

# Valori, relazioni, qualità: i dieci «must» del buon capo

di **Anna Zanardi Cappon**

**A**ll'amministratore delegato guardano tutti: fuori e dentro all'organizzazione. Guardano alla sua figura come a un onnipotente *deus ex machina* che sicuramente saprà riportare tutto all'ordine, trasformare il ferro in oro e, soprattutto, fare contenti tutti. Il primo errore in cui non deve cadere il designato è dunque proprio la sindrome d'onnipotenza rivolta a fare felici tutti: azionisti, top manager, coloro che l'hanno messo lì. È proprio questa preoccupazione per gli altri che toglie la necessaria attenzione a se stessi, alle proprie risorse e alle capacità di analizzare, trasformare, ispirare, far fare un salto di qualità alla propria azienda. Dunque in primis:

## 1

### Rispettare l'ordinamento, fare gli interessi dell'azienda

Porre attenzione al piano formale facilita la focalizzazione delle priorità. Gli articoli 2380 e seguenti del nostro Codice civile disciplinano i compiti degli amministratori, «i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale» e quindi nell'esclusivo e primario interesse della società che amministrano. Non necessariamente dei soci, soprattutto se essi, come spesso accade in aziende con governance poco efficienti (e ve ne sono ancora molte) hanno differenti visioni inconciliabili fra loro. Ne consegue:

## 2

### Comprendere i meccanismi di apprendimento interno e cavalcarli al meglio

Avere chiaro che il collettivo ha un peso e una sua intelligenza operativa forte, che va compresa e influenzata. Vi sono

piani gerarchici, appartenenze di rango, anzianità che vanno rispettate e una forte cultura data dalle abitudini del passato. Comprendere i meccanismi di apprendimento interno e cavalcarli al meglio per portare innovazione e benessere organizzativo diventa cruciale per l'amministratore delegato (Ad), che funge da esempio e da orientatore di direzione. Una volta chiara la propria identità di "guida d'impresa", l'Ad necessita di un acceleratore di trasformazione organizzativa: l'allineamento delle sue prime linee.

## 3

### Allineare le proprie prime linee è irrinunciabile

L'allineamento è una metodologia di lavoro irrinunciabile per il successo dell'impresa. Non avviene in maniera spontanea e deve essere applicata in maniera costante e attenta. Per l'Ad passare un paio di giornate periodicamente con le proprie prime linee, ad allineare e verificare l'applicazione della strategia, strumenti di gestione delle persone, attualità e riconfigurazione dei processi principali, numeri e centralità del cliente, diventa non solo moltiplicatore di efficacia ed efficienza, ma anche un collante produttivo fra l'Ad e la sua squadra di lavoro. Questo permette

## 4

### Rinnovare e aggiornare il patto fra Ad e i suoi primi riporti

Rinnovare il patto per l'amministratore delegato significa affrontare in maniera dinamica l'equilibrio del "dare e ricevere", fondamentale per il buon funzionamento di ogni impresa. Solo chi sente di essere equamente riconosciuto, nelle sue più varie forme, per il contributo che dà, può portare giovamento all'azienda.

## 5

### Non subire l'azionista, ma focalizzarlo sul progetto d'impresa

Interfacciare gli azionisti, forte del fatto che il bene dell'impresa e del suo collettivo è prioritario di fronte a tutto il resto, fornisce una formidabile libertà e potenza d'azione. Cosa che viene spesso sottovalutata dagli Ad, i quali tendono a subire l'azionista, anziché focalizzarlo sul progetto d'impresa.

## 6

### Trovare tempo per pensare

Pensare è l'attività che ha maggiore ricaduta pratica. Eppure spesso si sente dire dall'Ad: «Non ho tempo per pensare». Se un amministratore delegato si fa soffocare dall'operatività, qualcosa non va. Il suo contributo sta molto poco nel fare, molto nel creare visione, aggiustare la strategia e garantire il buon risultato, applicando quella visione sistemica che soltanto lui/lei, grazie alla sua posizione "super partes" può avere.

## 7

### Non tradire i propri valori

Essere fedele ai propri valori, proprio quei valori per cui è stato scelto e posto nel ruolo. Poiché le competenze sono sicuramente necessarie, ma non certo sufficienti alla collocazione in un posto di tale livello. È la capacità di trasformazione etica e strategica che fa del ruolo dell'Ad un valore aggiunto all'organizzazione. Soprattutto in un periodo di cambiamento e complessità come questo.

## 8

### Essere resiliente, flessibile e generoso

È importante essere resiliente perché il ruolo richiede una tolleranza allo stress elevata; flessibile perché la turbolenza interna ed esterna produce un cambiamento continuo che va cavalcato e non subito, che va trasformato in innovazione e non in passivo adattamento; generoso perché è l'unico modo efficace di creare engagement.

## 9

### Costruire fiducia come variabile organizzativa e come moltiplicatore del risultato operativo

È ormai dimostrato da più parti che la fiducia, con cui le persone si muovono dentro all'organizzazione è la variabile nascosta della ricchezza d'impresa. Ogni giorno l'amministratore delegato, attento al profitto, costruisce fiducia dentro al proprio team e alla propria organizzazione. È dunque davvero un superuomo o una superdonna il nostro Ad? No, è semplicemente una persona conscia del proprio valore e forte delle proprie competenze. Da questo ne consegue che

## 10

### Non confondere se stessi con il proprio ruolo

L'Ad non confonde mai se stesso o se stessa con il proprio ruolo. Quindi è libero/libera di rinunciare, ovvero di usarlo solo per esprimere al meglio il proprio valore, quello che crea valore anche per tutti gli altri, che da lui/lei dipendono.

