di libri sulla base della lettura di alcune loro recensioni.

In realtà, divise i soggetti in due gruppi. Al primo furono sottoposte delle recensioni molto positive, al secondo furono consegnate le stesse recensioni modificate quel tanto da apparire delle stroncature, ma cercando di mantenere lo stile e la forma dell'originale.

Per esempio, una di queste in origine recitava:

"In 128 avvincenti pagine, Alvin Harter, al suo primo romanzo, si dimostra un giovane autore americano estremamente capace".

Ma il secondo gruppo lesse questa frase:

"In 128 poco avvincenti pagine, Alvin Harter, al suo primo romanzo, si dimostra un giovane autore americano estremamente incapace".

Quale delle due versioni fa apparire il recensore più intelligente?

In teoria non dovrebbe esserci differenza, in fondo la qualità della prosa, il lessico e la struttura sintattica non sono cambiati. Giusto?

E invece il secondo gruppo ha giudicato il recensore il 15% più intelligente e capace, rispetto al primo.

Non c'è da stupirsi, perchè tutti noi pensiamo che qualunque dilettante possa apprezzare un'opera d'arte, ma solo un professionista ha i numeri per criticarla.

Ed è anche la ragione per cui ci sentiamo più importanti quando riusciamo a trovare un difetto in qualcosa.

Per questo, criticando se stesso e la sua azienda, Rufus Griscom diede di sé un'immagine di grande professionalità e competenza.

3) Ammettere i difetti genera fiducia:

svelare gli ostacoli che la sua azienda doveva ancora superare, fece apparire Griscom non solo un manager esperto, ma anche un uomo sincero, umile e degno di fiducia.

Mostrare i muscoli o fare passerella, rende spocchiosi, presuntuosi. A nessuno piace avere a che fare con gli egocentrici e narcisisti.

"Il compito dell'investitore" dice Griscom, "è scoprire cosa non va in un'azienda. Se dico loro quali sono i problemi del mio modello di business, faccio gran parte del lavoro al posto loro. E questo crea fiducia".

La Disney si è fidata a tal punto di Rufus Griscom, che dopo aver acquisito Babble, gli ha affidato la direzione generale per i due anni successivi.

4) Si sfrutta un nostro bias cognitivo per il quale tendiamo a considerare importanti le cose che riusciamo a pensare con più immediatezza.

Questa distorsione del nostro pensare, scoperta dallo psicologo Norbert Schwarz, ci espone a sminuire il peso delle cose alle quali ci costa fatica pensare.

Adam Grant è solito mostrare il problema con un esperimento. Divide i presenti in due gruppi. A ciascuno degli appartenenti al primo gruppo, chiede di scrivere le tre cose più belle mai accadute nella loro vita.

Agli altri chiede di scriverne dodici.

Dopo invita entrambi ad esprimere numericamente il livello di felicità che attribuiscono alla propria vita.

Quello che accade è che il primo gruppo risulta sempre più

felice del secondo.

Ma come mai? E' l'effetto del bias di Schwarz.

Le persone invitate a scrivere tre cose belle, lo fanno quasi subito, ritenendosi per questo molto felici.

Quelli a cui se ne chiedevano dodici, facevano molta fatica a trovarne così tante.

E alla fine erano spinte a pensare che, se fosse tanto difficile trovarle, forse la loro vita non doveva essere tanto felice.

Allo stesso modo, anticipando gli investitori nel manifestare i difetti di Babble, Griscom rese più difficile il compito degli eventuali detrattori.

Così li spinse a credere che quelli segnalati, tutto sommato, non fossero difetti così gravi.

Cosa potente, l'effetto Sarick. Certo, potresti obiettare che utilizzare questa leva per i propri scopi possa avere un che di manipolatorio. Ti risponderò di sì ma tutto dipende dalle intenzioni.

Se hai un'idea che può aiutare le persone, contribuire al progresso, portare valore e benessere, allora non importa quali stratagemmi decidi di adottare per far ascoltare la tua voce.

Rufus Griscom e Alisa Volkman, si sono spesi per un'idea che migliorava la vita di genitori e figli. Hanno usato la loro passione e la loro originalità per farsi ascoltare.

Ma poi hanno realizzato ciò che promettevano e il mercato ha dimostrato di apprezzarlo.

In un mondo rumoroso e caotico come il nostro, non interessa a nessuno chi sei, nessuno si accorge di quanto vali, nessuno ha voglia di ascoltarti, a meno che tu non gli dia una buona ragione.

Così, dargliela è il tuo primo compito. Ma dopo viene il resto.

Ed è bene che il resto mantenga le promesse. Altrimenti non vai lontano.

E non c'è Sarick che tenga.

METTICI LA FACCIA

Allo scadere dello scorso millennio, in una amena località delle montagne rocciose, quattro amici attorno ad un caminetto, sorseggiando vino italiano, diedero alla luce un documento rivoluzionario.

In realtà non ho la più pallida idea se la cosa sia accaduta davvero così, o no. Magari erano solo dei nottambuli che combattevano l'insonnia chattando via IRC.

Vi dirò che di approfondire la questione non ne sento l'esigenza, preferisco immaginarmelo così.

Quel documento è noto a tutti come *Cluetrain Manifesto* e, attraverso novantacinque tesi, dice due cose semplici ma dirompenti.

La prima, che i mercati sono fatti di persone. La seconda, che le persone amano conversare. Da cui il postulato cardine del manifesto: *i mercati sono conversazioni*.

Conversare è una parola che nell'uso comune fa pensare a quattro chiacchiere tra amici, ed è così. Ma nella nostra amata lingua, le sfumature spesso svelano, di una parola, il suo vero nesso col reale. E in questo caso si tratta di sfumature determinanti.

Infatti l'etimologia ci dice che conversare deriva dalle parole *cum-vertere*, cioè stare insieme.

Quindi non solo chiacchierare ma condividere parte del tuo agire con altri. In questa originaria accezione, potremmo dire che i mercati sono luoghi in cui la gente intende intrattenere rapporti, dialogare, fare le cose insieme.

L'intuizione del Cluetrain Manifesto si rivelò tanto vera che, a distanza di quasi venti anni, non solo ancora se ne parla ma è quanto mai attuale.

I primi ad accorgersi della sua portata sono state proprio le aziende e lo hanno fatto a proprie spese. Che, senza averne avuto sentore, si ritrovarono all'improvviso come i topi di Spencer Johnson (*Chi ha spostato il mio formaggio*), coi magazzini di formaggio vuoti.

Le tradizionali strategie di marketing non funzionavano più. Attraverso i social le persone cominciavano a parlare dei prodotti, e le logiche di broadcasting che da sempre rappresentavano il pilastro della comunicazione aziendale, iniziavano a cadere sotto i colpi inferti dalla vox populi emergente.

Ai nostri giorni questi passaggi di storia recente dovrebbero insegnarci qualcosa. Per esempio, se è vero che i mercati sono persone ispirate dalla voglia di esserne protagonisti, allora dovrebbe essere evidente un chiaro corollario. Le aziende che vogliono stare in quei mercati non possono farlo da entità astratte, ma attraverso le sue persone. Ed eccoci giunti al punto. Se mi hai seguito fin qui, sei pronto per la tesi che voglio proporti.

Nel terzo millennio, anche le aziende sono fatte di persone. E' dura a mandare giù, specie per una grande compagnia che investe milioni per costruirsi un brand e sostenerlo, per poi scoprire che tutto questo conta poco se non c'è chi ci mette la faccia e, perché no, anche la voce (e non sto parlando di quelli che vengono pagati per farlo).

A dirla tutta, oggi costruire un brand, significa proprio metterci la faccia. E' una questione di fiducia. I mercati (fatti di persone) vogliono sapere chi sono le persone di cui fidarsi. Guardarle in faccia, interagire con loro. Un cambiamento epocale, grazie a Internet e alla semplicità con cui oggi la gente entra in contatto. Lo era già venti anni fa, ma oggi lo è drammaticamente di più. Le aziende messe a nudo dal contraccolpo, sarebbe ora che

riescano a vedere le opportunità che questa nuova realtà offre.

Le grosse aziende, in particolare, hanno centinaia se non migliaia di grandi persone e professionisti su cui basare la costruzione della propria reputazione. Rivelare i volti dietro i prodotti e i servizi offerti, conferisce umanità alla propria presenza sui mercati.

E questo avvicina le persone.

Sentire una voce vera, sapere di potersi rivolgere a chiunque in azienda, alimenta rapporti di fiducia.

E questo persuade le persone.

Sapere di poter incidere, con le proprie opinioni, sulla qualità di prodotti e servizi rinforza la reputazione aziendale.

E questo fidelizza le persone.

Che saranno più disposte a perdonare anche gli inevitabili passi falsi che prima o poi ogni azienda compie.

Queste osservazioni mi spingono a qualche riflessione di cui vorrei renderti partecipe.

Forse le aziende dovrebbero rilassare i vincoli che fanno convergere ogni iniziativa di partecipazione verso gli *uffici della comunicazione*. E lasciare libertà ai propri dipendenti e manager di interagire col mondo esterno (ma anche interno).

Forse i preposti alla comunicazione dovrebbero considerarsi meno responsabili di comunicare e lavorare per insegnare a tutti gli altri a farlo bene (posto che siano in grado). Così da diventare educatori e catalizzatori di una comunicazione che arrivi da chi sta in trincea, che conosce ciò che accade in azienda per averlo vissuto sulla propria pelle. Una comunicazione diretta, autentica, autorevole.

Forse i manager e i CEO, dovrebbero uscire dalle torri d'avorio in cui di solito dimorano e scendere tra le persone che, a tutti i livelli, fanno girare i motori. E poi scendere in strada a dialogare con le persone che, acquistando i loro prodotti e servizi, forniscono il carburante.

Forse, nelle aziende, si dovrebbero aprire porte e finestre per respirare più aria fresca, illuminare di più le stanze. Forse, e dico forse, si dovrebbe essere più disposti a prendersi un raffreddore piuttosto che soffocare in ambienti asfittici e polverosi.

Credo che la libertà paghi sempre. Libertà di esprimersi, libertà di confrontarsi, libertà di sbagliare. Sì, anche di sbagliare. In fondo tutti sbagliamo. E malgrado quello che si è disposti a credere, lo facciamo di continuo. La fatica di nascondere tutto sotto il tappeto oltre ad essere futile, perché gli errori tendono sempre ad avere conseguenze, è un'occasione persa per alimentare la propria dignità.

Quella dignità che solo l'onestà di ammettere gli sbagli riesce a dare. E senza la quale non si ha nessuna credibilità.

Perché, e di questo ne sono persuaso, quando si sbaglia, è meglio ammettere le proprie responsabilità ed essere criticati, piuttosto che restare in silenzio e, alla fine, essere ignorati.

EVENTI CHE SPACCANO

Hai organizzato tutto nei minimi dettagli, la location è fantastica, la scenografia mozzafiato, gli speaker di primissimo piano, il catering impeccabile, i partecipanti hanno gremito la sala, solo posti in piedi. Pronti... VIA!

Lo riconosci? Ma certo, ne hai visti tanti di eventi così. Così tanti che non te ne ricordi nessuno in particolare. Ma come mai? Perché non ti si sono stampati nella mente? Cosa è mancato per rendere banale tale perfezione?

Almeno una di queste tre cose:

- a) il coinvolgimento emotivo;
- b) il networking attrattivo;
- c) la dimensione sociale;

E ora, che l'ho detto, forse è il caso che lo spieghi.

Il *coinvolgimento emotivo* è l'unica cosa che sopravvive nel tempo. La gente potrebbe anche non ricordare nulla di quello che gli hai raccontato, ma puoi star certo che ricorderà per sempre come l'hai fatta sentire. E questo fa tutta la differenza.

Non cercare di aprire la loro testa nella speranza di riempirla con le tue chiacchiere. Fai invece di tutto per aprire i loro cuori e stampare a fuoco il tuo nome e la tua faccia. Come canta Irene Grandi, *non è facile però... è tutto qui*. Questo è il segreto, e se ci riesci non c'è (quasi) bisogno d'altro.

Il *network attrattivo* è un termine che mi sono appena inventato

non è molto evocativo, me ne rendo conto, ma è proprio quello che esprime.

Il networking è lo sforzo che fai per intrecciare nuovi rapporti con altre persone, di norma cerchi di presentarti a chi pensi possa essere utile per il tuo business o la tua immagine.

Bene se, quando lo fai, stai pensando soprattutto ai vantaggi che ne puoi trarre, allora si tratta di networking *intrusivo*. Ed è tale perché cercare di instaurare un rapporto sulla base della tua voracità è, di fatto, un'invasione di un territorio che non ti appartiene e nel quale l'altro non avrebbe alcun motivo per invitarti. Se invece stai pensando a come tu puoi portare vantaggi agli altri, a come tu puoi essere utile agli altri, allora si tratta di networking *attrattivo*.

Infatti se sei portatore di qualcosa di valore, magari di unico, gli altri saranno ben lieti di accoglierti, anzi, è probabile che vengano anche a cercarti.

Come ci ricordano Centenaro e Sorchiotti, nel loro saggio *Personal Branding: non è importante chi conosci tu, ma chi conosce te*.

La *dimensione sociale* è ciò che rende un assembramento di persone, *popolo*.

Questo sì, che è evocativo, non trovi? Il popolo della Zumba, il popolo dei Manga, il popolo del Black Friday, e via dicendo. La dimensione sociale è ciò che unisce le persone e le stringe attorno ad un simbolo. Un vessillo in cui riporre la propria fiducia, in cui riconoscersi o riconoscere i propri bisogni. Un popolo. Il tuo popolo.

Questi tre ingredienti fanno di un qualunque evento, un'occasione di cambiamento. Perché le persone che ne prendono parte, ne escono cambiate. Magari solo un po' ma comunque cambiano. E poi quando tornano a casa, cambiano il modo di agire. E nel mondo accadono cose che forse, senza di te, non sarebbero accadute. Per ottenere tutto questo, oltre ad una organizzazione di alto profilo, è cruciale la portata delle tue idee, dei tuoi prodotti, delle tue competenze. Ma per

garantirti le tre qualità di cui sopra, c'è una leva potente che puoi, anzi *devi*, assolutamente usare: i Social. Usare i Social per rendere speciale il tuo evento è un esercizio di creatività. Ci sono migliaia di cose che potresti fare, ma qui vorrei consigliartene solo cinque.

1. *Scegli un hashtag che rappresenti il tuo evento*

Che sia breve, memorabile e bello da pronunciare. Qualcosa che un sedicenne porterebbe senza imbarazzo sulla t-shirt. Poi piazzalo ovunque, nella campagna pubblicitaria, nella firma delle email, sulle pagine del tuo sito web, sui tuoi profili social. Che diamine, creane uno proprio con quel nome. Inseriscilo nei tweet, fallo risuonare. E fai in modo che tutti quelli che ti aiutano nell'organizzazione lo imparino a memoria e lo ripetano anche mentre dormono.

Suggerimento: durante l'evento chiedi ai partecipanti di twittare commenti, domande, foto o video. E aspetta il tempo necessario per essere sicuro che lo stiano facendo davvero. Sii sfrontato su questo, creerai coinvolgimento e divertimento.

2. *Incarica qualcuno di occuparsi della diffusione su tutti i canali social*

Prima: dovrà condividere inviti e messaggi promozionali che inneschino conversazioni e interesse sull'evento. Tutto per incoraggiare alla partecipazione.

Durante: dovrà diffondere cronaca, foto e video in tempo reale, giocare con il pubblico e interagire con loro.

Dopo: dovrà curare la qualità di contenuti, articoli, foto e video. Condividerli e accendere conversazioni per tenere più vivo possibile l'eco di quanto accaduto.

Suggerimento: nel *Prima* e *Dopo*, punta soprattutto su Facebook, LinkedIn, Instagram e Blog. Nel *Durante*, concentrati quasi esclusivamente su Twitter, racconta quello che accade minuto per minuto, posta le foto di tutti i momenti dell'evento e da ogni prospettiva, rispondi e ritwitta i tweet dei partecipanti. Un interessante servizio che può esserti utile è quello fornito da twubs.com servizio online specializzato sulla

moderazione e la gestione dei tweet.

3. *Allestisci un angolo per le foto*

Basta un pannello con il brand dell'evento in bella mostra e una buona illuminazione. Ciliegina sulla torta un fotografo piazzato lì ad incoraggiare tutti a farsi una foto ricordo.

Suggerimento: chiedi ai soggetti di postare la foto su twitter con l'hashtag dell'evento, magari con l'incentivo di una premiazione. L'obiettivo è di diffondere il brand dell'evento grazie al tuo stesso pubblico.

4. *Scatena il top management e scendi in campo anche tu*

Tu e i tuoi collaboratori di spicco dovreste passare tutto il tempo tra la gente, soffermarvi un po' con tutti. Non tiratevela, non state solo con quelli che considerate vostri pari. Siate generosi e rilassati. Più sarete disponibili e più la gente sarà contenta di fare affari con voi.

Suggerimento: offritevi alle foto, suggerite i vostri canali social e magari instaurate qualche contatto in diretta.

5. *Diffondi l'evento urbi et orbi*

Alla fine, se hai seguito i precedenti consigli, avrai raccolto tonnellate di foto e video. Condividi tutto su tutti i canali. Le persone che si riconosceranno, o ricorderanno il momento, lo condivideranno a loro volta, contribuendo a mostrare il tuo evento in tutta la sua potenza comunicativa.

Suggerimento: non lasciare nulla al caso. Durante l'evento, manda in giro operatori in incognito, a catturare situazioni interessanti o divertenti. Dai grande risalto alle foto e ai video che ritraggono il tuo pubblico. Scatta anche qualche foto che mettano in mostra qualche tua innocua vulnerabilità. Ricorda che l'autoironia ti rende adorabile.

Non immagini quanti bravissimi professionisti trascurano questi aspetti. Ho partecipato a tante conferenze, road show e forum. Alcuni di questi davvero spettacolari e interessantissimi. Ma raramente hanno avuto l'impatto che meritavano. Men che

meno la risonanza che avrebbero potuto acquisire per settimane grazie ai social.

Tu, invece, puoi provare le mie dritte tutte insieme o solo qualcuna. Oppure trarre ispirazione da queste per inventartene altre. Decidi tu.

La cosa importante da ricordare è che ciò che rende un evento memorabile è la *voce del tuo pubblico*. Tua è la responsabilità di dar loro un valido motivo per parlare con te, e mille modi per parlare *di te*.

La magia dei social farà il resto... e la tua favola comincerà.



DISCORSI DIGITALI

*Noi umani ci evolviamo assieme
ai nostri strumenti
Noi cambiamo gli strumenti
e gli strumenti cambiano noi*

Jeff Bezos

BUSINESS AS A PLATFORM

Negli ultimi due anni, il mio ruolo istituzionale in azienda è quello di project manager ICT. Alle orecchie di chi non lo è mai stato potrebbe suonare fico e perfino altisonante. Purtroppo però i ruoli costituiti dentro una grande organizzazione, spesso si traducono in un presidio di governance. Vale a dire, che il compito principale è quello di garantire che le cose siano fatte secondo prassi e policy che qualcuno, prima di te ha definito per te.

Non fraintendermi, nelle grandi compagnie questo è necessario, un po' come le leggi lo sono per assicurare una convivenza civile. Sta di fatto però che un ruolo di governance è endemicamente conservativo e prescrittivo.

Proprio l'opposto di come sono fatto io.

Quando accettai di assumerlo, lo sapevo. Peraltro, i segnali rivelatori mi arrivarono forti e chiari sin dal primo colloquio con quelli che poi diventarono i miei responsabili. Mi ricordo che, alla mia affermazione di essere lì perchè volevo cambiare l'ICT, mi fu risposto che avrei dovuto farlo rispettando le regole.

Che ne dici? Sono o non sono segnali cristallini questi? Certo è che, se vuoi essere un *cambiatore* devi andare a cercarti un posto in cui c'è bisogno di cambiare. E quando lo hai trovato, prendi tutte le cose che ti sembrano lontane anni luce da ciò in cui credi come grandi opportunità per esprimerti.

Così, interpreto quel ruolo in un modo molto personale. Metto

la governance in fondo alla lista delle priorità (ho detto in fondo e non fuori, mi raccomando) e davanti a tutte ci piazzo il *valore*.

Il valore è l'unica ragione per cui ha senso fare qualunque cosa. Va ricercato, identificato ed enfatizzato dall'inizio alla fine di un'iniziativa.

Nel mio mondo, le iniziative sono progetti di sviluppo software, nel tuo potrebbero essere qualunque altra cosa, ma in tutti i casi quello che occorre inseguire è il valore. Il problema del valore è che spesso ti dà l'impulso iniziale quando ne percepisci l'assenza e ti apre ad una maggiore consapevolezza quando, al termine dell'iniziativa, cominci a raccoglierlo. Ma quasi mai ce l'hai presente *durante* il lavoro.

Questo è un grande problema. Ed è proprio qui che cerco di esprimere il meglio del ruolo che occupo. Lavoro tutti i giorni con i team, per realizzare qualcosa che produca valore per l'intera azienda. E le difficoltà non mancano.

I team sono in gran parte costituiti da persone in outsourcing con cultura, valori e interessi propri. Da persone interne, interessate ai miglioramenti attesi dal prodotto che sarà realizzato. E da chi è più preoccupato dei costi (a volte a prescindere dalle opportunità) e del rispetto del budget.

Team eterogenei, insomma, con esigenze spesso in conflitto e per i quali ci si attende (quasi per magia) un *metissage* vincente e spontaneo.

Ma, purtroppo non funziona così. Le ibridizzazioni non sono quasi mai spontanee. Richiedono tempo ed energia, che qualcuno dovrà spendere.

Quel qualcuno metterà in campo le sue migliori qualità per tenere sempre a mille la consapevolezza del valore, così che le differenze ed i conflitti siano superati dalla missione. Farà in modo che tutti siano nelle migliori condizioni per lavorare con velocità, efficacia e soddisfazione.

Attraverso la sua invisibile azione catalizzante, renderà possibile la generazione di quel valore che, forse, senza di lui non ci sarebbe.

Tutto questo in realtà è solo un lungo preambolo con cui vorrei introdurre un concetto ben più importante. Immagina se invece del lavoro di un team di persone, si volesse catalizzare il lavoro di un numero, grande a piacere, di aziende.

Invece di rendere facile la coesistenza di persone con diversi interessi, si volesse rendere proficua la coesistenza tra aziende e mercati.

Immaginate aziende concorrenti e clienti, che lavorano insieme alla generazione di un valore comune abbastanza grande da soddisfare tutti.

Che realtà seducente, non trovi?

Prova ad immaginarla, sforzati di darle una forma concreta, così da poterla quasi toccare. Immaginala, e dagli un nome.

Chiamala *piattaforma*.

Una piattaforma, in questa accezione, è un catalizzatore di opportunità. Una realtà fatta per consentire ai suoi ispirati accoliti, di generare valore per sé e per tutti.

Molto interessante è la definizione data da Eric Schmidt, executive chairman di Google: *una piattaforma è un insieme di prodotti e di servizi che unisce gruppi di utilizzatori e di fornitori per creare nuovi mercati multilaterali*.

In sostanza le piattaforme creano mercati in cui gruppi di utenti, di norma separati, possono entrare in contatto e scambiarsi reciproci benefici.

Le aziende più tradizionali, ancora oggi, applicano un modello industriale in cui la crescita è un obiettivo che si raggiunge lentamente e metodicamente. Crea un nuovo prodotto, lo mettono sul mercato locale. Poi organizza una rete di vendita che cresce in base all'incremento della domanda. Così una

crescita importante del fatturato richiede degli anni.

Le aziende moderne (per lo più digital company), ci insegnano che se si vuole conquistare un obiettivo ambizioso, non basta crescere. Bisogna *scalare*. Scalare vuol dire sviluppare un nuovo business in tempi brevissimi e su scala globale. Questa possibilità, nel secolo di Internet, è alla portata di chiunque. Tecnologie, informazioni, servizi e talenti, sono lì, accessibili a chiunque e a costi irrisori. Questo ha ribaltato anche i criteri con cui un business è valutato.

Non si guarda più tanto al prodotto, o all'idea (che è quasi data per scontata). Piuttosto a quanto sei capace di scalare, a quanto sei agile e soprattutto a quanto sei *open*. L'*openness* è una caratteristica imprescindibile per una piattaforma. Le piattaforme chiuse muoiono presto, non scalano, si atrofizzano. Ne abbiamo molti esempi. L'apertura è un'eresia per tutti gli adepti del pensiero tradizionale (ancora, ahimè, ben radicato nella gran parte degli MBA). Apertura significa rinunciare ad occultare buona parte del tuo patrimonio intellettuale e offrirlo agli altri. Si tratta di una decisione coraggiosa. Ma è una decisione che paga alla grande.

E non è una cosa nuova.

Quando quasi cinquanta anni fa, Vint Cerf e Robert Kahn, regalarono al mondo il loro protocollo TCP/IP, hanno permesso ad Internet di diventare quello che oggi conosciamo.

L'americana AT&T ha permesso a milioni di utenti di comunicare tra loro per telefono. Poi ad un certo punto ha smesso di crescere. Sarebbe rimasta una rete destinata ad invecchiare e forse ad implodere se il governo non l'avesse obbligata ad aprirsi a nuovi dispositivi (fax, modem, ecc.). Da lì in poi ripartì la sua crescita e la sua capacità di innovare.

E ancora, che dire dei PC? Quando IBM nei lontani anni 80 decise di aprire a tutti l'utilizzo della propria architettura, fu la fortuna sua e di piccole società come Microsoft e Intel.

E venendo ai giorni nostri, Facebook si è staccata di gran lunga

dalla pletera di social che allora erano già sul mercato, quando ha deciso di diventare piattaforma aperta per le applicazioni esterne.

Oggi l'apertura paga più che mai.

E non è da sottovalutare un ulteriore vantaggio spesso ignorato. In un contesto in cui il mercato ti sta così addosso da riuscire a guardarti dentro e a giudicarti per ogni sfumatura del tuo agire, la percezione della tua etica e della tua reputazione può fare la differenza. Essere aperti alimenta positivamente quella percezione, così da indurre i mercati a fidarsi di te.

Mi dispiace non poter andare a fondo alla questione con più cognizione di causa.

Non sono un manager, né un imprenditore. Ma questa grande mutazione di paradigma ce l'abbiamo davanti agli occhi. Anche se soltanto a livello intuitivo, dobbiamo pur prenderne coscienza.

Tutto sta cambiando velocemente e drasticamente. Che lo si veda come un problema o come un'allettante opportunità, tocca farci i conti. E anche nelle grandi organizzazioni, tutti noi possiamo fare la nostra parte. Occorre esporsi? Sì. Violare qualche regola? E' probabile. Correre dei rischi? Puoi scommetterci!

Ma prova a vederla così: che ci piaccia o meno, siamo in viaggio su tanti Titanic, ma col vantaggio del senno di poi.

E allora che si fa? Aspettiamo lo schianto, o proviamo a convincere il capitano di cambiare rotta?

Se spulci qua e là per la rete, vedi fioccare articoli sui trend digitali del prossimo futuro. Per lo più rivisitazioni di report che Gartner, Accenture e simili pubblicano con regolarità.

Spesso e volentieri ci prendono, e non mi meraviglia. In fondo basta tenere d'occhio dove si spostano i soldi.

Ad ogni modo, nei giorni in cui questo saggio viene prende forma, sembrano tutti d'accordo che le tecnologie da tenere nel mirino sono, Blockchain, dispositivi a Realtà Aumentata e l'Hyperloop, l'ultimo esperimento del vulcanico Elon Musk che potrebbe trasformare il concetto stesso di trasporto.

Ma quella che più mi ha incuriosito è una tecnologia in cui convergono, IoT, Intelligenza Artificiale e Realtà Virtuale. Stranamente, se ne parla poco ma credo abbia un potenziale esplosivo sia dal punto di vista economico che sociale. Sto parlando di Digital Twin, il Gemello Digitale.

Per spiegare cos'è prova ad immaginare di averne già uno. Un fratello virtuale che ti fa compagnia sin dalla nascita. In effetti però non si tratta di un fratello, ma di un *altro te*. Ecco, sì. Una versione digitale di te stesso. Lui ti segue ovunque tu vada, registra ogni cosa tu faccia e percepisce tutto quello che percepisci tu.

In più, supponi di poterci dialogare. Magari tu gli spieghi le cose che lui non capisce e lui ti dà dei consigli quando ritiene tu ne abbia bisogno.

Immagina ad esempio che, un giorno, tu abbia un forte mal di

testa, e magari è solo l'ultimo di tanti che negli ultimi tempi hai accusato.

“Ehi Bro” potresti dire, *“ho un altro dei miei fottutissimi mal di testa...”*

“Sì, lo so. Lo vedo nello stream” risponderebbe il tuo gemello.

“Ah lo sai? E non mi dici niente?”

“Beh, per me è solo un flusso di dati, ma se per te si tratta di un problema, se vuoi, ci lavoro...”

“Accidenti a te, Bro. Certo che è un problema... è un maledettissimo problema!”

Allora che farebbe il tuo solerte gemello?

Andrebbe a reperire tutti i dati coerenti con tutte le situazioni in cui hai avuto mal di testa. Li macinerebbe con qualche ingegnoso algoritmo di machine learning. E troverebbe una serie di indizi fortemente correlati al tuo malessere. Poi, produrrebbe due tipi di output. Una serie di suggerimenti, di *insight*, che puoi utilizzare per prevenire il mal di testa o ridurne gli effetti. Un nuovo modello da aggiungere in archivio con l'analisi appena fatta, registrandola come Pattern-Del-Mal-DiTesta-001.

Il primo è utililissimo per te, perchè grazie al gemello hai imparato cose che magari non avevi mai considerato. Per esempio può essere che il tuo mal di testa fosse strettamente correlato alle volte in cui hai guardato la serie tv *Walking Dead* (perchè no?). Il secondo è ancora più stupefacente perchè non sei tu ad aver imparato qualcosa, ma il tuo gemello digitale.

E cosa ha imparato per la precisione?

Intanto che il mal di testa è un problema. E poi che ci sono dei comportamenti (pattern) che ti portano ad avere il mal di testa e quindi in futuro, ogni volta che li riconoscerà, potrà avvertirti e magari fornirti opportuni suggerimenti.

E infine ha imparato che ogni volta che ti viene il mal di testa,

deve aggiornare (o aggiungere) il Pattern-Del-MalDi-Testa-xxx.

La cosa, vista da questa prospettiva è molto interessante, non trovi? Insomma, ci sei tu, c'è un *te digitale* e c'è la possibilità di imparare l'uno dall'altro.

Grandioso!

Ma c'è di più. Immagina di non fermarci ai singoli individui. Se volessimo spostare l'analisi ad un livello collettivo le potenzialità sono inimmaginabili. Pensa se ci fosse il gemello di una famiglia, di un'azienda o di un'intera popolazione. Pensa alle implicazioni antropologiche e sociologiche. La cosa si fa vertiginosa.

Certo, la tecnologia dei digital twins non è ancora così avanzata. Tuttavia non è neppure tanto immatura. Il concetto fu introdotto già 2001 da Michael Grieves allora ricercatore dell'Università del Michigan. Successivamente sviluppata e realizzata da General Electric e da Siemens, abbattendo di oltre il 30% i costi di produzione dei propri stabilimenti.

Il contesto a cui oggi più si rivolge è l'Industry, ma le applicazioni su cui è possibile sperimentarla sono le più disparate. La safety, le operational performances, la salute, l'educazione, la ricerca.

E prima o poi potrebbe sconfinare nel territorio dei comportamenti individuali e sociali. E questo, come puoi immaginare, comporterà problemi etici, deontologici e legali.

D'altra parte il gemello digitale è una tecnologia reale e concreta che comincia ad attrarre importanti investimenti. Quindi è bene che anche tu ne osservi l'evoluzione o, se puoi, cominci a farne esperienza. Perché, al di là dei rischi che ogni salto evolutivo implica, credo ne valga davvero la pena.

“ehi bro... mi sento un dolore al pett... arghhh ...il cuo... arhhhh... ...”

“Sì. Lo vedo nello stream. Uhm... ma che strano, lo stream si è interrotto... non mi arriva più nulla... Uhm... I dati mi dicono che sei morto. In archivio non trovo pattern per questa situazione. Ma se per te si

tratta di un problema, se vuoi, ci lavoro...”.

D

*ue strade divergevano in un bosco, ed io —
Io presi quella meno battuta,
E questo ha fatto tutta la differenza*

Questi versi di Frost mi hanno sempre impressionato. Perché suggeriscono il fascino della scoperta, l'attrattiva dello svelamento (che, per la mia indole, è già di per sé un motore indispensabile), ma più che altro rivelano il segreto della vita: non c'è valore senza il rischio!

Consentimi di ripeterlo e dimmi se non ne sei anche tu sedotto: *presi quella meno battuta, e questo fece tutta la differenza.*

Parlando di rischio, voglio raccontarvi un aneddoto che poi ci aiuterà a giungere al nocciolo della questione. Nel 2010 fui chiamato a collaborare in una nuova unità della mia azienda che aveva il mandato di quantificare, in qualche modo, qualunque fenomeno di rischio che potesse arrecare perdite alla compagnia. Una mission impossible.

Insomma, l'azienda in questione è una multinazionale con un business diversificato e complesso a piacere. I fenomeni di rischio sono pressoché infiniti. Impiegammo quasi due anni, soltanto per capire su cosa fosse più utile focalizzarci (e questo meriterebbe di essere raccontato in una storia a parte).

Nel 2012 arrivammo a definire una mappa dei rischi su diversi settori aziendali e diversi metodi per valutarli. Tutti però avevano in comune un approccio, quello di raccogliere dati attraverso dei questionari.

Fin qui niente di strano, da letteratura. Tranne il fatto che i questionari di cui parlo erano, come dire, dinamici. L'idea era quella di permettere a chi conduceva l'assessment, di costruirsi il questionario a misura di contesto. I rischi a cui è esposta una centrale elettrica a ciclo combinato nel cuore dell'appennino marchigiano, per esempio, sono molto diversi da quelli che gravano su una centrale a carbone grande quanto una città, nel bel mezzo della steppa siberiana. Lo capiamo tutti senza essere dei risk manager.

E in più nacque un problema in ordine al volume delle informazioni da raccogliere. Pensa che, mediamente, un questionario per il rischio ambientale proponeva, su ogni impianto, quasi duemila domande. Quello per il rischio incendi più di ottomila. Pazzesco!

Queste peculiarità, per me, che all'epoca venni incaricato della realizzazione di un sistema gestionale a supporto, rappresentavano un ventaglio di problemi ostici: complessità funzionale, criticità delle performance, usabilità.

Era l'epoca in cui si cominciava a parlare di bigdata, ma sottovoce. Si erano già sviluppate tecnologie cosiddette NoSQL ma, era roba per nerd (quanto meno, così veniva percepita laddove era poco conosciuta).

E fu lì che mi ritrovai davanti al bivio e decisi di seguire l'esempio del nostro incosciente amico Robert Frost. Non ti annoierò con le motivazioni tecniche della scelta che feci. Più interessante è invece capire cosa scelsi.

Hai mai sentito parlare di Graph database? Forse no, è roba da nerd, comunque per farla semplice, un Graph database si distingue dai tradizionali database relazionali perchè adotta un paradigma di descrizione dei dati basato su nodi e archi, invece che su tabelle e relazioni.

E' una tecnologia che rappresenta in modo nativo realtà complesse in forma di grafo. Per sua natura un grafo è auto consistente e flessibile, aggiungere nodi e archi ha l'effetto di

arricchire il valore dei dati ma non ne compromette la fruibilità (come invece può accadere in un DB relazionale in cui si aggiunga, ad esempio, una colonna ad una tabella).

Un'altra caratteristica è la *scalabilità semantica*. Il dato di per sé non è molto interessante. Il suo vero valore sta nel significato che assume in un particolare contesto. E il significato dei dati si annida nelle sue relazioni.

Ok, d'accordo e quindi? Che significa scalabilità semantica?

Prova ad immaginare di avere un grafo che descriva i dati raccolti dallo scatolotto GPS che magari tu (come me) hai installato nell'auto per risparmiare sul premio dell'assicurazione. Di base, ti aspetti che qualcuno registri quanti chilometri percorri, che strade prendi, la tua velocità media, ecc.

Immagina però anche un grafo che descriva certi comportamenti e, in base a questi, individui alcune classi di guidatori, per esempio pendolari, viaggiatori, ubriachi, guidatori nervosi, rapinatori (perché no?).

Prendiamo ora i due grafi e colleghiamoli tra loro con opportune relazioni. BANG!

Ci sono aziende che ucciderebbero per avere queste informazioni (e altre che magari lo hanno già fatto).

Nel 2012, per adottare quella tecnologia ho dovuto abbattere diversi ostacoli e altri ne ho dovuto aggirare. Mi ricordo una riunione in cui, l'allora responsabile delle architetture della Governance ICT, messo davanti a fatto compiuto disse:

"Ok, ok. Ho capito cos'è questo Graph database, ma dovremmo anche capire cosa non è".

Cosa vuoi dire a qualcuno che risponde così?

Sono passati ormai cinque anni, il sistema di gestione del rischio col suo bel Graph database embedded è saldamente in

pie di ed è tuttora utilizzato.

Il fiume dei Bigdata e della oscura disciplina non meglio definita come Data Science, scorre in piena.

Eppure, a dispetto di tutto questo, la tendenza a temere la strada meno battuta è ancora forte.

Molti addetti ai lavori applicano un approccio standard ad un contesto che di standard non ha quasi nulla.

La comprensibile esigenza di governare il processo prende il sopravvento. E così tutto ciò che procede su percorsi atipici, che corre fuori dai binari a velocità troppo sostenute e tutte le iniziative che comportano rischi, vengono etichettate come ingestibili, caotiche, disorganizzate.

E' divertente considerare come lo stesso si possa dire della realtà. Quella vera. Quella che viviamo ogni giorno, in cui abbiamo imparato a sopravvivere e a progredire nonostante tutto. Eppure, nei contesti organizzati, come in un'azienda, ci si ostina a voler ingabbiare la sua connaturata complessità dentro modelli preconfezionati. Gli ultimi e drammatici dieci anni di evoluzione sociale e tecnologica, ci hanno dimostrato che questo modo di gestire il mondo è fallimentare.

Le aziende che sono emerse e si sono attestate come colossi dell'economia, sono poi quelle che hanno voluto cavalcarlo il caos. E non domarlo.

I più grandi data scientist ci appaiono oggi come dei geni assoluti, ma in realtà sono solo persone che guardano il mondo da un'altra prospettiva.

I dati sono sempre stati la proiezione della conoscenza di chi li ha disegnati. Poi è arrivato il web 2.0 ed è cambiato tutto.

I dati hanno preso vita, si insinuano ovunque, si trasformano, si legano tra loro come in un sistema organico. E della conoscenza che li ha originati non resta che un lontano riverbero, in confronto alle relazioni nuove e alle dinamiche di trasformazione dentro un ecosistema in continua espansione.

Non basta un sistema per raccogliarli e interrogarli (domarli), serve il coraggio e la fatica di comprenderne la natura, entrarci in simbiosi e partecipare con loro allo sviluppo della loro essenza (cavalcarli).

Serve questa visione per mettere le mani sul loro grande valore.

Una visione umanistica prima che tecnologica. Perché qui non si tratta di cercare una tecnologia per gestire i nostri dati. Ma di permettere alle persone giuste di coltivare, riconoscere e raccogliere il tesoro che in essi è contenuto.

Dopo, naturalmente, c'è anche tutto il resto.

Ma solo dopo.

Sono sempre stato attratto dalle zone grigie, quelle terre di mezzo dove i confini non sono mai ben definiti, dove raramente ci si stabilisce per coltivarci qualcosa.

La terra di nessuno, di cui abbiamo già parlato, da cui si cerca di tenersi fuori. Troppo pericolosa.

Lo trovo piuttosto paradossale, perchè poi è proprio lì che accadono le cose più interessanti. Per esempio, una delle zone grigie che preferisco è quella dove *numeri*, *lavoro* e *bellezza* si sovrappongono.

Riesci ad immaginarla?

Guardiamo insieme questo grafico:



La *zona dei numeri* è quella in cui si spende il pensiero logico, la matematica. E' una zona che mi piace perchè sin da piccolo avevo una certa predisposizione a vederci una specie di armonia, di disegno più grande che dava un senso alla complessità che spesso vi incontravo.

La *zona del lavoro*, è dove ci si imbarca per un viaggio verso una destinazione lontana, un'avventura dove le insidie non mancano e in cui si fa leva sulle nostre migliori qualità, visione, strategia, impegno, fatica, relazioni, creatività. E' la zona in cui proviamo a dare un significato alla nostra vita. Ed è lì che, il più delle volte, cambiamo il mondo.

E poi c'è la *zona della bellezza*. Non è facile per me descriverla. Perchè in fondo è un area in cui è impossibile sostare, è una sorta di stazione di posta. Ci arrivi all'improvviso e quello che vedi ti mozza il fiato. Neanche il tempo di comprendere cosa stia accadendo e già sei ripartito. Spesso ti accorgi di esserci stato perchè la memoria di come ti ha fatto sentire si insedia nel tuo cuore e lì rimane. E' la zona in cui ci si stupisce, in cui più facilmente si cambia. E' la zona delle epifanie.

Pensa ora a cosa può essere il mondo all'interno del luogo in cui le tre zone si sovrappongono. Non so a te ma a me tremano i polsi. Non saprei vivere altrove.

Ok, sto un po' enfatizzando, ma lo faccio per spiegare meglio che posso la ragione per cui amo frequentare questa zona. Mi piace lanciarvi le mie scorribande e soprattutto mi piace farlo portando con me più gente che posso. L'impatto è troppo dirompente per tenercelo dentro, ti pare?

Questa zona è il livello in cui col nostro impegno facciamo la differenza (qualunque sia la missione). Perchè richiede una consapevolezza libera da schemi precostituiti, da cluster in cui siamo abituati a catalogare la realtà, da trincee dietro cui spesso ci difendiamo. E poi richiede un notevole dispendio di energia ma soprattutto è un luogo in cui si è totalmente esposti.

Forse per questo ci si incontra poca gente.

E' un vero peccato, secondo me.

D'accordo, hai ragione, mi sono dilungato abbastanza, il discorso (sai com'è) si presta a dilatarsi a piacere. Affrontiamo invece un tema che in questa zona grigia trova la sua massima espressione: la *Data Visualization*. Quando parlo di data visualization non mi limito al suo significato più immediato, cioè quello in cui prendo i dati e li metto su carta per darne un'adeguata rappresentazione.

Ma mi riferisco ad una missione (mi piace molto questa parola) più grande.

Mi riferisco al compito di costruire un'immagine che condensi le ragioni per cui è stata creata e, rivolgendosi ad un pubblico specifico, provi a cambiare la loro vita. Detto così potrebbe sembrare un vaneggiamento new age. Ma voglio convincerti che non lo è.

Proviamo ad analizzare insieme questa definizione. In essa vi sono tre concetti molto importanti, tanto importanti da determinarne l'approccio stesso e, in definitiva, dare alla luce una vera e propria disciplina in bilico tra scienza, business e arte.

I tre concetti sono: *scopo, pubblico, cambiamento*

Lo *scopo* riguarda il valore che vogliamo dimostrare, il valore è tutto. E' la cosa che paga ogni sforzo. Tutte le volte che siamo di fronte a qualcuno per mostrare i nostri dati, la prima cosa di cui dobbiamo preoccuparci è dare la massima enfasi al valore che quei dati hanno per lui.

La conoscenza profonda del nostro *pubblico* è fondamentale. Occorre conoscere i suoi bisogni, le sue aspirazioni, le sue sofferenze, le sue convinzioni. Queste costituiscono la mappa con cui il tuo pubblico percepisce e giudica la realtà. Ed è da quello che dipende il giudizio che darà a ciò che gli mostreremo.

Dobbiamo esserne consapevoli sin dall'inizio per scegliere cosa

mostrare, come mostrarlo e il taglio con cui comunicarlo.

Il *cambiamento* è la conseguenza che vogliamo provocare. Tutto il nostro lavoro mira al cambiamento. Alla fine del nostro show c'è sempre qualcuno che vogliamo sia persuaso, che vogliamo si senta spinto all'azione, contento di *comprare* la nostra idea. E' il cambiamento la nostra missione. Ed è la moneta con cui scambiamo il valore che forniamo. E' il valore che ne ricaviamo noi.

Non l'unico, ma di certo il più importante.

Con questa chiave di lettura, la data visualization (che a molti piace chiamare Dataviz) non si può ridurre alla mera rappresentazione grafica dei dati.

Anche perchè al massimo si arriva a realizzare dei grafici soltanto belli, ma di scarso impatto (per il pubblico e per noi).

Che fare dunque?

Beh, per come la vedo io, almeno tre cose:

La prima è avere questa consapevolezza. E' la cosa più difficile, e se ce l'hai sei già a metà percorso.

La seconda è imparare dai migliori, Edward Tufte, Hans Rosling, David McCandless, Cole Nussbaumer Knaflic. Su internet puoi trovare tanti dei loro contributi; E infine, la parte più divertente: mettili in gioco!

Per metterla sul pratico: hai un progetto tra le mani?

Buttaci dentro questa nuova vision e stupisci tutti. Non ce l'hai? Cerca qualcuno che ne abbia uno, proponi le tue idee e stupisci tutti.

Non c'è nessuno a cui proporle? Inventa. Pensa a qualcosa che ti sta a cuore, cerca qualcuno che condivide con te questi interessi e lavorate insieme. Datevi un obiettivo concreto, in tempi brevi e, manco a dirlo, stupisci tutti.

VINCE CHI CE L' HA PIU' LUNGA

Per una serie di ragioni che ti risparmio, ho iniziato i miei studi universitari piuttosto tardi. Faceva un certo effetto essere una matricola di trentaquattro anni in mezzo a tanti compagni imberbi e decisamente più svagati. Una scelta dettata per lo più dalla passione per l'informatica, divampata con un colpo di fulmine quando cominciai a diventare un fenomeno sociale. E, devo ammetterlo, anche per un desiderio di rivalsa nei confronti della vita che, troppe volte, si era messa di traverso tra me e le mie aspirazioni. Tutto sommato, però, mi ritengo fortunato, perché se si esclude la variabile tempo, con me il destino, in fondo, è stato generoso.

Così affrontai gli studi con voracità e trasporto. Il ricordo più vivido che ho dell'università è la frase di apertura della professoressa Antonietta Lanza, esimio docente dell'Università degli Studi di Bari, nella prima lezione del suo corso di Programmazione.

L'informatica, disse, non ha niente a che vedere con i computer. L'informatica è la scienza che studia come risolvere i problemi..., e dopo una pausa teatrale aggiunse ...computabili.

Fui subito colpito da questa prospettiva. Perché risolvere i problemi è proprio la cosa che mi intriga di più nella vita. E ancora oggi penso sia la vera missione della mia professione.

Chi mi conosce sa che, da un paio di anni, sono in forza alla Global ICT di Enel. Svolgo la mia attività in uno dei diversi Solution Centre preposti a supportare le diverse linee di business del Gruppo. Va da sé che, in un Solution Centre, il

primo compito è trovare la migliore soluzione ai problemi che vengono posti. E di solito la soluzione viene trovata.

Ma che sia la migliore... beh, questa è un'altra storia.

In una grande azienda, gestire l'ICT è un compito titanico, migliaia di processi da assecondare, costosissime infrastrutture di cui ottimizzare l'utilizzo, sicurezza informatica sempre sotto stress, vasto outsourcing da governare, e chi più ne ha più ne metta.

Il modello di business tradizionale dell'ICT richiedeva due requisiti fondamentali, riduzione dei costi e stabilità. Un modello che, fino a qualche anno fa, ha funzionato piuttosto bene, benché le sue logiche non sempre venivano apprezzate dalle linee di business che guardano solo al time to market e ignorano tutto il resto. Da qualche tempo però ha cominciato a scricchiolare e oggi fa acqua da tutte le parti. Cosa è successo? E' successo che il mondo è cambiato, ed è accaduto all'improvviso.

Negli ultimi 10-15 anni, abbiamo assistito alla più grande rivoluzione silenziosa della storia. La globalizzazione dei mercati, l'accelerazione tecnologica, il ribaltamento della geografia economica hanno, da un giorno all'altro, gettato il mondo del business nell'incertezza più assoluta. I consolidati modelli di controllo non funzionano più, la stabilità è un'utopia. Siamo in balia del caos.

Tom Peters, autore di numerosi best seller di settore, già alla fine degli anni '80 lo profetizzò nel suo *Thriving on Chaos*. In cui scrisse che *non ha senso struggersi per il passato, la stabilità che per tanto tempo abbiamo dato per scontata non tornerà mai più*.

Il primo sintomo di questo scenario è che il nuovo business è in continuo divenire. I nuovi modelli di business tendono alla flessibilità e alla creatività. Allora la domanda delle domande è: ma in questo panorama, l'elefantica struttura dell'ICT, come può sopravvivere?

La risposta che posso dare io, piccola rotella dell'enorme

ingranaggio, è: non sopravvive.

Soccombe sotto il peso della propria costosa inefficacia. Perché, nella vecchia logica, il rilascio di valore al business segue la compliance alle regole di governance. Anche nei Solution Centre più performanti, più della metà del tempo e delle risorse la si dedica alla governance. Non che sia aumentata la distanza tra problema e soluzione, ma il tempo richiesto per coprirlo non è più sostenibile.

Il secondo sintomo è più sottile ma cruciale, è che al business non basta essere flessibile, deve anche emergere in una competizione che si è fatta selvaggia. Il vantaggio competitivo è tutto. Per guadagnarsi il mercato bisogna essere i primi, oppure i migliori. In entrambi i casi alla base di tutto c'è la qualità.

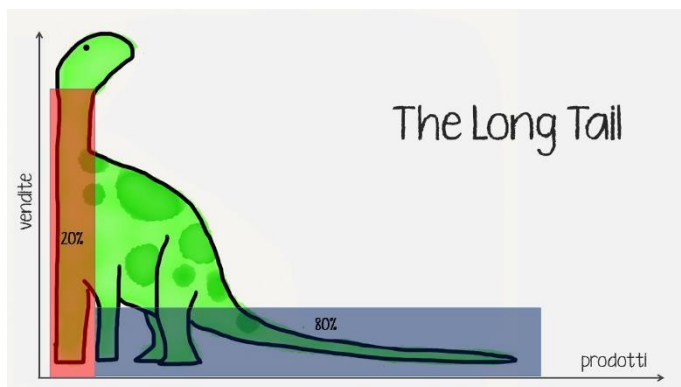
Non la buona. La *massima qualità* possibile.

Questo rimette in discussione un altro pilastro della governance ICT, e cioè la cosiddetta razionalizzazione della mappa applicativa. Quel criterio secondo cui poche grandi soluzioni debbano soddisfare *mediamente* il più alto numero di processi. Questo fa sì che processi *mediamente* simili, debbano gioco forza adattarsi ad un determinato grande sistema. Col risultato che la ricerca della *media*, porta piuttosto alla mediocrità.

Con tanti saluti alla massima qualità.

Avendolo capito, personalmente cerco di dare un contributo almeno nel mio ristretto perimetro d'azione. E lo faccio guardandomi in giro, leggendo tanto e di tutto, dialogando con chiunque senta, come me, il problema. E proprio una delle mie letture mi ha aiutato a definire alcuni principi con cui oggi conduco la mia attività.

Avete mai sentito parlare della *teoria della coda lunga*? Si tratta di una tesi formulata nel 2004 da Chris Anderson, nel suo *The long tail*.



Questa teoria sfida i principi fondamentali dell'economia. Le aziende puntavano a grandi volumi di vendita di una gamma limitata di prodotti.

In maniera contro intuitiva, Anderson, invece afferma che il futuro del business è vendere in piccoli volumi una vastissima gamma di prodotti.

A corollario di ciò, arriveranno più profitti dai tantissimi mercati di nicchia, piuttosto che da pochi mercati di massa.

Con l'impulso delle tecnologie digitali, assecondate dalla banda larga ormai accessibile in gran parte del globo, la conferma della teoria delle code lunghe è sotto gli occhi di tutti. L'implicazione che mi solletica di più, però, non è tanto legata alla profittabilità del modello, quanto alla soddisfazione capillare del cliente che esso consente. La coda lunga, infatti, permette alle aziende di incontrare i bisogni di *tutti* i suoi clienti, specie quelli di nicchia, fornendo loro esattamente ciò che chiedono. Senza preoccuparsi di break even point e guadagnando anche più di prima.

Ma se questa azienda fosse l'ICT, e i clienti le frenetiche e irrequiete business line del terzo millennio, che insegnamento se ne può trarre dalla teoria della coda lunga?

Secondo me, un insegnamento che ribalta l'approccio tradizionale. E cioè che riuscire a soddisfare le peculiari esigenze del cliente, con la massima qualità e in tempi brevi si può. Come?

Primo. Smettendo di cercare di adattare molti processi in pochi grandi sistemi, e orientarsi a cercare quei micro servizi che calzano il più possibile con ogni processo. Secondo. Puntando tutto sul cloud, in particolare sul SaaS, Software as a Service, per abbattere la complessità ed il costo gestionale.

E infine. Rimuovendo il concetto di mappa applicativa e passare invece ad un più moderno, ricco ed efficace "ecosistema applicativo".

Il SaaS credo sia la chiave di tutto. Le grandi piattaforme cloud, come Amazon, Oracle, IBM, Azure, stanno facilitando il proliferare di offerte SaaS da parte di tutte le aziende di settore. Il mercato offre oggi un catalogo di soluzioni flessibili e micro servizi mai visto prima. Per l'ICT è una manna dal cielo: software a costi sempre più bassi, licensing basato su sottoscrizioni e sull'effettivo utilizzo, operation completamente trasparenti e a carico del fornitore di servizi.

Con un colpo di coda (lunga), scompare tutta la zavorra che ha impedito all'ICT di essere leva di successo per il business.

Oggi il modello tradizionale è al capolinea, però ce ne dobbiamo convincere tutti. Mettendo da parte i pregiudizi, ma soprattutto le paure.

La buona notizia è che a tutti i livelli organizzativi, questa realtà è stata compresa. I piani strategici degli ultimi anni ne danno testimonianza. Tuttavia, come spesso accade, comprendere è più facile che agire di conseguenza.

Ma non c'è da fare ostracismo, non è colpa di nessuno. Per anni si è lavorato bene secondo certi criteri, il nostro cervello è abituato a ragionare in quel modo. I cambiamenti, specie quelli improvvisi, sono destabilizzanti. L'incertezza ci spinge a fare, di istinto, quello che sappiamo fare meglio piuttosto che rischiare

di addentrarci in un territorio sconosciuto. Così mentre da un lato si tira in una direzione, dall'altro si segue esitanti e col freno a mano tirato.

Quello che invece occorre è rimboccarsi le maniche e concentrarsi su cosa ciascuno di noi può fare per allentare il freno. Quindi tocca a noi, rotelline impazzite, stridere, grattare, saltare fuori dal mozzo.

E costringere il grande ingranaggio a fermarsi per una definitiva revisione.

ED ORA
TOCCA A
TE

*Le parole sono tutto ciò che abbiamo,
perciò è meglio che siano quelle giuste*

Raymond Carver

COMINCIA ADESSO

1 FOCALIZZA LA TUA ENERGIA

Dimentica l'efficienza. Sii efficace. Non importa quanto lavoro fai in uno slot di tempo.

Quello che conta è quanto valore crei in uno slot di lavoro.

2 NON ASPETTARE OCCASIONI MIGLIORI, SFRUTTA QUELLE CHE HAI

Tutti aspettiamo di incontrare il progetto ideale, le condizioni ideali, il lavoro ideale, il cliente ideale.

Non accade mai. L'ideale è il meglio di te che tiri fuori in qualunque situazione. L'ideale è la differenza che tu, con le tue capacità, riesci a fare.

3 FAI CIRCOLARE LE TUE IDEE

Più si dà, più si riceve. Vale anche per le idee. Diffondere un'idea ti presenta al mondo, ti permette di capire se è buona e, soprattutto, ti solleva dal doverla nascondere sgombrando la tua testa e liberando spazio alla creazione di nuove idee.

Hai solo da guadagnarci.

4 INSEGNA QUELLO CHE SAI

Non appena impari qualcosa, voltati e insegnalo agli altri.

Insegnare quello che sai aggiunge valore a quello che fai. Ti rende più interessante e avvicina le persone. Crea opportunità

di confrontarti con altre esperienze, stimola nuovi punti di vista e nuove idee.

5 CONDIVIDI QUALCOSA OGNI GIORNO

Sii generoso, racconta quello che ti accade, le idee che ti hanno colpito, una notizia che ritieni utile. Segnala i libri che leggi, condividi i trucchi del mestiere. Sii disponibile, offri il tuo aiuto.

Comunica, comunica, comunica.

6 CERCA LE CRITICHE E NON IL CONSENSO

Non è difficile ricevere consensi, è sufficiente interpellare solo quelli che la pensano come te. Peccato che questa tattica non solo è futile, ma è anche dannosa. Se vuoi che ti si riconosca un grande lavoro, devi fare un grande lavoro. E c'è un solo modo per riuscirci, conoscerne i difetti, scoprire come migliorarlo, sapere dove è carente. Solo le critiche possono fornirti i feedback davvero utili. Le critiche sono tue amiche, pretendile, agognale.

7 IMPARA AD INCASSARE I COLPI

Quando ti esponi a chiunque, metti in conto una valanga di critiche. Alcune buone, utili, importanti. Ma anche altre ingiuste, fatte per nuocerti o per invidia. Lo so, possono far male, e tanto.

Ma impara a non lasciarti condizionare. Il trucco è non curarsi di quello che dicono le persone, ma solo di quello che dicono le persone giuste.

8 USA LE TUE PAURE

Usa le tue paure come strumento di misura. SE quello che fai non ti fa paura, forse non stai facendo qualcosa di importante. E' normale aver paura, è un meccanismo evolutivo che ci aiuta ad affrontare le sfide impossibili. Acuisce i nostri sensi, il

nostro ingegno e i nostri tempi di reazione. Coraggioso non è chi non ha paura, ma chi è disposto a reagire e ad affrontarla.

9 SII UN ETERNO DILETTANTE

Quando ti sembra di aver imparato tutto quello che c'è da sapere è arrivato il momento di cambiare rotta. Di trovare il coraggio di rimettersi in gioco.

Non si tratta di ricominciare da zero. Piuttosto di iniziare di nuovo. Un nuovo obiettivo, un nuovo lavoro, una nuova sfida, un nuovo sogno.

Ritorna un dilettante, con l'umiltà del dilettante. Con la fame del dilettante. Con la gioia incosciente del dilettante. Dilettanti è bello!

10 AFFILA LA LAMA

Trova del tempo per te stesso. Dedicati a qualcosa di completamente diverso dal solito. Incontra persone lontane dal tuo giro. Esplora nuovi territori. Ascoltando quello che gli altri hanno da dirti, senza giudicare, senza filtrare, senza tralasciare nulla.

Sii curioso, sii assetato. Arricchisci la tua vita di esperienze che ti connettano al resto del mondo. *A tutto* il resto del mondo.

Leggi. Leggi di tutto. Scrivi. Disegna. Canta.

Non è quello che fai ma è dove rivolgi lo sguardo a fare tutta la differenza.

... HO CITATO QUA E LÀ

- > **Il piccolo principe**, Antoine de Saint-Exupery
- > **Pensieri**, Blaise Pascal
- > **Trappole mentali**, Matteo Motterlini
- > **L'anima del Samurai**, Thomas Cleary
- > **Lean thinking**, Womack e Jones
- > **L'esegesi. 2-3-74**, Philip H. Dick
- > **Meglio essere felici**, Zygmunt Bauman
- > **La paura delle decisioni**, Giorgio Nardone
- > **Il cigno nero**, Nassim Nicholas Taleb
- > **Le 7 regole per avere successo**, Stephen Covey
- > **Fare il doppio in metà del tempo**, Jeff Sutherland
- > **Il leader che non aveva titoli**, Robert Sharma
- > **Ribelli a lavoro**, Kelly e Medina
- > **Positivity**, Barbara Fredrickson
- > **Rainy Brain, Sunny Brain**, Elaine Fox
- > **L'io della mente**, D. Hofstadter e D. Dennett
- > **Semina come un artista**, Austin Kleon
- > **Novecento**, Alessandro Baricco

- > **Le Nuove Tesi Del Cluetrain Manifesto**, D. Weinberger
- > **Chi ha spostato il mio formaggio**, Spencer Johnson
- > **L'arte dei Social Media**, G. Kawasaki e P. Fitzpatrick
- > **Personal Branding**, L. Centenaro, T. Sorchiotti
- > **Come funziona Google**, E. Schmidt e J. Rosemberg
- > **Le poesie di Robert Frost**, Alessandro Baruffi
- > **La matematica dei social network**, P. M. Higgins
- > **Information is beautiful**, David McCandless
- > **La coda lunga**, Chris Anderson
- > **Walden ovvero vita nei boschi**, Henry D. Thoreau
- > **Originals**, Adam Grant
- > **The progress principles**, Teresa Amabile
- > **The Social Psychology of Creativity**, Teresa Amabile

... NON DEVONO MANCARE NELLA TUA LIBRERIA

- > **Antifragile**, Nicholas Nassim Taleb
- > **Il miglior discorso della tua vita**, Chris Anderson
- > **Managing to learn**, John Shook
- > **La mucca viola**, Seth Godin
- > **Il principio 80/20**, Richard Koch
- > **Il nostro iceberg si sta sciogliendo**, John Kotter
- > **I Barbari**, Alessandro Baricco
- > **Il principio di Oz**, Roger Connors e Tom Smith
- > **Reinventare le organizzazioni**, Frederic Laloux

... **FANNO BENE ALLA MENTE**

- > **Samurai Manager**, Pierluigi Tosato
- > **Sei cappelli per pensare**, Edward De Bono
- > **L'arte del pensare chiaro**, Rolf Dobelli
- > **On writing**, Stephen King
- > **Punti di forza**, Diego Agostini
- > **Vincere sul campo**, Jack Welch
- > **Il cuore oltre l'ostacolo**, Álvaro Gómez Contreras
- > **Partire dal perchè**, Simon Sinek

... **FANNO BENE AL CUORE**

- > **Prigioniero del cielo**, Carlos Ruiz Zafon
- > **La strada**, Cormac McCarthy
- > **Il processo**, Franz Kafka
- > **Il gabbiano Jonathan Livingston**, Richard Bach
- > **Solo lo stupore conosce**, Marco Bersanelli
- > **Il giovane Holden**, J. D. Salinger
- > **La breve storia del tutto**, Ken Wilberg

UN'ULTIMA COSA

Siamo alla fine. Se sei arrivato fin qui hai tutta la mia gratitudine. E' stato bello percorrere con te i sentieri, a volte impervi, di questa nostra breve avventura.

Ma ahimè, le nostre strade ora dovranno dividersi. Non escludo che in futuro ci si possa ritrovare. Ma prima di salutarci, voglio congedarti con un'ultima domanda che a me nessuno ha mai avuto la premura di rivolgere.

Ci sono arrivato da solo, cadendo, sbagliando, sbattendo la faccia. Puoi ignorarla, o farne tesoro. E' una tua scelta, ma la domanda è questa:

qual è il tuo sogno?

Una semplice domanda alla quale però non è semplice rispondere. Il mondo cospira contro di lei (e contro di noi), celandola alla nostra vista. La copre con il rumore, la confusione, l'adulazione, i falsi miti.

Ma lei c'è, e nonostante le forze ostili che la imprigionano, è lì che attende il momento di liberarsi. Per meglio dire, attende il momento che TU la liberi.

Voglio raccontarti una storia, l'ultima, accaduta un po' di tempo fa in una terra lontana.

Era il 28 Agosto 1963, il predicatore aveva iniziato a leggere il suo discorso. L'eloquio compassato e monocorde tradiva la sua tensione. I 250 mila accorsi davanti al Lincoln Memorial lo ascoltavano silenziosi. La voce dell'uomo sul palco echeggiava sulle loro teste.

Mahalia, guadagnando a forza il bagno di folla, raggiunse la prima fila e si aggrappò alla transenna che la divideva dal palco per non essere risucchiata indietro.

"Martin!" gridò *"Martin! Il Sogno! Parlati del sogno!"*

Il predicatore interruppe il discorso e con gli occhi cercò la voce che aveva invocato il suo nome.

"Il sogno Martin!" urlò ancora Mahalia.

Il predicatore la vide e la riconobbe. La salutò con un cenno della testa e le sorrise. Così abbassò lo sguardo sui fogli che aveva in mano e li mise da parte. Poi, rivolgendosi nuovamente a quella moltitudine muta, cominciò:

"I have a dream..."

Quella sera Martin Luther King Jr. tenne un discorso a braccio che fece la storia di una nazione e forse del mondo. In qualche modo toccò i cuori e le coscienze di un popolo e niente fu più come prima.

Era un uomo fuori dal comune, ma non poi così tanto. Aveva una visione molto precisa di cosa fare per cambiare le cose, ma anche altri avevano grandi idee. Inoltre non tutte le sue idee erano buone. Prima di allora ci furono tanti altri discorsi con esiti anche molto diversi. E poi non era certo l'unico bravo oratore che all'epoca muoveva le masse in nome dei diritti civili e contro la segregazione. Era un uomo imperfetto, aveva i suoi limiti, come tutti noi.

Ma la sera del 28 agosto 1963 il mondo cambiò per sempre. Perché?

Martin Luther King voleva cambiare l'America, questo desiderio e la chiarezza del suo scopo gli diedero la forza di andare oltre le difficoltà, oltre le rappresaglie e oltre i suoi stessi limiti. E' probabile che gli altri non ebbero la stessa chiarezza e furono sopraffatti dal vento in faccia, fino a rinunciare.

Ma che significa per me e per te chiarezza dello scopo?

Significa che le nostre motivazioni hanno un volto, le puoi incontrare ogni giorno, le puoi toccare, le puoi sentire sulla pelle. Possono farti gioire o farti soffrire.

Il sogno che King raccontò quel giorno non fu anonimo. Non propinò alla gente un'astrazione. Non si limitò a parlare di diritti, di libertà e di giustizia.

Ecco come esordì:

"I have a dream... that my four little children will one day live in a nation where they will not be judged by the color of their skin, but by the content of their character. I have a dream today!"

Parlò dei propri figli, e del suo desiderio di vederli crescere in un mondo migliore. La sua motivazione era fatta di carne e sangue. Il suo stesso sangue.

Le persone che gremirono il National Mall non lo fecero per lui, ma per se stesse. Riconobbero il sogno di King come il proprio sogno. Quelle stesse persone cambiarono la storia, ciascuno la propria piccola storia. King li ispirò, aiutandoli a chiarire il loro scopo.

L'ispirazione è questo. Fornire agli altri uno specchio, non una lente, meno che mai un filtro. L'ispirazione è mostrare agli altri uno scopo e al contempo lasciarli liberi di perseguirlo con le proprie idee, i propri talenti e i propri limiti.

Più di ogni altra cosa, King, ci ha dato chiarezza. Ci ha fornito l'occasione per esprimere quello che sentivamo. Ci ha dato qualcosa in cui credere, qualcosa da poter condividere. Quella sera d'estate tutti condivisero il sogno di King, i suoi valori e le sue convinzioni. E questo li spinse a fidarsi l'uno dell'altro.

Quella fiducia, quel legame, quella fede in un mondo nuovo alimentò una cultura che di lì a poco l'avrebbe cambiato davvero.

Nelle nostre famiglie, nelle nostre cerchie, nei nostri team, nelle nostre aziende, insomma dappertutto, riusciamo a vedere con chiarezza lo scopo che ci tiene assieme?

Dovremmo chiedercelo. DOBBIAMO chiedercelo.
E se la risposta non fosse affermativa, ciascuno di noi
dovrebbe provare ad emulare Martin Luther King.
Non è difficile, basta scavare dentro di noi, riesumare il nostro
sogno e dividerlo.
Non c'è alcuna garanzia che ciò che ne viene fuori attecchisca
negli altri. Ma di certo sarà chiaro a noi. E a quel punto
continuare o abbandonare è solo una decisione nostra.
E poi, a pensarci bene, cosa abbiamo da perdere?
Non voglio aggiungere altro. Salutiamoci qui.
C'è solo un'altra pagina da scrivere. La tua.
E' ancora bianca e aspetta che tu la riempi. Senza fretta.
E' la tua pagina, puoi scriverci ciò che vuoi.
Fai con calma. E fallo tu!

N.S.

GRAZIE

Questo lavoro viene da molto lontano. E non poteva essere diversamente dato che chi scrive non è proprio un giovanotto. Raccoglie le storie incontrate su una strada lunga cinquant'anni. Una strada a tratti impervia, quasi sempre in salita. Eppure, grazie a Dio, molto trafficata.

E' per questo che, elencare tutti coloro a cui sono grato è impossibile.

Mi limito a menzionare mia moglie Imma e i miei figli Laura e Andrea che oltre a rappresentare la dimora presso cui ogni giorno mi rifugio, sono anche quelli che più di tutti sopportano la mia irrequietezza.

Stringo tutti gli altri in un fortissimo abbraccio. Chi nella mia vita non c'è più ed ha lasciato un vuoto. Chi adesso è lontano ma sempre presente. Chi rivedo ogni giorno e, magari senza saperlo, contribuisce a fare di me quello che sono e quello che sarò.

E infine ringrazio te che, leggendo questo libro, mi ripaghi del tempo, della fatica e delle rinunce che mi è costato. Ma soprattutto mi dai la gioia della tua compagna. .

N.S.

DUE PAROLE SULL' AUTORE

Non ho ancora un biografo, così devo fare un po' da solo. Ed eccomi qui. Vediamo... sono un tizio. Uno qualunque, tentativamente normale.

Pare che di questi tempi non sia una cosa scontata.

E infatti non è che ci riesca benissimo ma faccio del mio meglio (sarebbe interessante il punto di vista dei miei familiari sulla questione, ricordami di indagare).

Ma intanto scrivo, racconto, interagisco. Di solito con una vecchia versione di me. Una delle tante, dipende.

A volte per capire cos'ha nella testa, altre per spiegarle la ragione per cui ogni tanto apporto qualche cambiamento. Cose così.

Nel tempo questa abitudine ha avuto i suoi strascichi:

- > Una strana scala di valori in cui vengono prima le persone e poi i risultati.
- > Lo smodato bisogno di sentirmi parte di qualcosa di più grande.
- > Una irrequieta presenza sui social.
- > Un blog
- > Due romanzi brevi (Linea 14 e Jadi) che dicono tanto di tanti vecchi me.
- > E il libriccino che stai leggendo, la mia ultima fatica (forse spreca) ContaminAction, il mio esordio come saggista poco saggio.

Cerco di mantenere tutti i canali aperti. Forse per curiosità o per la sciocca sensazione di partecipare col mio breve verso al

grande concerto dell'umanità.

Perchè nessuno possa sentirsi solo a causa mia. Perchè io non debba sentirmi solo.

Perciò eccomi qui per dirti che, nella mia giornata da formichina operosa, ho sempre un po' di spazio per te. Se ti va di dividerlo.

Per raggiungermi puoi trovarmi su:

- > Contamination Blog: <https://www.nicospadoni.it>
- > LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/nicospadoni>
- > Facebook: <https://www.facebook.com/spadoni.nico>
- > Twitter: https://twitter.com/Nico_Spadoni
- > Pinterest: https://it.pinterest.com/nico_spadoni

Non farti desiderare, e grazie di esserci.

N.S.



NICO SPADONI

DIGITAL AGILE CONTAMINATOR
ESPLORATORE DI GIUNGLA
BLOGGER

PUOI TROVARE ALTRI SPUNTI SU:

www.nicospadoni.it

mi trovi anche qui

