	S. In	-	-						
	111	222	3 3 3	444	555	665	111	8 8 8	9 9 9 9
	000	22	33	4 4	55	99	11	60 60	6 6
	00	22	33	4 4	55	99	11	00 00	6 6 2
-	0	2	3	44	5 5	5 5	11	00 00	2 2 3
-	000	22	33	44	55	8	11	60 60	6 6
		22	33	44	5	6 6	11	60 60	9 9 9
-	0	22	3	4 4	-	6 6	-	3 8 3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
=	00	22	33	4 4	5	99	-	60	9 9 9
	000	223	33	4 4	5 2 2	99		80	9 3 9
	111	22	3	4	5 5	-		80	6 6 6
	11	22	33	4 4	5 5	99		60	0
	0.0	22	3		5 5	99	11	00	6 6
_	- 20	2	33	4 4	55	99	11	00	9 6
	1 0	22	33	4 4	5 5	9 9	11	00 00	8 6
	0.0	22	33	4.4	5 5	5 6	1	00	9 9
	11	22	33	4 4	5 5	9 9 9		00	6 6 6
	111	22	33	4	5 5	9 9		80	9 9 9
	11	22	33	4 4	5 5	9 9	11	00 00	6 6
	0.0	22	3 3	4 4	5 5	99	11	00 00 00	9 9
	000	22	33	44	5.5	8 8	11	8 8 8	9 9
	00	22	33	4 4	5 5	9 9	11	00	9 9
	11	22	3.3	4 4	5 5	5 6	11	88888	9 9
	11	22	33	4 4	5 5	6 6	11	8 8	9 9 9
	000	223	333	44	5 5 5	999	111	80 80	5 6 6
	0 0 0	22	3 3	14	5 5	999	11	00	66
	00	22	3.3	4 4	5 5		11	8 8 8	5 22 22
	000	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	4 4	5 5	66566 65666666666666666666666666666666	11	00 00	9
==		22	3 3	444444444444444444444444444444444444	\$ 2 \$ \$ 2 8 2 8 2 8 2 8 2 8 2 8 2 8 2 8			8	9 8 9 9 8 8 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
-		22	33	*7	-	6 6	~	00 00	0 2
=		22 22222222	333	444	555555555555 5 5555	999		8 8 8	5 5 5 5 5 5
=	110	22	3	-	5	5 5		80	
	000	2		4 4	55	99	11	00 00	6 6
_	0 0 1	22	333333333333	*****	55	66466	11	888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
-	0.0	22	3 3	4 4	55	60	11	8	9 9 9
		22	33	4	55	66	11		999
		2 2	333	4 4	5 5 5	999		8 8 8	9999
	0	22	3 3	4 4	5 5	99	-	00	6 -
								06 5	~
		-		-	5	6	-	00	on 2
	000	222	333	444	555	666	111	888	999
	00000	22222	33333	444	10	999		8888	9 3 3 3 9 6 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10 10
	000000000000000000000000000000000000000	2222222	3333333	44444	55555	666666		888888	9999999999
-	00000000000000000000000000000000000000	22 2222222	33333333	44444	55555	6666666		88888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	00000000000000000000000000000000000000	2222 2222222	33333333333	44444444	55555	6666666		88888888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
- =		222222 2222222	3333 333333333	**********	55555	6666666		8888888888888888	08 64 94 12 94 54 94 55 55 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
- = -	00000000000000000000000000000000000000	2222222 22222222	33 3333 3333333333	**********	55555	6666666		88888888888888888888	0 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
- = = = = =	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	22222222222	3333 33333 33333333333	**********	55555	\$ 6 6 6 5 6 6 5 6 6 6 6 6 6 6 6		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 3 3 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	00000000000000000000000000000000000000	22222222222222	3333333 3333 3333 333333333	***************	55555	66666666 6 666666666		888888888888888888888888888888888888888	199 9 999 999 999 999 999 999 999 999 9
	00000000000000000000000000000000000000	22222222222222222	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	***************	55555	6 6 6 6 6 6 6 8 9 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8		388888888888888888888888888888888888888	99999 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		2222222222222222222	333 3333333 3333 3333 3333333333	***************	55555	5658 555555555 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5		888888888888888888888888888888888888888	0 3 1 2 3 3 3 1 2 1 2 3 2 3 3 3 3 3 3 3 3
		2222222222222222222222	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	***************	55555	666666 6666666666 666666666666666		888888888888888888888888888888888888888	0 6 4 8 4 8 5 8 6 8 6 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8
		22 222222222222222222222222	333 333 3333333333333333333333333333333	***************	55555	6666666 6666666666 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6		888888888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 9 9 9 8 8 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
		22222 222222222222222222222222222222222	33333 3333 3333333333333333333333333333	*****************************	5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 8 8 2 8 2 8 2 8 2 8	66666666666666666666666666666666666666		888888888888888888888888888888888888888	0044444575750505050505050505050505050505
		1222222 222222222222222222222222222222	33333333 333 3333333333333333333333333	*****************************	5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 8 8 2 8 2 8 2 8 2 8	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		888888888888888888888888888888888888888	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
		22222222222222222222222222222222222222	3333333333 3 33 3 333 3 3333333 3 3333 3 333333	**********	5 4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 2 8 8 2 8 2 8 2 8 2 8	66666666666666666666666666666666666666		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 	99999999999999999898989898999999999999
		222222222222222222222222222222222222222	3333333333 3 33 3 333 3 3333333 3 3333 3 333333	************	5555554555555555555555558 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25 25	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 8 9 8 9 8 9
		222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555558 28 28 28 28 28 28 28 28 28 28 28 28 28	66666666666666666666666666666666666666		88888888888888888888888888888888888888	9 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
	1 1	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	\$	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	22222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	66566666666666666666666666666666666666		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	\$ 8 6 6 6 6 6 6 6 6 8 6 8 6 8 6 8 6 8		88888888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	66666666666666666666666666666666666666		38388888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		883888888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	66 66 66 66 66 66 66 66 66 66 66 66 66		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	66 66 66 66 66 66 66 66 66 66 66 66 66		3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	***************************************	55555555555555555555555555555555555555	\$ 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8		3 3 3 3 3 8 3 8 3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	\$ 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	66666666666666666666666666666666666666		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	St 161 AT ST 54 AT
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	55666666666666666666666666666666666666		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 8 9 9 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	55666666666666666666666666666666666666		3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 8 9 9 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	333333333333333333333333333333333333333	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	66 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 8 9 9 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	66666 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6		3 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 8 9 9 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	222222222222222222222222222222222222222	33333338 333333333333333333333333333333	**************************************	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	6666666 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6		88888888888888888888888888888888888888	9 9 9 9 9 9 8 9 9 9 8 9 9 9 9 9 9 9 9 9
	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	22222222222222222222222222222222222222	3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3	\$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$ \$	55555555555555555555555555555555555555	666666 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 8	9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9 9

MAVERICKS

"Are you slicing the bread, and filling it, or just slicing it?... 'cause if you are just slicing it, I can do it by myself...." CEO, Large listed company, to a (scared) Business Unit Director. Executive Committee Meeting.

SENIORITY, SENIORITY....

When you start working, and you are at the bottom of the organization, you think of "seniority" as competence: "I can't do much; someone above me is much more competent and is going to teach me; I am going to slowly make my way up, and then I'll teach in turn..."

Unfortunately, after a while, you realize that the meaning of "seniority" is often misunderstood:

"I am senior in the organization, so:

- I attend many meetings
- · I receive hundreds of emails, which I do not read
- I obsessively use a palm device (mainly to see that I am receiving those hundreds of emails I do not read)
- The more senior I am, the more I have difficulties going into the content of the matter
- For this purpose, I call my people who, however, go into the details too much. I do not understand, so I usually tell them: "You need to learn how to raise your head higher."
- I am very good at understanding the politics behind the "cc"s of those emails I receive (and of the few I send)".

In this context, seeing a person forty-five plus, going into the details and the content, is not only rare, but even viewed with considerable wariness, as an indicator of a lack of "vision."

It is not rare to see (in large or small companies, in different sectors, and different countries), the competence pyramid turned upside-down: few juniors who know and do, a lot of superstructure that "manages".

Senior people who, in reality:

- do not know (nor are interested in) the product their own company sells
- · do not go into the field, into the stores
- continuously say "customer experience", but are not customers themselves
- if you ask them the three important figures in the business, they often call the controller, who in turn will call the intern...who is actually the only one in control

The business model with many managers and few doers, where juniors immediately learn that content doesn't pay as much as politically cruising on the surface, has to be fought from the top: if the CEO, or a Business Director, is not afraid of showing up with numbers, with the patience to go deep, working hard to listen and understand (sometimes even to study), the junior person will soon understand that this is the successful model. Otherwise, he will have the feeling that you need to climb as fast as you can, to avoid the hard work, and to be accepted into that cloud of management above your

head (which, however, everybody is joking about at the coffee machine).

We need to reward more (and more visibly) competence and content versus appearance. Otherwise, could we be surprised by that thirty-year-old who, skill-less, instead of improving his competences, immediately starts to "navigate," and to manage upward and downward in the company?

> Giovanni Carlino (2011)

