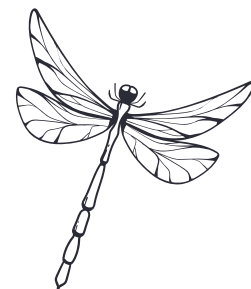


LA CULTURA DI

 **LOROFILLA®**

Chi siamo quando nessuno ci guarda





*Dedicato a chi, come la libellula, sa
mutare in silenzio prima di volare.*



PERCHÉ ABBIAMO SCRITTO QUESTO DOCUMENTO

COS'È LA CULTURA AZIENDALE

Cosa non è la cultura

La nostra definizione

Perché la cultura è tutto

Un documento che divide

Cosa troverai da qui in poi

I VALORI

Responsabilità

Affidabilità

Chiarezza

Concretezza

Evoluzione

I PRINCIPI

Come pensiamo

01. Se non vuoi essere sole, almeno non essere nuvola

02. Sentiti la causa, non la conseguenza

03. I risultati che otteniamo sono i frutti delle nostre idee

04. Abbraccia i problemi e spera che ci siano sempre

05. Pensa già da farfalla, anche se ora ti senti bruco

Cosa pretendiamo da noi stessi

06. Pretendi da te più di chiunque altro

07. Affila la lama ogni giorno

08. Perdi solo quando smetti di giocare

09. Gli obiettivi sono un allenatore, non un giudice

Per chi lavoriamo

10. Grazie ai clienti tutti noi abbiamo uno stipendio

11. Non ci commissionano lavori, ma ci affidano responsabilità

12. Soddisfare è il minimo, stupire è il nostro obiettivo

13. Il valore non è nel cosa, è nel come

14. Il cliente è al centro, ma non è lui a decidere

15. Si va a dormire solamente quando l'incendio è spento

Come stiamo nel sistema

16. Il nostro è uno sport di squadra

17. Se ti riguarda, ti compete

18. Prima vince l'altro, poi vinciamo noi

19. L'allineamento non rallenta, protegge

20. Rispetta il fienile

Come ci diciamo le cose

21. Onesti anche quando conviene non esserlo

22. Chiedi come farebbe un bambino

23. Non barattare il futuro per il presente

24. Il silenzio non è neutralità

25. Non si parla alle spalle

26. Metti la pelle in gioco, skin in the game

Come rispondiamo del lavoro

27. Scusa non basta

28. Non accettiamo il costo della non qualità

29. Desideriamo il tuo valore aggiunto

Il simbolo di Klorofilla: tra riflessione ed evoluzione

IL PATTO

Cosa chiediamo a te

Cosa ti diamo noi

Un'ultima cosa

35

35

37

37

38

39

40

40

42

42

43

43

44

45

46

47

47

48

49

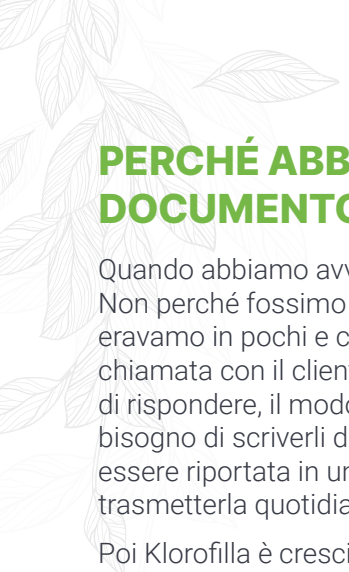
51

53

53

53

54



PERCHÉ ABBIAMO SCRITTO QUESTO DOCUMENTO

Quando abbiamo avviato Klorofilla, la cultura aziendale eravamo noi due. Non perché fossimo migliori di qualcun altro, ma per un motivo banale: eravamo in pochi e c'eravamo sempre. Eravamo in ogni progetto, in ogni chiamata con il cliente, in ogni decisione. Il modo di lavorare, il modo di rispondere, il modo di trattare un problema passavano da noi senza bisogno di scriverli da nessuna parte. La cultura non aveva bisogno di essere riportata in un documento, perché c'eravamo noi a *"narrarla"* e a trasmetterla quotidianamente.

Poi Klorofilla è cresciuta. Sono arrivati più clienti, più progetti, più persone. E con la crescita è arrivata una cosa che all'inizio non avevamo previsto: non potevamo più essere in ogni stanza. Sono nate conversazioni a cui non abbiamo partecipato, sono state prese decisioni senza di noi, momenti in cui qualcuno, da solo, ha dovuto scegliere come comportarsi. Ed è lì che abbiamo realizzato che la vera cultura di un'azienda non si misura, né tanto meno si vede quando sono presenti i fondatori, ma è tutto ciò che si manifesta quando nessuno guarda, quando nessuno controlla.

Questo documento nasce esattamente da questo pensiero. Non l'abbiamo quindi scritto per imporre regole, ma per affidarti qualcosa che fino a *"ieri"* custodivamo solo noi due, all'interno del nostro cuore, e della nostra mente.

Quello che troverai quindi nelle pagine seguenti è essenzialmente il modo in cui in Klorofilla si lavora, si decide e si sta insieme, anche quando nessuno guarda. Non si tratta quindi di aver messo per iscritto cosa è giusto e cosa è sbagliato, ma semplicemente ciò che in Klorofilla deve accadere per poterne fare parte e per poter continuare a farne parte.

Vogliamo che tu possa portarlo con te in ogni stanza, in ogni momento e soprattutto far sì che tutto questo diventi sempre più tuo, condividendo e sposando questo modo di pensare.

Ti diciamo anche, con onestà, cosa speriamo che questo documento faccia. Speriamo che divida. Speriamo che chi lo legge senta fortissimo che è qui che vuole stare, oppure che capisca con la stessa chiarezza e intensità che questo posto non fa per lui. Non cerchiamo persone che accettano un lavoro semplicemente perché hanno il pensiero che *"un lavoro valga l'altro"*. Cerchiamo persone che, leggendo queste pagine,

pensano: è esattamente così che voglio lavorare, è esattamente questo il posto in cui voglio passare il mio tempo.

Klorofilla porta il nome della sostanza che cattura la luce e la trasforma in vita, in silenzio, senza farsi vedere. La nostra cultura funziona allo stesso modo: non la trovi appesa al muro, ma è ciò che tiene in vita tutto il resto. Quello che leggerai qui è la nostra clorofilla. Trattala come tale.

Ci auguriamo che tu salga a bordo con noi, e qualora non dovesse accadere, per noi è stato comunque un enorme piacere averti avuto al nostro fianco.

Vincenzo Ircà
Stefano Lavazza



COS'È LA CULTURA AZIENDALE

C'è una domanda che vale più di mille regole: *cosa succede in Klorofilla quando l'imprenditore non c'è? Cosa accade quando nessuno controlla, quando nessuno guarda, quando una persona si trova davanti a una scelta da sola?*

Quello che accade in quel momento, quando nessuno guarda, è la cultura aziendale.

COSA NON È LA CULTURA

La cultura non è una frase appesa al muro, né una lista di valori scritti bene, né il clima simpatico del venerdì, e non è nemmeno il regolamento aziendale. Tutte queste cose possono esistere anche in un'azienda che di cultura non ne ha, e spesso esistono proprio dove la cultura manca. Quando manca la cultura aziendale, i valori si stampano sulle pareti perché non "vivono" nelle persone.

La cultura non si impone, si vede, e si vede nei dettagli piccoli, quando nessuno sta misurando. La riconosci nel modo in cui rispondi a un cliente quando sei stanco, in cosa fai quando trovi un errore che nessuno ha notato, nel decidere se riallineare un collega o lasciar correre, nel modo in cui ti approcci ad un lavoro che in cuor tuo sai che non controllerà nessuno. È in questi momenti che la cultura vive, si manifesta e determina la bellezza dell'ambiente in cui si lavora.

LA NOSTRA DEFINIZIONE

Ci sono moltissime definizioni di cultura aziendale, ma noi abbiamo deciso di darle una definizione semplice e immediata:

La cultura è ciò che accade in azienda quando l'imprenditore non c'è.

È il comportamento di default, ciò che resta quando togli il controllo, le scadenze, i processi e lo sguardo di chi "comanda"; è il modo in cui le persone si comportano per scelta e non per obbligo.

Un'azienda con una cultura debole funziona solo finché qualcuno spinge, e nel momento in cui quella spinta viene a mancare si ferma. Un'azienda con una cultura forte, invece, continua a funzionare anche quando l'imprenditore non c'è, perché le persone non si limitano a eseguire ordini ma condividono un modo di lavorare e di stare al mondo. Klorofilla vuole e deve essere quel tipo d'azienda che funziona per cultura, non per controllo.

Non siamo i soli a pensarla così. Luca Foresti, che di organizzazioni si occupa da anni, definisce la cultura quasi con le nostre stesse parole: l'insieme delle convinzioni, dette e non dette, che guidano il comportamento delle persone proprio quando nessuno le sta controllando.

Ritrovare la nostra idea nella voce di chi analizza per mestiere il funzionamento delle aziende ci dice una cosa importante, ovvero che non stiamo descrivendo un ideale astratto, ma il meccanismo reale con cui ogni azienda, sana o malata, funziona davvero. E se la cultura è ciò che accade quando non guardiamo, allora non è qualcosa di "opzionale", ma è il fattore che decide se tutto il resto funzionerà.

Quando la cultura aziendale è assente, ogni tentativo di miglioramento si spegne; quando è presente, moltiplica esponenzialmente ogni altra capacità.

PERCHÉ LA CULTURA È TUTTO

Klorofilla nasce da un'immagine precisa. La clorofilla è ciò che cattura la luce e la trasforma in vita per la pianta. È una sostanza che lavora in silenzio e non si vede, eppure senza di lei la pianta muore, per quanto sia bella, grande e curata.

La cultura aziendale è la clorofilla di Klorofilla. È il processo invisibile che trasforma le persone, il tempo e il lavoro in valore reale, per noi e per gli altri. È invisibile perché non la ritroverai scritta in un task né in una proposta al cliente, ma la riscontrerai nei comportamenti, negli atteggiamenti, nella visione, nel momento in cui si prenderanno delle decisioni. Per questo pur essendo apparentemente "invisibile", rappresenta ciò che tiene in vita tutto il resto.

Senza cultura i processi diventano burocrazia, i valori si riducono a slogan e ogni eccezione si trasforma in un precedente, ogni dubbio in una scusa, ogni regola in un peso. Con la cultura, al contrario, anche ciò che il metodo non aveva previsto trova la direzione giusta, perché chi l'ha interiorizzata sa come muoversi anche quando nessuno gliel'ha detto.

Per questo, la cultura viene prima di tutto: prima del metodo, prima dei processi, prima persino del regolamento. Non perché conti di più sulla carta, ma perché è la radice da cui tutto il resto prende vita.

UN DOCUMENTO CHE DIVIDE

Diciamolo con onestà fin da subito: questo non è un documento per tutti, ed è scritto appositamente per dividere.

Vale però la pena spiegare come divide, perché il criterio è più semplice di quanto sembri e sta tutto nella differenza tra due parole, dovere e volere.

C'è un modo di leggere queste pagine in cui ogni riga potrebbe risuonarti come un obbligo. In tal caso i valori diventano richieste, i principi diventano paletti, e il documento nel suo insieme sembra l'elenco delle cose che dobbiamo fare per entrare o restare in Klorofilla. Se è questa la sensazione che provi mentre leggerai le pagine seguenti, allora è giusto che tu ascolti quella vocina interiore, perché ti sta dicendo qualcosa di importante: probabilmente non è questo il posto giusto per te. Non perché tu sia sbagliato, ma perché vivere ogni giorno il proprio lavoro come un dovere imposto non fa bene né a te né a chi ti sta intorno.

C'è però un altro modo di leggere le stesse identiche righe che seguiranno, ed è quello di chi, riga dopo riga, non pensa "devo" ma pensa "voglio". È quello di chi riconosce in questi valori il modo in cui desidera lavorare, e vede o sente che è proprio in un ambiente come questo che vorrebbe stare. Se è questa la sensazione che ti accompagna, allora sei nel posto giusto, e te ne accorgerai da un dettaglio semplice: arrivato alla fine, non avrai percepito nessuna riga come un obbligo, un'imposizione, o qualcosa di stringente, ma al contrario ti sentirai stimolato e orgoglioso di farne parte.

È qui che il documento fa il suo mestiere, separando chi legge un dovere da chi legge un desiderio. E lo fa apposta, perché il danno più grande per un'azienda non è perdere chi non si riconosce nella sua cultura, ma trattenere chi non si riconosce. Chi resta soltanto perché a fine mese arriva uno stipendio, convinto che un lavoro valga l'altro, non sta facendo un favore a nessuno, né a sé stesso, né al gruppo, né al cliente.

Noi non cerchiamo persone che accettano un lavoro, ma persone che desiderano lasciare il proprio impatto, la propria impronta, ed è meglio per tutti scoprirlo subito, senza ambiguità.

Ci teniamo a precisarlo con la massima chiarezza: se quanto leggerai non risuona con te, non devi in alcun modo sentirti "sbagliato", perché non lo sei affatto! Se quanto leggerai non risuona con te e non sei pronto a sposarlo, indica solamente che Klorofilla non è il posto giusto per te, niente di più, niente di meno.

COSA TROVERAI DA QUI IN POI

Da qui in avanti il documento entra nel concreto e si sviluppa in due parti, che rispondono a due domande diverse e fondamentali.

Prima trovi i valori, che raccontano chi siamo e chi abbiamo deciso di essere. Sono la nostra bussola, il riferimento a cui tornare quando una situazione è nuova e non esiste una regola pronta a indicarti come comportarti. Servono a capire in quale direzione andare.

Poi trovi i principi, che dicono come ci comportiamo, o meglio, come abbiamo deciso di comportarci. Se i valori sono la direzione, i principi sono i passi concreti. Sono esattamente il mezzo che permette di tradurre ogni valore in modi di lavorare, di trattare il cliente, di stare nel gruppo e di rispondere del proprio lavoro. Servono a sapere, nel quotidiano, cosa significa davvero vivere quei valori.

In chiusura troverai il patto che ci lega.

Leggi tutto questo non come un regolamento da rispettare, ma come una descrizione onesta di come si vive qui dentro. Non ti serve impararlo a memoria, ti serve solamente riconoscerli: se, arrivato in fondo, sentirai che è così che vuoi lavorare anche tu, allora noi avremo trovato la persona giusta, e tu il posto giusto.



I VALORI

Immagina di attraversare un bosco fitto, di notte, nella nebbia. Nessun sentiero, nessuna mappa, nessuno a cui chiedere la strada. In un momento così una sola cosa può salvarti dal perdersi: una bussola. Non ti dice quanti passi fare né quale albero aggirare, ti indica solo il nord. Ma finché ce l'hai in mano, per quanto sperduto, non sei mai davvero perso.

La bussola sono i nostri valori.

Un valore è una guida interiore, la voce che ti dice come muoverti quando tutto il resto tace; come ad esempio quando non esiste una procedura, nessuno ti ha spiegato cosa fare e non c'è un responsabile a cui rivolgerti. In quei momenti, se hai dei valori, non sei mai solo, perché sono loro a indicarti quale strada seguire e quale no.

È per questo che i valori sono il cuore della cultura, non un suo ornamento. La cultura è ciò che accade quando l'imprenditore non c'è, quando ognuno resta solo davanti alle proprie scelte. Proprio in quei momenti a guidarci non possono essere le regole, che prevedono solo i casi immaginati prima. I valori invece non hanno bisogno di prevedere nulla, perché valgono sempre, anche nella situazione più imprevista.

C'è però qualcosa che viene prima di ogni valore, perché senza di essa nessun valore esiste davvero: la coerenza.

La coerenza è l'allineamento tra ciò che pensi, ciò che dici e ciò che fai, ed è ciò che trasforma un valore da parola a fatto. Una bussola non serve a niente se leggi il nord e poi cammini verso sud, e allo stesso modo non basta conoscere un valore, bisogna viverlo, sposarlo, e applicarlo.

Per questo pretendiamo sempre la coerenza, da tutti, senza sconti, senza eccezioni e soprattutto senza compromessi.

Attenzione però a non scambiare la coerenza per testardaggine. Essere coerenti non vuol dire non cambiare mai idea: le circostanze cambiano, a volte cambiamo noi, e restare aggrappati a una decisione di ieri solo per non contraddirsi non è coerenza, è testardaggine. La vera coerenza è quella tra ciò che sei oggi e ciò che fai oggi, non tra ciò che fai oggi e ciò che pensavi ieri. Cambiare idea davanti a fatti nuovi non è tradirsi, è avere l'onestà di seguire il nord anche quando si è "spostato".

I nostri valori sono cinque. Per ognuno troverai cosa significa nel concreto, una frase guida da tenere a mente e il rimando ai principi che lo mettono in pratica.

RESPONSABILITÀ

Sentirsi gli unici incaricati del risultato finale.

C'è una parola che quasi tutti pensano di conoscere e quasi nessuno vive fino in fondo, ed è proprio questa: responsabilità.

Per molti, responsabilità significa svolgere il proprio compito e poi, se qualcosa va storto altrove, sentirsi comunque a posto perché "io il mio l'ho fatto".

Per noi vuol dire l'esatto contrario: non eseguire un'attività, ma sentirsi artefici del risultato finale, gli unici incaricati di come va a finire. Un cliente non ci affida un compito, ci affida un pezzo della sua azienda, e chi accetta di custodirlo non cerca alibi né sposta la colpa sul tempo, sul mercato o sugli altri.

Qui dobbiamo prima allinearci sul significato di un'altra parola: risultato.

Il risultato non è la consegna del lavoro, non è aver messo online il sito o lanciato la campagna. Il risultato è la soddisfazione del cliente, e nient'altro. Tutto ciò che facciamo e consegniamo non è il traguardo, è solo il mezzo per arrivarci, e un lavoro impeccabile che lascia il cliente insoddisfatto resta per noi un risultato mancato.

Ne nasce una distinzione che per noi vale tutto: essere responsabili significa rispondere di ciò che si produce, non dell'impegno che ci si è messo.

"Ho fatto del mio meglio" è una frase onesta, ma quando il risultato non arriva non basta, perché a chi ci ha affidato la propria azienda non serve il nostro sforzo, gli serve l'esito, il risultato. È un valore esigente, perché la responsabilità piena arriva fino a ciò che non controlliamo direttamente.

Ma è qui che si separano le strade: Chi si sente "causa" trova una via anche nelle condizioni più difficili, mentre chi si sente effetto resta fermo persino quando tutto giocherebbe a suo favore. La responsabilità, in fondo, è il potere di cambiare le cose, e ce l'ha soltanto chi accetta di portarne il peso.

Frase guida: *Il risultato è l'unica cosa che conta, e quel risultato è una mia responsabilità.*

Lo riconosci nei principi: *Sentiti la causa, non la conseguenza · Pretendi da te più di chiunque altro · Se ti riguarda, ti compete · Si va a dormire solamente quando l'incendio è spento · Metti la pelle in gioco.*

PS: Hai trovato un esempio riferito ai clienti, ma vale lo stesso verso un collega, verso un proprio responsabile ecc.

AFFIDABILITÀ

Non disattendere le aspettative e custodire nel tempo la fiducia ricevuta.

Pensa a una persona su cui sai di poter contare a occhi chiusi. Non è la più brillante né la più veloce, è semplicemente quella che, quando dice che farà una cosa, la fa: non devi controllarla, ricordarglielo o tenere un piano di riserva nel caso sparisca. Quella quiete che provi pensando a lei è esattamente ciò che vogliamo che i clienti provino pensando a Klorofilla.

Quella sensazione ha un nome, affidabilità.

Essere affidabili significa prima di tutto non disattendere le aspettative. Quando qualcuno si aspetta qualcosa da te, l'affidabilità è la certezza che quella cosa arriverà come previsto, senza sorprese. Ma non basta esserlo una volta. Rispettare un impegno quando tutto fila liscio è facile, lo fanno quasi tutti: la differenza la fa chi resta affidabile sempre, anche nei giorni storti, anche quando nessuno se ne accorgerebbe. È questa costanza a costruire la fiducia. Per questo l'affidabilità non è un traguardo che si taglia una volta, è un modo di comportarsi che va tenuto ogni giorno.

Al cuore di tutto questo c'è una parola sola, accordo.

Per noi un accordo, che sia messo nero su bianco o scambiato a voce in due secondi, è una legge. Se ci siamo impegnati in qualcosa, quel qualcosa va onorato, e onorarlo è ciò che ci rende affidabili. Anche il tempo ne fa parte: consegnare in ritardo, pur con un lavoro perfetto, significa aver già mancato la parola data. E proprio perché pesa quanto una legge, un accordo va preso con giudizio. Meglio, quindi, promettere meno ed essere certi di mantenerlo, che fare una grandiosa promessa che verrà disattesa.

Questo riguarda ognuno di noi, non solo chi parla col cliente: la fiducia passa per le mani di chiunque tocchi il progetto, e basta un anello della catena che non tiene per far cadere l'affidabilità di tutti. Ricordati che la forza di una catena è data dalla resistenza del suo anello più debole.

Frase guida: *Il cliente ci affida fiducia, noi gli restituiamo valore.*

Lo riconosci nei principi: *Non ci commissionano lavori, ma ci affidano responsabilità · Soddisfare è il minimo, stupire è il nostro obiettivo · L'allineamento non rallenta, protegge · Rispetta il fienile · Scusa non basta.*

PS: Hai trovato un esempio riferito ad un progetto di un cliente, ma vale lo stesso verso un impegno preso con un collega, con un proprio responsabile, con un fornitore ecc.

CHIAREZZA

Dire le cose come stanno, anche quando farlo risulta difficile emotivamente.

Sarà capitato anche a te di uscire da una riunione in cui tutti annuivano e sembravano d'accordo, per poi sentire le vere opinioni a mezza voce nel corridoio, appena chiusa la porta. Quella distanza tra ciò che si dice nella stanza e ciò che si pensa davvero è il punto esatto in cui le aziende cominciano a marcire, in silenzio. La chiarezza esiste per chiudere quella distanza: significa dire le cose come stanno, quando vanno dette, senza sottintesi.

La chiarezza, per noi, è dire le cose quando vanno dette in modo da affrontare i problemi prima che si trasformino in crisi.

Scegliere di avere una comunicazione chiara è una forma di rispetto:

- Verso il cliente, che ha diritto di sapere come stanno davvero le cose;
- Verso il gruppo, che non deve pagare il *"prezzo"* dei non detti di qualcun altro;
- Verso l'azienda, che senza chiarezza si riempie di aspettative sbagliate.

C'è chi scambia la chiarezza per durezza, ma è un equivoco. Essere chiari non significa essere ruvidi o dire le cose con freddezza, è un gesto di rispetto prima ancora che di onestà. Quando dici a una persona come stanno davvero le cose le riconosci la dignità di un adulto capace di reggere anche una verità scomoda, invece di proteggerla con una bugia gentile. Tacere un problema a un cliente per non *"farlo arrabbiare"*, o non dire a un collega che sta sbagliando per non creare tensione, sembra gentilezza ma è invece il suo esatto contrario: è lasciare che l'altro vada a sbattere pur di risparmiare a noi un attimo di disagio.

Un'azienda in cui le persone si dicono le cose in faccia discute di più, certo, e a volte è meno comoda da vivere. Ma sbaglia meno, si fida di più e non si porta dietro sorprese. Un'azienda in cui invece i problemi si tacciono per quieto vivere sembra più serena, salvo accumulare in silenzio un debito nascosto che nessuno nomina finché, un giorno, viene a galla tutto insieme e presenta il conto.

Tra le due, noi scegliamo senza esitare la prima, perché la pace comprata con il silenzio non è vera pace, è solo un problema rimandato.

Essere chiari significa anche non fare *"gossip"*, e per gossip intendiamo parlare di una persona quando quella non è presente. Diffida da chi si comporta in quel modo, perché domani potrebbe fare lo stesso con te verso qualcun

altro. Essere chiari è anche fermare e bloccare questo comportamento.

Frase guida: *Ciò che non viene detto, prima o poi diventa un problema.*

Lo riconosci nei principi: *Onesti anche quando conviene non esserlo · Chiedi come farebbe un bambino · Non barattare il futuro per il presente · Il silenzio non è neutralità · Non si parla alle spalle.*

CONCRETEZZA

Fare cose che funzionano davvero.

Esiste un modo di lavorare che riempie le giornate e non genera risultati. Ci si può alzare dalla scrivania alla sera stanchi morti, aver risposto a cento mail, prodotto grafiche, compilato report, e non aver mosso di un centimetro l'unica cosa che al cliente interessa. È la trappola più subdola del mestiere, perché ci dà la sensazione di aver fatto molto, di esserci impegnati, di aver riempito l'intera giornata, ma se non abbiamo ottenuto un reale risultato è stato tanto movimento senza direzione.

Possiamo riassumere la concretezza in una frase: non basta fare, bisogna far funzionare.

Il punto è che svolgere delle attività non ha niente a che fare con la generazione del valore. Produrre qualcosa non significa aver prodotto un risultato, e le due cose vengono confuse in continuazione. Il valore non è nella quantità di cose che facciamo, ma nell'effetto reale che quelle cose generano su ciò che al cliente sta a cuore – che quasi sempre si traduce in più clienti, più fatturato, più valore percepito.

Tutto il resto, per quanto rifinito e curato nei dettagli, se non produce un effetto concreto resta un bell'esercizio di stile. Ecco perché essere concreti significa portarsi dietro una domanda fissa, da fare a sé stessi davanti a qualunque cosa si stia costruendo: *a cosa serve questo e sta davvero funzionando?*

Da qui il modo in cui noi scegliamo di agire, che a volte può sorprendere.

Tra una soluzione semplice che funziona e una sofisticata che non produce nulla, prendiamo sempre la prima. Una campagna splendida che non porta contatti non è un buon lavoro, è un bel lavoro inutile.

Questo non vuol dire lavorare male o accontentarsi, sia chiaro, ed è la parte che va capita fino in fondo. La concretezza non è nemica della qualità, è la sua forma più onesta. Chiede solo che la cura venga messa dove produce

un effetto vero, e non spesa a perfezionare all'infinito dettagli che nessuno noterà e che non cambiano di una virgola l'esito finale.

Frase guida: *Non basta fare, bisogna far funzionare.*

Lo riconosci nei principi: *Il valore non è nel cosa, è nel come · Il cliente è al centro, ma non è lui a decidere · Abbraccia i problemi e spera che ci siano sempre · Non accettiamo il costo della non qualità.*

PS: Hai trovato un esempio riferito ad un progetto di un cliente, ma vale lo stesso per un compito che ci è stato assegnato da un responsabile ecc.

EVOLUZIONE

Crescere adattandosi a ciò che cambia.

Crescita ed evoluzione sembrano sinonimi, e invece è proprio nella loro differenza che si nasconde tutto.

Crescere vuol dire fare di più: più clienti, più fatturato, più persone, più competenze. Evolvere vuol dire fare in modo diverso quando il mondo o il contesto lo richiede.

Sono due movimenti distinti e differenti, e non è detto che vadano insieme. L'evoluzione contiene la crescita, ma la crescita da sola non necessariamente contiene l'evoluzione: puoi crescere restando identico a te stesso, migliorando in ciò che già sai fare, fino al giorno in cui il terreno si sposta e quel "ciò che sai fare" smette di avere valore.

La parola che segna il confine è una: adattamento.

Più impariamo più cresciamo, questo è vero, ma evolvere è qualcosa in più, è una crescita che tiene gli occhi aperti su come cambia ciò che ci sta intorno e che si trasforma di conseguenza. Sul piano dell'azienda significa adeguarsi ogni volta che il mercato si muove, invece di ripetere ciò che funzionava quando il mercato era un altro.

Per noi, quindi, evolvere non è qualcosa che semplicemente accade, è una scelta, e una scelta che richiede coraggio e visione. Coraggio, perché lasciar andare ciò che oggi funziona per abbracciare ciò che funzionerà domani fa paura e non offre garanzie. Visione, perché bisogna intravedere il cambiamento prima che diventi evidente a tutti, quando fermarsi sembra ancora la scelta più ragionevole.

Viviamo in un'epoca in cui tutto scorre più veloce della nostra stessa capacità di comprendere, e in un contesto così adattarsi non è più un'opzione fra

le tante, è la condizione per restare vivi. Servono persone e prima ancora organizzazioni capaci di muoversi in modo flessibile e creativo, di attraversare il futuro anziché subirlo. Perché l'evoluzione è un movimento che non si ferma mai, e quando quel movimento è condiviso da tutti smette di essere semplice cambiamento e diventa trasformazione.

Alla fine la regola è la stessa per una specie, per un'azienda e per una persona, ed è tanto semplice quanto definitiva. Chi non evolve si estingue.

Frase guida: *Chi non evolve si estingue.*

Lo riconosci nei principi: *Pensa già da farfalla, anche se ora ti senti bruco · I risultati che otteniamo sono i frutti delle nostre idee · Affila la lama ogni giorno · Gli obiettivi sono un allenatore, non un giudice · Desideriamo il tuo valore aggiunto.*



I PRINCIPI

I valori che hai letto fino ad ora ti hanno indicato il nord, ovvero la direzione da seguire. Ma sapere dov'è il nord non basta per arrivare da qualche parte, se poi non sai come muovere concretamente i tuoi passi. I principi sono esattamente questo, il modo in cui la direzione diventa cammino, ovvero come la direzione si trasforma in traiettoria.

Se un valore è una guida interiore, astratta e immutabile, un principio è la sua traduzione in comportamento. Il valore dice chi vogliamo essere, il principio dice cosa facciamo davvero quando siamo davanti a un cliente, a un errore, a un collega o a una scelta da prendere da soli. È il punto in cui la cultura e i suoi valori smettono di essere delle belle idee e diventano il modo concreto in cui lavorare ogni giorno.

Per questo, se i valori si condividono, i principi si *“mettono in pratica”*. Sono anche il banco di prova più onesto di quel *“voglio”* contro *“devo”* di cui abbiamo parlato poco fa, perché chi li sente suoi li vive con naturalezza, mentre chi li subisce prima o poi si tradisce.

Li abbiamo raccolti in sei famiglie, che seguono un percorso preciso:

- Si parte da come pensiamo e da cosa pretendiamo da noi stessi, perché tutto nasce da lì.
- Si passa a capire per chi lavoriamo e a come stiamo nel sistema, cioè il cliente e il gruppo.
- Si arriva infine a come ci diciamo le cose e a come rispondiamo del nostro lavoro, il momento della verità e quello della responsabilità.

COME PENSIAMO

Prima ancora delle competenze tecniche e degli strumenti c'è il modo in cui guardiamo le cose. Le competenze si insegnano e gli strumenti si imparano, ma la mentalità con cui una persona affronta il lavoro e i problemi è proprio ciò che fa davvero la differenza.

Questi sono i principi che descrivono come pensiamo in Klorofilla.

01. Se non vuoi essere sole, almeno non essere nuvola

In Klorofilla vogliamo persone capaci di portare energia, entusiasmo e presenza positiva.

Ogni gruppo ha un suo clima, e quel clima non lo decide chi *"comanda"*, lo decidono ogni giorno le persone che lo compongono. Nessuno può pretendere di essere sempre solare, perché avere sempre energia da regalare è impossibile e fingerla stanca più di quanto aiuti.

Ma c'è una differenza enorme tra il non riuscire a portare luce e il portare attivamente ombra: mentre il primo capita a tutti, il secondo è una mera scelta.

In Klorofilla chiediamo esattamente questo, che nei giorni in cui non hai il sole dentro, almeno tu non scarichi la pioggia sugli altri.

Il lamento fine a sé stesso, il cinismo e l'abitudine a spegnere l'entusiasmo di chi ancora ce l'ha non sono sfoghi innocui, perché il cattivo umore si propaga molto più in fretta di quello buono e toglie ossigeno a tutto il gruppo.

Il tuo atteggiamento non è mai un fatto privato, è parte del *"meteo"* che tutti gli altri sono costretti a respirare. Non pretendiamo che tu sia sole tutti i giorni, perché nessuno può esserlo, ma nessuno ha il diritto di diventare nuvola per gli altri.

In altre parole, questo principio ti chiede di controllare l'effetto che hai sugli altri prima ancora del contenuto di ciò che dici. Se una giornata è storta puoi dirlo, ma c'è differenza tra sfogarsi una volta e trasformare il proprio malumore nel sottofondo fisso del gruppo.

Nei giorni no, se non riesci a portare energia, almeno non toglierla a chi ce l'ha. Chi vive così alza il clima di tutti senza nemmeno accorgersene e rende il posto in cui si lavora migliore; chi non lo fa avvelena l'aria un lamento alla volta, e il danno non si vede mai in un singolo momento, ma si sente su ogni progetto e su ogni persona intorno.

Quindi se non vuoi essere sole, almeno non essere nuvola.

02. Sentiti la causa, non la conseguenza

Dare la colpa a ciò che sta fuori da noi è sempre la strada più facile: il mercato è cambiato, il cliente era difficile, il tempo non bastava.

A volte è perfino vero, ma ogni volta che cerchiamo la causa fuori da noi, consegniamo a qualcun altro il potere di decidere il nostro percorso, ovvero il *"come andrà a finire"*.

In Klorofilla vogliamo persone che si sentono responsabili del risultato che producono, non perché tutto dipenda sempre da loro, ma perché solo chi si sente causa di ciò che accade ha davvero il potere di cambiarlo.

È questo il punto, non una colpa da addossarsi, ma un potere da tenere in mano: chi si sente causa trova una strada anche nelle condizioni difficili, mentre chi si sente conseguenza resta fermo persino quando tutto gli gioca a favore.

Qui va fatta una distinzione che cambia tutto, quella tra imprevisto e impreparazione, perché vengono confusi di continuo.

L'imprevisto è quando ti eri preparato e qualcosa è comunque andato storto. L'impreparazione, invece, è quando non ti eri preparato e usi l'imprevisto come scusa. Prepararsi davvero, infatti, significa prevedere anche cosa può andare storto e attrezzarsi anche per quello. Il traffico che ti fa arrivare tardi non è un imprevisto, è impreparazione, perché il traffico era prevedibile e bastava partire prima.

E attenzione al meccanismo più subdolo di tutti.

È sempre più facile costruire una scusa che costruire una competenza, e più una persona è intelligente, più le sue scuse sono convincenti, al punto tale da sembrare analisi lucide invece che alibi.

Dire *"non sono capace"* e fermarsi lì costa un solo istante, imparare a esserlo (essere capaci) costa fatica e tempo. Sentirsi causa vuol dire scegliere ogni volta la seconda strada, anche quando la prima reggerebbe benissimo.

Nel concreto, sentirsi causa significa cambiare la prima domanda che ti fai quando qualcosa va storto. Non *"di chi è la colpa"*, ma *"cosa potevo fare io di diverso, affinché non succedesse o cosa posso fare adesso, per cambiare l'esito"*. Significa preparare in anticipo anche ciò che potrebbe andare male e costruire la competenza che ti manca invece della scusa che te la giustifica.

Chi ragiona così ha in mano il potere di cambiare le cose e migliora a ogni occasione; chi resta a cercare la causa fuori di sé diventa col tempo un ottimo collezionista di spiegazioni, con gli stessi problemi di sempre, ancora tutti lì da risolvere.

Sentiti la causa dei risultati che ottieni, senza cercare e creare alibi e scuse. Tutto è nelle tue mani e lavorare puntando il dito all'esterno, verso altri e altro, è esattamente l'opposto di ciò in cui crediamo e cerchiamo.

03. I risultati che otteniamo sono i frutti delle nostre idee

I risultati che otteniamo non nascono per caso, nascono dalle azioni che compiamo. Ma le azioni, a loro volta, nascono prima di tutto dalle idee, dalle convinzioni e dal modo in cui guardiamo le cose.

Questo vuol dire che per cambiare un risultato non basta agire diversamente, bisogna risalire all'idea che ha generato quell'azione, perché finché guardiamo un problema sempre nello stesso modo continueremo a produrre sempre gli stessi risultati.

C'è però un secondo giro, ed è quello che separa chi resta fermo da chi cresce. Ogni risultato, buono o cattivo che sia, ci lascia un'esperienza, e quell'esperienza ci permette di correggere le idee da cui eravamo partiti, se siamo pronti a metterle in discussione.

Idee migliori producono azioni migliori, azioni migliori producono risultati migliori, e quei risultati ci insegnano qualcosa di nuovo. Non è una linea che finisce, è un ciclo che gira, ed è così che si migliora davvero, progetto dopo progetto.

Questo principio ti dovrebbe far nascere due domande. Quando un risultato non ti soddisfa, non limitarti a rifare la stessa cosa con più impegno, ma risali all'idea che l'ha generata e mettila in discussione. E tratta ogni risultato, buono o cattivo, come una lezione che serve ad aggiornare le idee di partenza. Chi lavora così migliora a ogni giro e non commette due volte lo stesso errore; chi invece continua a partire dalle stesse convinzioni otterrà sempre gli stessi risultati, e prima o poi finirà per chiamarli *"sfortuna"*.

Se non ottieni i risultati desiderati o richiedi, mettili in discussione e cambia le idee che ti impediscono di ottenerli. Se non sei pronto a metterti in discussione davanti a risultati che *"sembrano"* non arrivare, significa che non sei disposto a cambiare il tuo pensiero e le tue convinzioni per arrivare al risultato finale.

04. Abbraccia i problemi e spera che ci siano sempre

I problemi non sono ostacoli che ci capitano tra i piedi, sono esattamente il lavoro per cui siamo stati *"chiamati alle armi"*. I problemi da risolvere quindi non sono realmente *"problemi"*, ma rappresentano il lavoro che siamo tenuti a fare ogni giorno.

Spesso, quelli che noi definiamo *"problemi"* sono segnali preziosi, perché ci mostrano cosa non funziona, cosa va migliorato, cosa va ripensato e dove serve evolvere.

Risolverli quindi è ciò che ci permette di avere un lavoro, ciò che ci permette di creare valore, ciò che ci permette di fare la differenza. Al contrario, non risolverli e vederli semplicemente come una barriera, o come un ostacolo, demandando ad altri la responsabilità di risolverli, è ciò che ci porterà a non avere un *"posto"* nel mondo.

Un cliente ci paga proprio perché ha un problema che da solo non riesce a risolvere, e ogni difficoltà che incontreremo è semplicemente il nostro lavoro che si presenta, che ci dà la possibilità di manifestarsi come soluzione. È un cambio di prospettiva che vale la pena tenere a mente, perché il giorno in cui non ci fosse più nessun problema da risolvere, quello sarebbe il vero problema, dato che vorrebbe dire che non serviremo più a niente.

Se i problemi sono il nostro mestiere, allora servono persone pronte a fronteggiarli. Non vogliamo persone che davanti a una difficoltà si fermano al *"non si può fare"*, *"è sempre stato così"* o *"non c'erano alternative"*, ma persone capaci di pensare in modo divergente, di vedere una strada dove gli altri vedono solo un muro e di trasformare una difficoltà in un'occasione di crescita.

Molto spesso, del resto, l'opportunità è nascosta esattamente dentro il problema, e la trova solo chi ci mette le mani mentre prova a risolverlo – non chi lo osserva da fuori aspettando che si sblocchi da sé.

Da qui discende il comportamento che ci aspettiamo da tutti. Se risolvere problemi è il nostro mestiere, allora non ci si limita a segnalarli e aspettare che li risolva qualcun altro.

C'è una differenza enorme tra chi dice *"c'è questo problema, come lo risolviamo?"* e chi dice *"c'è questo problema, io proverei così, cosa ne pensate?"*. Il secondo non scarica la difficoltà sugli altri, l'affronta, e proprio per questo riceve un riscontro utile.

Aspettare una soluzione servita è passività, proporre una soluzione, anche

imperfetta, è prendersi in carico un problema invece di limitarsi a possederlo.

Nel concreto, allora, questo principio ti chiede due cose ogni volta che incontri un ostacolo. La prima è non arrenderti alla prima impossibilità, ma cercare l'angolo che gli altri non hanno visto. La seconda è non portare mai un problema a qualcuno senza almeno un'ipotesi di soluzione in mano.

Chi lavora così trasforma le difficoltà in passi avanti, per il cliente e per l'azienda, e col tempo diventa la persona a cui tutti si rivolgono quando qualcosa si blocca. Chi non lo fa resta fermo a fissare il muro, aspettando che lo tolga qualcun altro.

05. Pensa già da farfalla, anche se ora ti senti bruco

Non saper ancora fare qualcosa non significa non esserne capaci, significa soltanto non esserci ancora arrivati. Chi pensa da bruco si identifica con il proprio limite e lo trasforma in una condanna, chi pensa da farfalla riconosce lo stesso limite ma non gli permette di diventare la propria identità.

È una differenza di sguardo che cambia tutto, perché chi si vede già farfalla trova la spinta per diventarlo, mentre chi si vede bruco per sempre si ferma prima ancora di provarci.

Questo sguardo vale su di te e, allo stesso modo, sugli altri. Vogliamo trattare le persone non solo per ciò che sanno fare oggi, ma per ciò che possono diventare domani, dando fiducia al potenziale invece di inchiodare ognuno a com'è adesso.

In pratica significa non esercitare mai il *"non sono capace"* come una definizione di te stesso, ma leggerlo per quello che è, un *"non ancora"*. E questo lo possiamo fare anche con gli altri, guardandoli per ciò che possono diventare e dando fiducia al loro potenziale invece di *"condannarli"* a come sono oggi.

Chi pensa da farfalla continua a crescere e spinge anche gli altri a farlo; chi si identifica con il proprio limite lo rende definitivo, e resta bruco non perché non potesse volare, ma perché ha smesso di provarci.

Se non ti senti ancora farfalla, circondati di esse, e chiedi a loro come diventarlo.

COSA PRETENDIAMO DA NOI STESSI

C'è una differenza enorme tra chi aspetta che siano gli altri a spingerlo e chi si spinge da solo.

I principi di questa famiglia parlano proprio di questo, dell'asticella che ci mettiamo davanti quando nessuno ci controlla e nessuno ci obbliga. È qui che il *"voglio"* si separa dal *"devo"* nel modo più netto, perché pretendere molto da sé stessi non è una cosa che si può imporre dall'esterno: o c'è, o non c'è.

06. Pretendi da te più di chiunque altro

La persona più esigente nei tuoi confronti devi essere tu. Non il titolare, non il cliente, non il collega che controlla, ma tu con te stesso. È facile dare il massimo quando qualcuno ti sta guardando o quando sai che verrai valutato, ma la vera asticella è quella che tieni alta anche nei momenti in cui nessuno se ne accorgerebbe, semplicemente perché non sai lavorare in un altro modo.

Tutto questo richiede una qualità rara, l'onestà verso sé stessi, cioè saper riconoscere da solo se stai davvero facendo il massimo o se ti stai accontentando, senza aspettare che sia qualcun altro a fartelo notare.

Chi ha bisogno di essere spronato di continuo per rendere non è autonomo, è gestito, e vive il lavoro come una sequenza di spinte ricevute da fuori. Chi invece pretende da sé più di quanto chiunque potrebbe pretendere da lui non ha bisogno di nessuno alle spalle, perché quella spinta ce l'ha già dentro.

Se ogni volta devi essere spronato, aiutato e supportato, sappi che quell'aiuto costa energie, e continuerà a costare e a *"pesare"* su tutto il gruppo.

Se ami te stesso e il gruppo, l'autonomia è una forma di amore e rispetto in primis verso sé stessi e poi per chi ti circonda. Non dipendere dagli altri, fai in modo che gli altri *"prendano"* energia dal tuo modo di essere. Dona energia, non portarla via!

In pratica, questo principio ti chiede di farti da solo la domanda scomoda prima che te la faccia un altro: sto dando il massimo, o mi sto accontentando?

Ti chiede di alzare tu la tua asticella, invece di aspettare che la alzi qualcun altro. Chi vive così cresce senza bisogno di essere controllato e diventa una persona di cui fidarsi a occhi chiusi; chi invece dà solo quando è osservato consegna sempre il minimo che basta a non avere grane, resterà per sempre qualcun da tenere d'occhio.

Tenere d'occhio costa energie, e le toglie ad altri, anche a coloro che grazie a quelle energie potrebbero fare la differenza.

Se ti accorgi che sono sempre gli altri a dover farti notare che non stai raggiungendo i tuoi obiettivi, sappi che non stai togliendo energie solamente a chi te lo fa notare, ma a tutto il gruppo. E sappi che così non può funzionare a lungo.

Diventa invece la persona che pretende da se stessa più di chiunque altro e sarai luce e motivazione per il gruppo e diventerai anche l'esempio che i nuovi arrivati vorranno seguire.

07. Affila la lama ogni giorno

C'è una vecchia storia di due taglialegna. Il primo lavora senza sosta dall'alba al tramonto, si mette a tagliare gli alberi senza mai fermarsi e a sera rientra a casa distrutto. Il secondo ogni tanto si ferma, riposa e affila l'ascia. Alla fine della giornata è lui ad aver abbattuto più alberi, e con meno fatica, perché ha lavorato con una lama sempre tagliente e una testa lucida, mentre il primo si è consumato spingendo su un ferro sempre più spuntato.

La lezione è che impegno e buona volontà, da soli, non bastano. Chi si limita a *"tagliare"* di più, accumulando ore e stanchezza, prima o poi renderà meno, non di più.

Affilare la lama significa dedicare tempo a migliorarsi, a imparare, a rendere più efficiente il proprio metodo, e anche a fermarsi quando serve per non lavorare con la testa annebbiata. Non è tempo tolto al lavoro, è ciò che rende il lavoro più efficace.

In pratica, questo principio ti chiede di non confondere l'essere indaffarato con l'essere efficace, e di ritagliare con costanza il tempo per affilare la tua lama, che sia imparare qualcosa di nuovo, sistemare un processo che ti fa perdere ore o semplicemente recuperare lucidità.

Chi lo fa ottiene di più lavorando meglio e migliora un po' ogni giorno; chi invece lavora senza sosta, orgoglioso delle sue ore, si logora e resta indietro proprio mentre è convinto di essere il più produttivo di tutti.

Ritagliati tempo per formarti, leggi, studia, fai qualunque cosa affinché la tua lama sia tagliente e utile al gruppo.

Non permetterti di cedere alla scusa che non hai tempo di affilare la lama, o che nessuno ti aiuta a farlo. Affilare la lama è una tua scelta, affilare la lama lo si fa per sé stessi. Una lama ben affilata è desiderata e apprezzata da tutti,

una lama che non taglia non ha invece alcuna utilità.

08. Perdi solo quando smetti di giocare

Pensa a come ci si comporta davanti a un videogioco: quando il personaggio muore non pensi di aver perso per sempre, premi *"ricomincia"* e riparti, magari cambiando strategia, o provando un'altra strada, facendo tesoro dell'errore che ti è costato la partita. La sconfitta non è nel momento in cui muore il personaggio, ma nel momento in cui posi il controller e spegni il videogioco.

Finché continui a giocare non hai perso, stai solo riprovando.

Il lavoro funziona allo stesso modo. Un tentativo andato male non è una sconfitta, è informazione su cosa cambiare al giro dopo. Si perde davvero solo quando ci si arrende, quando si smette di cercare strade, quando si lascia che un fallimento diventi la fine invece che un passaggio. Perseverare non vuol dire intestardirsi e ripetere sempre la stessa mossa, vuol dire restare attaccati all'obiettivo cambiando la tattica ogni volta che qualcosa non funziona.

In pratica, questo principio ti chiede che, davanti a un no o a un tentativo fallito, la domanda non sia *"mollo?"* ma *"come riprovo in modo diverso?"*.

Chi ragiona così prima o poi trova la strada, e nel frattempo impara a ogni tentativo; chi invece smette al primo ostacolo si garantisce la sconfitta da solo, perché l'unica partita che si perde con certezza è quella che si abbandona a metà.

Non smettere mai di giocare, nemmeno quando il gioco si fa duro. E ricordati anche che se un gioco è troppo semplice, allora non è nemmeno un bel gioco a cui giocare.

09. Gli obiettivi sono un allenatore, non un giudice

Un obiettivo si può guardare in due modi. Puoi viverlo come un giudice, che a fine mese emette una sentenza su quanto vali e ti condanna se non l'hai raggiunto, oppure come un allenatore, che ti indica dove devi arrivare e ti spinge ad allenarti per riuscirci. È la stessa cifra sul foglio, ma cambia tutto a seconda di come la leggi.

Chi vede l'obiettivo come un giudice lo teme, e la paura non aiuta a raggiungerlo, semmai paralizza, spinge a nascondere i numeri brutti e a giocare in difesa. Chi lo vede come un allenatore, invece, se ne serve, perché lo usa per

capire quanto deve prepararsi, dove è indietro, cosa deve migliorare per arrivarci. Un obiettivo non dice chi sei, dice dove devi allenarti, e un allenamento duro non è una punizione, è ciò che ti renderà più forte.

In pratica, questo principio ti chiede di leggere ogni obiettivo come una domanda di allenamento, "*cosa devo fare per arrivarci*", e non come un verdetto sul tuo valore. Chi lo fa resta lucido anche quando i numeri sono lontani e continua a spingere; chi invece vive ogni traguardo come un giudizio si blocca, si scoraggia e finisce per remare contro l'unica cosa che era lì per aiutarlo a crescere.

Non aver raggiunto un obiettivo non è un giudizio, è un dato di fatto. Se ci sentiamo giudicati dal non averlo raggiunto, non faremo nulla per raggiungerlo in futuro. Se lo vediamo semplicemente per quello che è, ovvero un traguardo non raggiunto, percepiremo il suo ruolo da "*allenatore*" e metteremo in campo un approccio diverso: cosa posso fare di diverso per far sì che la prossima volta riesca a raggiungerlo, e perché no, a superarlo.

Se accusi gli obiettivi, "*vedendoli*" come giudici del tuo valore, non li raggiungerai mai nel tempo. E chi non raggiunge mai i propri obiettivi si demoralizzerà, e li accuserà.

Questo principio ti chiede di abbracciare la mentalità dello sportivo, che davanti ad un obiettivo o un traguardo non raggiunto, non solo non si arrende, ma lo usa come allenatore, per allenarsi, giorno dopo giorno a capire come superarlo.

PER CHI LAVORIAMO

Tutto ciò che facciamo esiste perché c'è qualcuno disposto a pagarci per farlo. Sembra ovvio, ed è invece la cosa più facile da perdere di vista quando si è immersi nel lavoro quotidiano.

Questi principi tengono il cliente al centro del nostro focus: chi è, cosa ci affida davvero e perché il modo in cui lo trattiamo conta quanto ciò che gli consegniamo, se non di più.

10. Grazie ai clienti tutti noi abbiamo uno stipendio

A fine mese lo stipendio lo versa Klorofilla, ed è naturale pensare che il datore di lavoro sia l'azienda.

Ma l'azienda non crea quei soldi dal nulla: ogni euro che entra, e quindi ogni euro che esce come stipendio, nasce da un cliente che ci paga in cambio delle nostre prestazioni.

Detto senza giri di parole, è il cliente che paga il tuo stipendio.

Da qui nasce l'errore più grande che si possa fare, vivere il cliente come una "*seccatura*", come un'interruzione del "*nostro lavoro*", come se rispondere a una sua richiesta ci togliesse tempo da ciò che conta.

È l'esatto contrario: il cliente non interrompe il lavoro, il cliente è il lavoro. Occuparsi di lui, delle sue domande e delle sue esigenze non è una distrazione da qualcosa di più importante, è la cosa più importante che facciamo.

In pratica, questo principio ti chiede di trattare ogni richiesta non come un fastidio da "*smaltire*", ma come la ragione stessa per cui hai un lavoro.

Chi lavora con questa consapevolezza cura il cliente in ogni dettaglio e se lo tiene stretto nel tempo; chi invece lo vive come un peso lo tratta con sufficienza, e prima o poi quel cliente lo percepisce e se ne va a "pagare" lo stipendio di qualcun altro.

Perdere un cliente significa aver fallito. Significa aver disatteso la sua aspettativa.

Immagina che Klorofilla domani perda ogni suo cliente, cosa accadrà al tuo stipendio, al tuo posto di lavoro? Proprio per questo dobbiamo avere a cuore ogni nostro cliente, perché è grazie a loro se ogni mese possiamo permetterci di toglierci degli sfizi e di pianificare le nostre vite personali.

11. Non ci commissionano lavori, ma ci affidano responsabilità

Un cliente non compra un sito, una campagna o un servizio. Compra la soluzione di un problema, la realizzazione di un obiettivo, che, da solo, non è in grado di raggiungere.

Quando un cliente sceglie Klorofilla, in realtà non ci sta assegnando semplicemente un compito, ma ci sta mettendo tra le mani un pezzo della sua azienda, un pezzettino della sua vita.

Questa è una differenza che cambia il peso di ciò che facciamo. Un compito si esegue e si consegna, una responsabilità si custodisce, e la si custodisce anche quando nessuno controlla, perché resta nostra finché il risultato non viene davvero raggiunto.

Custodire quella responsabilità significa occuparsi anche di qualcosa che troppo spesso si dà per scontato, ovvero le aspettative. Ogni cliente arriva con un'idea precisa di cosa otterrà, come e quando, ma quell'idea vive nella sua testa e non è detto che coincida con la nostra.

Ed è qui il punto delicato: un'aspettativa non detta è un contratto firmato da una parte sola. Il cliente si sente in diritto di pretenderla anche se noi non l'abbiamo mai accettata, e questo basta a farlo sentire tradito pur avendo fatto un buon lavoro, semplicemente perché non era il lavoro che si immaginava.

Per questo il nostro compito non è *"indovinare"* cosa ha nella sua testa, ma farlo emergere e metterlo nero su bianco, trasformando le aspettative in accordi. La differenza è tutta lì, un'aspettativa è unidirezionale, un accordo è condiviso, e solo ciò che è stato concordato da entrambi può essere davvero mantenuto.

In pratica significa non fermarti a ciò che ti è stato chiesto, ma chiarire fin dall'inizio cosa il cliente si aspetta davvero e poi custodire e mantenere quell'aspettativa fino in fondo. Chi vive il lavoro come una responsabilità affidata allinea le aspettative prima di partire con il progetto e protegge l'esito anche quando nessuno controlla; chi lo vive come una pratica da chiudere esegue a modo suo ciò che ha capito, e poi si stupisce che il cliente non sia soddisfatto del lavoro consegnato.

12. Soddisfare è il minimo, stupire è il nostro obiettivo

Quando una persona paga per qualcosa, dà per scontato che ciò che le è stato promesso venga mantenuto. Mantenere le promesse, quindi, non è eccellenza, è il minimo, il punto di partenza.

Noi in Klorofilla puntiamo più in alto, vogliamo stupire.

Stupire non significa regalare lavoro o dire sempre di sì, significa superare le aspettative nel modo in cui gestiamo, comunichiamo, spieghiamo e accompagniamo il cliente, così che alla fine senta di aver ricevuto più di quanto si aspettava inizialmente. È la differenza tra un cliente che è soddisfatto e un cliente che ti raccomanda ad altri.

E qui arriva la parte che spesso si sottovaluta: per stupire, il più delle volte, non servono grandi gesti, basta l'attenzione, quella vera.

Un cliente tenuto sempre al corrente della fase in cui siamo, che non deve mai rincorrerci per sapere a che punto è il suo progetto, si sente considerato, sereno, al sicuro. Spiegargli con chiarezza come stanno le cose, avvisarlo prima che sia lui a chiedere, suggerirgli un'alternativa migliore a cui non aveva pensato, sono cose che costano poco tempo e valgono tantissimo, perché comunicano una cosa sola: ci stiamo occupando di te.

Molte volte è proprio questo a fare la differenza, più del lavoro in sé: non il gesto eclatante, ma la sensazione costante di essere seguito da qualcuno che ci tiene.

Tieni presente che da un'accurata analisi condotta nel mercato italiano è emerso che il 39% dei progetti di marketing fallisce per motivi organizzativi e relazionali, e non per motivi tecnici o connessi ai risultati raggiunti.

In pratica, davanti a ogni lavoro, la domanda da porci è *"come faccio a lasciarlo a bocca aperta?"*

A volte, ci vuole poco, e la risposta è semplicemente tenerlo informato e anticipare i suoi bisogni.

Chi ragiona così trasforma i clienti in promotori che parlano di noi al posto nostro; chi si ferma al *"ho fatto quanto pattuito"* consegna un lavoro corretto, ma *"dimenticabile"*, e il cliente al primo prezzo migliore cambia agenzia, senza nemmeno pensarci troppo.

13. Il valore non è nel cosa, è nel come

Il prezzo è ciò che il cliente paga, il valore è ciò che sente di aver ricevuto, e le due cose non coincidono quasi mai. Il valore non nasce solo dalla consegna finale (il risultato), ma da ogni punto di contatto lungo la strada: una mail, una telefonata, un aggiornamento mandato al momento giusto, una spiegazione fatta con chiarezza.

C'è una verità che va capita fino in fondo, perché cambia il modo di lavorare: il valore è una percezione, e quella percezione dipende in gran parte da noi. Non è una proprietà oggettiva del lavoro che consegniamo, è l'idea che il cliente si fa di quel lavoro, e quell'idea la costruiamo noi con il modo in cui glielo presentiamo.

Il paradosso è che siamo noi i primi giudici del nostro lavoro agli occhi del cliente. Se consegniamo qualcosa di ottimo ma siamo i primi a sminuirlo, il cliente lo percepirà come mediocre, perché si fida della nostra lettura prima ancora che della sua.

Questo si gioca tutto nelle parole e nell'atteggiamento. Dire *"ci metto un attimo"* o *"te lo faccio subito"* sembra disponibilità, e invece svaluta ciò che stiamo facendo, perché comunica che è una cosa da poco. Lo stesso lavoro, presentato come il frutto di un ragionamento e non come una banalità sbrigata al volo, vale immediatamente di più agli occhi di chi lo riceve.

Per questo quando presentiamo un lavoro dobbiamo farlo con sicurezza, entusiasmo e convinzione, credendo davvero in ciò che consegniamo ed essendo persuasi che sia la soluzione migliore per lui. Se non ci crediamo noi, non ci crederà nemmeno lui. Presentare bene non è gonfiare, è dare a un buon lavoro la considerazione che merita, il contesto giusto, la cornice che ne fa risaltare il valore e ne stimola il desiderio.

In altre parole, significa curare ogni momento in cui il cliente entra in contatto con noi, non solo il prodotto finale – senza mai essere i primi a sminuire il nostro operato. Chi lo fa costruisce valore anche nei dettagli e rende memorabile l'esperienza di lavorare con noi; chi trascura il *"come"* può anche consegnare un buon lavoro, ma lo avvolge in un'esperienza mediocre che ne abbassa tutto il valore percepito.

Per accogliere realmente questo principio, basta pensare a noi stessi. *Amiamo quando veniamo positivamente sorpresi?* Ecco, lo stesso vale per i nostri clienti.

14. Il cliente è al centro, ma non è lui a decidere

La soddisfazione del cliente è fondamentale, ma fondamentale non vuol dire rincorrere ogni richiesta, subire ogni urgenza o lasciare che sia lui a stabilire tempi, priorità e metodo. Il cliente va ascoltato, rispettato e guidato, ma il sistema resta governato e gestito interamente da noi.

Dire sempre di sì non è sinonimo di *"seguire"* meglio il cliente, anzi, spesso significa *"servirlo"* peggio, perché crea caos, abbassa la qualità e alla fine rischia di ottenere un risultato inferiore.

Un medico ascolta il paziente, ma non si fa prescrivere la cura da lui. Allo stesso modo noi teniamo due piani distinti, il cliente al centro della relazione, ma non al comando del processo.

In pratica significa saper dire un no, fornendo le dovute spiegazioni, quando una richiesta rischierebbe di danneggiare il risultato.

Chi tiene questa linea, guida il cliente verso il risultato migliore e si fa rispettare come partner; chi cede a ogni richiesta pur di compiacere diventa un esecutore in balia degli umori altrui, e finisce per consegnare lavori peggiori, rendendo comunque il cliente scontento.

15. Si va a dormire solamente quando l'incendio è spento

Questa è una frase forte, e va spiegata bene per non essere fraintesa.

Non significa che qui si lavora sempre di notte, né che il tuo tempo non conti, perché conta eccome. Significa una cosa precisa e circoscritta: quando c'è una vera emergenza, un problema urgente che sta danneggiando il cliente, non si *"timbra il cartellino"* e si va a casa, sperando di risolvere il giorno dopo.

C'è differenza tra la fine dell'orario e la fine del problema. Nella stragrande maggioranza dei giorni le due cose coincidono, ed è giusto che sia così. Ma nei rari momenti in cui il sito di un cliente è offline mentre sta vendendo, o una campagna sta bruciando budget per un errore nostro, restare finché non è risolto non è eroismo straordinario, è semplicemente non abbandonare la nave mentre imbarca acqua.

Non vogliamo persone che, davanti a un'emergenza, guardano l'orologio e se ne vanno come se quel problema non esistesse.

Questo principio riguarda solo le vere emergenze, non il lavoro di ogni giorno, e ti chiede una cosa sola: quando la casa va a fuoco si spegne l'incendio prima di andare a dormire.

Chi c'è nei momenti che contano diventa qualcuno di cui fidarsi ciecamente, per i clienti e per i colleghi; chi si defila proprio quando servirebbe, per quanto puntuale sia con gli orari, mostra che del risultato non gli importa davvero, e il gruppo se ne ricorda.

Quando andiamo a casa mentre l'incendio è ancora alto, stiamo matematicamente abbandonando la nave con ancora sopra i nostri compagni e il nostro cliente.

Tutti noi abbiamo degli impegni, ma anche delle responsabilità.

COME STIAMO NEL SISTEMA

Nessuno, in Klorofilla, lavora davvero da solo. Anche quando un'attività è nelle mani di una persona sola, quella persona si muove dentro un sistema fatto di colleghi, di metodo condiviso e di risorse comuni.

È una cosa semplice da dire e facile da dimenticare, ma cambia ogni decisione, perché ci ricorda che quello che facciamo non finisce mai con noi, prima o poi intaccherà qualcun altro.

Questi principi raccontano come si sta dentro quel sistema senza incrinarlo.

16. Il nostro è uno sport di squadra

Ogni azione individuale ha un effetto collettivo. Una promessa fatta con leggerezza, un'informazione tenuta per sé, un ritardo non comunicato, una decisione presa arbitrariamente, non restano mai fatti isolati, perché prima o poi ricadranno sul gruppo, e quasi sempre su qualcuno che non c'entrava nulla.

Immagina una staffetta: puoi correre la tua frazione benissimo, ma se passi male il testimone, la corsa di tutti è compromessa lo stesso.

Qui funziona uguale, lavorare bene non è solo fare bene la propria parte, è consegnarla in modo che gli altri possano fare bene la loro parte.

C'è poi una seconda faccia, altrettanto importante. Ognuno arriva in Klorofilla con la propria esperienza, i propri metodi e le proprie abitudini, e questa diversità è una ricchezza, ma non può diventare la scusa per lavorare fuori dal sistema. *"Ho sempre fatto così", "nel mio vecchio lavoro funzionava diversamente" o "preferisco gestirla a modo mio"* non possono valere più del metodo condiviso, perché è proprio il metodo condiviso a permetterci di crescere restando coordinati invece di trasformarci in tante persone che vanno ognuna per conto suo.

Questo principio ti chiede due cose:

- Prima di agire, chiediti che effetto avrà quello che fai su chi viene dopo di te;
- Adotta il metodo comune anche quando il tuo metodo personale ti sembra migliore.

Chi lavora così tiene unita la squadra e rende il lavoro di tutti più fluido; chi invece pensa solo alla propria frazione, o fa di testa sua ignorando il metodo, ottiene magari un buon risultato personale ma lascia dietro di sé attriti, e

problemi che inevitabilmente pagherà qualcun altro.

17. Se ti riguarda, ti compete

C'è una frase che, più di ogni altra, fa marcire un'azienda dall'interno: *"non è compito mio"*. Nasce da un modo di ragionare che sembra ordinato ma è velenoso, quello di chi guarda solo il proprio orticello, si occupa esclusivamente di ciò che gli spetta in modo diretto e lascia cadere tutto il resto, convinto che non lo riguardi. In un ecosistema, dove il lavoro di ognuno è legato a quello degli altri, questo modo di pensare non funziona, perché le cose che *"non spettano a nessuno in particolare"* finiscono per non essere fatte da nessuno, e a rimetterci è l'insieme.

C'è una differenza enorme tra chi si sente un semplice esecutore del proprio compito e chi si sente parte di un ecosistema. Il primo traccia un confine netto attorno alla propria mansione e tutto ciò che sta fuori non lo tocca; il secondo sa che il risultato di Klorofilla è anche suo, e quindi ciò che lo mette a rischio lo riguarda, che rientri o meno nelle sue mansioni. È qui che si vede l'appartenenza, non nelle dichiarazioni, ma nel non voltarsi dall'altra parte davanti a un problema solo perché non porta il tuo nome.

Voltarsi è sempre la cosa più facile e comoda, ed è esattamente ciò che non vogliamo.

Il principio, allora, ribalta la logica con cui decidiamo di cosa occuparci. Non *"è una mia mansione?"*, ma *"mi riguarda?"*. Se una cosa ha un impatto su di me, sul mio lavoro, sui miei colleghi o sul bene comune di Klorofilla, allora mi riguarda, e se mi riguarda mi compete, almeno nel farla presente. Questo non significa fare tutto né invadere il ruolo degli altri, significa non restare spettatore di ciò che vedi solo perché non è formalmente affar tuo.

Spesso basta interessarsi e avvisare la persona giusta, non risolvere in prima persona.

Un esempio lo rende chiaro. Vedi sul calendario che un collega ha tra pochi minuti una call per un preventivo, e non si è ancora collegato. Non è il tuo appuntamento e non è compito tuo ricordarglielo. Ma che entrino nuovi clienti in Klorofilla è nel tuo interesse quanto nel suo, quindi quella call, in fondo, ti riguarda. La cosa più comoda è pensare *"affari suoi"* e tornare al proprio lavoro, la cosa giusta è mandargli un messaggio al volo perché si colleghi in tempo. Non ti è costato nulla, e hai protetto qualcosa che è anche tuo.

Questo principio ti chiede di allargare lo sguardo oltre i confini della tua mansione e, ogni volta che noti qualcosa che tocca il bene comune, di attivarti

almeno per segnalarlo invece di lasciar correre perché *"non ti spetta"*. Chi vive così tiene in piedi l'azienda anche negli spazi che nessun ruolo copre e diventa una presenza su cui tutti contano; chi si trincerava dietro il *"non è compito mio"* avrà pure ragione sulla carta, ma intanto lascia cadere a terra cose che poteva raccogliere, e col tempo diventa qualcuno di cui il gruppo non si fida.

18. Prima vince l'altro, poi vinciamo noi

È una delle espressioni più abusate di sempre, *"win-win"*, e quasi tutti la riducono a un generico *"vincere insieme"*.

In parte è vero, ma manca il pezzo più importante, quello che fa la differenza tra dirlo e viverlo: l'ordine.

In una vera relazione win-win non si vince nello stesso istante ma si vince in sequenza. Prima fai vincere l'altro (win you), e solo dopo, come conseguenza, vinci tu (win me). Non *"io vinco e tu anche"*, ma *"faccio vincere te, e proprio per questo vinco io"*.

È un approccio collaborativo in cui tutte le parti ottengono un beneficio reale, costruito sulla fiducia e su una comunicazione aperta, che cerca soluzioni durature e non vittorie strappate a spese di qualcun altro. La vittoria ottenuta facendo perdere l'altro non è win-win, è solo un vantaggio che prima o poi ti si ritorce contro, perché nessuno resta a lungo in una relazione in cui perde sempre.

Con il cliente questo si vede benissimo. Se lavoriamo perché lui vinca davvero, cioè ottenga il risultato per cui ci ha pagato (win you), quel cliente resta, torna, diventa ricorrente e ci porta altri clienti con il passaparola (win me). La nostra vittoria non viene prima della sua, viene dopo e grazie alla sua. Chi prova a invertire l'ordine, a vincere lui per primo spremendo il cliente, ottiene forse un guadagno immediato ma perde la relazione, che è dove stanno i veri soldi.

Girato verso l'interno, tra noi, il principio diventa una regola di reciprocità semplice: non si chiede se prima non si è dato. Chiedere una settimana di ferie extra mentre si timbra sempre il cartellino al secondo esatto non è win-win, perché è un *"win me"* senza nessun *"win you"* che lo preceda. È pretendere di ricevere senza aver dato. Chi invece dà per primo, dando di più quando serve, restando quando c'è un'emergenza, costruisce un credito reale, e quando poi chiede qualcosa trova sempre orecchie aperte, perché ha già dato la sua parte.

Le relazioni migliori, dentro e fuori, funzionano così: si riceve nella misura in cui si è dato.

Questo principio ti chiede di partire sempre dalla domanda *“come faccio a far vincere l'altro?”* prima di pensare a cosa ne ricavi tu, sapendo che il tuo ritorno arriverà proprio da lì. Chi vive così costruisce relazioni solide che ripagano nel tempo, con i clienti e con i colleghi, e diventa qualcuno con cui tutti vogliono lavorare; chi cerca solo il proprio vantaggio immediato vince magari la singola partita, ma resta solo, perché intorno a chi prende senza dare, prima o poi, non vuole più giocare nessuno.

19. L'allineamento non rallenta, protegge

Fermarsi ad allinearsi prima di agire sembra spesso una perdita di tempo, e nel breve a volte lo è davvero, perché decidere da soli è più rapido. Ma se quella decisione presa in fretta crea confusione, costringe altri a rimediare o manda il lavoro nella direzione sbagliata, allora non era velocità, era superficialità travestita da efficienza. Allinearsi significa evitare errori, malintesi e problemi che ci verranno a bussare alla porta con gli interessi.

Attenzione a non confonderlo con il chiedere il permesso per ogni cosa.

Allinearsi non vuol dire dipendere dagli altri per muovere un dito, vuol dire assicurarsi di remare nella stessa direzione prima di remare con tutta la forza. Un conto è la velocità di chi parte per primo senza guardare, un conto è quella di chi parte sapendo esattamente dove sta andando, e alla lunga, il secondo arriva prima, perché non deve tornare indietro a rifare il lavoro.

Questo principio ti chiede di dedicare i pochi minuti dell'allineamento prima di lanciarti in ore di lavoro, soprattutto quando una scelta tocca anche altri o si discosta da ciò che era stato deciso. Chi lo fa si muove veloce e sicuro, perché sa di andare nel verso giusto; chi salta l'allineamento per *“guadagnare tempo”* spesso corre velocissimo verso il muro, e il tempo che credeva di aver risparmiato lo restituisce triplicato per rifare tutto da capo.

20. Rispetta il fienile

Immagina Klorofilla come un grande fienile. Dentro ci sono le riserve accumulate col lavoro di tutti, ed è da lì che l'azienda attinge per pagare gli stipendi, per reggere i mesi difficili, per investire, per crescere e per garantire stabilità a ognuno di noi. Quel fienile non è dell'imprenditore, è di tutti, perché è ciò che ci permette di continuare a mangiare anche quando fuori tira brutto tempo. Ed è una cosa che si costruisce lentamente e si svuota in fretta.

Ogni volta che sprechiamo una risorsa, intacchiamo quel fienile.

Il tempo è la riserva più evidente, perché ogni progetto ne ha una quantità prevista, e le ore bruciate inutilmente o il lavoro andato *“fuori commessa”* non tolgono qualcosa solo a noi, lo tolgono alla riserva comune. Ma vale per tutto: gli strumenti, i materiali, il budget di un progetto, il denaro dell'azienda. Se ognuno erode un po' il fienile convinto che *“tanto è poco”*, il fienile si svuota, fino al caso estremo in cui non c'è più abbastanza per dare da mangiare a tutti.

Rispettare il fienile significa pensare agli interessi di Klorofilla come pensesti ai tuoi, perché in fondo lo sono.

Questo, tra l'altro, ha molto a che fare con il saper dire di no e con il concentrarsi sulle poche cose che contano, perché disperdere energie su ciò che non produce valore è un altro modo, più silenzioso, di erodere la riserva.

In pratica, bisogna trattare il tempo, il budget e le risorse dell'azienda con la stessa cura con cui tratteresti i tuoi, anche e soprattutto quando nessuno sta controllando. Chi lo fa aiuta il fienile a restare pieno, e quel fienile un giorno proteggerà anche lui; chi invece spreca perché *“tanto non è roba mia”* non sta risparmiandosi fatica, sta mangiando la riserva di tutti, compresa la propria.

Conosciamo tutti la storia della cicala e della formica. Non solo dobbiamo essere formiche, ma dobbiamo anche impedire che esistano cicale.

COME CI DICIAMO LE COSE

Questa è la famiglia che richiede più coraggio, ed è giusto dirlo apertamente. Non il coraggio dei gesti eroici, ma quello silenzioso di ogni giorno: alzare la mano per dire che non hai capito, dare a un cliente una notizia che non vuole sentire, segnalare un errore che stava passando inosservato, dire a chi ha più “potere” di te che sta sbagliando strada.

Coraggio non vuol dire non avere paura, vuol dire agire lo stesso, sapendo qual è il rischio e decidendo che vale la pena correrlo. Chi agisce senza vedere il rischio è incosciente, chi lo vede e si blocca resta fermo, e come ogni muscolo il coraggio si allena nelle piccole scelte difficili, finché dire la cosa giusta smette di sembrare un salto nel vuoto. Tutti i principi che seguono vivono di questo.

21. Onesti anche quando conviene non esserlo

L'onestà si misura nel momento esatto in cui essere disonesti converrebbe: quando nessuno se ne accorgerebbe, quando una piccola bugia semplificherebbe le cose, quando ritoccare un numero o tacere un dettaglio ti farebbe fare bella figura. È lì, e solo lì, che si vede davvero.

Per noi l'onestà ha due facce, ed entrambe non ammettono eccezioni. La prima è l'onestà verso l'azienda e verso le cose, cioè non prendere ciò che non è nostro, non gonfiare i risultati, non dichiarare il falso per un vantaggio. Vogliamo persone di cui fidarci senza doverle controllare, perché una cultura sana si costruisce scegliendo chi non ha bisogno di essere sorvegliato. La seconda è l'onestà verso sé stessi e verso gli altri, cioè far combaciare ciò che si pensa, ciò che si dice e ciò che si fa: accettare un incarico che dentro di te ritieni impossibile, pur di non esporti, è già una forma di disonestà.

Su un punto, però, non esiste alcuna sfumatura, ed è la nostra linea rossa: mentire e omettere.

Mentire non è mai accettabile, in nessuna forma e per nessun motivo. E attenzione, perché omettere è un mentire travestito, è dire solo cose vere lasciando fuori proprio quella che cambierebbe le decisioni degli altri. Tacere un'informazione importante che serve a un collega o al cliente, o a un superiore, sperando che non salti fuori, per noi pesa esattamente quanto una bugia detta ad alta voce. Nessuno, in nessun ruolo, può tenere per sé qualcosa che ad altri serve per lavorare, decidere o rimediare, perché le informazioni non sono proprietà di chi le possiede, sono del sistema.

Questo principio ti chiede di dire la verità anche quando ti costa e di non nascondere mai ciò che gli altri hanno diritto di sapere, soprattutto quando tacere sarebbe più comodo. Chi vive così diventa una persona di cui ci si fida a occhi chiusi, e la fiducia è la cosa più preziosa che abbiamo; chi mente o omette, anche una sola volta su qualcosa di importante, rompe quella fiducia in un istante e si porta addosso un'ombra che non se ne va più.

Mentire e omettere in Klorofilla non solo non è accettabile, ma è anche imperdonabile.

22. Chiedi come farebbe un bambino

Avere dubbi non è un problema, nasconderli sì. Fare una domanda, chiedere conferma, ammettere che non hai capito, non è un segno di insicurezza ma di responsabilità, perché un dubbio taciuto oggi diventa quasi sempre un errore domani, e quell'errore lo pagherà qualcun altro insieme a te.

C'è un modo di chiedere che dovremmo riscoprire tutti, quello dei bambini.

Un bambino non ha paura di sembrare ignorante, e così chiede “perché?” finché non ha capito davvero, senza filtri e senza il timore del giudizio. Da adulti perdiamo questa capacità, perché ci vergogniamo di non sapere e preferiamo annuire fingendo di aver capito. Chiedere come farebbe un bambino significa tornare curiosi, diretti e chiari, mettendo il capire davvero davanti al fare bella figura.

In Klorofilla non fa una brutta figura chi chiede, ma chi finge di sapere e poi sbaglia.

Questo principio ti invita a chiedere ogni volta che non sei sicuro, subito e senza vergogna, invece di andare avanti sperando di aver indovinato.

Chi lo fa impara in fretta e sbaglia poco, perché trasforma ogni dubbio in una risposta; chi finge di aver capito per non esporsi accumula errori evitabili, e prima o poi quella finta sicurezza gli presenta un conto molto più salato rispetto ad aver posto una semplice domanda.

23. Non barattare il futuro per il presente

La cosa più facile, sul momento, è dire ciò che l'altro vuole sentirsi dire: rassicurare un cliente per evitare una conversazione difficile, tenersi un dubbio per non rallentare, lasciar correre un problema sperando che si risolva da solo. È facile, ma è anche il modo più sicuro per trasformare un piccolo attrito di oggi in una crisi domani, perché ciò che non viene detto non sparisce, aspetta.

Qui non esistono compromessi, ed è bene dirlo chiaro.

Tacere per quieto vivere è sempre un baratto: ti regali un beneficio piccolo e immediato, il momento evitato, la conversazione risparmiata, la faccia salvata, e lo paghi con qualcosa di molto più grande più avanti, la stabilità del rapporto e la fiducia nel tempo.

È uno scambio perdente, perché stai vendendo il futuro per comprarti il presente. Noi quel baratto non lo facciamo mai: non accettiamo un vantaggio nell'immediato a scapito del benessere e della solidità di domani, né con i clienti né tra di noi.

In Klorofilla si dicono le cose per quello che sono, belle o brutte, nel momento in cui vanno dette. Non per durezza, ma per rispetto: verso il cliente, che ha diritto di sapere come stanno davvero le cose, e verso il gruppo, che non deve pagare i non detti di qualcun altro. Tenersi dentro un dubbio o un disaccordo per quieto vivere non è diplomazia, è lasciare che gli altri decidano su basi false.

Questo principio ti chiede di scegliere sempre la verità utile e duratura al posto della pace comoda e passeggera, dicendo la cosa scomoda quando serve, senza rimandarla e senza addolcirla fino a svuotarla.

Chi lo fa protegge i rapporti nel tempo e si guadagna la fiducia di chi sa che gli dirai sempre come stanno le cose; chi baratta la verità di oggi per il quieto vivere accumula non detti che esploderanno più avanti, quando costerà molto di più di quel poco che si era risparmiato.

In Klorofilla non accettiamo nessun tipo di compromesso, per questo affrontiamo i problemi sul nascere.

24. Il silenzio non è neutralità

Quando vediamo qualcosa che non va, un collega fuori rotta, un errore che sta passando inosservato, una decisione che porterà problemi, abbiamo due possibilità: dirlo o tacere.

E tacere non è mai una posizione neutra.

Chi sceglie di non intervenire non resta fuori dalla situazione, la peggiora, perché lascia crescere un problema che si poteva fermare quando era ancora piccolo.

Il movente più comune di questo silenzio ha un nome, buonismo, e da noi non è accettato in alcun modo. Il buonismo è la tolleranza di facciata di chi

tace per non creare tensioni, per sembrare gentile, per non prendersi la briga di dire una cosa scomoda.

Sembra buono, ma non pensa affatto al bene del gruppo, perché lascia che le cose vadano avanti storte pur di evitarsi un momento sgradevole. Se vedo un collega che non sta facendo la sua parte e taccio per non passare da antipatico, non sono gentile – sto scaricando il suo peso su tutti gli altri e permettendo che continui.

Il vero rispetto per una persona è dirle le cose, non lasciarla sbagliare in silenzio.

C'è poi una forma di silenzio ancora più grave del buonismo, ed è l'omertà. Qui non si tace per gentilezza malintesa, ma per paura o per convenienza: si vede un comportamento sbagliato, proprio o di altri, e si sceglie di non riferirlo per timore di ritorsioni, per non inimicarsi qualcuno o per un tornaconto personale.

Questo per noi è inaccettabile.

Riferire un comportamento scorretto a chi di dovere non è *"fare la spia"*, è proteggere il gruppo da qualcosa che, lasciato correre, finirà per danneggiare tutti. Chi copre un problema per paura o per interesse ne diventa parte, e vale anche quando il comportamento da segnalare è il proprio: nascondere un proprio errore per non subirne le conseguenze è la stessa scelta, fatta a proprio favore. Da noi riallineare e segnalare non è compito di chi comanda, è responsabilità di tutti, e vale verso un collega, verso chi è appena entrato, verso un superiore e, quando serve, anche verso il cliente.

Questo principio ti chiede di parlare quando vedi qualcosa che non va, di segnalarlo a chi può intervenire, e di non tacere mai per comodità, per paura o per interesse. Chi lo fa protegge il gruppo e la qualità del lavoro, anche quando è scomodo; chi tace per buonismo o per omertà si sente a posto con la coscienza, ma è complice silenzioso di ogni problema che avrebbe potuto fermare.

25. Non si parla alle spalle

C'è una regola semplice che dice tutto di un ambiente: non si parla mai di una persona quando non è presente. Se ho qualcosa da dire su un collega, lo dico a lui, non agli altri. Sembra ovvio, ed è invece tra le cose più rare, perché parlare alle spalle è comodo, ti sfoghi il fastidio senza correre il rischio del confronto.

Il problema è che il gossip avvelena tutto.

Ogni volta che si parla male di qualcuno che non c'è, si incrina la fiducia due volte: verso la persona di cui si parla, che non può replicare, e verso chi ascolta, che pensa, giustamente, *"se parla così di lui quando non c'è, chissà cosa dice di me quando esco dalla stanza"*.

Un gruppo dove si spara alle spalle è un gruppo dove nessuno si sente al sicuro. Questo non vuol dire che non si possano avere critiche o disaccordi, tutt'altro, vuol dire che vanno portati alla persona interessata e non trasformati in chiacchiera con chi non può farci nulla. È l'altra faccia di *"di' la cosa scomoda"*: se hai qualcosa, abbi il coraggio di dirla in faccia, non mormorare dietro le spalle.

In pratica, questo principio ti chiede una cosa netta: prima di dire qualcosa su una persona chiediti se gliela diresti in faccia, e se la risposta è no, non dirla nemmeno agli altri. Chi vive così costruisce un ambiente in cui tutti si sentono al sicuro e i problemi si risolvono con le persone giuste; chi alimenta il gossip crea un clima di sospetto in cui, alla lunga, nessuno si fida più di nessuno.

26. Metti la pelle in gioco, skin in the game

C'è una differenza enorme tra chi parla sapendo che, se sbaglia, non pagherà nulla, e chi invece mette in gioco qualcosa di reale. Chi ha Skin in the game porta più cura nelle sue valutazioni, pesa meglio le decisioni e non dispensa consigli su terreni che non conosce, perché sa che le conseguenze ricadranno anche su di lui.

Vogliamo persone così, che non si tirano fuori dai risultati e che, quando dicono *"io lo farei in questo modo"*, sono pronte a rispondere di come va a finire. Anche dire una verità scomoda a un cliente o a un superiore, accettando il rischio della reazione, è mettere la pelle in gioco, ed è per questo che chi lo fa viene ascoltato in modo diverso: chi rischia qualcosa di proprio si guadagna una credibilità che chi resta sempre al sicuro non avrà mai.

Questo principio ti chiede di esporti invece di restare a guardare, di prendere posizione e di legare il tuo nome alle tue scelte. Chi lo fa conta davvero nelle decisioni e viene preso sul serio; chi resta sempre defilato, pronto a dire *"io l'avevo detto"* senza essersi mai esposto, non rischia niente ma non pesa niente, perché le sue opinioni non gli sono mai costate abbastanza da contare qualcosa.

COME RISPONDIAMO DEL LAVORO

Il lavoro non finisce quando consegniamo, finisce nel modo in cui rispondiamo di ciò che abbiamo fatto: quando qualcosa va storto, quando la qualità va difesa fino in fondo, quando ciò che lasciamo dietro di noi diventa il punto di partenza di qualcun altro. Questi ultimi principi parlano di come ci si prende la responsabilità del proprio lavoro anche quando sarebbe più comodo voltarsi dall'altra parte.

27. Scusa non basta

Gli errori possono succedere, e a chiunque: non è l'errore in sé il problema.

Il problema nasce quando lo si nasconde, lo si minimizza o si pensa che basti chiedere scusa per chiudere la questione. Da noi un errore va riconosciuto, comunicato, corretto e, dove possibile, compensato. Le scuse sono il primo passo, non la soluzione, perché chiedere scusa chiude una frase, ma solo riparare chiude davvero il cerchio.

C'è però una cosa peggiore dello sbagliare, ed è sbagliare senza imparare. Un errore nascosto o dato in pasto a una scusa è un errore destinato a ripetersi, mentre un errore guardato in faccia è informazione preziosa, il modo in cui il sistema diventa più forte.

È esattamente ciò che fa l'aviazione, il settore che ha reso il volo una delle cose più sicure al mondo proprio perché non spreca nessun errore: ogni incidente, anche sfiorato, viene analizzato a fondo per capire cosa è andato storto, e da quell'analisi nasce una nuova procedura che impedisce a chiunque altro di ripetere lo stesso sbaglio. Non cercano un colpevole da punire, cercano una lezione da imparare.

Da qui viene un ultimo passaggio, che trasforma un errore personale in un guadagno per tutti. Ciò che impari sbagliando non è roba tua, è patrimonio del gruppo: metterlo a disposizione degli altri, raccontare l'errore invece di seppellirlo, fa sì che un solo inciampo insegni a tutti e non venga ripetuto da nessuno. Nascondere un errore per salvare la faccia, al contrario, condanna qualcun altro a rifarlo da capo.

Questo principio ti chiede tre cose davanti a un errore:

- Dichiararlo subito;
- Ripararlo per quanto puoi;
- Condividere ciò che ti ha insegnato.

Chi lavora così trasforma i propri sbagli in miglioramenti per tutta l'azienda e si guadagna la fiducia che nasce solo da chi sa ammettere; chi nasconde e minimizza si tiene l'errore addosso, lo vedrà tornare identico, e intanto perde la cosa più difficile da recuperare, la fiducia di chi scopre che gli è stato nascosto qualcosa.

28. Non accettiamo il costo della non qualità

La qualità non è una casella da spuntare alla consegna, è un modo di lavorare che attraversa ogni fase. Nasce nel modo in cui ascoltiamo il cliente all'inizio, in come pensiamo e progettiamo, in come comunichiamo lungo il percorso e in come correggiamo strada facendo. Chi aspetta la fine per occuparsi della qualità arriva già tardi, perché a quel punto gli errori sono incastrati nel lavoro e correggerli costa il doppio.

Pensa a costruire una casa: se le fondamenta sono storte, non te ne accorgi guardando il tetto, e per rimediare devi buttare giù tutto. Nel lavoro è identico, un problema lasciato passare all'inizio si trascina fino alla fine ingigantendosi, e quello che all'origine era una correzione di un minuto diventa un rifacimento di giorni. Per questo non trattiamo la qualità come una revisione finale, ma come un'attenzione costante, presente a ogni passo.

Dietro tutto questo c'è una ragione economica precisa, che vale la pena conoscere, ovvero il costo della non qualità.

Il costo della non qualità dice una cosa tanto semplice quanto sottovalutata: un errore non corretto non costa sempre uguale, costa in modo esponenziale a seconda di quanto tardi lo scopri. Prevenire costa poco, rimediare dopo costa moltissimo. È la stessa logica delle fondamenta di una casa, se sono storte non te ne accorgi guardando il tetto, e per rimediare devi buttare giù tutto.

Ecco perché fermarsi a sistemare un problema appena lo vedi non è perdere tempo ma è l'esatto contrario! È l'unico momento in cui costa poco.

C'è però una forma di non qualità che costa più di ogni altra, e riguarda le persone.

Basta una persona sbagliata in un ruolo chiave per bloccare il lavoro di decine di colleghi, rendere irraggiungibile un budget, demotivare anche i più bravi e mandare in fumo i soldi di intere campagne. È il costo della non qualità nella sua forma più alta, perché non riguarda un pezzo ma tutto ciò che quella persona tocca. Nessun capitano salperebbe per una traversata oceanica sapendo di avere un motore fuori uso, e allo stesso modo noi non

possiamo far finta di niente davanti a chi non fa la sua parte, a partire da noi stessi quando quella persona rischiamo di essere noi.

Il principio del costo della non qualità ti chiede di fare bene ogni fase mentre la fai, di fermarti a correggere un problema appena lo vedi invece di tirare dritto, e di essere tu, nel tuo ruolo, la persona giusta al posto giusto. Chi lavora così consegna un lavoro solido senza sorprese dell'ultimo minuto e non diventa mai il costo nascosto di nessuno; chi rimanda tutto al controllo finale, o si accontenta di fare metà del proprio lavoro, si ritrova a rincorrere errori ormai incastrati, sotto pressione e col tempo scaduto, e intanto fa pagare a tutti gli altri il conto della sua non qualità.

29. Desideriamo il tuo valore aggiunto

Chi entra in Klorofilla non deve limitarsi a usare il sistema, deve contribuire a migliorarlo. L'azienda cresce davvero solo se ogni persona che la attraversa lascia un segno, qualcosa di meglio rispetto a come l'ha trovato.

Lavorare in Klorofilla è, infatti, il primo passo, ma è solo il primo.

Il passo che conta davvero viene dopo, ed è contribuire a Klorofilla, portare qualcosa di tuo che prima non c'era. C'è una differenza netta tra chi si limita a prendere dall'azienda uno stipendio in cambio di ore, e chi invece dà, aggiungendo valore che resta anche quando lui non c'è. Noi desideriamo la seconda cosa, perché non ci basta che tu lavori, vogliamo che il tuo valore venga messo a disposizione di tutti.

Il motivo è semplice e cambia il modo di vedere il proprio ruolo: il valore di Klorofilla è la somma del valore delle persone che la compongono, niente di più e niente di meno. Ogni persona che aggiunge qualcosa alza il valore dell'insieme, e ogni persona che si limita a occupare un posto lo lascia dov'era. L'azienda non è un contenitore già pieno da cui attingere, è esattamente ciò che le persone dentro decidono di renderla, giorno dopo giorno.

Contribuire non significa per forza grandi rivoluzioni. Può essere qualcosa di piccolo che oggi non c'è e che tu porti: un modo migliore di fare una cosa, uno strumento che semplifica il lavoro di tutti, un problema che trasformi in una procedura per chi verrà dopo, un errore che diventa un apprendimento condiviso. Sono cose che possono anche maturare nel tempo, non serve averle dal primo giorno ma serve avere la mentalità di chi cerca sempre cosa aggiungere e non solo cosa prendere. È lo stesso spirito di chi, in una casa dove si vive insieme, non si limita a non sporcare ma ogni tanto sistema qualcosa per chi arriva dopo.

È anche questo che intendiamo quando parliamo di clorofilla, prendere ciò che c'è e trasformarlo in qualcosa di più vivo. Non siamo qui per abitare un sistema già fatto, siamo qui per lasciarlo migliore di come l'abbiamo trovato, e una delle forme più concrete di questo è non convivere mai in silenzio con ciò che non funziona, ma segnalarlo e, quando puoi, sistemarlo.

In pratica, questo principio ti chiede di chiederti non solo *"cosa prendo da Klorofilla"*, ma *"cosa lascio io"*, portando il tuo valore aggiunto invece di limitarti a occupare un ruolo. Chi lo fa alza il valore di tutti e diventa uno di quelli su cui l'azienda si costruisce; chi si limita a fare il compitino, prendendo senza mai dare, non fa crescere niente e resta un peso che gli altri portano, non un valore che gli altri ricevono.

IL SIMBOLO DI KLOROFILLA: TRA RIFLESSIONE ED EVOLUZIONE

Prima di volare, la libellula vive nel fango. Passa gran parte della sua esistenza sul fondo di uno stagno, al buio, mutando in silenzio, senza che nessuno la veda, finché un giorno rompe la superficie e diventa una delle creature più libere e agili del cielo. Non l'abbiamo scelta come simbolo nonostante questa storia, l'abbiamo scelta esattamente per questa storia, perché è anche la nostra.

Di tutti gli animali in natura, solo la libellula tiene insieme così tante caratteristiche capaci di sintetizzare l'essenza stessa di Klorofilla. È un'icona di leggerezza ed eleganza, e cela dentro di sé una simbologia profonda, che spazia dal mutamento alla trasformazione, dalla visione alla dinamicità. Quel lungo tempo trascorso a mutare prima di spiccare il volo ci ricorda che ogni trasformazione vera chiede pazienza, e che ciò che oggi lavora in silenzio è esattamente ciò che un domani prenderà il volo.

In volo, poi, la libellula sembra una danzatrice, perfettamente dritta e bilanciata, agile e dinamica, capace di rapidissimi cambi di direzione per sfuggire ai predatori, aiutata dalla sua vista a 360 gradi. Ci insegna quanto sia importante rimettersi continuamente in discussione, cercando nuovi punti di vista e nuove soluzioni.

Proprio come lei, dobbiamo avere uno sguardo a 360 gradi, capace di analizzare ogni aspetto di un progetto per andare oltre le apparenze e trovare la strada migliore da percorrere.

Ecco perché quando guardiamo una libellula non vediamo un insetto, vediamo noi stessi: la pazienza di chi muta nell'ombra prima di volare, l'equilibrio di chi resta dritto anche nei cambi di direzione più bruschi, lo sguardo di chi vede a 360 gradi ciò che gli altri non notano.

Se ti riconosci in questo volo, allora sei nel posto giusto.

IL PATTO

Sei arrivato alla fine, e questo di per sé dice qualcosa. Significa che quello che hai letto non ti ha fatto scappare, e forse ti ha fatto pensare *“è così che voglio lavorare anch’io”*. Se è andata così, allora possiamo parlarci chiaro, perché è arrivato il momento di trasformare tutto questo in un accordo tra noi.

Un patto, appunto. Non un contratto, perché i contratti regolano gli obblighi, mentre un patto regola qualcosa di più profondo: le aspettative reciproche. E dato che l'intera cultura di Klorofilla si fonda su ciò che accade quando nessuno controlla, l'unico modo onesto di chiuderla è mettere nero su bianco cosa ci aspettiamo da te e cosa, in cambio, puoi aspettarti da noi.

COSA CHIEDIAMO A TE

Ti chiediamo di sentirti causa e non conseguenza, di rispondere dei risultati e non solo dell'impegno che ci metti. Ti chiediamo di trattare il tempo, le risorse e la fiducia dei clienti come se fossero tuoi, perché in un certo senso lo sono. Ti chiediamo di dire le cose, soprattutto quelle scomode, e di non tacere quando vedi qualcosa che non va, anche quando sarebbe più comodo girarsi dall'altra parte. Ti chiediamo di essere onesto quando nessuno guarda, di chiedere quando non sai e di *“metterci la pelle”*, esponendoti invece di restare al sicuro a guardare. Ti chiediamo di non nasconderti dietro *“si è sempre fatto così”* e di lasciare Klorofilla un po' migliore di come l'hai trovata.

Non ti chiediamo di essere perfetto, né di saper già fare tutto. Ti chiediamo di condividere questo modo di stare al mondo. Le competenze si costruiscono, il modo di pensare no: quello o c'è o non c'è.

COSA TI DIAMO NOI

In cambio, non ti lasciamo solo. Ti diamo un sistema che esiste per proteggerti, non per giudicarti: quando sei in dubbio, la risposta è già scritta da qualche parte, e quando non lo è, c'è qualcuno a cui chiedere. Ti diamo la libertà di sbagliare mentre impari, perché l'errore per noi è informazione, non una condanna. Ti diamo chiarezza su cosa ci aspettiamo, così non devi indovinare. Ti diamo un gruppo che ti riallinea invece di lasciarti andare fuori strada in silenzio, e la possibilità reale di crescere, dentro un'azienda che cresce con te.

E ti diamo una cosa che non tutti i posti di lavoro danno: la sensazione che

ciò che fai abbia un senso, un impatto reale. Perché ogni progetto fatto bene aiuta un imprenditore a costruire un'azienda più forte, e ogni azienda più forte migliora, anche solo di poco, il mondo intorno a te. Ti offriamo inoltre la possibilità di vedere i tuoi sogni realizzati.

Un'ultima cosa

Klorofilla porta il nome della sostanza che cattura la luce e la trasforma in vita. Lo fa in silenzio, senza farsi vedere, ma è ciò che tiene viva la pianta. La cultura che hai appena letto funziona allo stesso modo: non la trovi appesa a una parete, la vedi in ciò che facciamo ogni giorno, soprattutto quando nessuno ci guarda.

Adesso la conosci. Il che significa che, da oggi, sei anche tu responsabile di tenerla viva.





*Che tu possa vedere i tuoi
sogni realizzarsi*



