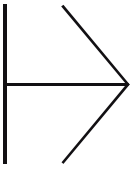
ASCOLTO

Il leader moderno ottiene i risultati valorizzando i talenti

Oggi non è più possibile guidare un'azienda come in passato, con un solo uomo al comando che impone le proprie decisioni. Il confronto è indispensabile per trovare la strada migliore. Attenzione alle persone: dalla logica dell'io a quella del noi.



Laura Arrighetti

Come è possibile ottenere un equilibrio tra orientamento al risultato e valorizzazione interna dei talenti? «Faccio sempre un parallelo tra una famiglia e un'azienda, che sono simili nella gestione complessiva – spiega Giorgio Ferraris, amministratore delegato di Fine Foods & Pharmaceuticals N.T.M., l'azienda con sede a Verdellino che sviluppa e produce in conto terzi farmaci, integratori e cosmetici –. Oggi non è più possibile guidare un gruppo come si faceva in passato, con un solo uomo al comando che imponeva le proprie decisioni. Ho impostato il mio percorso professionale mirando a cogliere il potenziale della diversità d'opinione: non esiste un giusto assoluto, ma un giusto relativo».

Il confronto interno è indispensabile per trovare la strada migliore: «L'approccio all'ascolto e al confronto è più difficile da coltivare e da seguire per un manager, che a volte dovrà trovare il coraggio di ammettere uno sbaglio. Un leader propenso a mettersi in discussione non si costruisce in un giorno, ma con il tempo».

Evoluzione della leadership

Il termine leadership deriva dal verbo inglese «to lead» che significa, appunto, condurre. Pensiamo proprio a una guida quando vogliamo descrivere con una sola parola la persona che, in ambito aziendale, lavora per ottenere risultati e conseguire gli obiettivi prefissati. Che sia il presidente, l'amministratore delegato o un manager, questa figura incarna il modello di leadership, un concetto che è in continua evoluzione. Alla capacità di «vision», il leader moderno deve affiancare, infatti, altre importanti competenze: deve essere empatico, capace di valorizzare i talenti e deve prestare attenzione alla «cura» delle persone, delegando, dov'è possibile, alcune decisioni e passando così da una logica dell'io a una del noi. In quest'ottica, anche i social network e le nuove tecnologie hanno determinato un cambio di impostazione.

«Oggi – assicura Ferraris – le notizie circolano alla velocità della luce e ciò che premia un'azienda è la trasparenza. Una società, a mio avviso, deve essere limpida nei confronti dei propri stakeholders: i dipendenti, i clienti e i vari portatori di interesse. Ma lo deve essere nei confronti dei candidati: non è più possibile, ad esempio, descrivere in maniera non veritiera le posizioni aperte. L'approccio Esg di Fine Foods, legato agli aspetti sociali, si riflette in un modello gestionale consapevole e trasparente». Una trasparenza che passa anche da un investimento in termini di tempo da parte del manager. «Se crediamo in un approccio Esg, dobbiamo dedicare il giusto tempo alle attività connesse. E questo non è un concetto banale –

L'esempio di Fine Foods: ogni due mesi, 90 minuti per incontrare i giovani collaboratori tra 25 e 35 anni

L'ad Giorgio Ferraris: «Un leader propenso a mettersi in discussione si costruisce con il tempo»

«La trasparenza premia. Una società deve essere limpida verso i dipendenti, i clienti, i candidati»

continua Ferraris –. Dobbiamo anche imparare, soprattutto a beneficio dei giovani, a dare un feedback immediato di ciò che accade, fornendo un riscontro tempestivo del lavoro svolto. Per questa ragione e per meglio comprendere la loro visione, io dedico personalmente, ogni due mesi, 90 minuti per incontrare i giovani collaboratori "under 35". Un altro aspetto fondamentale è la capacità di allinearci internamente su chi vogliamo essere e sulle motivazioni per cui i clienti ci scelgono. Tutti i dirigenti dell'azienda sono chiamati a interpretare allo stesso modo la competitività aziendale: solo insieme possiamo dare ai nostri clienti, oltre ai nostri servizi, un'esperienza di affidabilità e di serietà condivisa».

Alla luce del paradigma Esg, al quale le aziende sono chiamate sempre più a rispondere, questo mutamento della concezione di leadership è più evidente che mai: da un leader orientato esclusivamente al risultato si è passati a un leader sempre molto focalizzato al risultato, ma che ha un ruolo attivo e responsabile nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane.

Il leader di oggi. Da un leader orientato solo al risultato a un leader sempre molto focalizzato sul risultato, ma con un ruolo attivo e responsabile nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane

Nei «100 Responsibility»

Fine Foods nella lista di Forbes

Per definire e valutare la strategia e le azioni in ambito Esg, Fine Foods ha creato un comitato interno Environment, Social and Governance, composto da tre membri del Cda sotto la supervisione diretta dell'amministratore delegato Giorgio Ferraris, alla guida del Gruppo dal 2013 insieme al presidente Marco Eigenmann. Il comitato è presieduto da Chiara Medioli, presidente della Fondazione Fedrigoni Fabriano, esperta nella progettazione di carte di qualità, in sostenibilità in un contesto produttivo ad alta intensità energetica, in conservazione del patrimonio in una cornice comunitaria. È stata direttrice marketing di Fedrigoni Spa e della divisione Fabriano. In passato, Chiara Medioli si è occupata anche di editoria elettronica e stampa digitale, fondando la società Booktailor, ed è autrice dei libri «Botteghe Oscure» (Hestia, 1998) e «Roma» (Touring Club Editore, 2006). Il terzo componente del comitato è la commercialista e revisore legale Ada Imperadore, esperta in consulenza d'azienda, in operazioni straordinarie e in M&A (Mergers and Acquisitions), tutte le operazioni di acquisizione e di fusione che hanno lo scopo di modificare l'assetto di due o più aziende.

Il lavoro del comitato ha portato al raggiungimento di importanti riconoscimenti, come il rating Platinum di EcoVadis, che vede Fine Foods nel top 1% di 100mila aziende a livello internazionale, e l'inserimento di Fine Foods nella lista dello speciale «Forbes 100 Responsibility» di dicembre: un elenco delle cento aziende italiane distintesi per l'attenzione dimostrata verso i temi legati alla sostenibilità nel settore Healthcare.