

## Se poteste scegliere, quanti collaboratori confermereste nel vostro team?

di Lauro Venturi

Sono momenti duri, lo sappiamo. E sappiamo anche che le persone, soprattutto nei momenti di difficoltà e disorientamento come questi, sono fondamentali per i risultati del business.

Abbiamo tutti gli strumenti per analizzare chi lavora con noi: sappiamo leggere e pesare i processi aziendali, individuandone le connessioni con le posizioni.

Sappiamo progettare ruoli equilibrati assegnando alle singole posizioni le persone più idonee in termini di esperienza e potenziale. Sappiamo misurare le prestazioni dei nostri collaboratori e individuare il contributo che ognuno di loro porta ai risultati del business, mettendo inoltre a fuoco interventi di potenziamento per irrobustire capacità e comportamenti.

Come mai, allora, le persone lavorano mediamente male nelle aziende?

Come mai molti capi si lamentano delle persone che hanno a disposizione?

Va detto che anche il capo più potente non può scegliersi tutti i suoi collaboratori. Non solo per ragioni di equilibri interni, ma perché nessuno può arrivare in azienda e fare tabula rasa: non può e non sarebbe sensato.

Allora: perché le persone lavorano male e i loro capi non sono soddisfatti?

Potremmo cavarcela con il vecchio proverbio che tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare, accettando che spesso nelle aziende si predica bene e si razzola male. Proviamo però a fare uno sforzo in più.

Non è solamente una questione di stress: è soprattutto il fatto che un conto è capire che bisogna cambiare il proprio modo di essere capi, un altro è avere chiaro il 'come farlo'. Altro elemento, ancora più incidente: finché la convinzione teorica non si è tradotta in *insight*, non abbiamo interiorizzato il nuovo modo di essere capi e non abbiamo silenziato la paura di perdere potere allentando le redini dell'autorità.

Perché, non raccontiamoci balle: va bene la leadership, l'autorevolezza e tutte queste cose, però quanto è rassicurante l'autorità che ci permette di dire: "Si fa così perché lo dico io"?

È sempre la maledetta questione del conscio e dell'inconscio: quanto davvero siamo disposti a barattare un collaboratore bravo, di prospettiva, ma poco incline ai nostri riti e a sruffianare la nostra posizione? Quanto siamo disposti a privilegiare la competenza e l'affidabilità rispetto alla fedeltà? Sono domande scomode, ma cercarne le risposte, seppur parziali, è già un passo avanti. Se un capo non è robusto di suo, rischia continuamente ferite narcisistiche che lo portano a cercare, in forme più o meno esplicite, il consenso a tutti i costi.

Non sono cose su cui riderci sopra, il ruolo del capo è scomodo, ogni suo comportamento è osservato e valutato con lenti di ingrandimento potenti e a volte feroci.

I collaboratori si aspettano che individui sempre strade vincenti e sia disponibile per ogni questione, compreso il server che è molto lento: però poi ci si lamenta perché il capo è ingombrante e mette limiti alle singole azioni.

La proprietà (tutti i capi hanno un capo) chiede idee e contributi, ma nello stesso tempo si aspetta che vengano realizzate acriticamente le direttive deliberate dal board. Il capo deve quindi essere un professionista competente e aggiornato, che sa 'slalomare' tra la specializzazione e l'ampiezza delle conoscenze, senza cadere nella tuttologia.

Ma deve anche avere un'anima imprenditoriale, dalla quale scaturisca una visione originale e la capacità di assumersi rischi importanti. Tanto è stato scritto sulla solitudine del capo, ma quante di quelle righe provengono dalla penna dei capi e quante da osservatori esterni che guardano la partita da bordo campo?

Voglio però tornare al quesito iniziale: "Se poteste scegliere, quanti collaboratori confermereste nel vostro team?". Se la risposta è "Meno del 90%", fermatevi e riflettete. Senza nessun rigore statistico, la mia esperienza mi porta a dire che su cento persone due sono geni, due coglioni senza speranza e novantasei mediamente normali.

Lasciamo stare chi sia più scomodo tra i geni e i coglioni, però è impossibile che questi ultimi siano capitati tutti nel vostro team. Non può essere che la crisi che stiamo attraversando ci faccia vedere tutto nero, o quasi?

Non ci sarà qualche meccanismo, inconscio si intende, di proiezione del nostro disagio e delle nostre difficoltà?

Allora, invece di chiederci cosa faremmo con collaboratori diversi, iniziamo a pensare cosa, da oggi, possiamo fare di diverso con i collaboratori che abbiamo. Secondo me salteranno fuori molte più idee e possibilità di quelle che possiamo immaginare: scommettiamo?

