

# Indice

- p. 9 Prefazione di Mauro Vitiello
- 11 Capitolo 1  
*Il paradosso del caffè freddo. Perché Mario finisce per occuparsi sempre delle urgenze altrui*
- 21 Capitolo 2  
*Mario: l'eroe solitario del cambiamento e la trappola dell'eroe*
- 40 Capitolo 3  
*Il giorno in cui tutto è cambiato (mentre Mario era a Berlino)*
- 60 Capitolo 4  
*La visione che Mario non aveva mai osato immaginare*
- 72 Capitolo 5  
*La conversazione che Mario ed Elena non avevano mai fatto*

- p. 83 Capitolo 6  
*Da capo a facilitatore. Quando smetti di risolvere e inizi a liberare*
- 104 Capitolo 7  
*Quando Mario ha smesso di convincere e ha iniziato ad ascoltare*
- 116 Capitolo 8  
*Il rituale che ha salvato il caffè di Mario*
- 128 Capitolo 9  
*Il caffè caldo e il pianeta grato*
- 148 In fine...
- 149 Appendice bibliografica

## Prefazione

Qualche settimana fa ho detto: “Ci penso io”.

L'ho detto senza pensarci troppo: la situazione si stava complicando e qualcuno aveva bisogno di essere rassicurato. In quel momento mi è sembrata la cosa più naturale da fare, poi mi sono accorto che stavo facendo esattamente quello che avevo promesso a me stesso di non fare più: riprendermi tutto sulle spalle.

Jacopo, con la storia di Mario, racconta qualcosa che conosco bene: non solo come presidente della Camera di commercio, ma prima di tutto come imprenditore.

Siamo cresciuti con l'idea che il nostro valore stia nella capacità di risolvere problemi, che la nostra presenza costante sia sinonimo di responsabilità. Che intervenire subito sia sempre meglio che aspettare, e per molto tempo, nelle nostre imprese, è stato effettivamente così. Ma l'azienda era piccola, le decisioni dovevano passare davvero da noi, e il controllo era una forma di tutela.

Il merito di Jacopo è quello di raccontare questo passaggio con grande onestà. Il caffè freddo è il segnale di un sistema che abbiamo costruito nel tempo, spesso con le migliori intenzioni, e che oggi rischia di lavorare contro di noi.

Questo libro propone qualcosa di impegnativo: ripensare il ruolo del leader non come centro di gravità di ogni decisione, ma come colui che crea le condizioni perché altri possano decidere. Oggi la sfida è costruire organizzazioni in cui il valore non dipenda dalla disponibilità costante di chi guida, ma dalla responsabilità diffusa di chi ne fa parte.

Non è un passaggio semplice. Significa mettere in discussione una parte della nostra identità, accettare che l'impresa possa funzionare anche quando non siamo noi a guidare ogni dettaglio. Significa accettare che il nostro valore non si misura dal numero di problemi che risolviamo personalmente, ma dalla qualità degli spazi che creiamo per gli altri.

Lo ha fatto con me mio papà vent'anni fa, oggi sto imparando a fare lo stesso con le mie persone. E mi rendo conto di quanto sia delicato, difficile ma necessario.

Non è un percorso lineare, ogni tanto si torna indietro. Ogni tanto quel "ci penso io" scappa ancora e qualche caffè, inevitabilmente, si raffredda ancora.

L'importante è accorgersene: anche per questo, libri come questo arrivano al momento giusto.

Buona lettura.

*Mauro Vitiello*

imprenditore e presidente  
della Camera di commercio di Varese