

# Un mindset che costruisce muri o apre porte?

«Non è perché le cose sono difficili che non osiamo, è perché non osiamo che sono difficili»

Seneca



**Quando due italiani si trasferiscono all'estero per vivere e lavorare, è naturale che inizino a confrontare sistemi e modelli sociali diversi. Se poi a farlo sono Daniele Cascianelli ed Edoardo Montenegro, allora la questione diventa tutta danese.**

*di Marwan Chaibi*

La Danimarca, paese scandinavo spesso dimenticato in rapporto ai grandi tre (Svezia, Norvegia e Finlandia), racchiude in sé tutta l'operosità, l'organizzazione e la dedizione al lavoro che l'Italia può solo immaginare. Un paradiso che, come ogni paese, ha anche le sue ombre, ma che – come racconta Daniele Cascianelli, CEO di Copenhagen Metro Team, intervistato da Edoardo Montenegro, Senior Consultant in Workz – sono spesso offuscate dall'evidenza dei fatti e dei numeri.

**Daniele, una delle prime cose che colpisce un italiano appena arrivato in Danimarca è il modo in cui viene trattato il tempo. Mi è capitato di ricevere un invito formale per una cena di Natale... ad agosto! Questo senso del tempo programmato si riflette ovunque, anche nella vita privata. Ma nel tuo settore, quello delle costruzioni, come si traduce questa mentalità?**

Assolutamente, è un elemento centrale della

cultura danese. Nel nostro settore questa attenzione alla pianificazione si manifesta nella costruzione modulare: vedresti interi blocchi abitativi montati come fossero pezzi di Lego, già completi di porte, finestre, impianti. Tutto viene deciso prima nei minimi dettagli, perché in fase esecutiva non ci sia alcuna sorpresa. Questo consente efficienza, sicurezza, risparmio energetico e una certezza nei tempi di consegna che in Italia spesso ci sogniamo. Ma è possibile solo grazie a una cultura della progettazione che è quasi religiosa.

**Un altro aspetto sorprendente è l'atteggiamento delle persone verso il proprio lavoro. Ad esempio, durante una nevicata, ho visto i marciapiedi puliti nei dettagli, anche gli angoli più piccoli. Nessuno supervisionava. Da dove nasce questa motivazione e senso del dovere nei lavoratori danesi, anche nei**

---

**«Le persone qui lavorano con serietà anche in assenza di controllo. Questo nasce da un sistema che le ascolta»**

---

### **ruoli più semplici?**

È un tratto che colpisce anche me. La verità è che le persone qui lavorano con serietà anche in assenza di controllo. Questo nasce da un sistema che le ascolta. Ogni due anni, per legge, ogni azienda deve svolgere un workplace assessment: una valutazione profonda, anonima, con centinaia di domande sul clima aziendale, il rapporto con i capi, il benessere psicologico, persino su bullismo e molestie. All'inizio da manager italiano ero preoccupato e mi chiedevo "Ma cosa verrà fuori?" Invece diventa uno strumento di miglioramento reale. Quando una persona si sente ascoltata e rispettata, lavora bene anche senza occhi puntati addosso. E questo ha un impatto enorme sulla motivazione.

**Sappiamo che in Danimarca le regole sono rigide, ma anche eque. Raccontaci l'episodio del tuo project manager e cosa succede quando qualcuno infrange anche solo leggermente le norme.**

Quell'episodio mi ha insegnato molto. Un giovane collega, brillante, aveva festeggiato il raggiungimento di un obiettivo di progetto con un brindisi. Dopo la festa, due colleghi hanno iniziato a discutere e lui è tornato indietro per calmare la situazione. Nel farlo ha guidato, dopo aver bevuto. La polizia lo ha fermato, e anche se il test iniziale era basso, lo hanno portato in caserma, tolto telefono e scarpe, fatto analisi del sangue. Risultato: due mesi di stipendio di multa, patente ritirata, quattro sedute obbligatorie con uno psicologo per capire perché avesse corso quel rischio. Noi lo stimavamo molto, quindi gli



abbiamo fornito un autista. Ma in Danimarca un autista costa diecimila euro al mese! Le regole sono severe, sì. Ma sono uguali per tutti. E questo genera fiducia nel sistema.

**Questa sessione è dedicata al talento. Voi siete italiani e vi siete trasferiti in Danimarca, portando con voi competenze ed esperienze. Qual è il talento che avete portato? E quale, invece, avete trovato lì e imparato ad apprezzare?**

Quando guardo ai miei colleghi italiani, o anche ad altri europei del sud, vedo che abbiamo una preparazione tecnica di altissimo livello. Il nostro talento individuale è fuori discussione. Ma quello che ho imparato in Danimarca è il valore del lavoro collettivo. Qui tutto funziona come un sistema: la forza non è nel singolo, ma nella squadra. C'è una cultura della cooperazione profonda, che parte dalla scuola e arriva fino al lavoro e allo sport. La vera sfida – e forse la vera ricchezza – è riuscire a integrare il nostro spirito creativo con la loro disciplina e senso di comunità.

**Finora ci hai dipinto un quadro molto positivo. Ma ogni sistema ha anche dei limiti. Ci sono, in Danimarca, aspetti problematici, rigidità, o persino zone d'ombra?**

Sì, certamente. La Danimarca ha molte luci,



Attualmente Chief Executive Officer di Copenhagen Metro Team, Daniele Cascianelli ha maturato la propria esperienza nei precedenti ruoli svolti per Webuild (ex Salini Impregilo). Con un background di studi classici, le sue principali skill includono Project Management, Contract Negotiation, Contract Management, Construction Management, Contractors e altre.

ma anche qualche ombra. A volte l'equilibrio tra interesse pubblico e libertà individuale è sbilanciato. Ad esempio: se vivi in un condominio, sei obbligato a partecipare alla giornata di pulizia. Se non lo fai, vieni multato. Nei club sportivi sono i genitori a gestire tutto: piscina, trasporti, uniformi. Se non ti rendi utile, sei fuori. Anche sul fronte dell'immigrazione ci sono rigidità: la società è poco flessibile verso culture diverse, e tende a "danesizzare" tutto, persino in Groenlandia. Non è il paradiso. Ma anche da un sistema così rigoroso possiamo trarre ispirazione.

*Keywords*  
**Pianificazione**  
**Serietà**  
**Fiducia**