INDICE

INTRODUZIONE **1**

LA CATENA DI MONTAGGIO DEL SÉ **5**

IL MAGAZZINO **13**

Una mente non è un archivio 13
Quando è la vita a scegliere la prossima mossa 14
Una scrivania troppo piccola 15
Dare memoria alla creatività 16
Quando anche il sistema si perde 18
Separare senza disperdere 18
Il sistema al quale torni davvero 20
Che cosa deve uscire 22
Togliere alla mente il turno di notte 22
Prima di lasciare il Magazzino 25

LA METRICA DEI DOPI **27**

Dare un prezzo all'attrito 27
Stesso compito, costo diverso 27
Cambiare l'ambiente prima di cambiare sé stessi 29
Il gesto che accende il motore 29
Il rendimento dei Dopi 31
Il premio al momento giusto 32
Non spendere tutto prima di pranzo 35
Misurare senza diventare ragionieri di noi stessi 36
Prima di lasciare i Dopi 38

IL TEMPO LIQUIDO **40**

Quando il cronometro non basta più 41
I punti fermi della giornata 41
La persona dentro il programma 42
Una deviazione non è tempo perso 43
Lasciare lavorare il tempo 44
Essere nel tempo significa viverlo 46
Prima di lasciare il Tempo Liquido 48

IL TRIAGE **50**

Il costo di dire sì 51
La domanda che l'urgenza non fa 53
Quando continuare non è più una decisione 55
Cercare l'oro 56
Dal Magazzino al Piano di Lavoro 57
Prima di lasciare il Triage 62

L'ADHD TAX **64**

Il sovrapprezzo del rinvio 65
Il credito della vacanza 66

La tassa delle piccole perdite 67
La Chimica del Bisogno 69
La tassa che non si paga in euro 71
Il debito con il nostro io futuro 72
Stesso conto, inceppi diversi 72
Prima di chiudere il bilancio 75

IL PONTE ESTERNO 77
La promessa più piccola 78
Ciò che l'altro non dimentica 81
Dal Magazzino al Ponte Esterno 82
Gli effetti collaterali dell'iperfocus 84
La memoria affidata agli altri 86
Il Cruscotto Condiviso 87
Il sistema di casa 88
Capire non basta 89
Le relazioni non si ottimizzano 90
Il Triage dell'accesso 91
Prima di attraversare il Ponte 95

L'AREA COMMERCIALE 97
Il valore difficile da raccontare 99
Il curriculum invisibile 101
Il merito è sempre altrove 103
Sapevo aprire porte 105
Oltre la preparazione 109
Il futuro era già dentro 112
Prima di lasciare l'Area Commerciale 118

L'UNITÀ DI CRISI 120
Le regole che nessuno aveva scritto 123
Il costo di fare da soli 124
La crisi come radiografia 126
Ciò che resta della crisi 130

IL REPARTO PRODUZIONE 131
Dall'idea alla materia 134
Il lavoro dopo l'idea 135
Uscire dal "prima o poi" 138
La parte noiosa non è un incidente 138
La consegna di fine turno 140
Progetti aperti senza accorgersene 141
Lasciare sedimentare un'idea 142
Il confine del progetto 142
Uscire dal Capannone 143
Portare il progetto nel mondo 145

LA CABINA DI REGIA 146

Quello che si vede da fuori 148
Una domanda più piccola 148
L'Azienda-Persona dall'alto 150
Un punto al quale tornare 155
L'AZIENDA APRE DOMANI MATTINA 157
LA MAPPA DELL'AZIENDA-PERSONA 160
GLOSSARIO 162
FONTI E RIFERIMENTI 165
RINGRAZIAMENTI 167

INTRODUZIONE

Prima di entrare nell'Azienda-Persona

Sono stato bocciato due volte.

Qualche anno dopo mi sono laureato alla Bocconi.

Messe una accanto all'altra, queste due frasi sembrano raccontare la storia di due persone diverse. E invece la persona era sempre la stessa: stesso cervello, stessa intelligenza, stessi difetti e, più o meno, la stessa straordinaria capacità di innamorarmi di qualcosa e stancarmene un attimo dopo.

Per molto tempo non sono riuscito a spiegarmi questa contraddizione. A scuola potevo prendere un ottimo voto e subito dopo una bella insufficienza, nella stessa materia, con lo stesso professore e nella stessa aula. Potevo capire perfettamente un argomento e poi dimenticare una consegna, distrarmi durante una spiegazione o arrivare completamente impreparato a un appuntamento importante. Agli occhi degli altri era tutto molto semplice: era colpa mia. Se riuscivo a ottenere buoni risultati, significava che avrei potuto farlo sempre. Bastava impegnarmi di più.

Il fatto era che quel "bastava" sembrava funzionare per tutti. Tranne che per me.

Non avevo ancora una spiegazione e, soprattutto, non possedevo un metodo per capire che cosa mi stesse accadendo dentro. Vedevo soltanto i risultati: alcune volte funzionavo molto bene, altre sembrava che qualcuno avesse staccato la corrente senza avvisarmi. Più questa alternanza continuava, più finivo per trasformarla in un giudizio su me stesso.

Molti anni dopo avrei scoperto che una parte di quel modo di funzionare aveva un nome. Ma dare un nome a qualcosa non rimette automaticamente in ordine tutto ciò che è successo prima. Insieme alla diagnosi non arriva nemmeno un manuale di istruzioni che ci insegni a gestire ciò che abbiamo appena scoperto.

Nel frattempo, però, la vita era andata avanti. Avevo studiato economia, conosciuto persone, vissuto esperienze personali e

professionali, intrapreso e abbandonato progetti, lavorato per aziende e osservato organizzazioni e mercati molto diversi. Attraverso successi, fallimenti e tentativi, quasi per gioco, un'idea aveva cominciato a mettere radici nella mia mente. Non avrei mai pensato di applicarla un giorno seriamente, a me stesso e alla mia vita.

L'idea era semplice: quando un'azienda non funziona e vogliamo comprenderne i motivi, non ci limitiamo a guardare i risultati. Non diciamo che è pigra, disordinata o inconcludente. Osserviamo i processi, cerchiamo il punto nel quale la macchina si inceppa e proviamo a capire se il Magazzino sia sovraccarico, le priorità siano sbagliate, la Produzione si sia fermata oppure si stiano affrontando troppe emergenze contemporaneamente, aumentando il caos invece di ridurlo.

Fu allora che mi feci una domanda: perché, quando si trattava di me, arrivavo così in fretta al giudizio e così raramente cercavo di capire dove si fosse inceppato qualcosa?

Dimenticanze, rinvii e progetti lasciati a metà diventavano prove a carico, mai segnali da comprendere. Avevo applicato a me stesso il peggior modello di management possibile: nessuna analisi dei processi e moltissime riunioni disciplinari.

Da lì nacque una seconda domanda: che cosa sarebbe cambiato se avessi osservato il mio funzionamento con la stessa attenzione che riservavo a un'azienda?

Lo scopo non era trasformarmi in una macchina produttiva né misurare ogni giornata attraverso i risultati operativi. Era l'esatto contrario: smettere di giudicare l'intera organizzazione ogni volta che un reparto incontrava una difficoltà.

Non si trattava neppure di diventare "imprenditori di sé stessi", come spesso si sente dire. È un'espressione che non mi ha mai convinto fino in fondo, perché rischia di ridurre la persona a un prodotto da promuovere e da rendere più competitivo. La mia esigenza era più intima: comprendere come funzioniamo nei diversi ambiti della nostra vita, dal lavoro alle relazioni, dalle ambizioni alle fragilità. Gli obiettivi e i risultati ne fanno parte, ma non esauriscono tutto ciò che siamo.

Da queste domande, lentamente, è nato quello che ho deciso di chiamare Metodo Azienda-Persona, o M.A.P. Il nome può sembrare freddo perché prende in prestito il linguaggio delle organizzazioni, ma al centro non c'è l'azienda: c'è, appunto, la persona.

Una volta iniziato il gioco, alcuni reparti hanno cominciato a prendere forma quasi naturalmente.

C'erano giornate in cui il Magazzino sembrava aver ricevuto tre camion di pensieri senza che nessuno avesse liberato gli scaffali. Altre in cui il Triage dichiarava urgente qualsiasi pratica, compreso ciò che fino al giorno precedente aveva tranquillamente ignorato. Il Reparto Produzione, invece, aveva sviluppato una specializzazione particolare: portare alcuni progetti fino all'ottanta per cento e considerarli abbastanza maturi per la pensione.

E naturalmente c'era la Cabina di Regia, che in certe giornate operava con sorprendente efficacia, mentre in altre, sospetto, aveva timbrato il cartellino senza presentarsi al lavoro.

Più utilizzavo questa immagine, più mi accorgevo che qualcosa stava cambiando. I problemi non sparivano, ma diventavano più facili da osservare. Invece di chiedermi immediatamente che cosa ci fosse di sbagliato in me, potevo provare a capire dove si fosse inceppato qualcosa.

Ed è proprio da qui che il libro può cominciare a riguardare anche te.

La tua storia potrebbe non assomigliare minimamente alla mia. Potresti non essere mai stato bocciato, non aver mai messo piede in un'università e non avere alcun interesse per il mondo delle aziende. Non importa. L'azienda di cui parleremo non produce automobili, non vende prodotti e non deve presentare un bilancio agli azionisti.

È il luogo nel quale prendono forma le nostre decisioni, le relazioni, il lavoro e il benessere. Gestisce energia, attenzione, memoria, tempo, idee, progetti, errori e tentativi. Qualche volta lavora sorprendentemente bene. Altre volte un reparto va in tilt e sembra trascinarsi dietro tutto il resto.

L'idea di questo libro è entrare lì dentro e guardare che cosa succede. Non per compilare un altro elenco di difetti, ma per capire

dove nascono le difficoltà e quali strumenti possiamo usare per affrontarle. Alcune possono pesare davvero e vanno prese sul serio. Questo non ci impedisce di giocare con la metafora, cambiarne i nomi e adattarla alla nostra vita.

L'Azienda-Persona che incontrerai in queste pagine nasce dalla mia esperienza e dal linguaggio che conosco meglio. Non è un modello clinico e non pretende di sostituire il lavoro di psicologi, psichiatri o altri professionisti. Sono un economista che, a un certo punto, ha provato ad applicare a sé stesso alcune delle domande che per anni si era posto nel lavoro e ne ha tratto beneficio.

Quello che ne è uscito non è il manuale dell'azienda perfetta, ma una mappa.

Attraversando i suoi reparti, potresti riconoscere qualcosa della tua azienda: un Magazzino che non chiude mai, un rapporto piuttosto creativo con il tempo, attività che sembrano richiedere uno sforzo enorme al solo pensiero di iniziarle o progetti che, arrivati quasi alla fine, perdono improvvisamente la strada.

Se succederà, non dovrai applicare necessariamente tutto ciò che troverai. Potrai prendere ciò che ti serve, provarlo, modificarlo e persino scartarlo. Perché l'obiettivo di questo libro non è insegnarti a diventare un'azienda diversa, ma aiutarti a conoscere un po' meglio quella che stai già gestendo.

E magari, la prossima volta che qualcosa non funzionerà, prima di convocare l'ennesima riunione disciplinare contro te stesso, potrai almeno entrare nell'edificio e vedere quale reparto sta chiedendo aiuto.