



PROFESSIONI



Advisor
Luigi Consiglio,
presidente di Gea

Leadership Come guidare un'azienda nonostante la recessione secondo Luigi Consiglio, presidente di Gea

Che bello, c'è la crisi

Non è vero che l'andamento dell'economia impedisca di fare utili. Non è vero che occorre solo la razionalità. Non è vero che bisogna essere popolari a tutti i costi. Invece...

Una buona notizia. Ci sono anche le aziende italiane che vanno bene, che crescono e che fanno il salto da piccole a medie e a medio-grandi. Questo avviene a macchia di leopardo, in modo trasversale ai settori, come dire che non ci sono più scuse. I buoni o cattivi risultati non dipendono solo dall'andamento del mercato di riferimento. C'è, infatti, un preciso stile di leadership nelle aziende di successo, come racconta in questa intervista al **Mondo** **Luigi Consiglio**, presidente di Gea, società di consulenza strategica indipendente.

Domanda. Qual è oggi lo stile di leadership vincente?

Risposta. C'è una ondata di cambiamento di stile nelle nostre aziende di successo, come se avessero preso il volo. In pratica, non si guarda più al ruolo impresso sul biglietto da visita e nell'organigramma, ma si predilige la capacità di dare un valore aggiunto e di coinvolgere le persone.

D. Meno gerarchia e più collaborazione?

R. Sì, funziona meglio la leadership situazionale. Se sei bravo lo sei in ogni situazione e riesci a creare consenso e collaborazione al di là del ruolo. Il maglioncino indossato da **Sergio Marchionne** e da **Andrea Guerra**, neanche si fossero messi d'accordo, è sintomatico di questo cambio di passo.

D. L'abito non fa più il

monaco?

R. Decisamente, vali se riesci a coinvolgere e portarti dietro le persone nei tuoi progetti, e non perché hai un ruolo gerarchico. Si è infatti finalmente capito che le persone sono un asset fondamentale.

D. Come si fa a diventare leader?

R. Serve una grande intelligenza emotiva sia nel rapporto con le persone sia nel comprendere le situazioni e i mercati.

D. Che cosa significa?

R. Da un lato vuol dire riuscire a entrare in contatto con le persone e portarle a condividere i nostri obiettivi, con passione ed entusiasmo. In sostanza trovare la chiave giusta per stimolare imprenditorialità e pro-attività in tutti i collaboratori. Dall'altro lato ascoltare i segnali di cambiamento, mettendosi in discussione tutti i giorni con umiltà. Perché un cliente cinese è diverso da uno brasiliano e se i modelli di consumo

cambiano nel mercato interno bisogna trovare il proprio spazio anche nel nuovo perimetro. Ma per far questo un leader, manager o imprenditore che sia, deve riscoprire l'umiltà e l'ascolto. Perché se ascolta impatta, se no perde.

D. Qualche esempio?

R. Il lusso tira eppure La Perla è fallita, mentre nel target di fascia media, che soffre, un gruppo come Calzedonia ha superato già da qualche anno il miliardo e mezzo di giro d'affari. Questo vuol dire che ha trovato un business model che funziona sulle esigenze rinnovate del consumatore. Così, nel «bianco» che continua a soffrire, Ali group ha sbancato tutti entrando con le sue lavastoviglie nel mercato horeca.

D. Vuol dire adattarsi al contesto e usare al meglio gli ingredienti a disposizione?

R. Sì, capire dove stiamo andando e non avere paura del continuo cambiamento. Sfatiamo il luogo comune che non si possa battere la crisi. Ma certo servono creatività, innovazione e passione, perché non c'è più niente di consolidato e bisogna rimettersi in gioco tutte le mattine. I grandi imprenditori fanno così.

Ma chiunque si preoccupi di essere attrattivo, di dare un servizio/bene utile al proprio pubblico ed è spinto da una vision è leader, qualunque sia il lavoro.

D. Non è faticoso muoversi sempre fuori dalla zona di comfort?

R. Certo, per questo è importante avere l'umiltà di farsi aiutare nelle fasi di



cambiamento, quando muta l'ordine dei problemi e si creano situazioni nuove. In genere gli imprenditori sono appassionati del proprio prodotto, ma poi per crescere devono farsi aiutare nella nuova gestione, innestando germi di cultura e di cambiamento.

D. Ovvero dotarsi delle competenze funzionali necessarie?

R. Sì ma non solo, dovremmo prendere esempio dal modello dei board tedeschi che non sono solo civilistici, ossia garanti verso terzi come in Italia.

D. Ci sono casi in Italia?

R. Nelle aziende più grandi sì, sono figure non esecutive, non coinvolte nella gestione e nei risultati dell'impresa, che consigliano l'imprenditore nella direzione da prendere. Ma non gli si sostituiscono nelle decisioni, perché un leader è sempre solo quando decide.

D. Consiglieri ben scelti all'apice. E come motivare i dipendenti quando proprio non ci seguono?

R. Sarò impopolare, ma bisognerebbe cambiarli.

D. In Italia non è facile, e costa molto licenziare un dirigente.

R. Questo è il nostro limite che ingessa tutto il sistema. Licenziare costa troppo e allora non si assume neanche e non si crea ricambio all'interno. Non si attiva il circolo virtuoso della mobilità. Qui vige la legge dell'eccesso di diritti attesi.

D. Più mobilità sarebbe virtuosa anche sul fronte gestione, vero?

R. Sì, se l'impresa non riesce a essere attrattiva, in un contesto di maggiore mobilità il lavoro che offre non verrebbe scelto dai migliori talenti e competenze sul mercato. Quindi sarebbe costretta a rimettere in discussione il proprio modello di business o almeno di stile. Nello stesso tempo, le persone che sanno di rischiare il posto sarebbero alla ricerca continua di motivazione o di nuove opportunità. Questa, però, non è la storia italiana.

Gaia Fierler

