



Per fare il tuo lavoro che caratteristiche bisogna avere?

Lauro Venturi*

Quest'estate ho trascorso delle ottime vacanze in Südtirol, riempiendomi gli occhi di un verde brillante e di un ordine totale che placano i pensieri. Una sera a cena conversavo con una ragazzina che ha quasi 18 anni, molto sveglia e tosta. Per fare un esempio, lo scorso anno ha superato l'esame CPE (Cambridge English Proficiency) che attesta un livello estremamente elevato della conoscenza della lingua inglese. E la sua pagella al Liceo è stata da record, impreziosita, a mio parere, da un otto in condotta. Va premesso che la valutazione non è correlata a un comportamento maleducato o irrispettoso, bensì a un'energia che deve uscire e, inevitabilmente, 'fa un po' di casino'. Questa ragazzina fa convivere risultati eccellenti nello studio con attività di danza, tempo libero in discoteca e amenità varie. È una persona completa: ci sta che sia un po' esuberante.

Mentre sorvegliavamo un Cabernet Sauvignon deciso, ma non aggressivo, mi spara lì questa domanda: "Ma per fare il tuo lavoro, che caratteristiche bisogna avere?". Già altre volte mi ha chiesto del lavoro manageriale: forse non disdegna prenderlo in considerazione, nei suoi orizzonti che vagano da Medicina a una facoltà umanistica. Le ho risposto di getto, dicendole che servono responsabilità, attitudine all'ampiezza ed equilibrio.

Responsabilità significa abilità nel dare risposte in tempi celeri, esserci sempre e comunque. Attitudine all'ampiezza vuol dire curiosità, senza innamorarsi del particolare o, meglio, saperlo inquadrare nel contesto generale: le ho fatto esempi concreti sui fisiologici conflitti che esitano tra le diverse funzioni aziendali. Le ho detto che nessun General Manager sarà mai più competente del Direttore di Produzione e che quest'ultimo ha sempre da imparare dal capo reparto, il quale sicuramente –sulla funzionalità specifica di una certa macchina– ne sa meno rispetto all'operatore che l'assiste otto ore al giorno.

A questa curiosa e intelligente ragazza è piaciuto il concetto che ognuno, nei suoi cinque metri quadri, è il più competente.

Questo fatto dell'ampiezza chiama subito in causa i processi di delega, che hanno una componente psicologica non trascurabile.

Poiché non puoi essere il più bravo in tutto, devi trovare persone più brave di te nelle singole funzioni e impostare un sistema di monitoraggio e controllo che sia efficace, anche se non hai a disposizione tutte le competenze del tuo collaboratore. Devi delegare in un accettabile equilibrio tra una sorta di cambiale in bianco e un controllo troppo pressante, che toglie fiducia a chi deve rispondere di quelle attività. Non è per niente semplice farlo, ma si può imparare e migliorare, accettare alcuni sbagli e correggerli in fretta.

L'equilibrio può sembrare una dote banale, ma non lo è. Intendo l'equilibrio nella relazione con le persone, l'ossessione di riportare sempre tutto alla sintesi dell'interesse generale dell'azienda, la capacità di fare convivere una buona efficienza nei processi gestionali con una visione di lungo periodo. La mia giovane amica è rimasta colpita dal fatto che tre quarti del mio lavoro vengano assorbiti da concrete attività gestionali e dalla risoluzione di problemi che hanno urgenza di essere risolti.

Nell'immaginario collettivo un Amministratore Delegato non si sporca le mani con la quotidianità, tutto intento a pensare grandi strategie. D'altronde l'immaginario collettivo si costruisce sui film, sugli articoli e sui libri che parlano di management, tutti veicoli che ignorano completamente la realtà delle piccole e medie imprese. Per questo mi ha fatto piacere la domanda di questa sveglia ragazza: mi ha dato l'opportunità di parlare positivamente di un importante ruolo che spesso è travisato o coperto di pregiudizi (a volte non del tutto infondati, leggendo certe vicende di cronaca). Alla fine l'ho stupita con il fatto che tutto quanto sin qui descritto è solamente la metà degli ingredienti necessari per ricoprire il mio ruolo. Il restante 50% è la capacità di ottenere la fiducia dal proprietario o dall'azionista di riferimento, che sono convinto fatichi più di tutti a delegare parti fondamentali di un ruolo che spesso ha coinciso con la sua vita.

* Amministratore delegato, Gruppo Ocmis SpA