

# Angela Gallo Francesco Varanini

# Narrare le capacità



**ESTE**  
libri



a seguire

## **UN ESTRATTO**

dal libro

Narrare le capacità

## INDICE

PREFAZIONE <i>Chiara Lupi</i>	11
INTRODUZIONE <i>Angela Gallo</i>	15
NOTA DI LETTURA <i>Francesco Varanini</i>	19
<b>Capitolo 1. Il problem solving e la sfida dell'ottimismo</b>	21
Identificare le possibili alternative	22
Valutare pro e contro	23
Formulare la linea d'azione	24
L'ottimismo	25
<i>Con gli occhi di Alessandro Manzoni: Affrontare i problemi o soccombervi</i>	28
<b>Capitolo 2. La pazienza del pensiero sistematico e la gestione della complessità</b>	31
Individuare i collegamenti tra gli eventi	32
Cogliere le conseguenze indirette	33
Comprendere e governare le interconnessioni principali	34
La pazienza	35
<i>Con gli occhi di Robert Musil: Essere in sintonia con il sistema</i>	38

<b>Capitolo 3. La generosità della capacità di comunicazione e ascolto</b>	41
Sintonizzarsi	43
Esprimersi	45
Riscontrare	46
La generosità	47
<i>Con gli occhi di Silvio D'Arzo: Le parole giuste per domandare</i>	48
<b>Capitolo 4. La fiducia della capacità di integrazione e collaborazione</b>	51
Integrare e integrarsi	52
Comunicare e ascoltare	53
Collaborare con gli altri per concretizzare i risultati	54
La fiducia	55
<i>Con gli occhi di Julio Cortázar: Integrarsi in nuovi mondi, collaborare nelle difficoltà</i>	58
<b>Capitolo 5. L'orientamento al cliente e la magia dell'empatia</b>	61
Capire i bisogni del cliente	63
Capire le motivazioni sottese ai bisogni	64
Formulare la linea d'azione	64
L'empatia	65
<i>Con gli occhi di Bohumil Hrabal: Intuire i desideri dei clienti</i>	67

<b>Capitolo 6. La negoziazione relazionale e il pericolo dell'avidità</b>	71
Impostare la strategia	72
Condurre la negoziazione	74
Chiudere gli accordi win-win	75
L'avidità	76
<i>Con gli occhi di Robert Walser: I desideri nella negoziazione</i>	78
<b>Capitolo 7. La capacità di People management e la saggezza manageriale</b>	81
Motivare	83
Valutare	85
Sviluppare	86
La saggezza	86
<i>Con gli occhi di Henry Miller: L'attenzione alle persone per come sono davvero</i>	88
<b>Capitolo 8. La diligenza della capacità di programmazione</b>	91
Definire le priorità	93
Definire il piano d'azione	94
Definire le tappe intermedie	95
La diligenza	96
<i>Con gli occhi di Georges Perec: Programmare un grande progetto</i>	98

<b>Capitolo 9. Il coraggio della capacità di decisione</b>	101
Ridefinire le alternative	102
Prefigurare le conseguenze (pro-contro)	103
Scegliere	104
Il coraggio	105
<i>Con gli occhi di Antoine de Saint-Exupéry: Oltre la paura</i>	108
<b>Capitolo 10. La capacità di iniziativa e la sconfitta della rinuncia</b>	111
Essere proattivi	112
Essere propositivi	113
Non lasciarsi scoraggiare	114
La rinuncia	114
<i>Con gli occhi di Lev Tolstoj: Iniziativa efficace</i>	117
<b>Capitolo 11. La capacità di gestione dell'incertezza per sconfiggere la delusione</b>	121
Muoversi nell'instabilità	123
Controllare l'ansia	124
Rimettersi in gioco	125
La delusione	126
<i>Con gli occhi di Felisberto Hernández: Accarezzare l'illusione per vincere la delusione</i>	129

<b>Capitolo 12. Il superamento del rancore nella gestione dei conflitti relazionali</b>	133
Non lasciarsi scoraggiare	135
Comprendere i conflitti	136
Risolvere i conflitti	137
Il rancore	138
<i>Con gli occhi di Herman Melville: Accettare l'incomprensibile</i>	141
<b>Capitolo 13. La capacità di flessibilità e adattabilità come antidoto per l'indifferenza</b>	145
Cogliere i cambiamenti	147
Ricettività verso punti di vista diversi	148
Adattarsi al cambiamento	149
L'indifferenza	149
<i>Con gli occhi di Franz Kafka: Adattarsi a mestieri sempre nuovi</i>	152
<b>Capitolo 14. La propensione al nuovo e il potere dell'intuito</b>	155
Ampliare l'approccio	157
Produrre e raccogliere idee	157
Verificare la fattibilità del nuovo	158
L'intuito	158
<i>Con gli occhi di Achille Campanile: Inventare un nuovo business</i>	162

<b>Capitolo 15. Il pensiero prospettico e l'energia dell'entusiasmo</b>	165
Cogliere i segnali deboli	166
Fare ricorso al pensiero simulativo	167
Prevedere gli scenari futuri	168
L'entusiasmo	169
<i>Con gli occhi di Joseph Conrad: Cambiare la rotta in relazione al mutare delle circostanze</i>	172
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	175

## PREFAZIONE

Nessuno può più permettersi di vivere di rendita. Professionalmente intendo dire. Se gli organigrammi, riflesso di una impostazione gerarchica dell’organizzazione, stanno perdendo di significato, se le aziende diventano ecosistemi complessi all’interno dei quali va incentivata la collaborazione, la conoscenza che ognuno di noi può spendere all’interno del proprio spazio di lavoro acquista un valore nuovo.

Nella nuova era che si sta disvelando, alla quale attribuiamo ostinatamente etichette prese da un’altra lingua – tipicamente “Digital disruption”, e lo facciamo perché usare una lingua diversa dalla nostra inconsciamente allontana un po’ la percezione di ciò che sta accadendo, come volessimo spostare la questione un po’ più in là, giusto il tempo di lavorare alla traduzione – la persona, con il suo bagaglio di competenze, può far emergere il suo valore infrangendo la schematicità dell’organigramma. Al contrario, si può dire che non basta più un ruolo incasellato in un organigramma a dare autorevolezza a una persona.

In questo presente nel quale tutti ci sentiamo un po’ spaesati, l’autorevolezza passa per la capacità di costruire rapporti autentici, di intercettare connessioni tra le persone che possono sprigionare innovazione valorizzando il contributo di tutti e incentivando la sperimentazione, anziché puntare il dito sugli errori. L’autorevolezza passa per la capacità di prendere decisioni responsabili nel rispetto degli obiettivi e di trovare soluzioni che possono apparire azzardate, ma che si rivelano le più adatte, nella salvaguardia del lavoro di tutti e del bene comune.

Infine, in questa era in cui tutto appare veloce e al contempo incerto, e dove fatichiamo a disegnare contorni rassicuranti, l'autorevolezza si misura con la capacità di muoversi all'interno di confini sfumati, sapendo gestire il portato emotivo che una simile incertezza implica. E ciò significa anche avere la capacità di prendere decisioni consapevoli, pronti a gestire l'eventualità di dover cambiare improvvisamente rotta.

In simili tempi, dominati dal cambiamento continuo, servono interpreti che ci aiutino a leggere il presente prima e a mettere in atto comportamenti coerenti al contesto poi. E qui mi avvicino ai contenuti di questo libro. Chi sono i migliori interpreti dei cambiamenti economici e sociali? Chi ha la capacità di leggere i grandi avvenimenti della storia, in molti casi di anticiparli, grazie all'utilizzo di lenti limpide di chi ha il solo obiettivo di osservare, restituendoci una personale narrazione? Il libro scritto da Angela Gallo e Francesco Varanini è stato pensato proprio partendo da questo presupposto, avvalendosi del supporto di artisti e romanzieri.

Angela ha individuato le capacità che servono oggi alle persone per stare consapevolmente nel loro ruolo e Francesco ci propone una rilettura delle medesime capacità attraverso la penna di romanzi, abilissimi nel raccontare le stesse 'messe in campo'. Gli scrittori si rivelano i più efficaci interpreti della loro contemporaneità e i personaggi che la popolano sono espressione di comportamenti che Angela definirebbe 'efficaci'.

Silvio D'Arzo in *Casa d'altri* ci offre l'opportunità di interrogarci su cosa voglia dire esprimersi in modo chiaro, sull'importanza di cercare coerenze tra ciò che si dice e il modo, tra forma e contenuto. Henry Miller nel *Tropico del Capricorno* porta nel romanzo la sua esperienza manageriale, mostra attenzione per le persone e gli riesce il miracolo di bloccare un folle turnover. Antoine de Saint-Exupéry nel romanzo breve *Volo di notte* mostra l'importanza delle regole organizzative accanto alla capacità di scegliere e prendere decisioni.

Con *America* di Franz Kafka ci confrontiamo con la capacità di adattarsi al nuovo, con l'attitudine alla flessibilità, ma anche con il

significato che attribuiamo al lavoro, al senso che vogliamo abbia per le nostre vite. Se poi ci viene richiesto di guardare al futuro in termini prospettici, di trovare nuove regole nel *Tifone* di Joseph Conrad il capitano prende una decisione che appare insensata, ma consente alla nave di resistere indenne al passaggio di un tifone. Se si presentano situazioni nuove, ci vuole il coraggio per affrontarle dandosi nuove regole. E Conrad tutto questo lo descrive molto bene.

Fra i tanti romanzi citati nel libro chiudo questa mia considerazione citando Lev Tolstoj. In *Guerra e pace* il Generale Kutuzov, al contrario di Napoleone, fa leva sullo spirito di corpo dei suoi soldati: ha compreso che il successo di un'iniziativa dipende dal coinvolgimento delle truppe. Per questo intercetta i loro sguardi, i toni della voce, le espressioni durante i rapporti. Il mite Kutuzov, come scrive Francesco Varanini, trova in sé il coraggio necessario per esprimere suggerimenti, per insistere pazientemente sull'azione, senza mai lasciarsi scoraggiare dai tentativi non riusciti.

Ci sentiamo investiti del compito di portare innovazione nelle nostre organizzazioni. Ma sappiamo come fare? Abbiamo la giusta pacatezza e serenità per insistere sull'azione? Fino a che punto siamo capaci di non lasciarci scoraggiare dai tentativi non riusciti? Ci dobbiamo confrontare con grandi cambiamenti, ma non dobbiamo aspettarci di ottenere velocemente soluzioni. Troveremo risposte se saremo disposti a prenderci tempo per comprendere quali sono le capacità che servono oggi e, tra quelle che Angela Gallo ci traccia come indispensabili, quali dobbiamo allenare.

Mi hanno sempre appassionata le lunghe narrazioni dei romanzieri ottocenteschi, quegli affreschi che hanno scandagliato la complessità dell'animo umano, come poi solo Robert Musil è riuscito a fare nel secolo successivo. La complessità del presente richiede tempo per essere letta e servono buoni interpreti. Angela e Francesco ci stimolano a riflettere su di noi, su come siamo, su quali comportamenti dobbiamo allenare per vivere al meglio all'interno di uno spazio dove è sempre più difficile, e ha sempre meno senso, separare il lavoro dalla vita. Dobbiamo recuperare una di-

*Chiara Lupi*

mensione di autenticità: soltanto all'interno di una dimensione di coerenza tra quel che siamo e quello che l'organizzazione si aspetta da noi potremo essere efficaci, autorevoli, veri.

Di tutto questo, i romanzi proposti in questo libro avevano già una profonda consapevolezza. La letteratura ha sempre anticipato e interpretato la complessità dell'animo umano. Per questo, rileggere oggi il nostro presente, utilizzando lenti di chi in passato ha saputo intuire con tanta raffinatezza come dovremmo orientare i nostri comportamenti, è tempo speso bene.

*Chiara Lupi*  
Direttore editoriale ESTE



Se sei interessato  
a proseguire la lettura...

---

ACQUISTA IL LIBRO SU  
**[www.este.it](http://www.este.it)**

---

OPPURE SCRIVI A  
**[daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)**