

Giacomo Bucci – Massimo Stori

Il Maestro di Botteg@

**romanzo di Management,
di Qualità della vita e di Amore vero
nell'era della New Economy**

Il Maestro di Botteg@

MKT Srl - Editore
Via Vincenzo Monti, 86 – 20145 Milano
www.mkt.it
ufficio@mkt.it

Prima edizione 2002

ISBN 88-900782-0-0

Copyright © 2000-2002
Proprietà letteraria riservata
La riproduzione o la traduzione del presente testo non può
avvenire senza espressa autorizzazione dell'Editore

questo libro è dedicato ai nostri genitori

Indice

Prefazione.....	7
Prima Parte.....	11
Il Castello	
Matteo	13
Il ponte levatoio	15
I Castellani	18
Erika	21
Le regole del Castello	25
Pizza, birra e coca cola	28
Uno scherzo	31
La Selezione	34
L'Onestà Intellettuale	39
Amleto	44
Pillole di Management 1	48
Seconda Parte.....	51
La Bottega	
Benvenuto a bordo	53
Il Grappolo di Botteghe	57
Il Capo	63
Il Maestro	67
L'Alfiere	70
L'Ufficio Senza Carta	74
Ragazzo di Bottega	79
L'Alta Frequenza	84
La Strategia e gli Obiettivi	89
La Catena dei 3	95

La Condivisione Esplicita	100
No Yes Man	102
L'Operatività	105
Il Cruscotto	112
Pillole di Management 2	115
Terza Parte.....	119
Le illusioni	
La Misura del Successo	121
La Riunione di Bottega	126
Il paese dei balocchi	131
Il Telelavoro	134
Tutti fanno il tifo per te	137
L'Anticipazione degli Eventi	140
Solitudine	142
La Coerenza	145
L'Autonomia	148
Pillole di Management 3	150
Quarta Parte.....	153
La sconfitta	
Il Punto del non ritorno	155
Pantofolaio	158
La Ridefinizione della Strategia	161
A gonfie vele	165
La pagella	167
La Stupidata	172
Prendere o lasciare	177
Gli anni passano per tutti	179
In libertà vigilata	181
Pillole di Management 4	186

Quinta Parte.....	189
Il successo	
La nuova Bottega	191
Dimissioni	195
Il Controller	198
Il Valore Vero	203
Il Controllo di Gestione	208
Ad Interim	211
Pillole di Management 5	213
Sesta Parte.....	217
Il premio	
Carlo Maria Ferretti	219
Un ottimo lavoro	223
L'Aumento	228
Un po' di conti	235
La laurea di Erika	239
Grandi decisioni	241
Champagne e aragosta	244
Cosa faremo da grandi	247
Un libro	252
Pillole di Management 6	254
Appendice 1	257
Appendice 2	260
Appendice 3	268

Prefazione

In un caldissimo pomeriggio estivo, sotto l'ombra di un albero carico di frutti, quando si è più portati alla meditazione che all'azione, stavamo conversando su quello che ci sarebbe piaciuto fare nel futuro e non avevamo ancora avuto il tempo di realizzare fino ad allora. E così, quasi per caso, abbiamo scoperto due aspirazioni convergenti: quella di Bucci di mettere in "bella copia" e per iscritto il modello di gestione aziendale applicato nel corso della sua esperienza lavorativa e quella di Stori di poter scrivere un libro sulle Vision 2000, parlando di "Qualità", quella che le aziende si aspettano, e spesso non ricevono, dall'applicazione delle ISO 9000. E' nata così, quasi per caso, la nostra decisione di scrivere un trattato di management a quattro mani.

Sorretti dall'entusiasmo che accompagna sempre la fase iniziale di tutti i progetti importanti, abbiamo completato la prima stesura del nostro trattato di management in un paio di settimane. Questo canovaccio conteneva tutto quello che volevamo dire: era pieno di concetti teorici, di diagrammi, di parole inglesi, di formule matematiche... Ma era già un bel "mattone", figuriamoci cosa sarebbe diventato il libro.

E così, dopo una breve riflessione, abbiamo ridefinito il nostro obiettivo: non dovevamo scrivere un Trattato di Management, come ce ne sono tanti, ma un Romanzo di Management, come ce ne sono pochi. Un libro che potesse avvincere il lettore fino all'ultima pagina e non abbandonato quasi subito. E così nel passaggio dal canovaccio tecnico alla bozza del romanzo abbiamo cercato di rendere anche i concetti più difficili con la massima semplicità, evitando, per quanto possibile, i termini tecnici, le parole inglesi, i diagrammi e le formule,

che abbondano su tutti i libri di management ma che non ci sono, né devono esserci, nei romanzi.

Abbiamo quindi chiesto a qualche amico imprenditore di leggere questa bozza, e l'accoglienza è stata molto incoraggiante. Poi, quasi per caso, la bozza è stata letta dai nostri figli, ed il risultato è stato entusiasmante. Ci aveva colpito, in particolare, il fatto che l'avessero letta fino alla fine e in poco tempo. Chi ha figli sa che vedere un ragazzo leggere è già, di per sé, una sorpresa. Se poi legge volentieri un libro di management, e non un fumetto, la sorpresa è ancora più grande. Ci siamo così resi conto che lo sforzo di semplificazione che avevamo fatto nel passaggio dal primo canovaccio tecnico al romanzo era stato ripagato.

Poi, proprio perché siamo imprenditori, e non scrittori, sono iniziati i nostri guai. Adesso abbiamo capito, sulla nostra pelle, cosa significa quel *"risciacquar i panni in Arno"* che al Manzoni richiese parecchi anni di lavoro. Per fortuna abbiamo potuto sfruttare il personal computer, che Manzoni non aveva, e il risciacquo ha richiesto solo qualche mese.

Adesso che abbiamo terminato pensiamo che questo romanzo non sia destinato solo agli imprenditori e ai dirigenti, ma a tutti i lavoratori e ai giovani, come i nostri figli, che si preparano ad entrare nel mondo del lavoro.

I nostri ringraziamenti, doverosi, vanno a coloro che hanno ispirato il nostro romanzo e cioè a tutte le persone che abbiamo conosciuto nel corso degli anni di studio e di lavoro e che sono stati i protagonisti reali anche se inconsapevoli delle situazioni descritte in questo romanzo.

Un grazie anche alla prof.ssa Lucia Siragusa e al dott. Luciano Franceschetto per le loro puntuali osservazioni sul testo.

Le nostre scuse, altrettanto doverose, vanno ai numerosi Commendator Brambilla esistenti, del cui nome ci siamo appropriati perché un Commendator Bianchi o un Commendator Esposito non avrebbero reso altrettanto bene il personaggio. In ogni caso vogliamo precisare che ogni riferimento a luoghi, persone o situazioni è puramente frutto di fantasia. A quest'ultima abbiamo chiesto aiuto per rappresentare in modo informale il sistema di gestione in cui crediamo.

Il nostro desiderio!?

Che di giovani imprenditori, dirigenti e collaboratori cui piaccia il modello di gestione aziendale descritto in questo romanzo ce ne siano sempre di più. E che tutte le persone possano trovare nell'impresa e nel lavoro un ideale di solidarietà etica, umana e sociale che le valorizzi sia dal punto di vista professionale che, soprattutto, umano. Ci piacerebbe, insomma, che le aziende assomigliassero sempre di più alla "Bottega Rinascimentale del 2000" e sempre di meno al "Castello Medioevale", descritti in questo libro.

A tutti vada il nostro augurio di una vita serena e felice nel mondo del lavoro e della famiglia, come hanno avuto Matteo ed Erika, i protagonisti del nostro romanzo.

Giacomo Bucci e Massimo Stori

Prima Parte

Il Castello

Matteo

Era una notte calda di luglio e Matteo si era appena coricato. Pur essendo stanchissimo non voleva chiudere gli occhi e addormentarsi subito, voleva rivedere lentamente e riassaporare tutte le emozioni di quella giornata lunghissima, prima che finisse per sempre. Tutti gli avevano detto che quello era uno dei pochissimi giorni della vita che non avrebbe mai più dimenticato: il giorno della sua laurea.

Rivedeva i professori intorno alla cattedra dell'aula magna, austera e solenne, ricordava l'emozione iniziale e poi la crescente sicurezza mentre esponeva la sua tesi, e poi la stretta di mano del Preside che gli aveva detto: «Complimenti, dottore!». Per la prima volta nella sua vita era stato chiamato dottore. Poi erano arrivati i baci, gli abbracci e le congratulazioni di tutti i parenti. E poi, più tardi ancora, i festeggiamenti e gli scherzi insieme agli amici d'università e l'allegria generale, aumentata anche da qualche brindisi di troppo, per esorcizzare tutti insieme il suo futuro completamente incognito.

Adesso Matteo ripensava alla sua vita universitaria: bella e spensierata sì, ma anche ai sacrifici che aveva richiesto. E ricordava le ore di studio, interminabili, lo stress degli esami, la rinuncia a qualche divertimento che alcuni suoi compagni continuavano a concedersi, le sveglie di buon ora, tutti i giorni, per arrivare in tempo all'università, prendere un buon posto in aula e non perdere neanche un'ora di lezione.

Il risultato che aveva appena raggiunto gli sembrava che fosse valso gli sforzi fatti: Dottore in Economia Aziendale, laureato con buoni voti, anche se non eccezionali, a 24 anni. Non gli era sfuggito che alcuni degli amici, con i quali poche ore prima aveva festeggiato la sua laurea, lo invidiavano un po'.

Dopotutto – continuava a pensare Matteo quasi per giustificarsi – era una questione di libera scelta individuale: aveva ottenuto quel risultato perché aveva definito una “strategia di vita” cui aveva fatto seguire una “operatività giornaliera” coerente ed attuata senza ripensamenti, giorno dopo giorno. Era certo di non essere né un genio, né un “secchione”. Si sentiva una persona assolutamente normale, sostenuta, aiutata ed incoraggiata nell'ambito protetto della famiglia.

Matteo provava riconoscenza nei confronti dei suoi genitori. Verso suo padre, direttore di banca, che lo aveva aiutato a definire la

sua strategia quando aveva iniziato l'Università e che era stato in quegli anni il suo modello di vita. E verso sua madre, insegnante di lettere, che lo aveva seguito con amore e disponibilità totale nei momenti difficili dello studio e della sua trasformazione da ragazzo a uomo.

Adesso doveva affrontare la seconda fase della sua vita: il lavoro. Matteo aveva le idee confuse al riguardo, ma suo padre l'aveva sempre tranquillizzato: «Quando sarà il momento ci penseremo» diceva sempre «adesso concentrati sullo studio, poi vedrai che una soluzione si troverà.»

Beh – pensava Matteo – adesso il momento era arrivato. Suo padre era sicuro di potergli trovare facilmente un posto in banca, un buon lavoro tranquillo e metodico, senza scossoni o imprevisti. Questa prospettiva però non lo entusiasmava. Gli sembrava quasi più bello il lavoro della madre. Certo, anche sua madre andava da anni sempre alla stessa scuola, sempre con gli stessi orari, ma almeno i suoi allievi erano sempre diversi. Il chiasso o l'indisciplina erano difficili da gestire, ma, tutto sommato, contribuivano a non creare assuefazione o monotonia.

Matteo, se avesse avuto la possibilità di scegliere, si sentiva attratto da un lavoro che gli consentisse soprattutto di viaggiare, di conoscere posti e persone nuove, insomma qualcosa di più avventuroso della vita universitaria o del lavoro dei suoi.

Non aveva neanche il problema del servizio militare: in un incidente di gioco durante una partita di pallacanestro, alcuni anni prima, si era lesionato un tendine ed aveva dovuto abbandonare quasi del tutto l'attività sportiva. L'unico vantaggio di quell'incidente era stato la dichiarazione di inidoneità al servizio militare.

Adesso quasi rimpiangeva di non dover fare il militare: almeno avrebbe avuto davanti un anno di tempo per guardarsi intorno, con calma. Invece era arrivato il momento di darsi da fare, il più in fretta possibile, per non rimanere a lungo in attesa della prima occupazione.

Poi Matteo allontanò sia i ricordi del passato che i pensieri sul suo futuro lavorativo e iniziò a fantasticare sul viaggio premio che i suoi gli avevano regalato per la laurea: una settimana a Cuba. La stanchezza ebbe finalmente il sopravvento, e si addormentò, sentendosi l'uomo più felice del mondo.

Il ponte levatoio

Tre settimane dopo la sua laurea, Matteo era seduto nell'anticamera del Commendator Brambilla, titolare della Brambilla S.p.A. L'attesa era più lunga del previsto e Matteo, per ingannare il tempo, aveva ripensato alla sua recente vacanza nei Caraibi, la prima vera vacanza dopo gli anni del liceo. Per una settimana intera l'unica attività era stata il divertimento con gli amici. Non gli sembrava vero potersi alzare, ogni mattina, senza impegni e, soprattutto, senza pensieri.

Poco prima di tornare, in una delle telefonate fatte per tranquillizzare i suoi, suo padre gli aveva anticipato che il titolare di un'azienda lo voleva incontrare; ne avrebbero parlato con calma al suo rientro. La notizia aveva riempito Matteo di speranza, dopotutto molti dei suoi amici, già laureati da qualche tempo, stavano ancora cercando il primo lavoro.

Al rientro, il padre gli aveva chiarito che era riuscito a fissargli un incontro con il Commendator Brambilla, titolare della Brambilla S.p.A. Conosceva da anni il Commendatore e la Brambilla S.p.A. era un'azienda solida che operava nel settore dell'industria del mobile, con una cinquantina di dipendenti.

E così, eccolo lì nell'anticamera del Commendatore.

L'attesa si stava protraendo. Per fortuna Matteo era allietato dalla presenza della segretaria del Commendatore, una ragazza mora con grandi occhi neri, e un fisico da modella che la minigonna e le scarpe coi tacchi piuttosto alti esaltavano. Aveva un fare molto gentile, ma fermo. Era giovanissima, poteva avere al massimo vent'anni – aveva pensato Matteo - e doveva anche essere molto brava se, così giovane, era già la Segretaria personale del Commendatore. Gli era venuto in mente anche un altro pensiero, meno innocente, ma l'aveva scacciato. Avrebbe scambiato volentieri qualche parola con lei, ma la ragazza continuava ad andare avanti e indietro dallo studio del Commendatore portandogli documenti, fax, facendo fotocopie e passandogli le telefonate. Non aveva un attimo di tregua. Aveva sentito che il Commendatore l'aveva chiamata Erika; anche il nome, come tutto il resto, era splendido.

Matteo fu distolto dalla contemplazione di Erika quando si aprì la porta dello studio del Commendatore. Ne uscì una persona che lo

fissò con intensità, quasi volesse fargli una radiografia. Matteo provò un forte disagio, mentre si alzava. Ma Erika, con fare dolce ma che non ammetteva repliche, l'aveva bloccato pregandolo di attendere ancora un istante. Il Commendatore doveva vedere prima un'altra persona, poi l'avrebbe ricevuto. E Matteo, rassegnato a quella ulteriore attesa, risprofondò nella poltrona.

La persona che la segretaria aveva avvisato al telefono arrivò di corsa, e anche se andava chiaramente di fretta aveva nondimeno fatto in tempo a squadrare Matteo con lo stesso sguardo indagatorio della persona appena uscita. Un'altra radiografia – pensò Matteo avvertendo la stessa sensazione di disagio di poco prima.

Fortunatamente la seconda attesa fu più breve e la porta dello Studio del Commendatore si riaprì poco dopo. La persona appena uscita era sfilata davanti a Matteo, questa volta senza degnarlo di uno sguardo. Ma a Matteo non sfuggì il suo atteggiamento di trionfo, quasi gli volesse far notare e pesare la sua superiorità, visto che gli era passato davanti nella coda.

E così, dopo quasi un'ora di paziente attesa, la segretaria fece entrare Matteo: finalmente il ponte levatoio si era abbassato.

L'ufficio del Commendatore era enorme. Matteo fu colpito dalle fotografie, dagli attestati e dai diplomi che erano appesi alle pareti. Tutto parlava della storia dell'azienda e del suo fondatore.

Seduto dietro una enorme scrivania, il Commendatore scrutava Matteo mentre si avvicinava. Il suo sguardo era corrucciato, indagatorio. Stava cercando di capire quanto potesse valere quel giovane che vedeva per la prima volta. Aveva una sessantina d'anni, leggermente corpulento, come si conviene ad un Commendatore. Il volto era squadrato, la mascella volitiva e gli occhi penetranti. Tutto in lui faceva capire che era un uomo abituato a comandare.

Dopo le presentazioni, il Commendatore aveva immediatamente esordito dicendo che il padre di Matteo, con cui aveva rapporti di lavoro da tanti anni e che stimava moltissimo, gli aveva accennato al fatto che il figlio aveva appena finito gli studi e che era disponibile sul mercato del lavoro, anche subito, visto che non doveva fare il militare.

Poi gli aveva chiesto qualche notizia sul suo conto, e Matteo gli aveva raccontato brevemente di essersi appena laureato con buoni voti in Economia Aziendale e che aveva voglia di iniziare a lavorare. Gli disse che qualunque lavoro gli sarebbe andato bene pur di fare

esperienza, e gli consegnò il suo curriculum, quasi vergognandosi perché si rendeva conto che era molto scarno.

Il Commendatore aveva messo da parte il curriculum, senza neanche guardarlo, e proseguì dicendo «Qui il lavoro non manca, anche se adesso non mi serve un laureato...» Matteo senti dileguare le sue speranze «...ma lei è un ragazzo che mi piace, si vede subito che è un tipo serio, che non ha grilli per la testa, che ha voglia di darsi da fare, e poi ... conosco bene suo padre ... buon sangue non mente!»

E subito concluse «Sono disposto ad assumerla nel nostro Ufficio Vendite. Poi, col tempo, se dimostrerà di essere bravo vedrà che farà anche carriera. Allora? Cosa mi risponde? »

Matteo, frastornato, non riusciva a connettere per la sorpresa, ma si rendeva conto che il Commendatore stava aspettando la sua risposta. Gli uscì un flebile «La ringrazio ... Non mi aspettavo una offerta così immediata, ma l'accetto senz'altro! » Pochi secondi prima credeva di aver perso ogni speranza ed adesso si ritrovava addirittura il suo primo lavoro in tasca.

Il Commendatore non perse altro tempo e chiamò Erika, chiedendole di accompagnare Matteo all'Ufficio del Personale, per l'assunzione. Poi si alzò e gli strinse la mano, vigorosamente. Matteo, ancora incredulo, lo ringraziò di nuovo mentre ricambiava la stretta di mano. «Non mi ringrazi, giovanotto, e non dimentichi di portare i miei saluti a suo padre! » Sembrava un ordine – pensò Matteo.

L'udienza era finita.

I Castellani

La prima persona che Matteo conobbe, il primo giorno di lavoro alla Brambilla S.p.A., fu il sig. Maresca, l'addetto all'Ufficio Vendite che avrebbe affiancato. Era sbucato da dietro una scrivania piena zeppa di plichi di carte e aveva salutato Matteo con un sincero benvenuto, sembrava contento di vederlo lì.

Matteo aveva ricambiato il saluto con calore e lo aveva subito rassicurato che avrebbe fatto di tutto perché la sua presenza in quell'ufficio non gli creasse scompiglio. Ma il sig. Maresca non sembrava affatto preoccupato, anzi. Matteo era liberissimo di organizzare l'ufficio come meglio credeva – aveva affermato.

Matteo si aspettava che il sig. Maresca fosse geloso della sua organizzazione, ed era rimasto piacevolmente sorpreso dalla sua disponibilità. «Dobbiamo passare solo un mese insieme...» aveva esclamato il sig. Maresca, notando la sorpresa di Matteo «e sarei sciocco se pretendessi di importi le mie idee.»

Matteo era ammutolito di colpo, aveva finalmente capito: il sig. Maresca se ne sarebbe andato.

Adesso era il sig. Maresca ad essere sorpreso. «Ma come, quando ti hanno assunto non ti hanno detto che stavo per andare in pensione, dopo trent'anni di lavoro in questo ufficio?» aveva chiesto.

Matteo non aveva risposto, era ancora sotto shock.

Allora il sig. Maresca, per aiutarlo a riprendersi, lo invitò a raccontargli un po' di sé. E così pian piano, parlando dei suoi studi e delle sue aspirazioni, Matteo si era ripreso. Aveva accettato subito quel lavoro così inaspettato perché l'occasione gli sembrava troppo bella per non prenderla al volo. E aveva concluso con un «Poi vedrò...»

«Eh, sì, poi vedrai...» gli aveva fatto eco il sig. Maresca. Ma a Matteo sembrava che avesse voluto dire "...poi ti accorgerai!"

Il sig. Maresca gli chiese chi avesse già conosciuto, in azienda. E Matteo gli rispose che conosceva solo il Commendatore e la sua segretaria. «Uno splendore di ragazza...» si era lasciato sfuggire.

Il sig. Maresca lo ammonì: «Attento a come parli. La signorina Erika è la figlia del Commendatore!»

Matteo si rallegrò della sua prudenza nel descrivere quella che credeva essere la segretaria del Commendatore come "uno splendore di ragazza" e non come l'avrebbe descritta ai suoi amici.

Poi il sig. Maresca accompagnò Matteo dal loro Capo, il dott. Inzolia, Direttore Commerciale della Brambilla S.p.A. Appena entrato nell'ufficio, Matteo riconobbe in lui una delle persone che erano uscite dallo studio del Commendatore il giorno della sua assunzione. Il dott. Inzolia, tanto per metterlo a suo agio, gli aveva detto che non sapeva se lui fosse la persona più adatta per sostituire il sig. Maresca.

«Niente di personale, intendiamoci» aveva aggiunto. «Solo che avrei preferito qualcuno con più esperienza specifica, non un neolaureato alle prime armi. Ma poiché il Commendatore ha deciso personalmente di assumerla...» e qui il dott. Inzolia lasciò il discorso in sospeso, quasi a voler sottolineare che in quella decisione lui non c'entrava. Poi aveva invitato perentoriamente Matteo a darsi da fare ed a sfruttare tutta l'esperienza e le conoscenze del sig. Maresca per il poco tempo che avrebbero trascorso insieme.

Uscendo dalla stanza del dott. Inzolia, Matteo aveva considerato, tra sé e sé, che quella era la seconda persona che incontrava in quell'azienda, il suo primo giorno di lavoro, ed era anche il suo secondo shock.

A casa quella sera Matteo parlò a lungo con i suoi, che erano curiosi di sentire le sue impressioni. Raccontava, scherzando, che il giorno dell'assunzione gli avevano fatto due radiografie, e oggi, appena assunto, gli avevano subito già fatto due elettroshock.

Il padre l'aveva tranquillizzato sulle radiografie. «E' più che logico che un Dirigente di azienda sia sospettoso di una persona sconosciuta che vede seduta nell'anticamera, in attesa di essere ricevuta direttamente dal Titolare» aveva detto, aggiungendo subito «Anche il comportamento aggressivo del tuo capo, il dott. Inzolia, è più che naturale. Probabilmente si sta chiedendo chi ti ha raccomandato, visto che sei stato assunto direttamente dal Commendatore. Per di più sei giovane e laureato e potresti costituire una minaccia futura, un probabile aspirante concorrente alla Direzione Commerciale della Brambilla S.p.A.»

«Quindi questi comportamenti strani che ho osservato sono del tutto naturali nel mondo del lavoro...» aveva considerato Matteo.

«Non mi preoccuperei più di tanto di questi comportamenti» aveva aggiunto suo padre «ma piuttosto se l'azienda è solida ed ha programmi di sviluppo. E su questo versante non ci sono problemi!»

Matteo aveva guardato interrogativamente suo padre, per chiedergli perché fosse così sicuro.

«Proprio oggi pomeriggio il Commendator Brambilla è passato in Banca e mi ha confermato la sua decisione di andare avanti con la richiesta di finanziamento per la costruzione di un nuovo deposito al Centro Sud...» aveva chiarito suo padre «Me ne aveva accennato un paio di settimane fa quando gli ho parlato di te la prima volta e lui mi ha fissato l'incontro. Oggi mi ha portato la documentazione per ottenere il finanziamento. Ti posso assicurare che l'azienda è solida, i bilanci sono buoni. Al massimo, il finanziamento che il Commendatore ha richiesto è un po' alto.» E qui si era interrotto, come per sottintendere che quello era un problema suo e della banca. La conversazione era finita lì.

Di fronte al padre Matteo abbozzò, ma, prima di addormentarsi, ripensò al Commendatore e non poté non ammirarne la recita che aveva fatto quando lo aveva assunto. Con una fava aveva preso i classici due piccioni. Aveva risolto il problema della sostituzione del sig. Maresca che stava andando in pensione e si era creato un credito nei confronti di suo padre per il finanziamento del Deposito del Centro Sud. Se l'era giocata proprio bene la sua partita, il Commendatore.

E io che lo ringraziavo, balbettando come un poveraccio che ha appena ricevuto un'elargizione da un benefattore! – concluse mentalmente Matteo.

Poi ripensò al fatto che era appena entrato in azienda ed aveva già scoperto che il suo Capo vedeva in lui un possibile avversario, non un alleato su cui contare per lavorare insieme.

Dovrò muovermi con la massima cautela – si raccomandò.

Erika

Per Matteo la cosa più bella della Brambilla S.p.A. era sicuramente Erika. La vedeva, di tanto in tanto, ma non aveva mai osato andare oltre il saluto. Poi, un giorno si era quasi scontrato con lei che sbucava da un angolo del corridoio e, senza volere, le aveva fatto cadere la cartella dei documenti che teneva in mano. Matteo li aveva raccolti e, per farsi perdonare l'incidente, l'aveva invitata alla macchinetta del caffè. Erika gli aveva risposto con un frettoloso «Grazie, magari domani, ora sono di corsa» ed era scappata via.

Matteo pensò che era stato il destino che gli aveva dato l'occasione che da solo non aveva ancora osato cogliere, e così il giorno dopo si affacciò all'ufficio di Erika, ricordandole la sua promessa di prendere il caffè insieme. Erika acconsentì e con gentilezza gli chiese come si trovava alla sua prima esperienza di lavoro, tra l'altro come sostituto di una persona che era andata in pensione dopo oltre trent'anni. Matteo rimase sul generico e poi, di rimando le chiese come si trovava lei. Erika sembrava sollevata quando gli disse che la settimana successiva avrebbe smesso di venire in azienda perché cominciava l'Università. Che delusione – aveva pensato Matteo - non l'avrebbe più rivista. E allora, prendendo il coraggio a due mani, le propose di scambiarsi i numeri del cellulare, così magari potevano sentirsi ogni tanto.

Erika lo scrutò, cercando di capire se Matteo era uno dei tanti che "ci provava". Matteo la stava guardando con naturalezza, aveva anche abbassato lo sguardo. Decisamente era un timido – aveva pensato Erika. Poi decise che Matteo non sembrava il tipo da provarci con tutte. In effetti era la prima volta che si parlavano dopo il loro primo incontro quando Matteo era stato assunto da papà, e ormai erano passate alcune settimane. Matteo le sembrava un bravo ragazzo, sempre ben curato. Non era certo un "palestrato", ma aveva un viso dolce ed un sorriso simpatico.

E così, dopo quella riflessione, Erika gli diede il suo numero di cellulare.

Stavano salutandosi quando Matteo, come se si fosse improvvisamente ricordato di una cosa importante, le chiese: «A quale facoltà ti sei iscritta?»

«Filosofia!» rispose Erika con un lampo di soddisfazione negli occhi.

La domanda di Matteo fece tornare alla mente di Erika gli avvenimenti di un giorno di luglio di tre mesi prima.

Suo padre era riuscito a rovinarle quello che lei pensava essere un giorno molto bello: la mattina era andata a scuola con le amiche ed aveva visto il suo nome tra quelli dei “promossi”. Aveva finito, con successo, il Liceo Classico.

Inizialmente tutto era andato bene, anche troppo bene. Quando rientrò a casa diede subito la notizia alla mamma e telefonò in fabbrica a papà per darla anche a lui. «Brava, bambina mia» disse suo padre» e ad Erika era sembrato che fosse orgoglioso della sua bambina, come la chiamava sempre. «Adesso fatti portare dalla mamma in un posto che sa lei, ho una sorpresa per te!»

Erika ricordava la sua eccitazione e la raffica di domande che aveva fatto alla mamma mentre l’accompagnava in macchina verso la sua “sorpresa”, per cercare di indovinare di cosa si trattasse. Ma la mamma non si era fatta scappare niente, e dopo un breve tragitto parcheggiò davanti ad un autosalone facendo un ampio cenno al titolare che l’aveva vista arrivare ed era corso all’ingresso. «Entra, bimba mia» le disse la mamma fermandosi fuori. E il titolare, ossequioso e deferente, le aveva aperto la porta con un inchino pregandola di seguirlo. Erika ricordava come, con un gesto teatrale, aveva fatto scivolare un telo scoprendo poco a poco una “spiderina” rossa, con gli interni in pelle beige: un amore, tutta cromata e luccicante. «E’ sua, complimenti vivissimi signorina Erika» le disse il titolare che la conosceva da tempo e, consegnandole le chiavi, con un nuovo inchino l’aveva invitata a salire sull’auto.

Erika ricordava che, appena uscita dall’autosalone con la sua nuova spider rossa, aveva deciso di andare subito in fabbrica per ringraziare papà, e si era divertita un mondo ad attraversare la città con i capelli al vento.

Ricordava il custode della Brambilla S.p.A. che l’aveva ricevuta anche lui con un inchino e che, lanciando di sottocchi un’occhiata alla spider, si era congratulato per gli esami e complimentato per il suo “gioiellino”. «Venga che l’accompagno dal Commendatore» aveva detto. Dunque la notizia si era già sparsa – aveva pensato Erika sorpresa. «Grazie Arturo, non si disturbi. Posso andare da sola, conosco la strada» e si era incamminata velocemente verso l’ufficio di suo padre. In quel breve tragitto tutti quelli che incontrò si erano complimentati con lei.

Aveva appena fatto capolino alla porta, che papà le era corso incontro e l'aveva abbracciata. «Allora come va? Ti piace?» Erika aveva sentito una profonda delusione. Ma come? – si era chiesta – non mi fa neanche i complimenti per la maturità? Ma suo padre si era ripreso subito e le aveva detto «Brava, proprio brava, sono proprio orgoglioso di te!»

Poi aveva continuato che aveva una grana sindacale per le mani, stava cercando di evitare uno sciopero proclamato all'improvviso per il giorno dopo e non aveva molto tempo, ma aveva prenotato un tavolo al ristorante per quella sera e avrebbero festeggiato e parlato insieme del loro futuro. Nel salutarla con un bacio sulla fronte si era raccomandato: «Mettiti qualcosa di elegante, stasera...»

Erika ricordava la serata al ristorante come un incubo: il suo disagio con quel tubino nero e le scarpe coi tacchi, il cerimoniale dell'ordinazione, il menù ridicolo con tutte quelle parole in francese. Rimpiangeva i suoi blue jeans, le sue scarpe da ginnastica, le sue pizze, e la sua compagnia allegra e chiassosa.

Papà aveva cercato di metterla a suo agio, le aveva detto cosa doveva ordinare di buono, quale vino era il migliore e così via. Ad un certo momento della serata Erika aveva anche pensato che, tutto sommato, la cena le era piaciuta, ma il peggio si stava avvicinando finché ...

Ricordava che a papà era andato di traverso il vino che stava sorseggiando quando alla sua domanda cosa pensava di fare, aveva candidamente detto che si voleva iscrivere a Filosofia. Papà era sbiancato, a quell'affermazione ed ebbe un attacco di tosse. In effetti Erika era sicura di averglielo già detto in passato. Ma evidentemente papà pensava che fosse una cosa detta così, tanto per dire, in attesa della fine del liceo. Quando finalmente papà era riuscito a calmare la tosse aveva alzato la voce. «Filosofia? E cosa me ne faccio io di una filosofa?» E ricordava come anche lei aveva alzato la voce rispondendo, quasi sfidandolo: «Stiamo parlando della "mia" vita e non di quello che "serve" a te!»

La conversazione-scontro con papà era continuata con fasi alterne. Papà l'aveva pregata di considerare una scelta un po' più utile, magari Economia. Ma Erika era ferma, non si era neanche fatta tentare quando papà, cercando un ultimo compromesso accettabile «Perché non architettura» aveva proposto, pensando in cuor suo che potesse essere di qualche utilità all'azienda». Ma lei aveva resistito, caparbiamente: «Filosofia! »

E infine ricordava l'angoscia del viaggio di ritorno in auto. Entrambi muti senza scambiarsi neanche un monosillabo, finché papà, appena arrivati a casa, le aveva sibilato all'orecchio: «Da lunedì verrai in fabbrica, a respirare per qualche mese l'aria che tira. E questo è un ordine! Vediamo un po' se ti chiarisci la confusione che hai in testa!» e se ne era andato, sbattendo la porta.

Erika si era abbandonata a quei ricordi, evocati dalla domanda di Matteo. Se dopo la sfuriata di papà si era sentita la ragazza più infelice del mondo, adesso, dopo aver espiato la propria colpa con le "vacanze forzate in fabbrica", stava per iniziare una nuova vita all'Università, alla Facoltà di Filosofia che aveva voluto caparbiamente e che aveva difeso da tutti gli attacchi di papà.

Le regole del Castello

Il primo anno di lavoro era letteralmente volato. Ripensando a tutti i problemi che aveva incontrato, Matteo si sentiva abbastanza sicuro di averli risolti al meglio, introducendo dei miglioramenti che avevano semplificato le procedure di lavoro all'interno del suo ufficio e permesso di ridurre i tempi e quindi anche i costi.

Certo, la ricostruzione della memoria storica dell'Ufficio Vendite, che il sig. Maresca si era portato via, andando in pensione, era stata lunga e difficile. Una volta ricreata questa memoria Matteo aveva affrontato il problema dell'automazione del lavoro. Non si poteva continuare con gli ordini telefonici, con le copie commissione scritte a mano, l'uso del fax manuale quando ormai la posta elettronica era così diffusa. E così dopo un anno, anche se gli ordini erano aumentati, riusciva a fare da solo il lavoro di tutto l'Ufficio Vendite che prima veniva fatto dal sig. Maresca insieme al suo collaboratore.

Matteo ne aveva parlato con il dott. Inzolia con una certa soddisfazione e, per tutta risposta, la settimana successiva il collaboratore era stato spostato all'Ufficio Spedizioni.

Il Commendator Brambilla lo vedeva raramente. In uno di quei rari incontri, però, il Commendatore l'aveva portato nel suo Ufficio e gli aveva chiesto se se la sentiva di preparargli un piano di marketing per il Sud, dove la costruzione del nuovo deposito stava procedendo velocemente. Matteo era rimasto sorpreso, ma la cosa gli aveva fatto piacere: il Commendatore si era accorto di lui e gli stava assegnando nuove responsabilità. Si dedicò a quell'incarico con passione, lavorando anche oltre l'orario. Gli sembrava che fosse la sua occasione per dimostrare quanto valeva. Un mese dopo, pensò di parlarne con il suo Capo, anche per confrontarsi con lui e verificare la correttezza di alcune ipotesi che aveva fatto.

Quando il dott. Inzolia vide il suo lavoro andò su tutte le furie. Matteo avrebbe voluto sprofondare sotto terra, perché si rese conto che il suo Capo non ne sapeva niente. E il dott. Inzolia, anziché commentare il suo lavoro continuava a ripetere che il marketing era una cosa seria e non poteva certo essere affidato al primo venuto.

«Ne avrebbe parlato al Commendatore, ma che intanto lui continuasse ad occuparsi dell'Ufficio Vendite, che di lavoro ne aveva

abbastanza.» L'entusiasmo di Matteo si spense di colpo come sotto una doccia fredda.

Non ho capito perché, ma devo averla combinata grossa – pensò.

La cosa si era sgonfiata da sola: nessun altro accenno al piano di marketing. Ma una mattina il dott. Inzolia chiamò Matteo e, con un sorriso di trionfo, gli presentò il dott. Gino Venturi, il nuovo Assistente Marketing che l'azienda aveva appena assunto. Lo pregò di mettersi a sua completa disposizione per fornirgli tutti i dati di cui avesse avuto bisogno per il suo lavoro.

Matteo uscì profondamente frustrato da quell'incontro, si sentiva defraudato di un incarico che gli aveva affidato personalmente il Commendatore, e che gli sembrava di aver svolto bene, almeno finché il dott. Inzolia non lo aveva fermato.

Qualche giorno dopo parlò del suo disagio con il Commendatore, in occasione di uno dei loro brevi incontri. Il Commendatore gli era sembrato comprensivo, e l'aveva rassicurato: la presenza del nuovo Assistente Marketing non era affatto legata ad una insoddisfazione per quanto Matteo aveva fatto o stava facendo, anzi: portando avanti da solo l'ufficio vendite era stato proprio lui a creare le condizioni di risparmio per poter assumere un nuovo Collaboratore.

Il Commendatore aveva poi continuato esprimendo la sua soddisfazione per il fatto che i lavori del nuovo deposito per il Centro Sud stavano procedendo secondo le previsioni più ottimistiche ed il piano di marketing doveva essere portato avanti con rapidità. Matteo quindi avrebbe dovuto dedicarsi a tempo pieno all'Ufficio Vendite, anche in previsione dell'aumento del carico di lavoro appena il nuovo deposito fosse stato completamente operativo.

Poi, quasi a voler fugare ogni residuo dubbio, il Commendatore aggiunse che il neo assunto, il dott. Venturi, proveniva da un'azienda concorrente dove, oltre ad interessarsi di marketing, era anche il Responsabile della Qualità e che ormai, anche per la Brambilla S.p.A. era venuto il momento di certificarsi ISO 9000.

A quel punto il Commendatore si vantò, complimentandosi con sé stesso: assumendo il dott. Venturi aveva tolto una persona valida alla concorrenza, aveva risolto il problema dell'Assistente Marketing al dott. Inzolia e infine aveva acquisito la persona giusta per procedere alla certificazione ISO 9000. Il suo sorriso sornione voleva significare a Matteo che non poteva farsi sfuggire un "tris d'Assi" come quello.

A quelle parole Matteo aveva pensato che il Commendatore era stato opportunista, come sempre. Questa volta, poi, aveva addirittura preso tre piccioni con una fava. Peccato che avesse completamente ignorato le sue aspettative. Ma fece buon viso a cattivo gioco, e incassò quella delusione. Il mese successivo, quando trovò un aumento nella sua busta paga, si consolò pensando a un riconoscimento del Commendatore per l'ottimo lavoro svolto, che gli aveva riconosciuto durante il colloquio. Ma arrivò subito una seconda delusione, cocente, quando la signora del personale gli disse che l'aumento che aveva trovato in busta paga era quello previsto dal suo contratto di lavoro.

Matteo ebbe un brivido lungo la schiena: si vedeva vecchio e curvo nell'Ufficio Vendite quarant'anni dopo, e prese una decisione irrevocabile: non voleva invecchiare dietro quella scrivania come il sig. Maresca.

Ne parlò con suo padre, per cercare conforto e consiglio. Ma il padre gli confermò che quella era la logica aziendale: tutti i rapporti erano basati sul potere contrattuale. Il dott. Inzolia si era accorto che il potere contrattuale di Matteo stava crescendo, aveva fatto risparmiare all'azienda un persona e gli era stato affidato un incarico importante direttamente dal Titolare. Allora, prima che fosse tardi, aveva usato tutto il suo potere contrattuale con il Titolare per mettere insieme una rappresentazione, un teatrino, circa la necessità di avere un suo assistente marketing, ed aveva avuto buon gioco.

Matteo si sentiva più distrutto che depresso. Suo padre, anche senza dirglielo, gli stava suggerendo di stare al gioco del teatrino, di recitare bene la sua parte celandosi dietro la sua maschera di scena, in attesa di aumentare il suo potere contrattuale e scoprire i punti deboli dell'avversario, per approfittarne alla prima occasione favorevole. Se voleva avere qualche speranza di carriera, avrebbe dovuto fare lo "yes man", dire sempre di sì al Capo e non creargli mai problemi.

No! aveva concluso Matteo, non si sarebbe fatto coinvolgere in quel teatrino. La sensazione che lo assalì e lo spaventò fu quella di doversi trovare, una volta raggiunta la dirigenza, a perpetuare lui stesso la medesima sopraffazione ai danni dei suoi collaboratori.

Questo gioco perverso non è degno di un uomo – pensò.

Aveva bisogno di spazi più aperti e cominciò a leggere con regolarità gli annunci di ricerca del personale sui giornali.

Pizza, birra e coca cola

Matteo non era certo rimasto soddisfatto delle spiegazioni ricevute dal padre a proposito del “potere contrattuale”. Sentiva il bisogno di confrontarsi con qualcuno che, come lui, non fosse ancora stato coinvolto in quella logica che gli sembrava perversa. Aveva pensato a qualche suo amico dell’università e improvvisamente gli venne in mente di parlarne con Erika. Anche se l’esperienza di Erika in azienda era durata solo qualche mese, e per di più in una posizione di estremo privilegio, sicuramente lei era ancora indenne da quella logica.

Dopo che Erika aveva lasciato l’azienda, Matteo l’aveva rivista solo qualche volta, quando riusciva a passare all’università a prenderla. Avevano sempre parlato del più e del meno come si usa tra colleghi di lavoro, o ex colleghi, come nel loro caso. Erika gli piaceva moltissimo, ma si rendeva conto di essere sempre troppo timido, quasi impacciato, ogni volta che l’incontrava. Adesso però Matteo aveva un problema serio che lo tormentava e per la prima volta vide in Erika un’amica, quasi una confidente, che l’avrebbe potuto aiutare.

Le aveva quindi telefonato chiedendole un consiglio su un fatto importante della sua vita. Magari ne avrebbero potuto discutere con calma mangiando una pizza insieme...

Con sorpresa di Matteo, Erika accettò subito il suo invito, quasi senza pensarci, anzi, gli era sembrato, con piacere. Matteo non poteva sapere che Erika era curiosa di capire, una volta per tutte, se Matteo era davvero un simpatico timidone o se faceva il cascamoto per ingraziarsi la figlia del suo Titolare.

Si erano così incontrati in una pizzeria che piaceva molto a Matteo perché l’arredamento era caldo, la luce diffusa, il sottofondo musicale sempre al giusto volume, e i tavoli erano separati da fioriere ad altezza d’uomo che creavano l’atmosfera adatta per poter parlare senza essere disturbati dai vicini o dalle compagnie chiosose.

Erika arrivò puntuale. Anche con jeans e scarpe da ginnastica era più bella che mai. Per rompere il ghiaccio di quella loro prima cena insieme Matteo le aveva chiesto dell’università. Erika gli aveva detto

che all'inizio aveva incontrato qualche difficoltà, ma che ora le sembrava di aver ingranato bene. Aveva finito il primo anno, aveva già fatto due esami e stava preparando il terzo. Sembrava soddisfatta.

«Come mai Filosofia?» le chiese Matteo, quasi a bruciapelo.

«Perché mi piace! Ti sembra tanto strano?»

«No, no» si affrettò a rispondere Matteo. «Se tu non me lo avessi detto avrei sicuramente pensato a qualche altra facoltà...»

«Tipo ... Economia!?»

«Beh, sì, qualcosa di simile...» ammise Matteo.

«Anche tu!» sospirò Erika, chiaramente infastidita.

Matteo non capì il motivo del fastidio di Erika e aggiunse subito, quasi scusandosi «Cosa ho detto di male?»

Erika lo tranquillizzò. «Niente, non preoccuparti. Penso che sia naturale che anche tu ti chiedi come mai la mia scelta abbia poco a che fare con l'Azienda. Però, il fatto è che io voglio fare quello che mi piace, quello in cui credo. La prospettiva di fare qualcosa che non mi piace per il resto della vita mi spaventa da morire» concluse con fermezza. Poi, come per allontanare quel pensiero, cambiò discorso e gli chiese: «E a te come va? Come ti trovi nel tuo lavoro?»

Matteo si sentiva un po' a disagio di fronte a quella domanda. Dopotutto aveva di fronte la figlia del suo Titolare, ma Erika le era sembrata molto spontanea e altrettanto spontaneamente rispose: «Beh, se devo essere sincero, non sono sicuro che il lavoro che ho ora sia quello che mi piacerebbe fare per tutta la vita.»

E, poiché Erika lo guardava con interesse, aggiunse: «Alla fine dell'università sognavo di fare un lavoro interessante, che non assomigliasse alla vita universitaria così ripetitiva e monotona. Ma forse erano illusioni giovanili...»

«E allora?» gli chiese Erika, che lo guardava sempre più interessata.

«Allora sto pensando di guardarmi intorno per cercare qualcosa che mi piaccia di più!» gli scappò detto.

Erika aveva capito al volo il suo imbarazzo. «Non preoccuparti» aggiunse ridendo di gusto «non farò la spia a papà» e dentro di sé pensò che Matteo cominciava proprio a piacergli. E non solo perché era un bel ragazzo, ma anche e soprattutto perché era sincero con lei, diversamente da molti altri ragazzi che conosceva. Sentiva che Matteo parlava volentieri con lei di cose importanti, del lavoro, del futuro e gli sembrava interessato a quello che lei pensava.

«Sincerità per sincerità» continuò Erika «anch'io non sono stata per niente entusiasta della mia esperienza, anche se ero nell'azienda di papà. Mi sembrava che il tempo non passasse mai e non vedevo l'ora che iniziasse l'Università.»

Poi, rendendosi conto che Matteo si aspettava un consiglio da lei, gli disse molto schiettamente: «Se il tuo attuale lavoro non ti piace più tanto, dovresti cercartene un altro che ti piaccia di più!»

Matteo l'aveva guardata negli occhi, con riconoscenza. Era quanto si aspettava. Poi, ripensando a quello che Erika aveva detto poco prima, e che l'aveva sorpreso, le chiese: «E tu perché sei rimasta nell'azienda di tuo padre fino alla fine del periodo, visto che l'esperienza non ti entusiasmava?» Gli sembrava scontato che Erika non fosse rimasta fino alla fine per mettere da parte qualche soldo per gli studi.

«Oh, il papà ha tanto insistito che io andassi a respirare l'aria che tira in azienda...» disse Erika con un sospiro «...e sono contenta di averlo fatto perché se prima avevo solo un sospetto, adesso ho la certezza che l'aria che si respira in azienda non fa proprio per me!»

Poi, per il resto della serata, non avevano più parlato di lavoro.

Mentre Matteo osservava Erika che si allontanava al volante della sua spider rossa, pensava che non era solo bellissima, ma anche sensibile e determinata. Quella sera aveva capito che anche lei stava volentieri insieme a lui, parlando di cose importanti, dei problemi seri della vita, e non solo delle banalità in cui scivolavano sempre gli incontri con le altre ragazze che aveva conosciuto fino ad allora.

E poi era rimasto incantato quando Erika, ovviamente accortasi della sua timidezza, lo aveva salutato con un bacio sulla guancia proponendogli, con estrema spontaneità, di fare una gita sul lago il giorno dopo.

Grazie ad Erika la loro prima serata insieme non si era conclusa con il solito “ci sentiamo presto”, ma con un “ci vediamo domani”.

La vita, adesso, gli sembrava più bella perché Matteo pensava di aver conosciuto, finalmente, la ragazza dei suoi sogni.

Uno scherzo

L'indomani Matteo si era risvegliato di buon umore, e il suo primo pensiero era stato per Erika che avrebbe rivisto poco dopo, per passare il resto della domenica con lei.

Per ingannare il tempo aveva preso un giornale e si era messo a leggere gli annunci di ricerca del personale. Nelle ultime settimane aveva risposto ad una decina di richieste che sembravano interessanti. Ne erano scaturiti quattro colloqui tutti uguali: gli stessi rituali, le stesse domande, le stesse conclusioni ... le faremo sapere.

Improvvisamente la sua attenzione fu attratta da un annuncio quantomeno inconsueto che stava fissando con stupore:

***Non abbiamo bisogno di nessuno !
Vuoi venire a lavorare con noi ?***

Se l'azienda non ha bisogno di nessuno – pensò Matteo – perché ha fatto l'inserzione? E poi perché, se è vero che non ha bisogno di nessuno, fa comunque una proposta? Gli sembrava che l'inserzione non avesse senso, e l'unica spiegazione che riuscì a darsi fu lo scherzo: ecco sì, era sicuro che si trattasse di uno scherzo. Forse anche di cattivo gusto, vista la necessità di lavoro che c'era in giro e l'aspettativa che l'annuncio poteva creare.

Lasciò stare l'inserzione, e si concentrò sui preparativi per la gita al lago. Sentiva crescere dentro di sé la trepidazione di rivedere Erika. L'aveva vista solo poche ore prima, e già gli sembrava che fosse passata un'eternità. Forse è questo che si prova quando ci si sta innamorando davvero – si domandò Matteo – che provava per la prima volta quelle emozioni. E così, per l'ansia di rivederla, era già pronto un'ora prima dell'appuntamento. Per ingannare il tempo, che sembrava non passare mai, riprese quasi meccanicamente a sfogliare il giornale e l'occhio gli ricadde sull'annuncio che aveva letto poco prima. Lo rilesse più volte, parola per parola: l'azienda si chiamava "Dolceferretti S.p.A." e c'era solo l'e-mail. Matteo decise che, anche se si trattava di uno scherzo, una e-mail si poteva anche sprecare. Si mise davanti al suo PC ed inviò i dati richiesti: nome, cognome, titolo di studio, età e numero di telefono. Meglio il cellulare – pensò – e siccome non richiedevano il curriculum non lo allegò.

Poi smise di pensare, dimenticò la Dolceferretti S.p.A. e la sua assurda inserzione, e uscì di casa per andare all'appuntamento con Erika. Aveva il cuore in gola, come un ragazzino al suo primo appuntamento...

Il lunedì successivo, mentre si recava al lavoro, Matteo rivedeva ogni attimo di quella meravigliosa domenica appena passata con Erika. Avevano passeggiato a lungo, mano nella mano, poi erano andati al cinema, avevano cenato in riva al lago, al lume di candela, e avevano finito la loro serata in discoteca ... facendo molto tardi. Insomma, era nato un grande amore.

Anche se Matteo aveva dormito pochissimo, quella notte, si sentiva meravigliosamente bene. La speranza di aver conosciuto la ragazza dei suoi sogni si era tramutata in certezza, ed Erika ricambiava il suo amore. Approfittò di una delle tante soste ai semafori per mandarle un messaggio SMS ... Così, appena si sveglia, saprà che il mio primo pensiero di oggi è stato per lei.

I lunedì degli ultimi tempi erano stati sempre più angoscianti, per Matteo. Il giorno più brutto, l'inizio di una nuova settimana di lavoro senza entusiasmo, addirittura senza alcun interesse. No, decisamente questo lunedì è un lunedì speciale, diverso da tutti i precedenti – aveva pensato.

Era arrivato in Azienda da poco più di mezz'ora quando il cellulare squillò per annunciargli un messaggio: Erika si è alzata – pensò Matteo – e si accinse a leggere il messaggio. Ma non era Erika: "Questo messaggio è partito dall'Ufficio Personale della Dolceferretti S.p.A. La prego di contattarmi al numero telefonico che segue per fissare un appuntamento. Saluti, Gioia Melchiorri".

Adesso Matteo era sicuro che si trattava di uno scherzo. Anche se l'immagine che si era fatto della Dolceferretti era quella di un'azienda perlomeno "stramba", quella del messaggio sul cellulare gli sembrava superare ogni più immaginabile stranezza.

Però adesso aveva un numero di telefono e il nome di una persona. Matteo compose il numero: si aspettava una risata dall'altra parte ed un "Cù Cù, ci sei cascato!". Invece una voce gradevole rispose «Buongiorno, sono Gioia Melchiorri della Dolceferretti. Posso aiutarla?»

«Buongiorno, sono Raimondi...» riuscì appena a balbettare Matteo per la sorpresa.

«Ah, buongiorno dottor Raimondi, ho appena letto il suo messaggio e volevo fissare un appuntamento con Lei. Le andrebbe bene uno di questi pomeriggi?»

«Certo, anche oggi pomeriggio, se vuole.»

«Per me oggi va benissimo, diciamo verso le 17.30. Le do il nostro indirizzo Se ha dei contrattempi mi avvisi, per favore»

Matteo annotò l'indirizzo, che si fece ripetere due volte per essere sicuro, e dopo aver ringraziato la signorina Gioia riattaccò.

Si era dato un pizzicotto per assicurarsi di essere sveglio. Poi pensò che la Dolceferretti, che non aveva bisogno di nessuno, lo aveva cercato subito, mentre molte altre aziende che avevano messo delle inserzioni per cercare qualcuno non lo avevano ancora contattato. E' tutto il contrario di quel che sembrerebbe logico – concluse stupito.

Il telefono lanciò un altro squillo per attirare la sua attenzione su un nuovo messaggio. Ecco – pensò Matteo – adesso mi dicono che era tutto uno scherzo. E lo lesse. Il messaggio diceva “Ciao Teo, ieri è stato favoloso...!!! Quando ci rivediamo? TVB Erika.”

La Selezione

Alle 17.20 Matteo si trovava davanti all'ingresso della Dolceferretti S.p.A. Si presentò alla reception e fu subito accompagnato dalla signorina Gioia dell'Ufficio Personale.

La signorina Gioia, dopo le presentazioni, lo tranquillizzò. «So che il nostro annuncio può averla sorpresa, e magari esserle sembrato un po' curioso...»

«Se devo essere sincero» ribatté Matteo «pensavo che si trattasse di uno scherzo.»

La signorina Gioia sorrise per qualche istante, poi aggiunse seria «No, non è uno scherzo. E' la nostra procedura di ricerca di nuovi collaboratori. Li assumiamo quando non ci servono, per prepararci alla crescita dell'azienda.»

Matteo credeva di non aver capito: cosa vuol dire assumere le persone quando non servono? – ma lasciò continuare la signorina Gioia.

«La nostra è un'azienda dinamica, con circa quattrocento addetti. Ci occupiamo di produzione e commercio di beni di largo consumo nel settore dolciario.»

Fatte le presentazioni, aveva continuato: «Se è interessato a lavorare con noi, l'unico impegno che le chiedo è quello di dedicarci dieci minuti e di compilare questo modulo, che contiene i dati anagrafici ed alcune domande sulle sue aspirazioni. Questo non comporta, ovviamente, alcun impegno reciproco.»

Anche se Matteo non capiva bene cosa stesse succedendo, acconsentì a compilare il questionario. Dopotutto era lì, e sarebbe stato sciocco dire “no grazie” ed andarsene.

Matteo aveva già riempito parecchi questionari, negli ultimi tempi e quello della Dolceferretti gli sembrava come tutti gli altri. Però man mano che lo compilava si accorgeva che aveva una particolarità: dava molto più spazio ed enfasi a quello che “voleva fare” piuttosto che a quello che “sapeva fare”. L'ultima domanda era curiosa: “Cosa ti piacerebbe fare, subito?” Ci aveva pensato a lungo e alla fine aveva risposto, senza alcun dubbio: il Venditore.

Quando ebbe finito consegnò il modulo alla signorina Gioia che lo accompagnò all'ingresso e gli promise che si sarebbe comunque fatta viva. Non poteva promettere niente sui tempi, però...

Matteo era abituato alle delusioni. Alla fine la conclusione era sempre quella: «Non si preoccupi, ci faremo vivi...»

Matteo aveva dimenticato subito la Dolceferretti S.p.A. e così era rimasto sorpreso un venerdì sera, di ritorno dall'ufficio, nel leggere questa e-mail:

Gentile Dottor Raimondi,

La informo che è stato prescelto per la successiva fase della selezione che stiamo effettuando. Il dott. Carlo Maria Ferretti, nostro Direttore Generale, l'aspetta mercoledì prossimo per un colloquio. La prego di confermarmi l'appuntamento fissato alle 17.30 o di richiamarmi per fissarlo in altra data.

Cordiali saluti - Gioia Melchiorri

Ufficio Personale Dolceferretti S.p.A.

Caspita – pensò Matteo – il Direttore Generale della Dolceferretti S.p.A. in persona lo aveva convocato per un colloquio. E senza pensarci due volte inviò la sua conferma.

Aspettando di entrare nell'ufficio del dott. Ferretti, Matteo osservava la sua Segretaria. Durante l'attesa non era mai stata chiamata, nessuno le aveva chiesto una fotocopia, o un fax, o una pratica urgente. Gli era tornata alla mente Erika ed il suo daffare nell'ufficio del Commendator Brambilla.

Era lì da pochi minuti quando la porta del Direttore Generale si aprì ed uscirono, una dopo l'altra, sette persone che lo salutarono garbatamente con un cenno. Nessuna radiografia. Questa volta in sette mi avrebbero incenerito – pensò con sollievo Matteo – entrando nell'ufficio del Direttore Generale.

Fu subito colpito da quell'ufficio, completamente diverso da quello del Commendator Brambilla. La parola più adatta per descriverne l'essenziale semplicità era "francescano". C'erano solo un tavolo con otto sedie poste al centro della stanza e, in un angolo, la scrivania del dott. Ferretti, completamente sgombra, c'era solo un computer.

Ma la cosa più importante su cui concentrarsi era il dott. Ferretti. Doveva essere sulla cinquantina – pensò Matteo dopo averne notato le tempie brizzolate – anche se il fisico, alto e snello, sembrava togliergli qualche anno. Vestiva in modo elegante, un po' all'inglese, ma sobrio.

«Il nostro modo insolito di cercare Collaboratori sicuramente ha destato la sua curiosità...» aveva esordito il dott. Ferretti con un tono di voce molto pacato, subito dopo le presentazioni. «L'annuncio che lei ha letto sul giornale è completamente vero: in questo momento non abbiamo bisogno di nessuno, e proprio per questo crediamo che sia il momento migliore per inserire nuovi giovani collaboratori con cui affrontare la crescita della nostra azienda nel prossimo futuro.»

La stessa cosa che gli aveva detto la signorina Gioia un paio di settimane prima – aveva pensato Matteo. Azzardò una domanda: «Ma allora non vi interessano le precedenti esperienze delle persone che entrano in contatto con la vostra azienda?»

Dando un'occhiata al suo monitor il dott. Ferretti rispose con calma: «Non le sottovalutiamo affatto ... vedo dalla sua scheda che lei è laureato in Economia Aziendale e che ha appena compiuto 26 anni.»

Matteo aggiunse speranzoso: «Ho anche quasi due anni di esperienza all'ufficio vendite dell'azienda dove lavoro, non mi sento più un neolaureato alle prime armi.»

«Questo ci fa piacere, ma non è il motivo per cui è stato chiamato. Lei probabilmente sta facendo un lavoro che non la entusiasma» continuò «visto che dichiara di avere l'aspirazione di fare un altro tipo di lavoro, il Venditore.»

Matteo era alle corde, la conclusione del dott. Ferretti aveva fotografato esattamente la sua attuale situazione.

Ma il dott. Ferretti non sembrava voler sfruttare la sua posizione di vantaggio. «In effetti il motivo di questo colloquio è quello di fare una prima conoscenza reciproca. Vuole parlarmi un po' di lei?»

«Cosa le devo dire?» aveva chiesto Matteo, in dubbio su cosa volesse sapere di preciso da lui il dott. Ferretti.

«Quello che vuole!» aveva risposto Il dott. Ferretti rimanendo sul vago.

«Vuole che le parli della mia attuale esperienza di lavoro?» aveva proposto Matteo che continuava a non capire cosa volesse sapere esattamente da lui il dott. Ferretti.

«Va bene» aveva assentito il dott. Ferretti, continuando a non voler imporre nessun argomento.

Matteo adesso si sentiva molto più a suo agio di quando era entrato. L'atmosfera di quell'Ufficio era molto diversa da quella delle Società di Ricerca del Personale che aveva frequentato negli ultimi tempi. Matteo raccontò brevemente la sua attuale esperienza di lavoro, e quasi inconsciamente parlò delle sue difficoltà e del suo

disagio di fronte ad un futuro poco entusiasmante piuttosto che delle sulle sue competenze ed esperienze, che si era invece preparato ad enfatizzare. La premessa del dott. Ferretti aveva di fatto già spuntato l'arma del suo seppur piccolo potere contrattuale.

Matteo notò che il dott. Ferretti lo fissava intensamente, mentre gli stava parlando di sé, come se pesasse ogni sua parola. Ma non provava disagio, anzi, era consapevole che il dott. Ferretti non lo stava solo ascoltando, ma che era anche molto interessato a quello che diceva. E non fu mai interrotto fino alla fine.

«Quanto mi ha raccontato è molto interessante. Vorrei chiederle, allora, come ha affrontato le difficoltà di cui parlava prima».

«Ho cercato di fare il massimo che potevo, ho dovuto faticare non poco a ricostruire la memoria storica di un ufficio il cui titolare se ne era andato in pensione dopo più di trent'anni di lavoro. Poi mi sono dedicato a migliorare l'efficienza dell'ufficio, cercando di utilizzare meglio gli strumenti informatici a disposizione. Ho sempre cercato di non fossilizzarmi, di occuparmi anche di altri problemi collegati al mio lavoro, ma non mi sembra che questo mi sia stato riconosciuto più di tanto...»

«Penso di capire il suo disagio, dott. Raimondi. L'ingresso nel mondo del lavoro è sempre difficoltoso per un giovane. Ma adesso le vorrei raccontare qualcosa di noi. La signorina Gioia le ha già detto cosa facciamo. L'azienda esiste da molto tempo, ma solo negli ultimi dieci anni è cresciuta con progressione costante, fino a raggiungere gli attuali quattrocento dipendenti. Abbiamo dei piani di ulteriore sviluppo, e questo è il motivo per cui siamo interessati ad entrare in contatto con dei giovani ambiziosi.»

L'oggetto della discussione si spostò poi sul curriculum scolastico di Matteo e sui suoi metodi di studio. Parlarono molto di "come" aveva affrontato le situazioni critiche e del "perché" aveva fatto certe scelte.

Dopo quasi un'ora il dott. Ferretti si alzò in piedi come ad indicare che il colloquio poteva considerarsi finito. «La ringrazio di essere venuto a trovarci. E' stato un piacere incontrarla. Dopo le ferie ci metteremo in contatto con lei, ma non so essere più preciso in questo momento.» E l'aveva accompagnato alla porta, stringendogli la mano in gesto di commiato.

Immerso nel solito traffico serale della tangenziale, Matteo continuava a ripensare al colloquio appena avuto e si chiedeva se non avesse sbagliato tutto. Gli sembrava di essersi andato a

confessare piuttosto che a sostenere una selezione. Dall'altro lato, inconsciamente, non trovava niente da rimproverarsi. Forse aveva sprecato un'occasione, ma riteneva, almeno, di essersi comportato secondo coscienza. Il colloquio era andato in modo assolutamente imprevedibile, si era preparato con cura a "vendere caro il suo potere contrattuale", ma la sua arma era stata spuntata immediatamente e lui era stato costretto, da subito, ad improvvisare. Però il colloquio era stato profondo e rilassante. Chissà quali metodi usa il dott. Ferretti per valutare una persona in un tempo così breve – si era chiesto Matteo.

L'Onestà Intellettuale

Nelle settimane successive, quasi per scrupolo, Matteo telefonò alle varie Società di Ricerca del Personale presso le quali aveva sostenuto le precedenti selezioni. Alcune, molto cortesemente, lo avevano informato che le aziende avevano già provveduto. Altre lo avevano pregato di pazientare perché stavano ancora attendendo istruzioni. Ma si sarebbero fatte vive loro senz'altro, in caso positivo.

Matteo si stava demoralizzando. Si sentiva invecchiare alla Brambilla S.p.A. e gli sembrava di assomigliare sempre di più al sig. Maresca. Per fortuna le ferie estive erano vicine. Aveva programmato da tempo un soggiorno di un paio di settimane a Londra, per perfezionare il suo inglese. Adesso che aveva conosciuto Erika ne avrebbe volentieri fatto a meno, sarebbe stato molto più bello passare le vacanze con lei. Ne parlarono insieme ma fu lei stessa che lo convinse a non rinunciare a quell'opportunità. «Io tanto devo studiare perché a settembre vorrei fare un paio di esami. Magari faccio un salto a Londra a trovarti. Poi, quando torni, faremo qualche gita insieme...» gli aveva promesso. E così era successo.

All'inizio di settembre, pochi giorni dopo la ripresa del lavoro ebbe una gradita sorpresa. Ricevette una e-mail dalla signorina Gioia della Dolceferretti S.p.A. che lo pregava di chiamarla. Matteo lo fece immediatamente e la signorina Gioia gli comunicò che la Dolceferretti aveva deciso di procedere all'assunzione di personale e chiedeva la sua disponibilità per un secondo colloquio con il dott. Ferretti.

La signorina Gioia, all'arrivo di Matteo gli propose: «Vuole seguirmi per un breve giro in Azienda? Al termine l'accompagnerò dal dott. Ferretti.»

Durante il giro, rapido ma completo, Matteo era rimasto particolarmente colpito dalla tranquillità e dal silenzio che regnavano in azienda. Non poteva non fare il confronto con il mercato che si svolgeva negli uffici e nei locali di produzione della Brambilla S.p.A. Durante il giro, Matteo aveva anche cercato di sapere qualcosa di più su quella ulteriore convocazione che aveva ricevuto. «Posso sapere perché mi avete richiamato» aveva chiesto «sì insomma, perché proprio io?»

«La richiesta è venuta direttamente dal dott. Ferretti» aveva replicato immediatamente la signorina Gioia. «L'azienda ha deciso di inserire alcuni nuovi Collaboratori ed il dott. Ferretti mi ha chiesto di convocarla per illustrarle personalmente la nostra proposta. Adesso venga che l'accompagno dal Direttore...»

«Buona sera, dott. Raimondi. Lieto di rivederla...» lo salutò il dott. Ferretti «...che impressione ha avuto dal giro che ha appena fatto?»

«Le cose che più mi hanno colpito» rispose Matteo con sincerità «sono state il silenzio e la tranquillità delle persone. Sono abituato, specialmente alla fine della giornata di lavoro, a vedere molta più confusione, tutti che si agitano per finire in fretta quello che rimane da fare...»

Il dott. Ferretti sorrise. «Mi fa piacere che abbia notato questa *Armonia*, come la definisco io. Ho chiesto alla signorina Gioia di farle fare un giro dell'azienda durante il normale orario di lavoro perché volevo che anche lei se ne rendesse conto di persona. Creare armonia ha richiesto del tempo, e adesso ne siamo tutti molto fieri.»

Matteo si stava mentalmente chiedendo se il dott. Ferretti l'avesse invitato a quel secondo colloquio solo per parlargli di armonia. E il dott. Ferretti, quasi leggendogli nel pensiero, continuò: «L'ingresso di un nuovo Collaboratore in azienda è critico, sia perché la persona può non soddisfare completamente le necessità dell'azienda, ma soprattutto perché potrebbe turbare l'armonia aziendale che lei ha notato poco fa.»

«Due criticità, quindi...» osservò Matteo ad alta voce, quasi per accertarsi di aver capito bene «...il nuovo Collaboratore deve essere idoneo e non deve turbare l'armonia aziendale.»

Il dott. Ferretti assentì col capo e riprese: «Le ho chiesto di incontrarla di nuovo perché l'azienda ha deciso di inserire un nuovo Collaboratore per potenziare il proprio settore Vendite, e lei, nel questionario che ha compilato per noi, ha risposto che le sarebbe piaciuto fare il venditore. Quindi c'è una prima convergenza di interessi tra lei e noi.»

Matteo si era allarmato. «Quando ho dato quella risposta, sul questionario, intendevo dire che mi piacerebbe occuparmi delle vendite. Dopo quasi due anni di lavoro dietro una scrivania, la mia ambizione adesso sarebbe quella di girare, contattare i Clienti, misurarmi con loro. Però non ho detto che so fare il venditore, non ho alcuna esperienza di vendita.»

«Non abbia scrupoli, entrambi sappiamo benissimo che lei non ha mai fatto il venditore, e noi, come le ho già detto più volte, non abbiamo bisogno di un venditore, adesso. Le possiamo proporre di fare un'esperienza nel settore vendite presso la nostra azienda, e noi l'aiuteremo a realizzare questa sua ambizione. E insieme valuteremo se ha le capacità per realizzarla.»

«Quindi la mia ambizione e la capacità formativa dell'azienda basteranno a farmi diventare un buon venditore?!»

Il dott. Ferretti lo corresse. «Non ho detto questo, il risultato non è scontato. Ma questo è bastato nella quasi totalità delle nostre assunzioni...»

Matteo, a quel punto, osservò molto onestamente: «Anche se è contro il mio interesse, visto quello che lei mi ha appena detto, le posso chiedere perché sta facendo la proposta a me e non a un altro candidato che magari abbia già maturato un'esperienza di vendita? Penso che in questo secondo caso l'azienda farebbe meno fatica a raggiungere lo stesso risultato.»

Il dott. Ferretti sorrise. «In questa azienda» dichiarò «si entra solo dal basso e si cresce all'interno. Qualunque inserimento fatto ad un livello più alto rischia di turbare l'armonia e penso che lei abbia capito che ne siamo talmente innamorati che non la vogliamo assolutamente perdere, a nessun costo! Siamo quindi disponibili ad assumerla con un contratto a tempo determinato per due anni, e con l'inquadramento economico minimo previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.»

«Ma questo è l'inquadramento che ho già adesso, nell'azienda dove lavoro!»

Il dott. Ferretti ribadì con fermezza: «Questa è la nostra regola. Nella Dolceferretti si entra solo dal gradino più basso.»

«Non le nego di essere un po' deluso, pensavo anche ad un miglioramento economico. Ma non voglio insistere, perché lei mi ha spiegato il perché di questa regola...» e proseguì «...quando dovrei cominciare, eventualmente? Sa, non vorrei creare dei problemi all'azienda dove lavoro. Se ripenso a quello che ho dovuto affrontare all'inizio...»

A quelle parole il dott. Ferretti rispose con un piccolo sorriso di soddisfazione. «Apprezzo molto il suo scrupolo nei confronti della sua attuale azienda. Come ormai avrà ben capito non siamo in condizioni di necessità, non abbiamo bisogno di Lei subito. Preferisco che rifletta con calma sulla nostra proposta e, se decide positivamente, le chiedo solo di comunicarci il giorno in cui sarà

disponibile per iniziare questa nuova esperienza con noi. Dopo pochi giorni riceverà la nostra lettera di assunzione.»

Il colloquio sembrava avviato alla conclusione, ma prima che terminasse Matteo rivolse un'ultima domanda al dott. Ferretti. «Se non sono indiscreto, posso chiederle il motivo per cui mi ha richiamato, perché mi ha scelto, insomma?...» Ma si pentì subito, forse la domanda era impertinente.

Il dott. Ferretti sorrise.

Non l'ha ritenuta impertinente – pensò Matteo sollevato.

«Lei è stato scelto perché ha *Onestà Intellettuale!*» esclamò, per tutta risposta il dott. Ferretti. E si interruppe bruscamente, per enfatizzare le parole che aveva appena pronunciato.

Matteo era rimasto interdetto e il dott. Ferretti, che se lo aspettava, chiari subito. «Per noi l'onestà intellettuale di un Collaboratore è la sua predisposizione ad aderire e condividere, senza riserve mentali, principi etici di comportamento.»

Matteo osservò: «Francamente non avevo mai pensato all'onestà intellettuale come ad un requisito così importante per l'assunzione di un nuovo Collaboratore. Anzi, credevo che contassero molto di più la sua professionalità e la sua esperienza lavorativa...»

Il dott. Ferretti ribadì, con convinzione, il suo pensiero. «Noi invece crediamo che il requisito fondamentale per il funzionamento della nostra azienda sia proprio l'onestà intellettuale di tutti i suoi Collaboratori e riteniamo che questa conti molto più della loro professionalità individuale.»

«Posso chiederle come fa a valutare l'onestà intellettuale di una persona?»

Il dott. Ferretti rispose senza esitazioni. «E' abbastanza facile riconoscerla in un Collaboratore durante la sua attività in azienda. E' meno facile riconoscerla in una persona che si è conosciuta da poco, come nel suo caso ... ci vuole un po' di esperienza nel condurre "l'esame".»

Matteo a quel punto era curioso di sapere quando era stato sottoposto a quell'esame. E il dott. Ferretti l'anticipò: «Al nostro primo colloquio lei era venuto preparato a "vendere cara la pelle", ad evidenziare il suo presunto potere contrattuale. Ma quando si è reso conto che questo non mi interessava mi ha raccontato onestamente le sue difficoltà, le sue aspirazioni. Poi non ha insistito quando le ho ribadito che in quest'azienda si entra solo dal gradino più basso, e infine poco fa lei ha dimostrato di non voler mettere in difficoltà la sua attuale azienda, anche se il preavviso dovuto contrattualmente

sarebbe di pochi giorni. Sarei rimasto molto perplesso se mi avesse proposto di venire subito...»

Matteo rimase stupito, ma intimamente soddisfatto. Stava considerando che un comportamento onesto paga, magari alla lunga, ma paga sempre.

«Ci faccia sapere qualcosa in settimana, dottor Raimondi...»

Con quelle parole il dott. Ferretti l'aveva strappato dalle sue considerazioni e aveva chiuso anche il loro secondo incontro.

Amleto

Matteo adesso si trovava di fronte ad un bivio importante, e sentiva il bisogno di parlarne con qualcuno. Aveva subito escluso suo padre. L'ultima volta che gli aveva parlato del suo disagio aveva ricevuto solo l'esortazione ad allinearsi e aspettare momenti migliori. Molto meglio Erika – aveva pensato – anche perché stava assumendo un ruolo sempre più importante nella sua vita.

«Vorrei parlarti di un mio dubbio...» aveva detto in maniera vaga al telefono chiedendole di incontrarla presto. Erika accettò subito, aveva capito che Matteo le stava chiedendo di nuovo un aiuto.

«Allora, Amleto...» iniziò scherzosamente Erika, seduta davanti a Matteo al solito tavolino della solita pizzeria «...qual'è il dubbio che ti tormenta?»

«Andare o non andare, questo è il problema» aveva iniziato a recitare, ispirato, Matteo. Poi seriamente aggiunse: «Hai presente la nostra gita sul lago, qualche tempo fa?»

«Come qualche tempo fa? Era il 20 giugno!...» finse di sgridarlo Erika, lanciandogli un'occhiataccia, ma rivivendo in un baleno ogni attimo di quel giorno.

Matteo si accorse di aver sbagliato l'attacco. «Scusa, so bene che quello è stato un giorno indimenticabile. Volevo solo riallacciarmi ad un'altra cosa che è iniziata proprio quel giorno.»

Erika gli rivolse una seconda occhiataccia. «Sarei proprio curiosa di sapere cos'altro può essere iniziato quel giorno, di più importante.»

Matteo si rese conto di aver fatto un altro errore. «Quella mattina avevo letto una strana inserzione sul giornale...» disse tutto d'un fiato.

Erika gli lanciò la terza occhiataccia. «Spero che non fosse nella rubrica dei Cuori Solitari...»

«No, no. Non preoccuparti, non dovevo cercare un'anima gemella; quella pensavo di averla già trovata...» e le fece gli occhi dolci, accarezzandole la mano, per farle capire che la speranza di allora era diventata una certezza. Erika adesso sorrideva felice.

Finalmente Matteo era riuscito ad interrompere quella serie di gaffe e riprese: «Era un'inserzione di ricerca di personale

stranissima. L'annuncio diceva che l'azienda non aveva bisogno di nessuno.»

«Non capisco perché un'azienda dovrebbe mettere un'inserzione per far sapere che non ha bisogno di nessuno...»

Malgrado il tono dubbioso, Erika era chiaramente incuriosita.

«Infatti, non lo capivo neanche io. Ma poi l'annuncio continuava con una domanda in contraddizione: vuoi venire a lavorare con noi?»

«E così tu hai risposto...» indovinò Erika.

«Non te ne ho mai parlato prima perché volevo essere ben sicuro che non fosse uno scherzo, insomma che fosse una cosa seria, malgrado le apparenze iniziali» si scusò Matteo. «E così al primo incontro mi hanno detto che stavano selezionando dei possibili Collaboratori da inserire in azienda, con tutta calma, visto che in quel momento non avevano bisogno di nessuno. Poi mi hanno richiamato per un secondo colloquio e ieri mi hanno comunicato che sono disposti ad assumermi.»

«Sei sicuro di aver capito bene?» domandò Erika dubbiosa.

«Sicurissimo, anche perché il dott. Ferretti è stato molto chiaro.»

«Chi è dott. Ferretti, il Capo del Personale?»

«No, il Direttore Generale!»

«Il Direttore Generale in persona?» Erika sgranò gli occhi. «E' un'azienda piccola, allora.»

«Al contrario, ha quasi quattrocento dipendenti.»

Erika scosse la testa, come per svegliarsi. «E allora il Direttore Generale, visto che a loro non serve nessuno, ti ha proposto di andare a fare...» stava per dire "tappezzeria", ma si trattenne.

«... quello che voglio ...» concluse Matteo.

«Sembra troppo bello per essere vero» replicò Erika, ripensando alle sue lotte con papà per fare l'Università che voleva lei, e non lui. «E tu, cosa hai risposto?»

«Ancora niente, non volevano una risposta subito, ho ancora qualche giorno per pensarci.»

Il cameriere era arrivato con le loro pizze. Aveva augurato loro buon appetito e buona conversazione. Ormai li vedeva spesso, e si era accorto che Matteo ed Erika parlavano sempre fitto fitto, quando erano lì. Aveva anche chiesto se il volume della musica era troppo alto. «Se vi disturba lo faccio abbassare.» Erika e Matteo l'avevano ringraziato di cuore. Andava tutto benissimo, grazie.

Erika adesso sapeva perché Matteo l'aveva chiamata: voleva prendere insieme a lei quella decisione così importante per lui. Lo guardò con tenerezza e gli chiese: «Immagino che ci sia qualcosa che ti abbia colpito in questa azienda...»

Matteo non esitò un attimo. «Certo, il dott. Ferretti ha giocato a carte scoperte e mi ha detto esattamente cosa mi aspetta, e cioè due anni di prova per realizzare la mia ambizione di diventare un buon venditore. E mi ha dichiarato che l'azienda è a mia disposizione per aiutarmi.»

Erika sembrava scettica. «Una specie di contratto di formazione, e una promessa che sembra fin troppo bella per essere vera!»

«Anche tuo padre mi aveva fatto delle promesse...» osservò Matteo.

«Proprio per questo. Papà di promesse ne ha fatte tante, ma non so se le ha mantenute tutte. Perché il dott. Ferretti dovrebbe essere diverso?» Poi, senza aspettare una risposta continuò seguendo il filo dei suoi pensieri: «Ti sei chiesto perché hanno deciso di investire proprio su di te e non su un altro?»

«Ah! Questo te lo dico subito. C'è dietro un concetto filosofico» rispose Matteo con fare molto sofisticato.

«Beh allora qui gioco in casa.» Erika sembrava divertita dal fatto che si potesse fare filosofia sui criteri di scelta di una persona da assumere in azienda. «Qual'è, dunque, questo concetto filosofico?»

«L'onestà intellettuale...» dichiarò timidamente Matteo «...ossia la predisposizione di un Collaboratore ad aderire e condividere, senza riserve mentali, principi etici di comportamento, come mi ha detto il dott. Ferretti. Proprio lui ha riconosciuto in me onestà intellettuale e mi ha fatto la proposta...»

Erika stava riflettendo intensamente. Non aveva dubbi che il suo Matteo fosse intellettualmente onesto. Era stata una scoperta che aveva fatto giorno dopo giorno, conoscendolo sempre meglio. Ricordava la gioia crescente che provava man mano che Matteo le aveva dimostrato di essere veramente interessato a lei e di amarla per quello che lei era veramente, e non perché era giovane e carina o perché era la figlia del titolare. Di ragazzi falsi che le giravano intorno ne aveva avuti anche troppi, fino ad esserne infastidita. Ma se l'onestà intellettuale di Matteo era uno dei motivi per cui il loro rapporto di amicizia si era rapidamente trasformato in amore, non capiva perché potesse essere altrettanto importante per iniziare un rapporto di lavoro.

Matteo, quasi leggendole nel pensiero, aveva proseguito. «Non ho ancora capito bene perché il dott. Ferretti ritenga che l'onestà intellettuale sia così importante. Posso però dirti che ho percepito, in azienda, una grande armonia di cui il dott. Ferretti va molto fiero. Sento che quest'azienda è molto "diversa"...»

«Quindi questa azienda ti piace. Ma il tuo lavoro attuale non ti soddisfa proprio?» Erika sembrò voler fare un ultimo tentativo.

«Beh, nell'azienda di tuo padre penso di essermi impegnato a fondo e di aver anche ottenuto dei buoni risultati. Ma il mio Capo vuole che tenga gli occhi a terra e continui a tirare la carretta in silenzio. Il mio lavoro sta trasformandosi in una routine a cui mi devo rassegnare. E questo non è certo esaltante.»

«Vuoi che ne parli a papà?» gli chiese Erika con tono materno.

«Ti prego, non farlo assolutamente! I miei rapporti con l'azienda di tuo padre non devono aver niente a che fare con noi, altrimenti roviniamo tutto.»

Per Erika quella era un'altra conferma dell'onestà intellettuale di Matteo.

«Prima di decidere te ne volevo parlare per sentire cosa ne pensi e poi perché "tradire" l'azienda di tuo padre mi sembra che sia come "tradire" un po' anche te.»

«Guarda, se proprio ti devo dire la verità, i tre mesi che ho passato in azienda con papà mi sono sembrati interminabili. In quell'azienda mi sembravano tutti pazzi. E poi io ti voglio bene e desidero la tua felicità, e mi sembra di aver capito che tu accetteresti volentieri l'offerta che ti hanno fatto. Quanto a tradire l'azienda di papà, beh non è certo questo il tipo di tradimento che mi preoccupa!» sorrise Erika, lanciandogli un'ultima occhiataccia.

«Ti prometto che darò un congruo preavviso, non voglio mettere in difficoltà nessuno...» concluse Matteo, quasi scusandosi.

Il giorno dopo Matteo telefonò alla signorina Gioia della Dolceferretti S.p.A. comunicandole che accettava la loro offerta e dava la sua disponibilità dal primo gennaio dell'anno successivo: tre mesi dopo.

Pillole di Management 1

Anche uno studente universitario è un imprenditore di sé stesso. La sua strategia di vita deve essere basata su obiettivi definiti ai quali deve far seguito una operatività giornaliera coerente ed attuata senza ripensamenti, giorno dopo giorno.

Fare attendere una persona per più di un'ora prima di riceverla non è una manifestazione di potere, ma di disorganizzazione, se non di mancanza di rispetto. La persona che attende di essere ricevuta, essendo chiaramente mal disposta verso chi gli sta facendo perdere tempo, diventa un giudice molto severo.

Assumere una persona con una generica promessa di carriera genera aspettative che l'azienda deve essere in grado di mantenere. L'assunzione di una persona basata sulla necessità di coprire un'emergenza è doppiamente critica. Il neo assunto, infatti, potrebbe non essere idoneo, ma soprattutto potrebbe generare tensioni interne perché rompe gli schemi di potere consolidati.

La routine giornaliera è il killer della creatività e dell'innovazione. L'uomo ha impensabili capacità di adattamento all'ambiente aziendale, ma questo sforzo assorbe comunque tutte le sue energie, purtroppo in maniera reattiva, non attiva. E, alla lunga, genera abitudini e comportamenti rassegnati, non propositivi.

Un neo assunto in azienda, di fronte a situazioni di crisi personale, deve poter trovare un interlocutore interno, non al di fuori dell'azienda. Il paternalismo gratuito da parte del Capo serve solo a rimandare la crisi, ingigantendola. Più la crisi viene rimandata e maggiori saranno i costi che l'azienda dovrà sopportare quando questa diventerà ingestibile.

□ Pianificare ed attuare l'inserimento di nuovi Collaboratori quando non servono, dà la possibilità di selezionare i candidati senza l'assillo dell'urgenza. La selezione deve essere fatta dal "Grande Capo" dell'azienda, perché è una scelta che impegna entrambi per tutta la vita aziendale.

□ La selezione di un nuovo collaboratore, effettuata in modo pianificato e tempestivo, permette di dare preminenza alle caratteristiche umane del candidato piuttosto che alle sue caratteristiche professionali. Ciò evita il ricatto reciproco. Quello dell'azienda che rinuncia al suo potere contrattuale "speculativo" per offrire al potenziale candidato un percorso stimolante di crescita personale basato sulle sue aspirazioni. Quello del Candidato che non può usare il suo potere contrattuale "di mercato" perché le sue caratteristiche professionali non sono l'unico parametro di giudizio.

Seconda Parte

La Bottega

Benvenuto a bordo

Il dott. Ferretti aveva accolto Matteo, al suo arrivo per il primo giorno di lavoro, con un sorriso e un caloroso saluto marinairesco: «Benvenuto a bordo!» Sembrava soddisfatto di vederlo.

Matteo aveva appena fatto in tempo a ricambiare il saluto che il dott. Ferretti riprese: «Nei prossimi giorni lei familiarizzerà con la nostra Azienda e con il nostro *Sistema di Gestione*. Si è già accorto che il nostro modo di operare è, diciamo così, un po' insolito...»

«Sicuramente sì» aveva convenuto Matteo con un sorriso di convinzione. «A partire dall'annuncio sul giornale fino ai nostri due colloqui di assunzione...»

Anche il dott. Ferretti sorrise. «Ecco, il sistema di gestione è insolito perché è insolita la nostra *Visione* aziendale: creare un'azienda "umana"!» aveva affermato, con una certa solennità.

«Mi scusi, ma non riesco a seguirla. Cosa intende per azienda umana?» aveva chiesto Matteo sbalordito e un po' frastornato.

«L'azienda umana è quella che si serve delle risorse del pensiero, della creatività e dell'informazione per difendere l'uomo dalla sopraffazione dell'uomo» aveva prontamente risposto il dott. Ferretti.

«E a chi allude, quando dice "l'uomo"...?» aveva chiesto ancora Matteo, sempre più sbalordito e frastornato.

«Alludo a tutte le persone che sono *Parti Interessate* all'azienda» aveva chiarito il dott. Ferretti. «Alludo ai nostri soci, ai nostri collaboratori, ai nostri clienti, ai nostri fornitori, alla collettività nella quale viviamo...»

Sembra di parlare con un filosofo, non con un imprenditore – pensò Matteo. Ma, quasi a smentirlo, il dott. Ferretti continuò: «Non si meravigli, questa è comunque un'azienda privata, e l'obiettivo del profitto è sempre il requisito per la sua esistenza. Però la nostra *Politica* è aumentare il valore dell'Azienda, favorire la crescita umana e professionale dei Collaboratori e massimizzare la soddisfazione di tutte le altre Parti Interessate.»

«Scusi la mia franchezza» azzardò Matteo «ma questa politica sembra indirizzata prevalentemente alle aspettative dell'Imprenditore e dei suoi Collaboratori, ossia a coloro che vivono dentro l'azienda. I clienti, nella sua politica, non sono neanche espressamente citati.»

«Mi sembra di capire che lei provenga da un'azienda che aveva adottato la Qualità ISO 9000!» osservò il dott. Ferretti.

«Beh, sì, la mia precedente azienda aveva iniziato da poco un Progetto Qualità e non si parlava d'altro che di soddisfazione del Cliente...» ammise Matteo.

«Rispondo alla sua critica, che mi sorprende un po', con una domanda. Nella sua precedente azienda come avrebbe potuto migliorare la soddisfazione dei suoi Clienti se il primo ad essere insoddisfatto era proprio lei?»

Matteo ammutolì. La domanda del dott. Ferretti era più che logica, e non avrebbe saputo cosa rispondere. Abbassò gli occhi e si pentì di aver voluto fare sfoggio delle sue nozioni sulla Qualità, criticando la Politica della Dolceferretti.

Il dott. Ferretti, capendo il disagio di Matteo, proseguì per chiarire meglio il suo pensiero. «Le aspettative delle parti interessate sono, per definizione, contrastanti tra di loro. Quindi il problema è quello di trovare il punto di equilibrio che massimizzi la soddisfazione di tutte, evitando di privilegiarne alcune rispetto alle rimanenti. Noi non dichiariamo enfaticamente, mi conceda il termine, uno sviscerato amore per il Cliente e basta. Noi dichiariamo che vogliamo aumentare il valore dell'azienda, e questa è l'aspettativa dell'Imprenditore e dei soci, favorire la crescita umana e professionale dei Collaboratori, che è la loro aspettativa, e massimizzare poi le aspettative di Clienti, Fornitori, Collettività. E questo senza alcuna sopraffazione, perché crediamo in un'azienda umana.»

«Una Politica molto bilanciata, quindi...» osservò, questa volta più pacatamente, Matteo.

«Armonica, direi. Il nostro sistema di gestione ha creato e consolidato nel tempo quell'armonia interna che deriva dalla soddisfazione dell'Imprenditore e dei Collaboratori e che si estende anche a tutti i nostri clienti, ai nostri fornitori, alla collettività e all'ambiente in cui viviamo, che ne beneficiano al pari nostro.»

Matteo rimase a bocca aperta. Quella sì che era una vera dichiarazione di impegno, non il documento retorico ed enfatico della "Politica della Qualità" della Brambilla S.p.A.

«E quali sono gli obiettivi che vogliamo ottenere, a seguito dell'adozione di questa politica?» chiese con curiosità. Con quel "vogliamo" Matteo aveva tradito l'entusiasmo di sentirsi parte della sua nuova azienda.

«L'obiettivo è uno solo, ed è semplicissimo: dobbiamo impegnarci affinché tutti quelli che hanno rapporti di lavoro con noi trovino soddisfazione alle loro aspettative, e quindi siano felici di intrattenere questi rapporti!» e qui il “dobbiamo impegnarci” del dott. Ferretti aveva sottolineato che quel “dovere” era anche di Matteo

«Ma l'obiettivo che lei ha appena dichiarato non è un po' utopistico in un'azienda dove si perseguono fatti più concreti, come il profitto?»

«Questa è la sfida che abbiamo affrontato in questa azienda qualche anno fa!» esclamò con trasporto quasi mistico il dott. Ferretti «quella di dimostrare che, sorretti da una visione, da una politica e da obiettivi di alto profilo, e con l'applicazione di un buon sistema di gestione, si possono migliorare anche i profitti, e quindi gli obiettivi concreti, tangibili e scontati dell'azienda!» e qui il dott. Ferretti si era bruscamente interrotto per chiedere in interfono alla segretaria di avvisare il sig. Visentini che era arrivato il dott. Raimondi.

Aveva quindi ripreso, cambiando argomento: «Il signor Visentini è il nostro Capo Area Nord Ovest. Vista la sua ambizione dichiarata di diventare un buon venditore, penso che sia la persona più adatta per aiutarla. Gli ho già parlato di Lei e adesso desidero presentarglielo.»

Matteo era un po' deluso che il dott. Ferretti avesse bruscamente troncato la discussione precedente perché era curioso di sapere se avesse vinto la sua sfida. Ma proprio in quell'istante, preceduto da un leggero tocco, il sig. Visentini entrò nella stanza.

La prima cosa che Matteo notò fu il suo viso simpatico e sorridente che riempiva la testa completamente pelata, poi la stretta di mano vigorosa. Anche lui non doveva avere più di cinquant'anni, anzi forse molto meno – aveva pensato con sollievo – e non era certamente un pensionando, come nella sua precedente assunzione alla Brambilla S.p.A. Il dott. Ferretti, rivolto al sig. Visentini, gli presentò Matteo. «Il dott. Raimondi da oggi lavora con noi, come lei sa vuole fare esperienza nel settore vendite e quindi lo affido a Lei, nella sua veste di Capo, Maestro e Alfiere.» Poi, rivolto sorridendo a Matteo, chiari subito: «Capirà prestissimo il significato di queste tre parole...»

Ritenendo di aver detto tutto quello che c'era da dire, il dott. Ferretti li congedò con un «...ancora benvenuto a bordo a Lei, dottor Raimondi e buon lavoro ad entrambi.»

Adesso Matteo si sentiva proprio a bordo della Dolceferretti S.p.A.

Il sig. Visentini accompagnò Matteo nel proprio ufficio e, come prima cosa, gli propose di darsi del tu. «Io mi chiamo Domenico, ma tutti mi chiamano Mimmo.» Matteo si sentì subito più a suo agio. «Allora, dimmi come ti senti.»

«Un po' confuso ... considerando che sono appena arrivato ed ho già incontrato tre volte il Direttore Generale!»

«D'ora in avanti lo incontrerai molto più raramente» ribatté Mimmo «ma il dott. Ferretti saprà sempre quello che stai facendo. Lo terrò informato io stesso, visto che sono il tuo Capo.»

La parola Capo, che Mimmo aveva appena pronunciato, aveva ricordato a Matteo il dubbio di poco prima. «Ah, ecco la prima domanda!» lo interruppe di slancio. «Cosa significano, esattamente, le parole “Capo”, “Maestro” e “Alfiere”?»

«Lo vedremo tra poco. Sono parole che fanno parte del nostro gergo aziendale, con un preciso significato che a tutti noi è ben chiaro ed univoco...»

«Una specie di linguaggio tra iniziati, simile a quelli che usano i ragazzi tra di loro!» commentò Matteo, ad alta voce.

«Più o meno» convenne Mimmo. «Le parole chiave del nostro gergo riassumono concetti anche complessi del nostro sistema di gestione, e sono usate da tutti senza generare ambiguità perché hanno un significato ben preciso.»

«Non vedo bene la necessità di un gergo aziendale ... Voglio dire che nella mia precedente azienda non c'era niente di simile» aggiunse candidamente Matteo.

«Beh , vedrai che tra qualche giorno anche tu le userai con assoluta naturalezza...»

Matteo non sembrava del tutto convinto. Mimmo, quasi gli avesse letto nel pensiero, propose: «Cominciamo a parlare del nostro sistema di gestione, e vediamo se queste parole chiave possono aiutarti a fissare in modo semplice i concetti che ci sono dietro. Sono sicuro che la perplessità che ti leggo in viso sparirà.»

«Sono pronto a seguirti...» dichiarò Matteo, fiducioso.

«Da dove vuoi partire?»

«Beh, direi dall'organigramma...» propose Matteo dopo qualche attimo di riflessione.

«Mi sembra un buon punto di partenza» convenne Mimmo. «Allora, quello che tu hai chiamato organigramma, qui lo chiamiamo *Grappolo di Botteghe*, le prime parole chiave di cui dobbiamo chiarire il significato!»

Il Grappolo di Botteghe

«Facciamo un rapidissima carrellata storica...» iniziò Mimmo ispirando profondamente. «L'evoluzione di molte aziende negli ultimi secoli è stata caratterizzata da un aumento delle loro dimensioni...»

«Specialmente dopo la rivoluzione industriale di fine settecento» commentò Matteo ricordando il suo esame di Storia dell'Economia.

«Certo, l'aumento delle dimensioni aziendali ha comportato la necessità di adottare regole organizzative interne sempre più rigide e burocratiche, che le hanno rese sempre più diverse dalle botteghe del rinascimento.»

«Mi vuoi dire che quest'azienda ha fatto un tuffo nel passato, ispirandosi alle modalità operative di quelle botteghe?»

«Proprio così! La *Bottega* è il nucleo di base di questa azienda» continuò Mimmo «e per noi la parola Bottega non ha nessun significato riduttivo, anzi. La Bottega cui ci ispiriamo è proprio quella rinascimentale, in cui l'eccellenza dei risultati era dovuta ai rapporti spontanei e creativi che esistevano tra il Capo Bottega ed i suoi Ragazzi.»

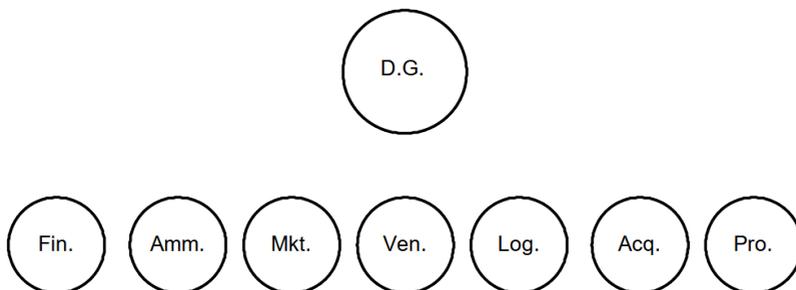
Il parallelo tra la Dolceferretti e le botteghe rinascimentali, dove si erano formati Leonardo e Michelangelo, affascinava Matteo, che però obiettò: «L'idea della Bottega è bellissima, ma, per quanto ne so io, le botteghe del rinascimento avevano dimensioni ridotte, non certo le dimensioni di questa azienda!»

«Questo è sicuramente vero» aveva concordato Mimmo. «Oggi le aziende hanno dimensioni maggiori rispetto alle botteghe del passato, ma...» e qui aveva guardato dritto negli occhi Matteo mentre pronunciava la sua frase ad effetto «noi applichiamo la *Regola del 7!*»

«La Regola del 7?...» gli fece eco Matteo. «Immagino sia un'altra delle parole chiave del gergo aziendale?!»

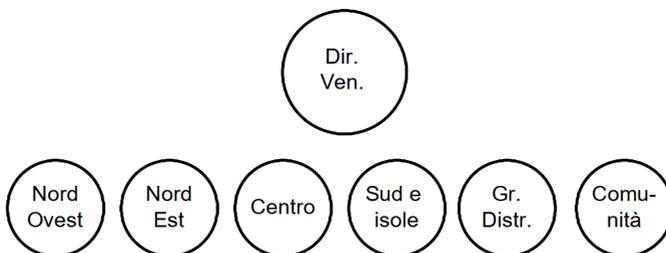
«Esattamente! La Regola del 7 recita che una persona può gestire al massimo dell'efficacia non più di 7 *Collaboratori*. E' una regola empirica, basata sull'esperienza, che ha dimostrato di funzionare bene e che applichiamo con una certa rigidità.» E concluse: «La Regola del 7 ci consente di ricreare, anche in un'azienda di dimensioni medio grandi come questa, lo stesso genere di relazioni umane tipiche delle botteghe del rinascimento.»

Matteo adesso era incuriosito, e Mimmo, dopo aver preso un foglio di carta ed una matita, riprese: «La nostra azienda è formata da tante Botteghe, ciascuna delle quali è composta da un Capo e, al massimo, da sette Collaboratori...» e cominciò a disegnare:



«Questa è la bottega di primo livello, costituita dal Direttore Generale, il Capo Bottega, e dai suoi sette Collaboratori che sono i Direttori dell'Area Finanziaria, Amministrativa, Marketing, Vendite, Logistica, Acquisti e Produzione.»

«Ciascuno degli appartenenti alla Bottega di primo livello è, a sua volta, il Capo di una sua Bottega, di secondo livello. Prendiamo ad esempio il Direttore Vendite: la sua Bottega è composta da lui stesso, il Capo Bottega, e dai suoi Collaboratori che sono i quattro Capi Area per il Nord Ovest, il Nord Est, il Centro, il Sud e le Isole, ed i Responsabili Vendite alla Grande Distribuzione e Comunità...» e anche qui Mimmo fece lo schizzo della Bottega vendite.

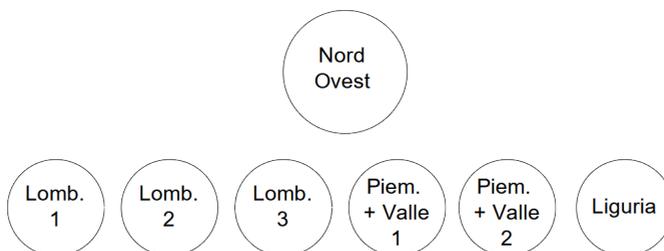


«Ma sono solo sei, non sette...» era sfuggito a Matteo, che contava i Collaboratori mentre Mimmo li disegnava.

«Non fare il pignolo» sbottò Mimmo. «Sette è il numero ottimale dei Collaboratori di una Bottega, non un vincolo inflessibile. Se i Collaboratori fossero cinque o sei, il Capo Bottega avrebbe più tempo per gestire meglio la propria attività operativa o quella di un Collaboratore in particolare. Viceversa, se ne avesse otto o nove, non avrebbe il tempo necessario per occuparsi di loro in modo ottimale.»

Matteo si era scusato; aveva capito il concetto.

Mimmo aveva quindi continuato i suoi schizzi. «E così siamo arrivati alle Botteghe di terzo livello. La Bottega di cui io sono il Capo è composta da tre Rappresentanti per la Lombardia, due per il Piemonte e Valle d'Aosta e uno per la Liguria.»



Anche i Collaboratori della Bottega di Mimmo erano sei. Matteo questa volta non replicò, ma osservò: «La Regola del 7 quindi consente di creare una struttura operativa molto corta. Se ho ben capito tutta l'azienda è organizzata solo su tre livelli gerarchici di Botteghe!»

«Non necessariamente...» aveva risposto Mimmo. «Nel nostro reparto Produzione, dove sono in molti, esistono altri livelli, ma le persone sono sempre organizzate in Botteghe, rispettando il più possibile la regola del 7.»

Matteo, dopo un attimo di riflessione sui disegni di Mimmo, aveva aggiunto: «Però queste Botteghe, dimensioni a parte, sono del tutto simili alle funzioni tipiche di ogni azienda. Come si fa allora a collegare tra loro queste Botteghe, perché formino un'unica azienda, senza ricorrere a quelle procedure rigide e burocratiche di cui parlavamo all'inizio?»

Mimmo, che sembrava aspettarsi questa obiezione, rispose subito: «La domanda è giustissima. Per legare tra loro le Botteghe in grappolo affinché formino l'azienda, usiamo la "Catena dei 3!»

Un'altra parola chiave del gergo – aveva pensato Matteo, che aggiunse, perplesso: «Beh, se devo essere sincero, l'immagine della catena mi sembra poco aderente allo spirito creativo della bottega del rinascimento.

Mimmo l'aveva rassicurato, sorridendo: «Non preoccuparti, l'immagine della catena serve solo a rappresentare legami molto stretti che esistono tra il Capo Bottega ed i suoi Ragazzi di Bottega, non a descrivere un giogo cui tutti si devono sottoporre. Adesso però ti chiedo un po' di pazienza, della Catena dei 3 parleremo domani, quando analizzeremo il concetto di strategia. Vedrai che allora sarà tutto più chiaro.»

Matteo annuì, era curioso di capire cosa fosse veramente questa "catena", ma poteva sicuramente pazientare ancora un altro giorno.

Mimmo allora continuò: «La decisione di rivedere radicalmente il nostro modello organizzativo per Botteghe è stata presa per cavalcare, e non subire più o meno passivamente, un evento storico dell'epoca in cui viviamo, iniziato solo pochi decenni fa, e tuttora in corso...»

Matteo stava per aprire bocca, ma Mimmo anticipò la sua domanda. «Questo evento storico è lo sviluppo impetuoso della tecnologia dell'informazione e dei nuovissimi strumenti che questa tecnologia mette sempre più a disposizione di tutti.»

Matteo era tutt'orecchi e Mimmo proseguì: «Prendiamo per esempio i Castelli Medioevali. Erano costruiti in luoghi isolati, difficilmente accessibili. La loro organizzazione interna era rigidamente piramidale. Il Feudatario, al vertice alla piramide, teneva sotto controllo i suoi sudditi, i servi della gleba, attraverso i suoi vassalli, valvassori, valvassini, eccetera...»

«Dal Castello medioevale all'azienda dei nostri giorni» continuò Mimmo «i canoni della gestione del potere non sono cambiati: l'Imprenditore / Feudatario ha poteri quasi assoluti sui propri Dipendenti / Servi della Gleba che devono eseguire bene e rapidamente, senza discutere, gli ordini provenienti dalla corte costituita dai Dirigenti / Vassalli, dai Quadri / Valvassori e dalle Segretarie / Valvassini...»

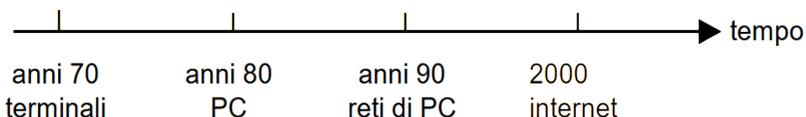
Matteo rise di gusto a quel paragone che Mimmo aveva volutamente drammatizzato per trasmettere il concetto.

«La tecnologia dell'informazione, in pochi anni, ha minato alla base i canoni del potere in vigore da sempre: detenere le informazioni per utilizzarle a scopi di mantenimento e rafforzamento della propria posizione. Nel Castello ciascuna classe sociale si teneva ben strette le informazioni che possedeva, visto che costituivano il presupposto principale del proprio potere. Analogamente in molte aziende ancora oggi le informazioni sono uno strumento di classe. Chi le possiede decide ed è più o meno "potente". Chi non le possiede è irrimediabilmente "debole" e può solo eseguire.»

«Quindi in queste aziende, come nei castelli di centinaia di anni fa, il movimento delle persone dal basso verso l'alto è pressoché inesistente» aveva concluso Matteo.

«Certo» ribadì Mimmo con convinzione «ma sarà sempre meno così, d'ora in poi, perché lo sviluppo diffuso delle nuove tecnologie informatiche mette a disposizione di un numero sempre crescente di persone un numero sempre crescente di informazioni.»

E qui aveva fatto uno schizzo.



«Queste sono, per grandi linee, le tappe della diffusione della tecnologia dell'informazione nelle aziende della nostra dimensione» commentò Mimmo. «Negli anni settanta è iniziata l'affermazione del computer come terminale video. Nel decennio successivo è apparso il personal computer come strumento di lavoro individuale e solo dopo un altro decennio, negli anni novanta, si sono affermate le reti, che collegavano tra loro tutti i computer dell'azienda. Adesso è iniziato il vero e proprio boom di internet che ci consente di collegarci con qualsiasi altra persona in qualunque altra parte del mondo...»

«Il villaggio globale» aveva commentato Matteo.

«Già, il villaggio globale. L'impatto di questa tecnologia in azienda è enorme, bisogna solo coglierne le opportunità. Adesso che l'informazione è disponibile a tutti a bassissimo costo, all'imprenditore non servono più i Capi e i Capetti intermedi. Sono le informazioni presenti nel sistema informativo aziendale che gli consentono di avere una chiara visione della situazione e quindi il

controllo della sua azienda. Non serve più lo stuolo delle Segretarie. Ognuno in azienda fa più in fretta a fare da sé piuttosto che dare le disposizioni ad altri di fare quello che ha in mente, come scrivere una lettera, ricercare un documento, e così via.»

Matteo non sembrava ancora del tutto convinto. «Però anche se mi sento di poter affermare che la mia precedente azienda era un Castello, i computer c'erano, eccome!»

«Dare un computer a tutti non significa aver messo in piedi un sistema di gestione delle informazioni. Anzi, presumibilmente ciascuno tenderà ad usare il proprio computer riservandosi una propria area personale, dove ci sono le informazioni che contano, quelle "importanti" da non condividere con altri.»

«La vecchia logica del potere di cui parlavi poco fa, esercitata con mezzi moderni...» commentò Matteo.

«Né più, né meno!» concordò Mimmo.

Adesso Matteo aveva capito. «Quindi il sistema di gestione delle informazioni basato sulle ultime tecnologie informatiche, unito al sistema di gestione delle persone, basato sul modello della bottega del rinascimento, si sposano per dare vita alla Bottega Rinascimentale del 2000!»

Mimmo sorrise, compiaciuto. Era proprio soddisfatto del suo allievo. E propose una pausa.

Il Capo

«Dopo aver descritto la nostra struttura organizzativa» riprese Mimmo «passiamo a parlare dei ruoli delle persone che la costituiscono, a cominciare dal *Capo*.»

Matteo aveva subito collegato la parola Capo al dott. Ferretti, o al Commendator Brambilla. All'interno di un'azienda nessuno ha dubbi su chi sia il "Capo".

«Il Capo, in tutte le aziende» continuò Mimmo, quasi a confermare l'associazione di Matteo «è normalmente identificato con l'imprenditore, che conduce l'impresa, facendo sì che essa generi il profitto necessario alla sua sopravvivenza. L'imprenditore è il Capo dell'azienda, assume il rischio dell'impresa e ne ottiene, se ci riesce, come contropartita il profitto.»

«E i Capi delle Botteghe di cui mi hai appena parlato» chiese Matteo «non sono dei Capi?»

«Certo che lo sono! Nell'ambito della loro Bottega hanno la stessa responsabilità e gli stessi compiti del Capo / Imprenditore, anche se non sopportano il rischio economico d'impresa.»

«Allora non vedo differenze tra questa e la mia precedente azienda...» aveva commentato Matteo «...anche in quella i Dirigenti avevano responsabilità di budget e di gestione dei loro collaboratori.»

«Il nostro sistema di gestione non ha differenze formali rispetto a quello di tipo, diciamo così, "tradizionale". Ma in questa azienda il processo di delega di responsabilità del Capo nei confronti dei suoi Collaboratori è di tipo sostanziale, non solo formale. I Collaboratori del dott. Ferretti non sono solo dei Dirigenti, ma sono dei veri e propri Capi Bottega perché all'interno della loro Bottega non sono soggetti ad alcuna interferenza da parte del dott. Ferretti.»

«Beh, se è così, allora forse la differenza esiste e comincio a vederla» concluse Matteo, ricordando mentalmente l'interferenza operata dal Commendatore quando gli aveva affidato l'incarico di studiare il piano di marketing per il Centro Sud, chiaramente senza coinvolgere, e senza nemmeno informare preventivamente il dott. Inzolia. «C'è una cosa che non capisco, però. Perché il Capo / Imprenditore dovrebbe prendere questa decisione. Voglio dire, perché dovrebbe rinunciare al privilegio del suo potere, che nessuno discute?»

«E' quello che diceva poco fa il dott. Ferretti. E' una sfida: dimostrare cioè che questo sistema di gestione salvaguarda non solo il capitale e l'azienda ma anche le sue risorse umane.»

«Se si potesse dimostrare che questo sistema aumenta i profitti dell'azienda, gli imprenditori sarebbero più invogliati ad adottarlo...» esclamò Matteo ancora incredulo.

«L'adozione del modello e l'aumento dei profitti aziendali sono sicuramente correlati» affermò Mimmo «ma con uno sfasamento temporale: il tempo necessario per passare dal Castello al Grappolo di Botteghe. Questo sfasamento dipende da molti fattori, come il grado di informatizzazione, la resistenza al cambiamento, oppure le dimensioni dell'azienda. In una aziendina dieci volte più piccola della nostra tutto potrebbe avvenire in un tempo più breve di quello impiegato da noi...»

«Quindi l'adozione del modello non porta dei vantaggi immediati, non è quindi una strategia di breve termine» aveva osservato Matteo.

«Infatti l'ottica è quella del medio termine» convenne Mimmo. «Io ho vissuto il periodo di transizione di questa azienda ed ho potuto notare come, nel tempo, le difficoltà iniziali si sono trasformate, come per magia, in benefici. A partire da quelli intangibili, quali l'armonia o la soddisfazione nel proprio lavoro, fino ad arrivare ai benefici concreti come quelli che risultano dal bilancio e dal nostro stipendio!»

«Allora» concluse Matteo rincuorato «se i benefici economici tangibili sono il risultato finale dei benefici intangibili, "conviene" adottare questo modello; non è filantropia!»

«Adesso possiamo passare a te!» propose Mimmo, visto che Matteo era convinto.

«Volentieri, anche se non vedo cosa c'entri io con il concetto di Capo di cui stiamo parlando...»

«C'entri, eccome! Adesso tu sei il Capo della tua Bottega, che ha tutte le caratteristiche delle altre Botteghe dell'azienda, anche se è composta solo da una persona: da te stesso. Ormai sai bene che non sei qui perché io ho bisogno di te, nella mia Bottega. Questo ti è stato chiarito più volte, a partire dall'inserzione sul giornale.»

Matteo avvertiva sempre una sensazione di disagio quando gli dicevano che non avevano bisogno di lui. Si sentiva un po' un intruso in azienda. «Ma cosa dovrei fare, io, da solo nella mia Bottega?» esclamò quasi stizzito.

«L'imprenditore di te stesso!» aveva dichiarato Mimmo con enfasi, come se sapesse di pronunciare una rivelazione.

Poi, di fronte allo sguardo interrogativo di Matteo, spiegò la sua dichiarazione. «Questa azienda richiede a tutti i propri Collaboratori di essere imprenditori di se stessi.»

«Mi sembrava che avessi detto poco fa, che l'imprenditore è il dott. Ferretti!» obiettò Matteo, confuso.

«Certo, il dott. Ferretti è imprenditore nel senso legale del termine...» e scrisse sul solito foglio di carta:

imprenditore (Ferretti) ⇒ rischia il capitale ⇒ per realizzare profitto

«Tu, invece, come ogni altro Collaboratore di questa azienda, sei imprenditore di te stesso in questo senso...» e scrisse più sotto:

Matteo ⇒ rischia le sue risorse ⇒ per realizzare le sue ambizioni

Adesso Matteo aveva capito il significato della parola imprenditore applicata a sé stesso. «Mi stai dicendo che io corro il rischio, da imprenditore / capo di me stesso, di sprecare le mie risorse e il mio tempo se non riuscirò a realizzare l'ambizione, in questa fase della mia vita, di diventare un buon responsabile commerciale?»

«Certo» confermò Mimmo. «Il tuo non è un rischio di tipo economico in senso stretto, ma secondo me è ancora più grande, perché riguarda te, il tuo futuro e il futuro della tua famiglia. Ti confermo quello che il dott. Ferretti ti aveva già promesso e cioè che io, la mia Bottega e l'intera azienda siamo da questo momento a tua disposizione per aiutarti a realizzare le tue ambizioni. Facciamo questo molto volentieri non solo perché sentiamo una grande soddisfazione ad aiutare il nostro prossimo, ma perché la tua crescita e il tuo successo coincideranno inevitabilmente con il nostro.»

La promessa di Mimmo aveva fugato ogni preoccupazione di Matteo. Il rischio imprenditoriale che Mimmo gli aveva chiesto di sostenere lo motivava anziché spaventarlo. Dopotutto anche nella sua precedente esperienza di lavoro era stato imprenditore di sé stesso e della sua crescita professionale. Però, alla Brambilla,

questa crescita se l'era creata a sue spese, lavorando spesso al di là dell'orario normale, studiando ed aggiornandosi professionalmente nei fine settimana e, come contropartita, il suo Capo lo aveva ostacolato, anziché incoraggiarlo, aveva sempre guardato con sospetto i suoi successi, punendolo anziché premiarlo, quando li aveva conseguiti. Matteo si era reso conto di essersi logorato nel tentativo di realizzare ambizioni personali che riteneva giuste e stimolanti, per scoprire poi che erano in contrasto con quelle del suo Capo.

Decisamente qui si sentiva molto più protetto e sicuro!

«Vogliamo sintetizzare il significato di Capo, all'interno di questa azienda?» propose Mimmo.

«Provo a farla io?» si offrì Matteo e, al cenno di assenso di Mimmo, esordì: «Prima di tutto mi sembra di poter dire che anche la parola Capo è una delle parole chiave del gergo aziendale di cui parlavamo poco fa. La parola, qui, viene usata con un significato più ampio di quello tradizionale...» e qui Matteo guardò Mimmo, come per chiedergli se era d'accordo. Mimmo annuì e fece cenno di proseguire.

«In questa azienda sono tutti Capi, con diverse modalità di esserlo: è Capo il dott. Ferretti, l'imprenditore, nel senso classico del termine, sono Capi i Capi Bottega, ciascuno dei quali è autonomo ed ha la responsabilità del risultato economico della propria Bottega e della gestione dei propri Collaboratori, e sono infine Capi di sé stessi tutti i Collaboratori. L'azienda incoraggia ciascun Collaboratore a darsi degli obiettivi, anche molto ambiziosi, e si mette a sua disposizione per aiutarlo a raggiungerli» disse Matteo, tutto d'un fiato.

Mimmo chiuse allora la sintesi di Matteo con una affermazione lapidaria. «Questo è il nostro concetto di imprenditoria diffusa ... Più diffusa di così!»

Il Maestro

Ritornati in ufficio dopo il caffè, che Matteo aveva accettato di buon grado, Mimmo riprese la lezione. «Prima di parlare del ruolo del *Maestro*, altra parola del gergo, facciamo un'applicazione pratica dei concetti che abbiamo appena visto...» e qui Mimmo si girò verso il computer che aveva sulla scrivania. «Fammi rileggere la scheda che hai compilato la prima volta, quando hai incontrato la signorina Gioia del Personale.»

Mentre Mimmo armeggiava con il computer, Matteo osservava la foto che troneggiava sulla sua scrivania. Sicuramente la moglie ed i figli di Mimmo – pensò. Una foto sulla scrivania è una cosa normale, ma non trovava i soliti mucchi di carta che alla Brambilla S.p.A. facevano bella mostra sulle scrivanie di tutti gli uffici a dimostrazione di una grande quantità di lavoro da svolgere. E non era solo la scrivania di Mimmo ad essere sgombra. Andando a prendere il caffè Matteo aveva notato che anche le altre scrivanie che aveva visto erano come quella di Mimmo, quasi completamente senza carta.

«Allora...» Mimmo distolse Matteo dalle sue considerazioni. «L'ambizione da te dichiarata nella scheda, è quella di diventare un buon venditore. Abbiamo quindi deciso di metterti a disposizione un istruttore che ti faccia da maestro ed una palestra dove ti possa esercitare. Sei d'accordo?»

Matteo annuì, quasi con impazienza. Era ansioso di sentire il seguito della proposta che Mimmo stava per fargli.

«In questo momento il tuo Maestro potrebbe essere Luciano Repetto, che opera in Liguria. E' il nostro migliore venditore e gli ho già parlato di te. Sarebbe contento di averti con sé per i prossimi sei mesi, se anche a te va bene...»

«Mi va benissimo» accettò subito Matteo. «L'idea di lavorare in Liguria con il tuo miglior venditore mi entusiasma.»

«Bene» concluse Mimmo «te lo presenterò dopodomani, quando Luciano verrà in azienda.»

«Adesso che ho soddisfatto la tua comprensibile curiosità e ti ho detto chi sarà il tuo futuro Maestro, vorrei ritornare alla definizione della sua figura in senso generale, come abbiamo già fatto per il Capo» e, dopo questa premessa, continuò: «La figura del Maestro è

infatti legata all'aspettativa di crescita umana e professionale dei Collaboratori»

«Stavo pensando a chi potesse essere stato il mio Maestro nella precedente azienda...» esclamò Matteo, ad alta voce «... mi avevano sì comunicato chi era il mio "tutore", ma direi che quello che ho imparato l'ho fatto da solo, senza alcun aiuto!»

«Quello che mi dici non mi sorprende. Se la tua azienda precedente avesse avuto la disponibilità di un Maestro probabilmente avrebbe incaricato lui di fare quello per cui tu sei stato assunto. E tu saresti rimasto in cerca di lavoro per un po' più di tempo. In questa azienda, invece, ogni Collaboratore ha sempre a sua disposizione un Maestro, indipendentemente dal tipo di contratto o dal suo livello di inquadramento. Questo avviene mediante l'organizzazione per Botteghe e nell'ambito dei normali rapporti di lavoro tra il Maestro di Bottega ed i suoi *Ragazzi*. La dichiarazione di aiutare i Collaboratori nella loro crescita professionale ed umana fa parte della nostra politica aziendale!»

«Anche questa scelta limita il potere dell'imprenditore...» aveva dedotto Matteo. «Dopotutto l'imprenditore non vuole solo "utilizzare" i suoi Collaboratori, ma mette anche a loro disposizione un Maestro che ne aiuti la crescita.»

Mimmo sembrava compiaciuto che Matteo avesse tratto da solo quella conclusione. «Adesso capisci perché l'azienda ti ha assunto quando non aveva bisogno di te! In caso contrario, se cioè avesse avuto bisogno di te, ti avrebbe messo subito al lavoro, per coprire una necessità impellente.»

«Quindi...» aggiunse Matteo «la dichiarazione che non avevate bisogno di me, che mi sono sentito ripetere più volte, e che io interpretavo come un mio punto di debolezza in effetti è un mio punto di forza!... L'azienda mi vuole "sfruttare" facendomi crescere!»

Mimmo sorrise con la soddisfazione di chi ha raggiunto il suo scopo didattico. Evidentemente fino a quel momento era stato un buon Maestro, ma anche Matteo dimostrava di essere un bravo *Ragazzo di Bottega*.

Matteo aveva ancora una curiosità «Ma tu conosci altre aziende che usano questo sistema?...»

«Di aziende no, ma questa che noi usiamo è la stessa modalità di inserimento dei giovani nelle Forze Armate. Gli Ufficiali entrano solo dal basso e dopo un periodo di qualche anno nelle Accademie.»

A Matteo venne subito voglia di approfondire le differenze tra il modello militare e quello della Bottega Rinascimentale del 2000,

dove non aveva notato nulla di rigido o autoritario, ma non ebbe il tempo di replicare. Mimmo diede un'occhiata all'orologio. «Vieni, è ora di andare in mensa, altrimenti gli spaghetti si incollano» e prese Matteo sottobraccio.

L'Alfiere

«L'ultimo ruolo che ci rimane da esaminare, quello dell'*Alfiere*» aveva ripreso Mimmo dopo pranzo «è tipico del nostro sistema di gestione, non esiste nei sistemi, diciamo così, tradizionali.»

«Quindi questa è un'altra delle parole chiave del gergo» aveva osservato Matteo. E aveva continuato: «Mi sembra però che l'alfiere appartenga più al gergo della caserma piuttosto che a quello dell'azienda!»

«Hai ragione» aveva convenuto Mimmo «secondo il gergo della caserma l'alfiere è il portabandiera, colui che precede il battaglione e indica la via da seguire reggendo la bandiera, e che ha l'incarico di difenderla a tutti i costi, impedendo che cada nella polvere o, peggio, sia calpestata.»

«E qui in azienda...» aveva chiesto perplesso Matteo «...cosa fa l'Alfiere?»

«Qualcosa di molto simile. Il nostro Alfiere è il garante dell'applicazione del nostro modello, da parte di tutti noi in azienda!»

Matteo stava cercando di capire perché questa garanzia di applicazione del modello richiedesse addirittura la definizione di una nuova figura aziendale.

«Provo a spiegarti il ruolo dell'Alfiere» aveva ripreso Mimmo pensando che fosse necessario un esempio. «Immaginiamo allora che la nostra azienda sia come una strada. La strada è percorsa da tanti utenti, tutti diversi tra loro. Ci sono pedoni, automobilisti, camionisti, e così via. Tutti questi utenti, pur con modalità diverse, sicuramente vogliono portare a termine il loro viaggio nel minor tempo, possibilmente senza stress, senza code e, soprattutto, senza incidenti.»

Matteo manifestò il suo accordo, ma anche la constatazione che spesso, per non dire sempre, questo desiderio rimaneva tale.

«Certo, contrattempi se ne incontrano tanti» riprese Mimmo «come quando dobbiamo aspettare il solito prepotente che si è fermato per prendere il caffè ed ha parcheggiato la sua auto in doppia fila, impedendoci di uscire dal parcheggio, o come quando dobbiamo bloccare l'auto all'incrocio perché un incosciente non rispetta lo stop, tagliandoci la strada...»

«Vuoi dire» lo interruppe Matteo «che sebbene tutti gli utenti della strada siano d'accordo, in linea di principio, con una politica di

civismo nella guida e di rispetto delle regole del Codice, in pratica il comportamento di alcuni di loro è tale da causare quello che nessuno vorrebbe, come le code, le paure, per non parlare degli incidenti?»

«Proprio così» continuò Mimmo. «Prova a pensare quante volte ti è capitato di essere sulle strisce, indeciso se passare o no, ed incontrare un autista che si fermi, facendoti un cenno di passare?»

«Mi è successo ben poche volte...» ammise Matteo.

«Certo, perché l'automobilista, che è più "forte" del pedone, difficilmente rinuncia in modo spontaneo ad esercitare il suo "potere", anche se il pedone ha la precedenza.»

«Quindi l'Alfiere» osservò Matteo «è il vigile urbano della nostra azienda...»

«Diciamo così, che l'Alfiere ha il compito di vigilare affinché il nostro sistema di gestione sia applicato con lealtà e coerenza da tutti, sia all'interno che all'esterno dell'azienda!»

«Non dovrebbe essere un compito difficile» esclamò Matteo, ricordando la "visione" del dott. Ferretti. «Dopotutto penso che tutti preferiscano vivere in un ambiente in cui sia bandita la sopraffazione del prepotente sul debole, piuttosto che in una giungla, dove vige la legge del più forte.»

«Non siamo troppo idealisti!» esortò Mimmo. «In azienda, come sulla strada, esistono i prepotenti, i furbi, i menefreghisti. Anche da noi nessuno ammetterebbe mai di aver danneggiato i propri colleghi, ma l'Alfiere vigila continuamente sul rispetto delle regole, perché la sopraffazione non si diffonda.»

Forse Mimmo aveva ragione, pensò Matteo e chiese con curiosità: «Cosa può fare, in concreto, l'Alfiere, nell'esercizio dei suoi compiti?»

«L'Alfiere deve saper prevenire e correggere con ogni mezzo i "cattivi" comportamenti dei suoi Ragazzi di Bottega per non dover ricorrere, in caso di palese "disonestà intellettuale", a conseguenze estreme...» rispose Mimmo, categoricamente.

«Il ritiro della patente?» aveva tirato ad indovinare Matteo.

«Anche il ritiro della patente, cioè il licenziamento, se l'azienda vi è costretta!» precisò Mimmo.

«E' un'affermazione molto categorica...» concluse Matteo ad alta voce, quasi preoccupato. Ma poi, ripensandoci, aggiunse: «Certo che i comportamenti scorretti sono dei virus che si diffondono con estrema rapidità. Come quando, continuando l'esempio della strada, siamo in coda in autostrada. Tutti rimangono in coda finché il primo

furbo sorpassa a destra, sulla corsia di emergenza. A quel punto tutti i furbi gli vanno dietro, per non essere da meno.»

Mimmo sorrise all'esempio di Matteo. «L'esempio è azzeccato, attenzione però che l'Alfiere non deve essere intransigente o limitarsi ad applicare il modello con il massimo rigore. Deve essere anche pronto a riconoscere e capire un errore commesso in buona fede, e non deve certo punire chi lo ha commesso. Anzi, deve usare ogni occasione per rafforzare la conoscenza del modello in cui crediamo, per fare formazione, insomma!»

«Penso di aver capito il ruolo dell'Alfiere. Ma chi è, fisicamente, l'Alfiere di questa azienda?»

«Ognuno di noi è Alfiere, così come ognuno di noi è Capo. L'Alfiere non è un "garante" lontano e difficilmente accessibile, ma siamo tutti noi!»

Matteo era rimasto colpito da quell'affermazione e dopo un attimo di riflessione continuò: «Mi pare di poter concludere che il ruolo dell'Alfiere perderebbe di importanza se tutti si comportassero in aderenza al modello...»

«E' verissimo!» concordò Mimmo. «Se tutti gli utenti della strada, pedoni, automobilisti, camionisti eccetera, si comportassero con civismo, il vigile non avrebbe niente da fare...»

«Quindi il ruolo fondamentale dell'Alfiere è portare tutti i Collaboratori a conoscere il sistema di gestione ed applicarlo con coerenza in ogni loro azione, indipendentemente dal fatto che si sentano più o meno "sotto controllo"!» esclamò Matteo. Poi, dopo qualche attimo di riflessione riprese: «Stavo pensando ad un termine che descrivesse, all'interno dell'azienda, quello che abbiamo chiamato civismo di guida nell'esempio di prima...»

«Mi sembra impossibile che il dott. Ferretti non ti abbia parlato dell'onestà intellettuale!» replicò Mimmo, sorpreso dalla considerazione di Matteo.

«Certo!» esclamò Matteo battendosi una mano sulla fronte. «Come ho fatto a non associare i due concetti? L'onestà intellettuale è l'aderenza sentita e spontanea ai principi comportamentali etici dell'azienda. E i prepotenti, i furbi, i menefreghisti di cui parlavi prima non sono certo onesti intellettualmente!» E, quasi per farsi scusare la sua distrazione aggiunse: «Adesso capisco perché il dott. Ferretti era così interessato alla mia onestà intellettuale durante i nostri colloqui.»

«La verifica dell'onestà intellettuale di un nuovo Collaboratore è la prima forma di prevenzione, che serve proprio a minimizzare il lavoro

dell'Alfiere, e a salvaguardare l'armonia aziendale» concluse Mimmo, certo che Matteo adesso avesse capito.

«Vorrei richiamare la tua attenzione su un altro aspetto importante, prima di concludere» aveva continuato Mimmo «e cioè che il primo che deve essere intellettualmente onesto è proprio l'Imprenditore, perché è lui l'Alfiere che marcia davanti a tutti.»

«Certo» convenne Matteo «il comportamento intellettualmente disonesto dell'Imprenditore sarebbe dannosissimo, proprio perché ha la massima visibilità all'interno dell'azienda, ed il suo cattivo esempio incoraggerebbe tutti a fare altrettanto...» e aggiunse, quasi titubante: «Posso farti una domanda personale?»

«Certo» acconsentì Mimmo «se ti può aiutare a capire meglio il ruolo dell'Alfiere.»

«Beh, ecco, se il dott. Ferretti ti desse una disposizione diretta da applicare nella tua Bottega, tu come ti comporteresti?»

«Penso che una cosa simile sarebbe quasi impossibile» affermò Mimmo. Poi si corresse pensando di essere stato troppo categorico. «Può sbagliare anche lui, ma se dovesse accadere gli chiederei di parlarne a tre, insieme al mio Capo, al quale mi rivolgerei nel suo ruolo di mio Alfiere. E sono sicuro che la disposizione del dott. Ferretti verrebbe riproposta con le modalità corrette.»

Matteo aveva pensato a quando il Commendator Brambilla in persona gli aveva affidato l'incarico del Piano di Marketing. Adesso gli era chiaro che aveva sbagliato a non parlarne subito col suo Capo.

Decisamente la sua nuova azienda era affascinante – aveva concluso Matteo – e lo disse a Mimmo.

«Non entusiasmarti, non sei capitato nel Paradiso Terrestre. Vedrai che verranno anche i momenti duri...» concluse Mimmo, quasi profeticamente. «Ma adesso vieni che ti accompagno nel tuo ufficio.»

L'Ufficio Senza Carta

Anche se si rendeva conto che la sistemazione era di breve durata, Matteo era rimasto un po' deluso dall'arredamento spartano del suo nuovo ufficio: una scrivania, una sedia e un computer. Non c'era neanche un armadio.

Ma Mimmo lo aveva prevenuto. «Questa è una postazione di lavoro temporanea, per te, ma non manca nulla di quello che ti può servire: un piano di appoggio, un computer portatile, un piccolo scanner, ed una stampante.»

Era la prima volta che Matteo sentiva definire la scrivania come "piano di appoggio del computer". Ma Mimmo aveva spiegato: «La tua vera scrivania è quella virtuale, che è nel computer. In questa azienda, come avrai sicuramente notato, le scrivanie non sono il ricettacolo di plichi di carta, più o meno polverosi» e qui Matteo gli diede mentalmente ragione. «In quanto all'armadio, non c'è perché anche quello è virtuale, è tutto dentro nel computer, e quindi non serve quello fisico cui sei abituato.»

Matteo era sorpreso, ma azzardò una domanda. «E gli altri strumenti di lavoro, come il fax o la fotocopiatrice dove li trovo?»

Mimmo allora sorrise. «Al tuo ufficio non servono né i fax né le fotocopiatrici. Poi vedrai...» disse candidamente.

Se nel suo precedente lavoro non avesse avuto né il fax né la fotocopiatrice sarebbe stato perso. Rieccoci con le stranezze di questa azienda – pensò Matteo.

Mimmo allora volle riprendere il discorso sullo sviluppo delle tecnologia informatica.

«Ormai sono molte le aziende che hanno dotato gli uffici di personal computer. E così pure le aziende con una rete. E crescono anche i collegamenti ad Internet.»

Matteo sembrava d'accordo: tutto quello che Mimmo aveva appena descritto era già presente anche nella sua precedente azienda.

«La cosa strana è che, malgrado quasi tutte le aziende abbiano già effettuato tutti gli investimenti in questa nuova tecnologia, sono ben poche quelle che le sfruttano veramente!»

«Che intendi dire?» replicò Matteo.

«Tutti gli imprenditori sono attentissimi alla produttività dei loro macchinari produttivi. Non accetterebbero mai che fossero utilizzati

neanche del 10% in meno. Di contro, quasi tutti gli imprenditori non sembrano preoccuparsi che le proprie risorse informatiche siano sfruttate, diciamo, solo al 50% della loro potenzialità.»

«Forse perché nessuno glielo spiega, all'imprenditore!» osservò Matteo, colpito da quell'affermazione di Mimmo.

«Alcuni sembrano accettare i computer dell'azienda come sostituti tecnologicamente aggiornati della vecchia macchina da scrivere, o della calcolatrice...» ribadì Mimmo infervorato «...intendo dire che la possibilità di utilizzare il computer anche per soppiantare i documenti di carta, le scrivanie su cui appoggiare questi documenti, i faldoni, gli armadi, le fotocopiatrici, i fax, non viene ancora considerata.»

Matteo non sembrava del tutto convinto che la situazione fosse così tragica come la descriveva Mimmo. Questi allora gli propose una simulazione: «Pensa alla tua precedente esperienza di lavoro, e descrivimi le azioni tipiche di ricerca di un documento da consultare.»

«Beh, dipendeva dal documento...» iniziò Matteo «se era da cercare sulla mia scrivania, mi bastava rovistare tra le cartelle, alla ricerca di quella giusta, e sfogliarla fino a trovare il documento richiesto.»

Mimmo guardò Matteo con occhio severo, come a chiedergli di non barare. Matteo, abbassando lo sguardo, ammise: «Beh, se il documento non era sulla scrivania allora dovevo alzarmi, andare all'armadio, cercare il "faldone" giusto, aprirlo e cercare il documento. E magari, dopo averlo fotocopiato per tenerlo in evidenza, dovevo rifare, al contrario, tutte le operazioni, per rimettere tutto a posto.» Mimmo continuava a guardare Matteo negli occhi, e Matteo si affrettò ad aggiungere «...se poi il documento che cercavo era in qualche altro ufficio, il tempo necessario non era più sotto il mio controllo.»

Mimmo finalmente sorrise. Matteo era stato onesto e quindi gli chiese a bruciapelo: «Quanto tempo richiede allora la ricerca di un documento da consultare?»

Matteo pensò un attimo. «Beh, direi da mezzo minuto anche a qualche decina di minuti, a seconda di dove si trova il documento.»

«Immagino anche che questa attività di ricerca non sia particolarmente gradita, direi anzi abbastanza frustrante...» osservò Mimmo.

«Su questo sono completamente d'accordo.» ammise Matteo.

«Allora sei d'accordo con me che se buttiamo via letteralmente scrivanie, carta, faldoni, armadi, fax, fotocopiatrici, eccetera, eliminiamo tempo perso in modo sicuramente non gratificante, se non addirittura frustrante, e diminuiamo i costi, contribuendo all'efficienza aziendale?»

Matteo fu costretto dal buon senso ad annuire, e Mimmo affondò l'ultimo fendente. «Fammi fare un pensiero cattivo. Immagino che tu sognassi di fare carriera fino ad arrivare ad una posizione che ti permettesse di avere una Segretaria, per farle svolgere i compiti a te poco graditi.»

Matteo ammise «Se devo essere sincero, ebbene sì, ci avevo pensato.»

Mimmo, vedendo l'imbarazzo di Matteo, aggiunse subito: «E' un pensiero che abbiamo fatto tutti, non devi sentirti in colpa. Però così facendo si costringe una persona a fare, per tutta la vita, un lavoro sicuramente poco gratificante. E' come condannarla ad una insoddisfazione permanente, e senza contribuire comunque a migliorare l'efficienza complessiva del lavoro d'ufficio.»

Detto questo, Mimmo accese il computer di Matteo e, dopo una breve attesa, avviò il programma di gestione dell'ufficio senza carta.

«Con questo bottone puoi lanciare l'auto-formazione: sono oltre 30 minuti di formazione multimediale che spiegano le funzionalità del programma. Ti consiglio di ascoltarla attentamente. Poi prova ad usarlo da solo, vedrai che è molto semplice.»

Mimmo poi lasciò Matteo, perché potesse impraticarsi con il suo primo strumento di lavoro. Si erano dati appuntamento mezzora prima della fine dell'orario di lavoro. Matteo rimase solo e, dopo essersi seduto davanti al suo portatile, lanciò l'auto-formazione multimediale. Vide così una serie di filmati, da quello introduttivo di carattere generale a quelli specifici che spiegavano come creare il proprio ufficio senza carta, la funzione del protocollo, come trattare i documenti, come organizzare il proprio archivio e la propria scrivania virtuale, e infine come il suo ufficio era inserito nella rete aziendale. Dopo poco meno di un'ora Matteo aveva già un'idea abbastanza chiara del software e si sentiva pronto a fare qualche tentativo. Iniziò a consultare le anagrafiche dei clienti, la storia dei loro rapporti con l'azienda, le anagrafiche dei venditori e tutti i loro contatti con i rispettivi clienti...

«Allora, cosa ne pensi?» la voce di Mimmo riportò bruscamente Matteo alla realtà, distogliendolo dall'ufficio virtuale in cui si era immerso. Diede meccanicamente un'occhiata all'orologio e si accorse che il tempo era letteralmente volato.

«Sono impressionato da due aspetti...» rispose Matteo «...il primo è che adesso ho visto cosa sia una reale automazione del lavoro d'ufficio, inteso come aumento della produttività della postazione di lavoro. Ho capito perché non servono più carte, scrivanie, armadi, faldoni, fax, fotocopiatrici eccetera. Basta sfruttare meglio il computer con gli strumenti che già possiede. Il secondo è che il mio ufficio è in rete, e mi consente con estrema facilità l'accesso a tutte le informazioni e i documenti presenti, anche su altre scrivanie, in altri uffici. E infine in pochi secondi, tramite internet, posso collegarmi anche con le scrivanie di tantissime altre persone dovunque esse siano, in tutto il mondo! E tutto questo senza alzarmi dalla sedia, e senza quindi perdere tempo inutile. Direi che conosco meglio questa azienda dopo poche ore, che la precedente dopo molti mesi.» Matteo ripensava al tempo impiegato per ricostruire la memoria storica del suo ufficio precedente.

«Hai qualche dubbio, o domanda?» gli chiese Mimmo.

«Un paio. La prima è se all'interno di questa azienda tutti hanno accesso a tutte le informazioni.»

«Beh, non esageriamo» rispose Mimmo. «Tutti hanno accesso alle informazioni che sono necessarie per il proprio lavoro. I verbali del consiglio di amministrazione o le ricette dei prodotti che stiamo studiando per l'anno prossimo non sono certo sul sito Internet, a disposizione della concorrenza.»

«Giusto» rispose Matteo. «Ma io intendevo ... ad esempio: i dati relativi alle visite fatte da un Rappresentante ad un cliente sono disponibili all'Ufficio Vendite?»

«Certo, altrimenti quell'informazione non potrebbe essere sfruttata appieno, o costringerebbe qualcuno che ne avesse bisogno a perdere troppo tempo per ricercarla, o peggio e più verosimilmente a non cercarla affatto e prendere le decisioni senza le necessarie informazioni.»

«La seconda domanda è se mi devo iscrivere ad una palestra, visto che mi sembra che qui si possa lavorare stando sempre seduti...» aveva scherzato Matteo con un sorriso.

«Di questo non ti devi assolutamente preoccupare» l'aveva tranquillizzato Mimmo, rispondendo allo scherzo di Matteo. «Da

lunedì prossimo vedrai che di ginnastica ne farai tanta, e la sera non ti servirà nessuna palestra.»

Finì così il primo giorno di lavoro di Matteo in Bottega.

Ragazzo di Bottega

Erika stava aspettando Matteo fuori dal cancello della Dolceferretti S.p.A.

Matteo aveva provato a convincerla che non era necessario che passasse a prenderlo, ma Erika non ne aveva voluto sapere. La sollecitudine quasi materna di Erika gli era sembrata un po' eccessiva, ma poi l'aveva interpretata per quello che significava veramente, un affetto sincero. E questo, dopotutto, gli aveva fatto piacere.

Uscendo, Matteo si era guardato intorno, come uno scolaro all'uscita dalla scuola che non vuole che vedano che la mamma è venuta a prenderlo.

«Allora, com'è andata oggi?...» chiese Erika. Il bacio ed il calore della voce di Erika gli erano sembrati molto diversi da quelli con cui sua madre accoglieva suo padre al ritorno serale dall'ufficio. E anche questo gli fece molto piacere.

«Quest'azienda è completamente diversa da come me la immaginavo e me la aspettavo!» esclamò Matteo.

«In meglio o in peggio?» chiese Erika, preoccupata, e subito continuò: «Come ti hanno accolto?»

«In meglio, decisamente in meglio...» la rassicurò Matteo, aggiungendo: «Mi ha accolto il Direttore Generale, e poi sono stato tutto il resto della giornata con il mio nuovo Capo...»

«Tutto il giorno? Non aveva nient'altro da fare oggi, il tuo Capo?» esclamò Erika.

«Oggi aveva da fare con me, il suo nuovo Ragazzo di Bottega, visto che lui è il mio Capo Bottega...»

Erika sgranò gli occhi per la sorpresa e le scappò un risolino ironico. «Sembra che tu sia stato con lui al banco tutto il giorno a servire pasticcini e babà ai clienti...».

Matteo, per nulla toccato, si mise a ridere di gusto. «La Dolceferretti opera sì nel settore dolciario, ma non è una pasticceria!» e, fattosi serio, proseguì «Scusa, non volevo ridere di te, ma l'immagine di un negozio di pasticceria è proprio buffa!»

Erika sembrava contrariata dalla risata di Matteo, che si era affrettato a proseguire: «E' colpa mia, non ti ho spiegato il significato di Capo Bottega che è una parola del gergo aziendale e ha un significato particolare.»

«Che bello, usate un gergo...» riprese Erika eccitata dal fatto che questo potesse creare rapporti molto meno formali rispetto a quelli che ricordava nella sua breve esperienza di lavoro «...come quando io ti dico TVUKDBXS...».

«Non ci mandiamo messaggini» aggiunse Matteo «usiamo delle parole che hanno un significato ben chiaro per tutti. La Bottega di cui parliamo non è la pasticceria, ma la Bottega Rinascimentale...»

Adesso era Erika a sorridere. «Allora sei capitato in un'azienda di artisti...» ma si pentì subito di quella battuta. «Dai, raccontami tutto in ordine, prometto di non interromperti più e di non fare commenti!»

Matteo si sentiva più sollevato. Anche se la raffica di domande e risposte era sicuramente più piacevole, sentiva il bisogno di esporre ad Erika le sue considerazioni con maggior ordine. Dopotutto il lavoro non era un gioco, ma una cosa terribilmente seria.

«La mia nuova azienda è organizzata in tante Botteghe, che sono costituite da un Capo e da non più di sei / sette Collaboratori. Tutte queste botteghe sono collegate tra loro a grappolo. Ecco oggi io sono stato con il mio Capo Bottega, che si chiama Mimmo.»

«Allora è lui che ti ha accolto, stamattina, quando ti sei presentato per il tuo primo giorno di scuola!» commentò Erika, che sembrava molto presa dal suo ruolo di mamma tenera e protettiva.

«Non è stato Mimmo, ma il Preside in persona...» rispose Matteo che stava al gioco dello scolaro «...e prima di consegnarmi al mio Maestro, il Preside, il dott. Ferretti, mi ha parlato dell'azienda "umana"...»

«Dell'azienda cheee!?!...» esclamò Erika, che non riusciva a stare zitta.

«Dell'azienda umana» ribadì Matteo. «Un'azienda che si serve delle risorse del pensiero, della creatività e dell'informazione per difendere l'uomo dalla sopraffazione dell'uomo...»

Erika scrutava il viso di Matteo per capire se stesse scherzando o parlasse sul serio. Ma Matteo sembrava molto serio. Allora osservò: «Questa mi sembra più una dichiarazione da predicatore che da imprenditore!»

Matteo le sorrise. «E' la stessa impressione che ho provato anch'io, al momento.»

«Quindi poi hai cambiato idea...» azzardò Erika, con evidente sollievo.

«Ho cambiato idea via via che Mimmo, il mio Capo Bottega, mi spiegava il sistema di gestione dell'azienda.»

«E cosa ti ha detto per modificare l'impressione che ti ha trasmesso il dott. Ferretti?» chiese di nuovo Erika.

«Beh, mi ha parlato dello straordinario sviluppo della tecnologia dell'informazione di questi ultimi anni, e di come siano stati stravolti i vecchi canoni del potere aziendale, in vigore da secoli...»

Erika non perdeva una sillaba di quello che Matteo le stava raccontando. «E cioè?»

«Fino a pochi anni fa le informazioni erano uno strumento di potere: chi sapeva era potente, e quindi comandava; chi non sapeva era debole e quindi poteva solo obbedire. Lo sviluppo della tecnologia dell'informazione ha messo sempre più informazioni a disposizione di tutti, perché costano sempre meno. Quindi adesso tutti sono diventati molto più potenti di quanto lo fossero alcune decine di anni fa...»

«Una specie di Rivoluzione francese...» aveva osservato Erika.

«Più o meno, ma senza tagliare nessuna testa!» concluse Matteo che aveva un'avversione istintiva per ogni violenza.

«Quindi, se ho ben capito, la tua azienda utilizza la tecnologia dell'informazione per creare migliori condizioni di vita, diminuendo il divario di potere tra le varie persone...» Questo ad Erika sembrava un po' più accettabile, anche se ancora molto lontano dalla sua concezione di azienda.

«Non è proprio così...» la corresse Matteo. «Direi meglio che la mia azienda ha visto nello straordinario sviluppo della tecnologia dell'informazione un'opportunità da cogliere per migliorare la sua posizione competitiva, ed ha preso questo treno al volo.»

Erika adesso si era rassicurata. «Un'opportunità da cogliere per migliorare il profitto, quindi...»

«Certo» concluse Matteo «ed al tempo stesso per creare un'azienda più a misura d'uomo, come una bottega del rinascimento insomma.»

La curiosità di Erika sul nuovo lavoro di Matteo non era ancora soddisfatta. «Raccontami ancora altre impressioni» gli chiese.

Matteo non aveva dovuto pensarci troppo, prima di rispondere. «Beh, l'altra cosa che mi ha colpito subito è l'ufficio senza carta...»

«L'ufficio senza cosa...?» Gli occhi di Erika erano due grossi punti interrogativi.

«Ti ricordi il giorno in cui ci siamo conosciuti?» le rimbalzò la domanda Matteo.

«Come potrei dimenticarlo...» e gli occhi di Erika si illuminarono. «Tu seduto impaurito su quella poltrona mentre io andavo avanti e

indietro dall'ufficio di mio padre che mi chiedeva qualcosa ogni secondo. Non siamo riusciti a scambiare neanche una parola.»

Anche gli occhi di Matteo si erano illuminati a quel ricordo. Ma continuò: «Se tuo padre avesse avuto un ufficio senza carta avrebbe impiegato meno tempo a consultare da solo un documento anziché chiamarti, spiegarti di che cosa aveva bisogno ed aspettare che tu lo cercassi e glielo portassi.»

«Ed io avrei potuto continuare con tranquillità a fare il mio lavoro, senza essere interrotta in continuazione. Ma esiste, davvero, questo ufficio senza carta, come lo chiami tu?» Erika sembrava scettica.

«Esiste, il mio nuovo ufficio è proprio così, neanche un pezzo di carta, nessun classificatore, nessun armadio, solo un portatile.» esclamò Matteo, con entusiasmo.

Erika non aveva dubbi che l'ufficio di Matteo fosse proprio così, e ripensando alla sua breve esperienza di lavoro osservò molto realisticamente: «Direi che se il mio ufficio fosse stato senza carta, avrei risparmiato un'enormità di tempo.»

«Che tradotto in cifre cosa fa?» le chiese Matteo.

«Diciamo qualche decina di migliaia di Euro all'anno!» E concluse: « Sarei proprio curiosa di vederlo, questo ufficio.»

Matteo sorrise pensando che Erika gli piaceva anche perché era sveglia e riflessiva. «Tu adesso sei curiosa di capire come è fatto un ufficio senza carta» aggiunse «ma il risparmio di tempo e quindi di denaro è l'aspetto forse meno importante. Direi che l'impatto più forte è di tipo umano.»

Erika borbottò. «Se non ho capito male l'ufficio senza carta è il tuo computer, vero?» Matteo annuì, ed Erika continuò: «Mi fai capire, allora, quale può essere l'impatto umano di un PC?» gli chiese, con tono di sfida.

«Beh, è quello che ho già sperimentato oggi. Dopo un paio d'ore nel mio ufficio virtuale conoscevo la mia nuova azienda meglio di quanto conoscessi l'azienda di tuo padre dopo mesi.»

«Continuo a non vedere l'aspetto umano...» replicò Erika.

«Beh, è molto semplice, nell'azienda di tuo padre ho faticato settimane per ricostruire la memoria storica dell'ufficio. E non è stato certo un lavoro gratificante» il volto di Matteo si era rabbuiato a quel ricordo spiacevole. «Invece con l'ufficio senza carta queste informazioni sono tutte lì, belle e pronte. E così il lavoro che ho fatto oggi, quello di apprendere il modello di gestione della mia nuova azienda, è sicuramente stato più istruttivo e gratificante per me!»

Anche Erika ricordava le difficoltà di Matteo nei primi tempi. «Non posso che darti ragione, le tue fatiche le ricordo bene» disse, poi diede un'occhiata all'orologio e aggiunse: «Amore, sai che rimarrei con te fino a tardi, ma domani ho lezione alle otto e mezza. Ti accompagno a casa, vuoi?»

«Hai ragione, scusa se mi sono infervorato nel raccontarti del mio nuovo lavoro. E poi anch'io domani avrò un'altra giornata piena.»

Si lasciarono con un bacio e un arrivederci all'indomani all'uscita dalla Dolceferretti S.p.A.

Matteo, questa volta, non aveva neanche provato a convincere Erika di non venire.

L'Alta Frequenza

Il mattino successivo Mimmo propose a Matteo di riprendere il discorso da dove l'avevano interrotto la sera precedente. «Ieri hai cominciato a prendere confidenza con il tuo nuovo Ufficio virtuale...»

«Già! L'Ufficio senza carta, senza mobili, senza fotocopiatrici...» esclamò Matteo, aggiungendo subito «però con un mucchio di informazioni disponibili, a portata di click.»

«E cosa te ne farai di tutte queste informazioni?» gli chiese Mimmo a bruciapelo.

«Beh, immagino che mi possano servire per lavorare meglio» rispose Matteo a quella domanda che gli sembrava ovvia.

«Sono d'accordo, più precisamente direi che quelle informazioni ti potranno aiutare a prendere delle decisioni migliori, più efficaci. Quindi la tecnologia informatica non solo migliora l'efficienza, come abbiamo già visto, ma anche l'efficacia del lavoro individuale» concluse Mimmo. «Questa è la novità: informazioni a costo bassissimo ed in tempo reale a disposizione di tutti i collaboratori aziendali, di qualunque livello, per decidere meglio. Però la tecnologia, da sola, non basta!»

Matteo aggrottò le sopracciglia. «Cosa altro serve, che mi sfugge?»

«Serve definire "come" e "chi" prende le decisioni, in questo nuovo contesto aziendale di tecnologia dell'informazione!»

Matteo attendeva che Mimmo proseguisse.

«Per spiegarti "come" prendere le decisioni proviamo a fare un paragone» propose Mimmo con calma «e parliamo del viaggio "dalla Terra alla Luna".»

«Intendi parlare del libro di Giulio Verne?» chiese Matteo che aggiunse: «L'ho letto da piccolo, quando dovevo fare delle ricerche sulla conquista dello spazio.»

Mimmo sembrava sollevato. «Mi fa piacere che tu abbia letto il libro, non ci contavo. Giulio Verne era molto più conosciuto qualche decennio fa, quando tu non eri ancora nato. Poi la missione della NASA sulla luna ha oscurato il ricordo della sua storia fantastica!»

«Conosco abbastanza anche la missione della NASA, la fanno vedere spesso nei documentari televisivi.»

«Allora prova a pensare alla differenza tra le due storie, quella fantastica di Verne e quella reale della NASA, che differenze vedi?» chiese Mimmo.

Matteo rimase pensieroso, non ci aveva mai riflettuto. Poi tentò.

«Beh Verne aveva pensato di raggiungere la Luna lanciando un missile da un grosso cannone mentre invece la NASA ha usato un missile che aveva propulsione propria».

«Bravo! I mezzi usati sono molto diversi, e ciò ha comportato differenze nelle modalità operative della missione. Nell'esempio di Verne bisognava prendere per bene la mira "prima" dello sparo, perché "dopo" non si poteva più fare nessuna correzione. Mentre invece per il missile della NASA la mira iniziale era meno importante perché il computer, dopo il lancio, avrebbe calcolato le correzioni del missile, anche frequenti, per mantenerlo sempre allineato sulla rotta della Luna...»

«Questo lo capisco» lo interruppe Matteo «ma cosa c'entra con il nostro problema di "come" prendere le decisioni?»

«C'entra eccome, noi crediamo che adesso le decisioni all'interno dell'azienda non debbano più essere prese con la logica della cannonata, ma con quella del missile. L'enorme disponibilità di dati aggiornati in tempo reale ci consente di verificare sempre più spesso gli effetti di una decisione e modificarla. E' più importante essere capaci di migliorare frequentemente le proprie decisioni piuttosto che saper prendere decisioni perfette fin dall'inizio.»

«Quindi il successo della missione non si ottiene solo grazie a precisi calcoli preventivi fatti da esperti balistici, ma anche grazie alle piccole e frequenti correzioni di rotta effettuate sulla base delle informazioni disponibili in tempo reale, istante per istante...»

«Proprio così» convenne Mimmo «questo è quello che, nel nostro gergo, chiamiamo l'*Alta Frequenza*: l'alternanza sempre più frequente tra una decisione, l'osservazione degli effetti di quella decisione e la sua correzione per una migliore decisione successiva.»

«Ovviamente per prendere le decisioni in questo modo occorre avere a disposizione tanti dati, in tempo reale, e qui entra in ballo la tecnologia dell'informazione» osservò Matteo, che concluse: «Penso di aver capito il concetto. Non più una grande decisione, molto ponderata e difficilmente modificabile, ma al contrario tante piccole decisioni, magari non altrettanto ponderate ma facilmente modificabili e valide per periodi sempre più brevi.»

«Allora» propose Mimmo «visto che ti è chiaro “come” prendere le decisioni, possiamo passare a “chi” le prende!»

«Vorrei sperare che il ruolo degli uomini rimanga fondamentale, cioè che le decisioni non le prendano i computer...» scappò detto a Matteo.

«Non c'è dubbio» lo tranquillizzò Mimmo. «Gli uomini sono sempre fondamentali. Però dobbiamo metterci d'accordo di quali uomini stiamo parlando...»

Matteo non capiva bene su cosa dovessero mettersi d'accordo e rispose: «Beh, gli uomini di cui stiamo parlando sono quelli che devono decidere all'interno dell'azienda, i Capi insomma.»

«Sono d'accordo anche su questo, ma chi sono i Capi qui da noi?»

Matteo ebbe un lampo. «Già ...» disse «...qui siamo tutti Capi!»

«Ci stiamo arrivando, vedi?» lo incoraggiò Mimmo. «Poiché la tecnologia dell'informazione mette a disposizione di tutti un numero pressoché illimitato di informazioni a bassissimo costo ed in tempo reale, sarebbe uno spreco non poter usare tutti gli uomini dell'azienda, e continuare ad usare i soliti pochi, per decidere.»

«Quindi è questa l'opportunità che la tecnologia dell'informazione offre a tutte le aziende, come mi dicevi ieri!» affermò Matteo.

«Certo, il mondo è cambiato con velocità più o meno costante nel corso degli ultimi secoli. Poi negli ultimi decenni l'accelerazione dei cambiamenti è stata sempre più rapida. Se fino a qualche decennio fa bastava che l'azienda camminasse, adesso deve correre. E, paradossalmente, deve correre sempre più veloce per rimanere nello stesso posto. L'azienda che non corre almeno come la media delle altre rimane inevitabilmente indietro, e solo quella che corre più della media può sperare di migliorare la sua posizione!»

«Quindi adesso l'azienda deve faticare molto più di qualche tempo fa!» concluse Matteo.

«Sicuramente sì, però adesso esiste la possibilità che all'interno dell'azienda decidano un po' di più tutti. Così la maggior fatica che l'azienda deve fare viene suddivisa» esclamò Mimmo.

«Direi che l'idea è geniale» ammise Matteo «ma c'è un “ma”, secondo me!»

«Dimmi pure, che ostacolo vedi?» lo incoraggiò Mimmo.

«Beh, usando la terminologia del Castello, non penso che basti dare un computer e un sistema di gestione delle informazioni ai servi della gleba e aspettarsi che si mettano subito a prendere delle buone decisioni!» dichiarò Matteo.

«Anche questo è vero, ma queste sono parole da Castellano, non da Ragazzo di Bottega! Quando sei stato assunto non ti abbiamo sbattuto davanti ad un computer dicendoti di darti da fare, come si faceva nel Castello!»

«E' vero, scusa» si pentì Matteo. «In effetti voi mi avete chiesto quali erano le mie ambizioni e avete messo tutta l'azienda a mia disposizione per realizzarle. Quindi mi avete fortemente motivato nel mio progetto di crescita professionale. Ecco la politica nei confronti dei Collaboratori di cui mi ha parlato ieri il dott. Ferretti, dandomi il benvenuto.»

Mimmo sorrise, ma proseguì subito con molta serietà: «Questo però ha un prezzo! Richiede che tutti siano disponibili ad interpretare anche dei ruoli cui non erano abituati, secondo i vecchi canoni. Nel Castello c'era il Feudatario che, per grazia divina, decideva insieme alla sua corte ristretta. Poi c'erano tutti gli altri, i servi della gleba, che eseguivano. Ed è stato così per tanto tempo, i ruoli erano immutabili. Nella Bottega invece siamo tutti molto più uguali, e ciascuno di noi deve essere flessibile per poter sia decidere che eseguire, in una continua alternanza di ruoli. Nella Bottega tutti i Collaboratori sono delegati a prendere decisioni per realizzare le proprie ambizioni ed essere felici. Tutti hanno diritto ad essere imprenditori di sé stessi, ma nessuno deve utilizzare questo diritto per rafforzare il proprio potere personale, danneggiando gli altri!»

«Un modo di lavorare più "democratico", quindi» osservò Matteo.

«Certo! E' un nuovo modo di lavorare che va incontro alle aspettative di ciascuno di noi, ma non è solo "filantropico"; questo nuovo modo di lavorare fa anche gli interessi dell'azienda.»

«Questo mi è chiarissimo» esclamò Matteo quasi a voler rassicurare Mimmo che aveva capito bene che nella Bottega non si faceva beneficenza. «Visto che al mondo d'oggi bisogna correre sempre più in fretta, è meglio sfruttare tutte le risorse e non solo quelle di pochi. Quindi il modo di operare della Bottega coniuga l'interesse dell'azienda con quello di tutti i suoi Collaboratori.»

Mimmo sorrise. Matteo aveva capito, ma gli era sembrato che fosse diventato di colpo penseroso: «Qualcosa non va?» gli chiese.

«No, no, va tutto bene, finora! Ma abbiamo appena visto un concetto, quello dell'alta frequenza, e mi stavo chiedendo quanto sia complicato questo sistema di gestione della Bottega, che stravolge tutte le conoscenze che avevo acquisito nella mia precedente esperienza nel Castello.»

«Non preoccuparti» lo tranquillizzò Mimmo. «Vedrai che non è poi così difficile e non ti ci vorrà molto per assimilarlo. Per entrare nel vivo del nostro sistema di gestione ti propongo di passare al prossimo argomento: la *Strategia* e gli *Obiettivi* !»

La Strategia e gli Obiettivi

«Mettemoci prima d'accordo sul significato della parola» propose Mimmo. «Che cos'è, secondo te, la *Strategia*?»

Matteo, fresco di studi, rispose con prontezza. «All'università mi hanno insegnato che la strategia è sostanzialmente la definizione, pianificazione e direzione di operazioni di vasto respiro con *Obiettivi* ben definiti.»

«Complimenti, un'ottima memoria. Questa è una buona definizione scolastica che fa riferimento ad operazioni di ampio respiro con obiettivi definiti dall'imprenditore o dal management» osservò Mimmo.

«Beh, direi di sì...» concordò Matteo, un po' spiazzato dall'osservazione di Mimmo «...penso che il dott. Ferretti non chiederebbe mai a me di definire la strategia e gli obiettivi di questa azienda.» La considerazione gli sembrava ovvia.

Ma Mimmo continuò: «Per adesso prendiamo per buona sia questa definizione di strategia, sia che la elabori l'imprenditore. Ci torneremo sopra tra poco. Esaminiamo prima le "caratteristiche" essenziali che strategia e obiettivi devono possedere, magari ricorrendo ad esempi pratici, tratti dall'esperienza. La prima caratteristica della strategia e dei relativi obiettivi è che devono essere *Definiti*» sentenziò Mimmo.

«Cosa intendi dire?...» chiese Matteo perplesso. «Un'azienda non può non avere strategia ed obiettivi, altrimenti nessuno saprebbe cosa fare.»

«Certo, però il fatto che esistano sia la strategia che gli obiettivi non significa automaticamente che siano definiti» continuò Mimmo. «Sto parlando di quelle aziende in cui l'imprenditore, pur avendo in testa strategia ed obiettivi, non li definisce per gli altri in modo formale, chiaro ed univoco.»

«Posso darti un esempio, a conferma di quello che hai appena detto» lo interruppe Matteo impaziente. «Nella mia precedente azienda avevo solo una vaga conoscenza della strategia e degli obiettivi aziendali, e questa conoscenza era basata sulle mie intuizioni, sulle disposizioni che ricevevo dal mio Capo, sulle voci di corridoio, sulle mezze frasi sussurate tra colleghi, piuttosto che su dichiarazioni certe dell'Imprenditore.»

«Vedi che gli esempi vissuti sono i più istruttivi? In questo tipo di aziende l'Imprenditore applica il principio della "mano libera". Vuole il massimo della libertà, vuole riservarsi sempre la decisione di cambiare tutto senza preavviso, vuole poter intervenire in modo diretto nel dirigere le azioni dei suoi Collaboratori. In conclusione non vuole rinunciare al suo potere decisionale sulla strategia da adottare di volta in volta.»

«Però questo Imprenditore corre un grave rischio» osservò Matteo «perché i suoi Collaboratori, che hanno solo vaghe indicazioni sulla direzione di marcia, ad ogni bivio possono facilmente prendere la direzione sbagliata. E poi quando si accorgono dell'errore devono ritornare indietro fino al bivio precedente e prendere l'altra strada. Insomma si ha uno spreco inutile di risorse ed uno stato di perenne incertezza.»

«E tu, come ti comportavi, in questa situazione?» gli chiese Mimmo.

Matteo sorrise amaramente. «Beh, in mancanza di indicazioni precise dall'alto avevo cercato almeno di darmi da fare...»

«E' la reazione tipica di ogni Collaboratore, ma ha un limite, perché quello che il Collaboratore cerca comunque di fare potrebbe non essere quello che ha in mente il Capo...»

«E' possibilissimo» concordò Matteo «il rischio che si percepisce è quello di far parte di un'armata Brancaleone, non di un'azienda...»

Mimmo sorrise al paragone dell'azienda con l'armata Brancaleone. «Allora, in base a quello che mi hai appena detto, siamo sicuramente d'accordo sulla necessità che le strategie e gli obiettivi siano, oltre che definiti, anche *Armonizzati*. Però non è sufficiente...»

Matteo pensò – cosa serve ancora?

E Mimmo continuò con i suoi esempi: «Esistono poi aziende in cui l'Imprenditore elabora la strategia e gli obiettivi e li comunica ai suoi Collaboratori.»

«Beh, almeno qui, quando si arriva ad un bivio, dovrebbe essere più facile scegliere la strada giusta» aveva commentato Matteo.

«Certo, in questo caso l'impreditore diminuisce i rischi, ma non li elimina del tutto. Il rischio residuo è che il Collaboratore, visto che il Capo non gli aveva mai chiesto se era d'accordo, possa sempre accampare tutta una serie di riserve mentali sia sulla bontà della strategia che sulla raggiungibilità degli obiettivi, senza sentirsi responsabile in prima persona.»

«La demotivazione...» osservò Matteo.

«Esattamente. Se non arriveremo dove il Capo voleva, non ci sentiremo personalmente responsabili; dopotutto strategia ed obiettivi erano i suoi, non i nostri...» concluse cinicamente Mimmo.

«Anche su questo esempio ho esperienze dirette» rispose Matteo sorridendo. «Lavoro da poco tempo, ma ho già assistito a numerose recite del teatrino aziendale. Nella mia precedente azienda le rappresentazioni erano mensili, sempre con lo stesso copione: il Capo si lamentava che sebbene lui ce la mettesse tutta, le cose non andavano come avrebbero dovuto. Diceva che era deluso, che non capiva come non si potessero ottenere risultati migliori, visto che, secondo lui, avevamo tutti i mezzi necessari a disposizione, che bisognava fare di più, eccetera, eccetera, eccetera...»

«Se ti può sollevare» aggiunse Mimmo «ho partecipato anch'io a questo genere di rappresentazioni, nelle mie precedenti esperienze di lavoro.»

«Queste riunioni-teatrino» continuò Matteo «mi creavano sempre un profondo disagio; mi sentivo perennemente colpevolizzato del mancato raggiungimento di obiettivi confusi nell'ambito di una strategia altrettanto confusa, totalmente al di fuori delle mie possibilità di controllo.»

Mimmo concluse allora con una certa solennità: «Dopo quello che ci siamo appena detti, penso sia inutile chiederti se concordi con la necessità che strategie ed obiettivi aziendali siano prima definiti, poi armonizzati ed infine *Condivisi*...»

Matteo assentì vigorosamente. «Però a questo punto sono curioso di capire come avviene la definizione della strategia in questa azienda!»

«La definizione della strategia è forse il compito più importante di ognuno di noi!» riprese Mimmo.

«Cosa intendi dire, con "ognuno di noi"?» osservò Matteo, sobbalzando all'idea che di strategie ce ne potessero essere tante.

«Riprendiamo per un attimo il discorso di poco fa, quando abbiamo iniziato a parlare delle strategia. Ti avevo dato per buono il concetto che la strategia fosse elaborata dall'imprenditore. Ma abbiamo già visto ieri che, all'interno di questa azienda, sono tutti imprenditori, e non solo il dott. Ferretti. Vorrei che questo fosse ben chiaro! »

«E' chiarissimo, adesso» si era affrettato a convenire Matteo. «Quindi se ho capito bene, come credo, intendi dire che anch'io avrò una mia strategia!?»

«Certo, sarà la tua strategia di imprenditore di te stesso, elaborata da te come Capo della tua Bottega, piccola ma pur sempre una Bottega!» ribadì Mimmo con convinzione.

«Però se tu mi chiedessi, adesso, di definire la mia strategia non saprei da dove cominciare!» ammise sinceramente Matteo, spaventato dall'idea di doversi improvvisare stratega.

«Non preoccuparti, ti darò una mano. E' uno dei miei compiti, dopotutto sono il tuo Maestro, o no!?...»

Matteo si tranquillizzò. E Mimmo riprese: «Il processo strategico consiste nell'esecuzione, in sequenza, di due attività ben distinte: l'*Analisi* e la *Sintesi* seguite dalla decisione finale!»

«Pensavo che l'elaborazione della strategia fosse solo il risultato di un atto creativo, di sintesi» lo interruppe Matteo.

«Non solo» osservò Mimmo. «Dare poca importanza alla raccolta metodica e sistematica dei dati a disposizione, ed alla loro analisi, è un errore abbastanza ricorrente. Nel momento dell'analisi il Capo Bottega ed i suoi Collaboratori devono agire come giornalisti, raccogliere i dati, evidenziare le incongruenze, le cose dubbie, quelle che non vanno, quelle irrisolte, anche a livello personale, e anche contro il proprio interesse.»

Matteo stava per obiettare che era utopistico pensare che si potesse agire anche contro il proprio interesse personale. Ma si era trattenuto dall'osservarlo, dopotutto questo era un comportamento intellettualmente onesto e quindi forse meno utopistico di quanto potesse sembrare a prima vista.

Mimmo quindi continuò: «Solo dopo una buona analisi si può passare alla sintesi, ossia alla generazione creativa e fantasiosa di possibili soluzioni da parte di tutti i Collaboratori, supportata dall'esperienza e professionalità del Capo Bottega.»

«Quindi sia l'analisi che la sintesi» commentò Matteo «sono eseguite dal Capo Bottega e dai suoi sette Collaboratori. Vi contribuiscono otto persone con otto esperienze e professionalità diverse!»

Mimmo era contento che Matteo avesse colto quell'aspetto fondamentale, e concluse: «La definizione della strategia è l'atto finale, la decisione razionale tra più alternative, effettuata dal Capo Bottega.» Ed enfatizzò ulteriormente: «Il fatto che tutti i Collaboratori partecipino, e quindi diano il loro contributo al processo strategico, oltre che arricchire la strategia, ne genera anche spontaneamente la condivisione. Se la strategia fosse stata elaborata dal Capo Bottega, da solo, probabilmente non sarebbe stata altrettanto buona, ma

soprattutto non sarebbe stata automaticamente condivisa da tutti i Collaboratori!»

«Ma alla fine in che cosa consiste una strategia?» chiese Matteo. «Intendo dire, come è “fatta” fisicamente. E’ un documento, immagino!»

«Certo, è un documento che precisa in dettaglio cosa vogliamo fare, chi deve fare cosa, dove vogliamo arrivare, i costi e i benefici attesi e soprattutto la “Durata della Strategia”. Questa durata è una caratteristica fondamentale, perché fissa il periodo di tempo durante il quale tutti devono operare con coerenza rispetto a quanto deciso. Al termine di questo periodo, poi, inizia una “Crisi”!»

«Altre due parole chiave del gergo!» osservò Matteo. «Ma cosa intendi per crisi? Mi sembra un concetto negativo...»

«Al contrario» ribatté Mimmo con convinzione. «La crisi è il processo di ridefinizione della strategia e quindi, se ci pensi bene, la capacità di gestire bene tante piccole crisi in tempi ravvicinati è proprio lo strumento che ci consente di avere sempre la miglior strategia possibile.»

«Come il viaggio dalla Terra alla Luna di prima.» Il viso di Matteo si era improvvisamente illuminato. «Verne ha dovuto costruire il successo della missione sulla bontà della cannonata iniziale, mentre invece la NASA ha costruito il successo della missione mediante piccole ma frequenti correzioni di rotta.»

«Mi sembra che tu abbia capito il concetto!» osservò Mimmo. E aggiunse: «Altri dubbi?»

Matteo ci pensò un attimo, poi chiese: «Che durata hanno le strategie delle Botteghe? Immagino che le strategie delle Botteghe come la nostra siano di breve periodo, mentre quelle della Direzione Generale siano di respiro più ampio ed abbraccino quindi periodi più lunghi.»

«In linea teorica tanto più breve è la durata della strategia, tanto più frequenti sono le crisi e tanto più siamo tranquilli di aver la miglior strategia possibile. Ma c’è un limite: la crisi deve essere gestibile!»

«Cosa intendi dire?»

«Per gestire la crisi, che è il processo di ridefinizione della strategia, come abbiamo appena visto, occorrono: dati, creatività e tempi di reazione. I dati servono per l’analisi, la creatività serve per la sintesi ed i tempi servono per riadattare tutti i processi alla nuova strategia. Per rispondere alla tua domanda, quindi, la durata della strategia non dipende tanto dal livello della Bottega, come dicevi, quanto dalla complessità della strategia stessa, dal numero di

persone o Botteghe coinvolte, dai tempi di reazione per modificarla, dallo stato economico finanziario dell'azienda, e così via...».

Matteo sembrava ancora dubbioso e così Mimmo gli propose un esempio: «Prendiamo il tuo caso. La tua strategia coprirà un periodo di tempo abbastanza lungo, diciamo un anno. Dopotutto tu vuoi acquisire una nuova professionalità, e tra un mese non avremo sicuramente a disposizione dei dati significativi per valutare se hai acquisito quella professionalità, ossia se sei diventato un bravo venditore.»

Matteo aveva fatto un cenno col capo. Fin lì era tutto chiaro. Mimmo allora proseguì: «Di contro una strategia di direzione quale ad esempio la ricerca del miglior finanziamento per una nuova attività avrà sicuramente una durata molto inferiore...»

«Ripensando a quanto mi hai appena detto» osservò Matteo «direi che la correttezza della durata della strategia è più importante della correttezza della strategia stessa».

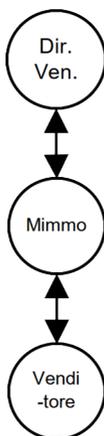
«Infatti. Il Capo Bottega ed i suoi Ragazzi possono anche "sbagliare" una strategia. Ma se hanno determinato correttamente la sua durata, e quindi il giusto momento di apertura della crisi, possono minimizzare i danni derivanti da una errata decisione iniziale e recuperare nel tempo la probabilità di successo.»

«Penso di aver capito abbastanza bene il processo strategico» concordò Matteo, convinto. «Ma finora non abbiamo ancora parlato concretamente di obiettivi.»

«Adesso è ora di pranzo!» rispose Mimmo. «Dopo la pausa parleremo concretamente di obiettivi!» La mattina era volata.

La Catena dei 3

Dopo la pausa Mimmo propose a Matteo di riprendere un argomento che il giorno prima era stato rimandato: quello della Catena dei 3. E, presa una matita, fece un disegno per aiutarsi nella spiegazione :



«Questa che ho appena disegnato è una rappresentazione della Catena dei 3 che lega il Direttore Vendite, me e, attraverso me, ciascuno dei miei Venditori.»

Una catena niente affatto impressionante – pensò Matteo guardando lo schizzo che Mimmo aveva appena fatto. Ma non lo interruppe.

«Il ruolo chiave della Catena è l'anello centrale. Chi occupa questa posizione deve contribuire a definire e condividere gli obiettivi individuali coi propri Collaboratori, verificare che questi obiettivi siano coerenti con la strategia della Bottega e infine verificare che gli obiettivi siano accettati dal suo Capo.» E si rivolse a Matteo, come per chiedergli se era tutto chiaro.

«Tutto OK, finora...» lo tranquillizzò Matteo.

«Allora ritorniamo alla catena che ho appena disegnato, il nostro esempio» riprese Mimmo. «lo discuto preliminarmente gli obiettivi

individuali con ciascuno dei miei Collaboratori e verifico la congruenza con la strategia della Bottega. Una volta che tutto quadra, posso portare questi obiettivi al mio Capo.»

«Ovviamente» aggiunse Mimmo «tutti gli altri Capi delle Botteghe di terzo livello fanno esattamente la stessa cosa che ho appena descritto, nelle loro Botteghe.»

«Quindi» lo interruppe Matteo «il processo di definizione degli obiettivi parte dal basso, dai Capi delle Botteghe di terzo livello?»

«Questa è una bella domanda» esclamò Mimmo. «Se sapessi risponderti saprei anche se è nato prima l'uovo o la gallina!»

Matteo lo guardò in modo interrogativo.

«Il processo può partire dal basso, ma può benissimo essere sollecitato anche dall'alto, dalla Direzione Generale» chiarì Mimmo. «Sicuramente però, indipendentemente da dove si parte per definire gli obiettivi, questi sono considerati solo come proposte iniziali su cui avviare il dialogo ed il confronto, non come dati imm modificabili.»

Matteo annuì, come per dire a Mimmo che poteva proseguire.

«La fase successiva è esattamente eguale a quella che ho appena descritto, solo che questa volta i responsabili sono i Capi delle Botteghe di secondo livello...» e fece un altro disegno, con un esempio di un'altra Catena dei 3



«Ma siamo già arrivati al Direttore Generale!» osservò Matteo, con sorpresa.

«Eh, già» concordò Mimmo «quando i livelli sono pochi si arriva molto rapidamente al vertice. Hai appena toccato con mano uno dei vantaggi dell'applicazione della Regola del 7 e della Catena dei 3!»

Matteo fece un altro cenno, e Mimmo, rassicurato che Matteo lo stava seguendo, continuò dicendo: «Il Direttore Generale deve, a sua volta, verificare che gli obiettivi proposti dai suoi Collaboratori diretti, i Capi Bottega di secondo livello, siano compatibili con gli obiettivi aziendali, dei quali risponde al consiglio di amministrazione, ai soci e a tutte le altre parti interessate...»

«E se questa verifica non dà esito positivo?» chiese Matteo.

«Allora il Direttore Generale propone le modifiche da fare ai suoi Collaboratori che, a loro volta, a cascata, ne riparlano nell'ambito delle loro Botteghe, e così via...»

«Quindi» concluse Matteo «la definizione e l'armonizzazione degli obiettivi è un processo a ciclo chiuso. Sia che si parta dal basso che dall'alto, il requisito fondamentale è che si ritorni comunque al punto di partenza, compiendo un intero ciclo.»

«Bravo, questo è proprio quello che avviene, in pratica!» disse Mimmo visibilmente soddisfatto.

Dopo qualche attimo di riflessione Matteo osservò: «Mi sembra che la parte più critica del ciclo che mi hai appena descritto sia l'accordo sugli obiettivi. Voglio dire, potrebbe succedere che il Direttore Generale ritenga che le proposte ricevute da uno o più dei suoi Collaboratori siano per così dire, di basso profilo, poco stimolanti. O viceversa che la Direzione Generale proponga obiettivi che i suoi Collaboratori ritengano difficili, se non impossibili da raggiungere, ... non so se riesco a spiegarmi...»

«Eccome!» convenne Mimmo. «Un accordo richiede sempre un dialogo, un confronto e una mediazione tra interessi non sempre convergenti. Ma il tutto avviene nell'ambito protetto della Bottega, dove la qualità delle relazioni umane tra i componenti e la loro abitudine a lavorare in gruppo con onestà intellettuale sono un terreno fertile su cui l'accordo germoglia facilmente.»

«E cosa succederebbe se il terreno non fosse abbastanza fertile, e l'accordo comunque non germogliasse?» insistette Matteo. «Ossia cosa succede se un Collaboratore e il suo Capo non riescono, malgrado tutto, a mettersi d'accordo?»

«La tua è una domanda importante» osservò Mimmo. «In questo caso ci sarebbe una *Condivisione Forzata* sulla proposta del Capo!»

«Ma la condivisione forzata è una forma di sopraffazione del Capo nei confronti del suo Collaboratore, è un neo del sistema...» sbottò Matteo con slancio, pentendosi però subito della foga con cui aveva fatto quella esclamazione.

Mimmo sorrise a quello slancio giovanile e riprese con calma. «Vediamo se riesco a dimostrarti che non è come pensi, che non c'è nessuna sopraffazione.»

Matteo si dispose ad ascoltarlo con molta attenzione.

«Nella nostra azienda il Capo ha a propria disposizione, oltre a tutte le informazioni dei suoi Collaboratori, anche quelle che gli servono per svolgere il proprio lavoro. Quindi, per definizione, il Capo ha a sua disposizione più informazioni di quelle possedute da ciascuno dei suoi Collaboratori.»

«Certo» ammise Matteo «se entrambi avessero le stesse informazioni ci sarebbe una coincidenza di ruoli, il che non può essere.»

«Quindi» continuò Mimmo «il Capo ha il dovere di mettere a disposizione del proprio Collaboratore tutte le informazioni che gli servono per far bene il suo lavoro, ma questo non significa che il Collaboratore abbia il diritto di sapere tutto quello che sa il suo Capo.»

«Penso di capire, adesso» esclamò Matteo quasi per scusarsi. «Mi stai dicendo che il Collaboratore deve essere disposto ad accettare una condivisione basata anche su informazioni che possiede solo il suo Capo, ma anche che, dall'altra parte, il Capo deve essere disponibile a dare al suo Collaboratore tutte le informazioni aggiuntive che lo possano aiutare ad accettare quella condivisione?...»

«Proprio così. D'altronde ogni Capo, a sua volta, deve portare a conoscenza del suo diretto superiore tutte le mancate condivisioni di obiettivi con i propri Collaboratori. La condivisione è un interesse comune. Se questa non avviene, sia il Capo che il suo Collaboratore si mettono in cattiva luce...»

«Quindi il sistema "spinge" verso il basso della Catena dei 3 la risoluzione dei problemi relazionali» pensò ad alta voce Matteo «incentivando la disponibilità di tutti e non l'intransigenza!»

«E' proprio così. In prima approssimazione si applica il principio che l'eventuale forzatura può avvenire sulla base delle conoscenze del Capo, che sono, per definizione, maggiori di quelle del suo Collaboratore, in quanto ricopre un ruolo di maggiore responsabilità.

Ma il Capo deve stare molto attento alle forzature perché, a sua volta, ne deve rendere conto al suo diretto superiore...»

«Mi devo ricredere» dichiarò Matteo onestamente. «Ritiro la mia affermazione che la condivisione forzata è una sopraffazione! ... Ma capita spesso di dover forzare una condivisione?»

«Molto raramente, negli ultimi tempi» lo tranquillizzò Mimmo. «Accadeva più spesso qualche anno fa quando abbiamo iniziato ad applicare l'attuale sistema di gestione.»

«E a cosa è dovuta la diminuzione?» incalzò Matteo, la cui curiosità non era evidentemente ancora del tutto soddisfatta.

«Beh, in primo luogo direi che sono migliorate le capacità di mediazione dei Capi Bottega, che col tempo hanno imparato ad interpretare al meglio il proprio ruolo...»

«...e in secondo luogo?...» insistette Matteo.

«...in secondo luogo» concluse Mimmo pacatamente «alcuni dei Collaboratori più intransigenti, quelli che generavano questo tipo di problemi, non lavorano più qui da noi! L'intransigenza è incompatibile con l'armonia!...»

La Condivisione Esplicita

«Un ultimo punto, fondamentale» riprese Mimmo dopo una pausa caffè. «Oltre alla definizione ed armonizzazione delle strategie e degli obiettivi, è necessaria la *Condivisione Esplicita*, da parte di tutti.»

«Una specie di giuramento di Pontida?» chiese Matteo, sorridendo di quell'esempio che gli era venuto d'istinto.

«Se questo paragone ti aiuta a capire il significato della condivisione esplicita, chiamiamola pure giuramento di Pontida» concesse Mimmo.

E, cambiando completamente discorso, gli chiese: «C'è l'hai la ragazza?».

«Beh, sì» rispose Matteo, meravigliato di quella domanda. Non capiva cosa c'entrasse Erika con la condivisione degli obiettivi.

«Immagina allora che una sera tu abbia voglia di uscire, magari di andare al cinema perché sei stato in piedi tutto il giorno, e sei un po' stanco. Quando telefoni alla tua ragazza per chiederle di uscire lei ti dice subito di sì, proponendoti di andare al cinema.»

«In questo caso la serata sarà sicuramente piacevole per entrambi» concluse Matteo cercando di capire dove Mimmo volesse andare a parare.

«Immaginiamo invece che lei ti risponda di sì, ma aggiungendo che muore dalla voglia di andare in discoteca: come ti comporteresti?»

«In questo caso» concluse Matteo, pensando tra sé che avrebbe fatto di tutto per accontentare Erika, «l'accompagnerei in discoteca!»

«Malissimo!» esclamò Mimmo ad alta voce, aspettandosi che Matteo cadesse nella trappola.

Matteo sobbalzò. Cosa aveva detto di tanto grave?

Mimmo sorrise e si spiegò: «Non voglio assolutamente interferire con la tua vita personale, intendiamoci, l'esempio serviva solo per richiamare la tua attenzione sul fatto che, in azienda, la condivisione della strategia e degli obiettivi deve essere dichiarata, sentita e spontanea. Non deve essere subita, magari solo per far piacere al tuo Capo.»

«Beh, dopotutto non hai torto» ammise Matteo. «Effettivamente le poche volte che l'ho accompagnata in discoteca per farle piacere,

senza averne voglia, ho vissuto come un peso quello che invece per lei era un divertimento, e non vedevo l'ora di tornare a casa.»

«C'è anche di peggio» aggiunse Mimmo, rincarando le dose. «Tu non ti sei sicuramente sentito "responsabile" di quella serata passata diciamo così così, ma anzi ti sei sentito in credito per averle fatto un favore.»

«Hai ragione anche in questo, devo ammetterlo. Avendo accettato l'obiettivo della discoteca, senza dividerlo, alla fine ho attribuito la responsabilità di una serata poco piacevole alla mia ragazza, senza pensare che ne ero quantomeno corresponsabile.»

Mimmo era sicuro che Matteo avesse capito l'importanza di una condivisione sentita e spontanea, ma gli fece lo stesso un'ultima domanda, per scherzo. «E allora, come ti comporterai la prossima volta che la tua ragazza ti dirà che vuole andare in discoteca, se tu non ne hai la minima voglia?»

«Beh, ne parleremo insieme. Può darsi che alla fine si decida di andare a prendere un gelato, accontentando entrambi...» rispose altrettanto scherzosamente Matteo. «In ogni caso non farò lo "yes man", neanche con la mia ragazza!»

«Con la tua ragazza ti puoi regolare come credi, l'importante è che tu non faccia lo "yes man" in questa azienda!»

Era esattamente il contrario di quello che gli aveva suggerito suo padre, quando gli aveva manifestato i suoi primi disagi alla Brambilla S.p.A. – pensò Matteo. In questa azienda lo avevano già diffidato dal fare lo "yes man", ed era solo il suo secondo giorno di lavoro.

«E con questo abbiamo finito di parlare di strategia e obiettivi. Adesso dovrebbe esserti molto chiara l'importanza della condivisione sentita e spontanea degli obiettivi. In questa azienda non sono graditi gli "yes man", come non lo sono i furbi, o i prepotenti. Qui fanno carriera...»

«...i collaboratori che hanno onestà intellettuale!» concluse precipitosamente Matteo, quasi a voler dimostrare a Mimmo che aveva ben capito la lezione.

«Adesso ho un impegno e ti devo lasciare solo» aveva concluso Mimmo. «Prova e ripassare mentalmente i concetti di cui abbiamo parlato oggi. Anche se mi rendo conto che la giornata può essere stata un po' pesante, sono soddisfatto dei tuoi progressi.»

E si erano salutati con un arrivederci all'indomani mattina.

No Yes Man

«Ciao mamma, mi hai comprato il giocattolo?» scherzò Matteo salutando Erika che lo stava aspettando all'uscita dall'ufficio.

Erika rimase allo scherzo e fece il broncio. «Sei un ingrato ... Invece di apprezzare il sacrificio che faccio per venirti a prendere...»

Poi si misero a ridere entrambi e si salutarono per davvero con un bacio.

«Non vedevo l'ora di rivederti...» sospirò Erika dopo essersi ripresa dal saluto.

«Anch'io ... ho un mucchio di cose da raccontarti. Oggi abbiamo parlato di te!»

«Di me?!» Erika era stupita. «Spero che tu sia rimasto sul vago, senza scendere in particolari...»

Matteo sorrise. «Stai tranquilla, abbiamo fatto l'esempio di quando ti accompagno in discoteca, anche senza averne troppa voglia.»

Erika lo guardava ancora più stupita. «E quando sarebbe successo, questo?»

«Beh, qualche volta. Sai bene che non sono un patito della discoteca!» rispose candidamente Matteo.

«Vuoi dire che mi accompagni di malavoglia, in discoteca?» chiese Erika come se ne accorgesse solo allora.

Matteo si era reso conto di aver fatto una gaffe. «No, no ... non sempre, solo qualche volta, quando sono stanco» aggiunse precipitosamente, per metterci una pezza.

«E perché non me l'hai mai detto?» chiese Erika, con un tono di amorevole rimprovero nella voce.

«Perché farei di tutto, per accontentarti ...» recuperò Matteo.

«Non devi più farlo, altrimenti non avrei più il coraggio di chiederti di andare in discoteca!» esclamò Erika.

«E' esattamente quello che mi ha detto anche Mimmo.»

«Ancora questo Mimmo!...» E continuò: «Comunque mi fa piacere sentire che Mimmo non ti parla di organizzazione aziendale tutto il giorno, ogni tanto fate delle pause...»

«Beh, non proprio, l'esempio della discoteca serviva a chiarire il concetto che non devo mai fare lo "yes man" in azienda!»

«Vuoi dire che così come non mi devi mai accompagnare in discoteca solo per farmi piacere, anche in azienda non devi mai dire di sì al tuo Capo, tanto per fargli piacere?»

«Esattamente! O meglio...» si corresse subito Matteo contento di avere una risposta che salvasse l'immagine del suo Capo «... Mimmo mi ha detto che con te posso fare come voglio, ma in azienda non devo assolutamente fare lo "yes man"!»

Strano – pensò Erika – che un Capo avesse diffidato un suo collaboratore dal fare lo "yes man". Papà era circondato da "yes man" e la cosa non sembrava disturbarlo affatto, anzi forse gli faceva piacere perché era un segno tangibile del suo potere. Ma non disse nulla e chiese: «E come siete arrivati a parlare di "yes man"?»

«Ci siamo arrivati considerando che quando un Collaboratore dichiara la sua condivisione con gli obiettivi aziendali, lo deve fare in modo convinto e spontaneo, non per far piacere al suo Capo.»

Adesso Erika aveva capito perché l'azienda di papà era piena di "yes man": perché nessuno avrebbe avuto il coraggio di dirgli di non essere d'accordo. E aggiunse: «Sai, ieri sera ho pensato a lungo al vostro sistema di lavoro che mette insieme il profitto dell'azienda con il rispetto delle persone. Quello che mi hai appena detto è un'altra prova del rispetto che l'imprenditore ha per i suoi collaboratori. Ma mi sto domandando perché l'imprenditore dovrebbe rinunciare a tutti i suoi privilegi, in favore di altri. Voglio dire, ha senso?»

«Perché la gestione tradizionale di un'azienda, basata sul comando e controllo dell'imprenditore, andava bene in passato, quando le informazioni non circolavano con la rapidità e la facilità di adesso» rispose Matteo.

«Vuoi dire che questo modello non è più applicabile?» chiese Erika, allarmata.

«No, non volevo dire questo» la tranquillizzò Matteo con un sorriso. «Questo modello continuerà ad essere applicato ancora a lungo. Però le aziende che continueranno ad applicarlo probabilmente diventeranno sempre più vecchie e decrepite, come molti dei castelli medioevali diroccati che vediamo sulla cima delle nostre colline...»

«Però non deve essere facile, per un imprenditore, decidere di rinunciare ai suoi privilegi...» esclamò Erika, pensando ovviamente a papà ed alla sua azienda, che era tutta la sua vita.

«Ne sono convinto anch'io. La domanda vera non è se farlo o meno, ma cosa succede se non lo si fa. Probabilmente non succede nulla di irreparabile, almeno per qualche tempo, ma poi?»

«Esistono almeno delle precauzioni che l'imprenditore possa adottare, per evitare che la perdita del suo potere gli si possa ritorcere contro?» chiese incuriosita Erika.

«Certo! Ne abbiamo parlato proprio oggi» rispose Matteo «sono le Catene...»

La risata cristallina di Erika interruppe Matteo. «Beh, questo papà lo capirebbe benissimo. Penso che sarebbe anche disposto a rinunciare al suo potere assoluto se potesse incatenare i suoi Collaboratori. Ma scusami, sono sicura che l'idea non è questa...»

«Infatti...» aggiunse Matteo ancora serio «...le catene sono il simbolo di un vincolo molto forte che lega tutti i Collaboratori. E' un vincolo liberamente assunto, basato sulla condivisione di strategie ed obiettivi aziendali.»

«Quindi un'assunzione di responsabilità, una motivazione personale ad operare tutti insieme come una squadra» aveva considerato Erika ad alta voce.

«Proprio così» concluse Matteo. «Una volta raggiunto l'accordo con il Capo diretto, da parte di ciascun collaboratore, ognuno sa di essere d'accordo anche con il suo capo supremo, perché sono tutti legati da quella catena di cui stiamo parlando.»

«Un giuramento, insomma, come nelle Forze Armate...»

«Direi proprio di sì. Quando ne parlavo con Mimmo a me era venuto in mente il giuramento di Pontida ... forse perché non ho fatto il militare.»

«Per quello neanche io» ribatté Erika con tono scherzoso «ma mi sono venute in mente le foto del giuramento di papà, quando molti anni fa ha fatto il servizio militare negli Alpini. Le mostra sempre con orgoglio, quando rivediamo i vecchi album di foto con i nostri parenti.»

«Stiamo scivolando sui ricordi.»

«Hai ragione» si riprese subito Erika. «Vieni, ti accompagno in un posticino molto bello di cui mi ha parlato una mia amica. O sei troppo stanco e preferisci andare a nanna?»

«Sarei disposto a stare con te fino a domattina, fino ad un secondo prima di ritornare in ufficio, e lo sai bene...» disse, per tutta risposta Matteo, e arrossì come al solito.

L'Operatività

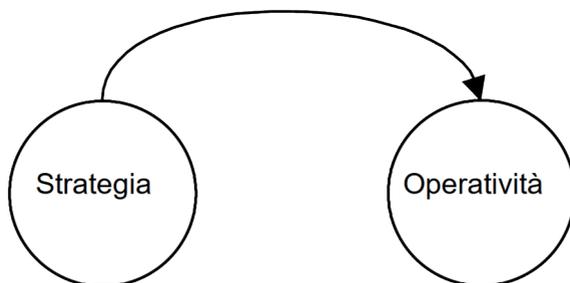
«Sei pronto per un altro sforzo?» chiese Mimmo, la mattina successiva, quasi a volersi sincerare che Matteo non fosse “cotto” dal bombardamento di concetti cui era stato sottoposto il giorno prima.

«Prontissimo» dichiarò Matteo, con entusiasmo.

«Allora affrontiamo l'*Operatività*, dal punto di vista concettuale. E cominciamo verificando, prima di tutto, se siamo d'accordo sul significato di questa parola, che appartiene al gergo.»

Matteo si concentrò un attimo ripensando alle sue definizioni scolastiche. «L'operatività dovrebbe essere l'insieme delle azioni quotidiane per l'attuazione della strategia» disse tutto d'un fiato.

«Perfetto, quindi prima si definisce la strategia, e poi si opera. Prima il pensiero, poi l'azione! ...» e qui Mimmo fece uno schizzo:



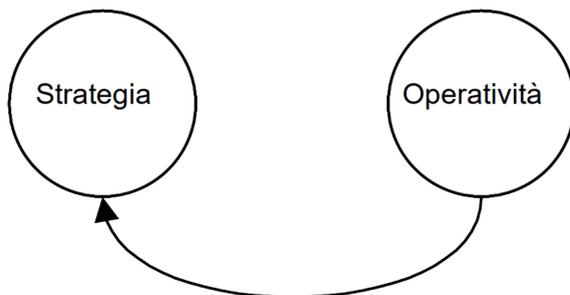
«Abbiamo già visto come si definisce la strategia. Adesso, con l'operatività, con le azioni di tutti i giorni insomma, dobbiamo lavorare per raggiungere gli obiettivi definiti, armonizzati e condivisi.»

«Immagino allora che, nella fase operativa, sia fondamentale tenere sotto controllo gli eventuali scostamenti osservati rispetto agli obiettivi della strategia...» osservò Matteo.

«Verissimo, questo è un punto sempre all'ordine del giorno nelle nostre riunioni periodiche di Bottega. L'analisi degli scostamenti infatti ci aiuta moltissimo.»

«E se la situazione osservata non fosse buona, cosa si fa?» chiese Matteo.

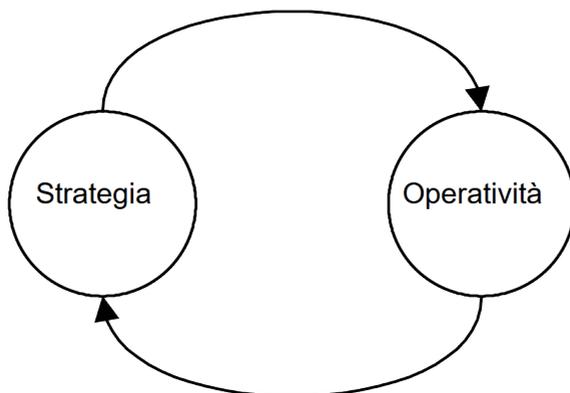
«Si continua ad operare con *Coerenza*» ribatté Mimmo. «Una volta definita, la strategia deve essere eseguita senza indugi e ripensamenti, fino alla fine!» e fece un altro schizzo



Mimmo continuò: «Solo al termine della durata della strategia inizia la crisi ...»

«...quindi l'analisi dei dati, la sintesi, le simulazioni e la decisione finale sulla nuova strategia» concluse Matteo.

«Esattamente» convenne Mimmo. «E' un ciclo che si ripete con continuità!» e fece un ultimo schizzo riassuntivo dei due precedenti:



Matteo non sembrava del tutto convinto. «L'alternanza tra strategia ed operatività mi sembra chiara. Però non sono ancora convinto della necessità inderogabile di operare con coerenza rispetto alla strategia...»

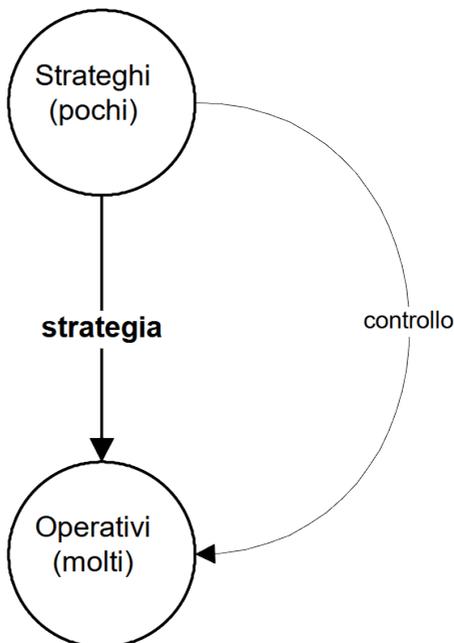
Per chiarire ancora meglio la coerenza Mimmo aveva ripreso l'esempio del missile diretto verso la Luna. «Abbiamo visto che la tecnica della NASA era basata su una sequenza di correzioni di rotta, basate sui parametri di volo analizzati dai computer ad intervalli brevi. Quindi, durante tutto il volo, sono state effettuate numerose correzioni.»

Matteo convenne. «Certo, le variabili in gioco erano sicuramente tantissime...»

«Allora concordi con me che tra una correzione e la successiva i parametri di volo dovevano rimanere costanti? E' una questione di metodo, che deve essere seguito con coerenza. Prima la correzione, poi la navigazione a parametri costanti, poi l'analisi e l'ulteriore correzione, poi di nuovo la navigazione a parametri costanti, e così via. Se la NASA non avesse applicato questo metodo l'uomo non sarebbe mai arrivato sulla luna. Anche perché la navicella viaggiava ad altissima velocità...»

«Certo, e la Luna non era là, ferma nel cielo, ad aspettare che la NASA o gli astronauti decidessero la rotta giusta per arrivarci» scherzò Matteo, finalmente convinto. Poi constatò: «Esattamente il contrario di quello che succedeva nella mia precedente azienda, dove capitava spesso di doverci mettere una "pezza", quando ci si accorgeva di un errore della strategia. Anzi tutti erano incoraggiati a prendere iniziative per rimediare subito a quell'errore.»

«Vorrei che ti fosse ben chiaro che se tu facessi una cosa del genere, nella nostra Bottega, ti beccheresti un bel cartellino giallo dall'Alfiere!» Mimmo aveva usato dei termini scherzosi, ma il suo tono di voce dimostrava che era molto serio. Poi, per ammorbidire quell'affermazione così categorica, continuò: «Nella tua precedente azienda probabilmente si concentravano molto di più sull'elaborazione di ottime strategie che cadevano dall'alto, e badavano poco ai ritorni dal campo, dagli operativi insomma...» e fece uno schizzo :



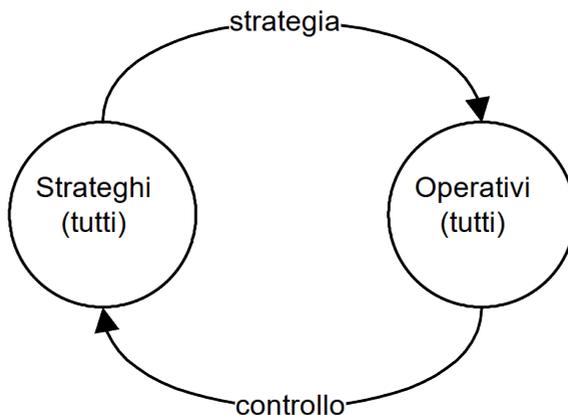
Noi, invece, non crediamo nei “fenomeni”, intendo dire gli strateghi brillanti, quelli che non ne sbagliano mai una.»

Matteo si era messo a ridere a quella definizione, e Mimmo gli chiese: «Cosa c'è di buffo?»

«Niente, scusami. Ne ho sentite tante di brillanti strategie nell'azienda di prima, e ti posso assicurare che se io, come molti altri miei colleghi, non ci avessimo messo delle pezze sarebbero stati guai seri. In effetti quando sentivamo pontificare su strategie e obiettivi sapevamo già che avremmo poi dovuto intervenire noi poveri operativi.»

Mimmo lasciò che Matteo si sfogasse, poi continuò: «In questa azienda invece, nell'ambito di ogni Bottega, siamo tutti sempre prima strateghi, poi operativi, poi di nuovo strateghi e così via. Non ci interessa tanto saper elaborare un'ottima strategia, ci interessa molto di più definire una buona strategia e sottoporla di frequente a valutazioni per poter rielaborare in tempi brevi e con successive approssimazioni una strategia sempre migliore: la migliore possibile

nelle condizioni in cui ci troviamo.» Mentre parlava aveva fatto un secondo schizzo:



«Quindi anche un gruppo di persone “normali”, come quelle che costituiscono la Bottega possono in breve tempo e con successive approssimazioni, trasformare qualunque strategia nella miglior strategia possibile» concluse Matteo, ammirato.

«Attenzione al rovescio della medaglia, però» lo ammonì Mimmo. «Nel Castello il Feudatario pensava che la sua strategia fosse sempre la migliore. Se poi i risultati non erano quelli attesi la colpa poteva essere del diavolo che ci aveva messo la coda oppure dei servi della gleba, pigri ed ignoranti, che non avevano capito quello che lui voleva. Nella Bottega invece, se le cose non vanno bene, la responsabilità è di tutti, non possiamo tirare in ballo né il diavolo né i servi della gleba, che qui non ci sono più!»

«Questo non mi spaventa, al contrario, mi motiva ancora di più!» esclamò Matteo, con convinzione.

Mimmo gli sorrise: «Bravo, questo è proprio lo spirito che deve animare i nostri Ragazzi di Bottega!»

«Mi è rimasto un dubbio» riprese Matteo. «Ma tutte queste crisi così frequenti non sono costose da gestire, per l'azienda?»

«Al contrario, una volta deciso di utilizzare al meglio la tecnologia dell'informazione, i dati sono disponibili e diffusi e quindi l'analisi dell'operatività è facilitata.»

«Il contrario di quello che avviene nel Castello» lo interruppe di slancio Matteo «dove i vari Capi si tengono ben strette le informazioni, perché sono la base del loro potere!»

Mimmo aveva sorriso per quell'interruzione, e proseguì: «Per di più l'analisi, che è basata proprio sui dati così diffusi, e la successiva sintesi sono elaborate dal Capo Bottega insieme ai suoi sette Collaboratori.»

«Quindi vi contribuiscono professionalità ed esperienza di ben otto persone» lo interruppe di nuovo Matteo «ed è molto probabile che la sintesi sia buona, o quantomeno la migliore ottenibile.»

«Perciò: da un lato la tecnologia dell'informazione ci consente di mettere a disposizione di tutti le informazioni che sono importanti per decidere, ad un costo sempre più basso, tendente a zero, e dall'altro ogni crisi ci consente di migliorare la strategia. Quindi la crisi è estremamente conveniente dal punto di vista "costo beneficio". Conviene avere tante crisi, insomma!» puntualizzò Mimmo.

«Questo concetto ribalta completamente la mia idea di crisi...» osservò Matteo. «Nel mio precedente Castello la crisi era vista come qualcosa di estremamente negativo, costosa da gestire sia in termini economici che psicologici. Quando c'era una crisi sembravano andare tutti in tilt, e l'ansia dei Capi era palpabile.»

«Nella Bottega invece la crisi è un fatto naturale, uno strumento di miglioramento continuo, e quindi non genera nessuna ansia. Al contrario, genera aspettative e proprio per questo le programmiamo, ce le andiamo a cercare insomma. Ovviamente senza inventarcele!» concluse Mimmo.

Matteo era rimasto a bocca aperta. Poi, dopo essersi ripreso esclamò: «Solo il sistema di gestione della Bottega, quindi, garantisce il successo!»

«Beh, non esagerare. Io non ho detto questo. Conosco molti Castelli che hanno successo. Ma questi successi potrebbero essere instabili, non duraturi. Potrebbero cioè dipendere da un insieme di positività contingenti, venendo meno le quali il Castello potrebbe trovarsi in difficoltà, con un danno che ricade sia sull'Imprenditore che sui suoi Collaboratori. Il sistema di gestione della Bottega è un po' la nostra assicurazione. Non mi garantisce che non avrò incidenti, ma sicuramente minimizza i rischi economici di un eventuale incidente.»

«Hai ragione, chiedo troppo ad un sistema di gestione! Però già garantire di minimizzare i rischi di un insuccesso mi sembra un

buon risultato. E il rischio imprenditoriale è comune a tutte le aziende!» si corresse Matteo.

«E' già ora di pranzo!» osservò Mimmo dando un'occhiata all'orologio. «Nel pomeriggio parleremo del sistema informativo di gestione, quello che ci deve mettere a disposizione le informazioni che sono il fattore critico per l'applicazione del nostro modello. Parleremo quindi del "Cruscotto"!»

Il Cruscotto

Erano tornati nell'ufficio di Matteo, l'ufficio senza carta e quasi senza mobili, come lo chiamava scherzosamente.

«Vorrei parlarti ancora un po' del software che hai visto l'altro ieri, perché sia chiaro il concetto che ne ha richiesto lo sviluppo» disse Mimmo mentre Matteo accendeva il computer e lanciava il programma.

«Il programma dell'Ufficio Senza Carta che ieri hai imparato ad usare è un "Cruscotto"» riprese Mimmo. «Ne abbiamo un altro, quello delle Vendite, che Luciano ti illustrerà in dettaglio la settimana prossima. Adesso vorrei soffermarmi con te sul significato della parola Cruscotto.»

«Una parola del mondo dell'automobile» osservò ad alta voce Matteo, domandandosene mentalmente la ragione.

Mimmo, anticipando la domanda di Matteo, fece allora un parallelo tra la storia dell'automobile e quella del computer raccontando che gli sforzi tecnologici iniziali nel mondo automobilistico si erano concentrati prevalentemente sull'affidabilità del motore. Il guidatore doveva essere un buon meccanico, ed intervenire spesso basandosi su informazioni che percepiva in modo diretto, quali la regolarità del funzionamento, rumori anomali e così via.

«Col passare degli anni» continuò Mimmo «la tecnologia ha aumentato l'affidabilità del motore e migliorato il comfort dell'abitacolo, trasformando il ruolo del guidatore, sempre meno meccanico, e sempre più isolato dal motore. Si è reso pertanto necessario introdurre e sviluppare uno strumento di collegamento tra il motore ed il guidatore, il Cruscotto appunto, per dare al guidatore le informazioni necessarie a rendere la guida più sicura. Nel caso dell'industria automobilistica la tecnologia dei motori e dei cruscotti è avanzata di pari passo..»

«Ma mi sembra di capire che la stessa cosa non è avvenuta per i computer» interruppe brevemente Matteo.

«Proprio così» convenne Mimmo. «Nel mondo dei computer le società di software continuano a produrre sofisticati e potenti Motori Software, ma poche ancora si preoccupano di sviluppare Cruscotti Software che visualizzino informazioni semplici, coerenti e sintetiche per poter prendere rapide decisioni.»

«Penso di capire...» disse Matteo «...ricordo, ad esempio, che quando chiedevo le statistiche di vendita al Responsabile EDP della mia vecchia azienda mi sommergeva con tonnellate di tabulati, e poi mi occorreva un mucchio di tempo per estrarre dei dati comprensivi.»

«E' un tipico esempio del modo di lavorare di un Motore Software: sei sommerso di dati, ma questi non sono direttamente utilizzabili per prendere rapide decisioni» replicò Mimmo. «Invece i Cruscotti installati su tutti i computer della nostra azienda sono nati con uno scopo completamente diverso, e cioè quello di dare tutte le informazioni necessarie ai Collaboratori per prendere le migliori decisioni nel proprio lavoro, senza dover perdere tempo.»

«Ma tutti hanno lo stesso cruscotto?»

«I Cruscotti sono diversi come diverse sono le attività delle nostre Botteghe. Puoi ben immaginare che il Cruscotto delle Vendite è molto diverso da quello della Produzione o degli Acquisti, ma il Cruscotto dell'Ufficio senza carta è comune a tutti perché tutti hanno una scrivania, quella virtuale, e tutti utilizzano *l'Office Automation.*»

«Anche l'Office Automation? Una parola del gergo?»

«Sì, questa parola un po' "fumogena" da noi fortunatamente è diventata realtà. Mi ricordo i disagi di anni fa quando non avevamo il Cruscotto per l'Ufficio e ti assicuro che ora non ne possiamo fare più a meno.»

«L'azienda avrà comunque il suo Motore Software, che rimane insostituibile» osservò Matteo.

«Certamente, nessuno mette in dubbio il software per la gestione della contabilità o del magazzino, tanto per fare l'esempio di un Motore Software che ormai tutte le aziende hanno, però questi motori sono stati architettati più per assicurare la corretta registrazione dei dati che per fornire informazioni di supporto alle decisioni.»

«Quindi il Cruscotto che ho davanti non fa niente da solo, ma è collegato al motore per darmi le informazioni che mi servono per prendere le giuste decisioni nel lavoro di ogni giorno» concluse Matteo.

«Esattamente! Come il cruscotto di un'automobile. Non è lui che muove l'auto, ma è indispensabile per guidare sicuri. Oggi le nostre Botteghe operano in un mercato di estrema competitività, e prendere le giuste decisioni in tempi brevi è fondamentale per il successo di chiunque. »

«Prova a guidare una Ferrari senza cruscotto» lo sfidò Mimmo.

Matteo dedicò il resto della giornata ad apprezzare la validità del suo Cruscotto, che era parte integrante del suo Ufficio senza carta e senza mobili.

Pillole di Management 2

□ L'onestà intellettuale di tutti all'interno dell'azienda, a partire dall'imprenditore, è la premessa principale per creare Armonia. Tutti aspirano a vivere in una società umana in cui la sopraffazione del più forte nei confronti del più debole sia bandita, oltre che a parole, anche nei fatti. Anche l'azienda deve essere "umana", e questo è il sistema di gestione della Bottega Rinascimentale del 2000.

□ Molte aziende perseguono la soddisfazione del cliente, di cui si fa un gran parlare, in modo speculativo. La soddisfazione del cliente nella Bottega Rinascimentale è un obiettivo scontato che viene raggiunto come conseguenza della soddisfazione dell'imprenditore e dei suoi collaboratori.

□ Nella Bottega Rinascimentale del 2000 non esiste una distinzione tra chi è preposto a "pensare" e chi ad "agire" (strateghi e operativi) perché tutti pensano e tutti agiscono. Ciascuna Bottega è una squadra formata da un massimo di otto persone. Se fossero di più il Capo non avrebbe tempo per seguire tutti i suoi collaboratori.

□ L'organizzazione a Grappolo di Botteghe crea un'organizzazione coesa e corta, formata da non più di tre / quattro livelli anche se le dimensioni aziendali sono ragguardevoli. I problemi relativi ai processi aziendali sono così affrontati e risolti, coinvolgendo tutti i collaboratori nell'ambito delle rispettive botteghe.

□ L'intera organizzazione beneficia dell'eccellenza dei risultati dovuti ai rapporti spontanei e creativi che esistono tra il Capo e i Ragazzi di ciascuna Bottega. L'eccellenza di ciascun Ragazzo all'interno della Bottega non genera invidie o antipatie perché lo spirito di squadra prevale sullo spirito individuale. Tutti fanno il tifo per tutti.

□ Il passaggio da Castello a Bottega è facilitato, se non imposto, dalla rivoluzione informatica degli ultimi decenni. Adesso tutti sono molto più informati. Per millenni l'esclusività dell'informazione è stata alla base del potere esercitato da caste, vere e proprie stratificazioni sociali. Adesso l'esclusiva esiste sempre meno. Sapere e conoscere, da parte di un numero sempre maggiore di persone, genera democrazia sociale. L'azienda che si adegua prima delle altre a questa maggiore democrazia, rivedendo le sue modalità organizzative e gestionali, coglie un'opportunità e cavalca il cambiamento in atto; non lo subisce passivamente. E arriva per prima dove tutte le aziende, prima o poi, dovranno comunque arrivare.

□ La maggiore democrazia aziendale cancella le distinzioni formali di ruolo: all'interno dell'azienda tutti sono Capi, Maestri e Alfieri. Ciascuno cioè è imprenditore di sé stesso (Capo), stimolo professionale ed umano della crescita dei propri Ragazzi (Maestro) e testimone vigile della coerenza nell'applicazione del modello (Alfiere).

□ L'ufficio senza carta consente una gestione dei processi che sarebbe impossibile con i sistemi cartacei. La Bottega impiega un software di bassissimo costo e di altissima diffusione (su tutte le scrivanie) per eliminare la carta, storicizzare tutte le informazioni, lavorare in modo più efficiente (perdite di tempo drasticamente ridotte). L'ufficio senza carta assegna più spazio al lavoro intellettuale di tutti i collaboratori.

□ La tecnologia dell'informazione consente di automatizzare molti compiti e trarre vantaggio dalle singole capacità di ogni collaboratore, maggiormente informato sui processi dei quali si sta occupando. Questa tecnologia dell'informazione consente quindi un'autonomia sempre maggiore: in altre parole la trasformazione del collaboratore da operativo a stratega.

□ L'imprenditore deve considerare la tecnologia dell'informazione una risorsa strategica in grado di aiutare l'azienda ad aumentare il

proprio valore e deve essere esperto di questa tecnologia al pari di ogni altra funzione aziendale. La responsabilità dell'utilizzo strategico della tecnologia dell'informazione non può essere delegata al responsabile EDP dell'azienda.

Ciascuna Bottega si rimette in gioco almeno ogni sette giorni. Ciascun collaboratore si rimette in gioco anche più volte in un giorno. L'alta frequenza con cui ogni certezza viene continuamente rimessa in gioco per raggiungere altre certezze è il principio basilare su cui si basa il processo decisionale. Tutti adesso possono prendere decisioni migliori perché supportate dall'analisi di dati disponibili (tecnologia dell'informazione) e perché hanno più tempo per decidere (tutti sono strateghi). L'analisi supportata da un flusso di informazioni digitali sono le fondamenta su cui basare la successiva sintesi e la decisione. La Bottega Rinascimentale del 2000 è un'azienda ad alto quoziente intellettivo dove a tutti viene richiesta la capacità di elaborazione strategica.

L'operatività deve essere coerente con la strategia. Conta la squadra, non la capacità di improvvisazione del singolo. Se non si è coerenti con il gioco di squadra definito, armonizzato e condiviso con il proprio Capo o con i propri Collaboratori non si potranno mai avere certezze sulla bontà della strategia propria o altrui.

I cruscotti software sono lo strumento per gestire la conoscenza aziendale per migliorare il processo strategico. Un numero su un pezzo di carta o la fotocopia di un documento hanno poco valore in termini comunicazionali. Un numero o un documento in formato digitale sono una risorsa di valore inestimabile.

Terza Parte

Le illusioni

La Misura del Successo

La mattina seguente Mimmo aveva presentato Matteo al Direttore Vendite e subito dopo a Luciano, che nel frattempo era arrivato in azienda. Luciano gli aveva fatto un'ottima impressione, e Matteo se ne era rallegrato, visto che avrebbe passato i prossimi mesi con lui. Era decisamente più giovane di Mimmo, e gli sembrava molto dinamico e determinato. D'altronde, con il lavoro che faceva, non poteva che essere così.

Dopo le presentazioni, Mimmo si rivolse a Matteo dando l'impressione di voler iniziare formalmente l'incontro. «Questa riunione è l'inizio della promessa che ti abbiamo fatto: quella di metterci a tua disposizione per aiutarti a soddisfare le tue ambizioni.»

Matteo si stava innamorando di quell'azienda. Non poteva non fare il paragone con la sua precedente esperienza, quando un minuto dopo che era arrivato l'avevano letteralmente sbattuto tra le braccia del sig. Maresca il cui unico desiderio era quello di passargli le consegne ed andarsene in pensione. Adesso era qui ed aveva a sua disposizione il Capo Area ed il miglior Rappresentante dell'azienda per aiutarlo a diventare un buon venditore.

Mimmo continuò: «Ieri e l'altro ieri ti ho spiegato il nostro sistema di gestione. Adesso vogliamo aiutarti a definire la tua strategia per il prossimo anno.»

«Possiamo partire dall'analisi dei dati che abbiamo a disposizione!» propose Matteo.

Mimmo sorrise, Matteo ricordava bene la lezione.

«Prima però è necessario che faccia una premessa, per entrambi, sulla strategia della mia Bottega, che è l'area Nord Ovest. Circa tre mesi fa, a ottobre, la Direzione dell'azienda ha deciso di inserire un nuovo Collaboratore nel settore vendite, che dovrà essere potenziato nel prossimo futuro. Dopo aver illustrato il programma di assunzione alle Rappresentanze Sindacali interne ed averne ottenuta l'approvazione, il dott. Ferretti ha proposto la persona di Matteo, che è stato prescelto tra tutti i candidati che avevano sostenuto i colloqui circa sei mesi fa.»

«Adesso mi spiego il tempo intercorso tra il primo ed il secondo colloquio» osservò Matteo.

«Certo, la decisione di inserire nuove persone viene normalmente effettuata in sede di preparazione del budget, tra settembre e dicembre. E quindi la selezione dei possibili candidati viene quindi effettuata qualche mese prima.»

Mimmo continuò: «Il fatto che tu, e non un'altra persona, sia qui è dovuto alle tue ambizioni, e solo a quelle.»

«Pensavo che fosse dovuto anche alla mia onestà intellettuale» azzardò Matteo.

Mimmo confermò sorridendo. «Se quella non ci fosse stata, non avresti neanche sostenuto il secondo colloquio.»

Quindi Mimmo concluse: «Allora, nella scheda che hai compilato, durante il primo colloquio, alla domanda cosa ti piacerebbe fare, subito, avevi risposto il Venditore, vero?»

«Assolutamente vero!» rispose con enfasi Matteo.

«Bene, era importante definire lo scenario che ti ha portato in questa azienda. »

Mimmo si rivolse poi a Luciano. «Vuoi allora raccontare anche a Matteo quello che mi avevi anticipato qualche tempo fa?»

«Certo, volentieri» rispose Luciano. «Ti ho manifestato la mia ambizione di provare se oltre a vendere so anche guidare gli uomini. In altre parole se potevo aspirare a diventare un buon Capo Area.»

Matteo trasalì. Luciano aveva appena detto che era andato da Mimmo a proporgli di aiutarlo a diventare Capo Area, e Mimmo non si era assolutamente scomposto, anzi aveva sorriso. Aveva provato ad immaginare la faccia del dott. Inzolia se gli avesse fatto la proposta di aiutarlo a diventare il Direttore Commerciale della Brambilla S.p.A.

Mimmo prese allora la parola. «Quindi abbiamo le condizioni migliori perché voi due insieme possiate ricavare dei vantaggi reciproci dalla vostra collaborazione nei prossimi mesi, siete d'accordo?»

Luciano e Matteo annuirono con convinzione e Mimmo proseguì: «Allora adesso non rimane che parlare del mio obiettivo, e come questo si armonizzi e converga con i vostri. Il mio obiettivo è semplicissimo, ed è legato al principio che ogni Collaboratore di questa azienda è incentivato a crearsi il sostituto all'interno della sua Bottega. Ecco, il mio obiettivo è capire se Luciano può essere considerato un possibile Capo Area, se è capace di gestire anche altri uomini, oltre che sé stesso.»

Matteo era stupefatto. Quello che Mimmo aveva appena detto non era più una enunciazione di principi teorici, come nei giorni

precedenti. Era una analisi basata su dichiarazioni importanti, esposte in modo assolutamente trasparente.

«Quindi l'ambizione di Matteo, diventare un buon venditore, è sinergica con quella di Luciano, diventare un buon Capo Area, che a sua volta è sinergica con la mia, rendermi sostituibile...» riassunse Mimmo.

Luciano si rivolse a Matteo chiedendogli se avesse fatto qualche esperienza di vendita, nel suo precedente lavoro.

«Purtroppo no!» ammise Matteo, quasi se ne vergognasse. «Mi occupavo solo del lavoro di ufficio. Non sono mai andato fuori dall'azienda.»

«E quindi adesso, vuoi andare in prima linea, "al fronte"!...» annotò Luciano, pensoso «E' un cambio di vita non indifferente!»

«E' quello che mi piacerebbe fare, adesso...» ribadì Matteo con convinzione.

«Beh,» concluse Mimmo «mi sembra che abbiamo analizzato tutti i dati a nostra disposizione in questo momento, o vi viene in mente qualcos'altro?»

Nessuno dei due aveva altro da aggiungere.

«Allora possiamo passare alla sintesi» ricominciò Mimmo rivolgendosi a Matteo. «Il piano migliore potrebbe essere quello di affiancarti a Luciano per un periodo di tre mesi, lasciandoti progressivamente autonomo nel successivo periodo di altri tre mesi per poi completare l'anno in completa autonomia ... Cosa ne pensi?»

«Non vedo l'ora di cominciare!» rispose.

«E tu, Luciano, cosa ne pensi?»

«Mi sembra perfetto...»

«Avete qualcosa di meglio da proporre?» chiese esplicitamente Mimmo ad entrambi, quasi scandendo ogni singola parola della sua domanda.

«In che senso?» replicò Matteo, un po' sorpreso. Luciano invece non sembrava per nulla sorpreso dalla domanda.

«Nel senso che se condividiamo questa strategia, adesso, poi la dovremo attuare fino in fondo. Non ci possono essere ripensamenti fino alla corretta misurazione del successo raggiunto, tra un anno. Quindi se abbiamo qualcosa da proporre di meglio, questo è il momento.»

«No, la tua proposta mi piace molto, e non ho niente di meglio da proporre» convenne Matteo con sicurezza.

Luciano si era associato alla conclusione di Matteo.

«Allora adesso definiamo gli obiettivi, e come misurarli...» riprese Mimmo.

Matteo lo guardò, di nuovo sorpreso.

«Abbiamo appena individuato e condiviso una strategia annuale, quella di imparare a fare il venditore. Adesso immaginiamo che l'anno sia passato. Come facciamo a valutare le tue capacità di venditore?»

«Beh, immagino che siano disponibili dei dati sulle vendite effettuate, sui nuovi Clienti acquisiti...»

«O sui Clienti persi...» scherzò Mimmo interrompendo Matteo. «Certo, quello che hai detto è corretto, servono dei dati che misurino i successi effettivamente ottenuti a fronte degli obiettivi. Dobbiamo definire quindi i risultati, i successi che tu devi ottenere per dimostrare a te stesso di possedere le capacità per soddisfare la tua ambizione.»

Matteo si era concentrato su quello che Mimmo stava per dirgli.

«Allora, per i primi sei mesi ovviamente non mi aspetto nessun risultato, possiamo considerare che l'obiettivo sia solo quello dell'apprendimento delle tecniche di vendita, mentre nei secondi sei mesi ti propongo un obiettivo di vendita pari al 20% di quello di Luciano.»

«Mi sembra una proposta onesta» osservò Matteo. «Dopotutto se dopo sei mesi di formazione non riuscisci a fare almeno un quinto di quello che fa Luciano, probabilmente non sarei un buon venditore.»

Mimmo si rivolse poi a Luciano. «Pensi di poter mantenere il tuo obiettivo, già concordato, anche tenendo conto dell'impegno aggiuntivo della formazione di Matteo?»

Luciano ci pensò qualche secondo e concluse: «Non vedo nessun problema, la formazione di Matteo sarà sul campo, e credo di poter senz'altro confermare il mio obiettivo e quello di Matteo!»

Adesso Matteo aveva la sua strategia: tre mesi di tirocinio, tre mesi di progressiva autonomia e sei mesi da solo. Aveva i suoi obiettivi da raggiungere, ed un Maestro al suo fianco. Si sentiva lui, e solo lui, artefice della sua fortuna. Era diventato imprenditore di se stesso.

Visto Matteo rassicurato, Mimmo gli disse: «Venerdì pomeriggio, ci sarà la riunione della Bottega del Nord Ovest. Ovviamente tu sei invitato, nella tua veste di Ragazzo di Bottega di Luciano.»

Durante il resto della giornata, su consiglio di Mimmo, Matteo si era dedicato alla conoscenza tecnica dei prodotti dell'azienda ed alla conoscenza del suo processo produttivo e logistico. Poi aveva iniziato a prendere conoscenza dei Clienti della zona cui era stato destinato. E soprattutto si era preparato, con una certa apprensione, alla sua riunione di benvenuto nella Bottega del Nord Ovest.

La Riunione di Bottega

Il venerdì mattina Mimmo aveva chiamato Matteo. «Volevo prepararti alla riunione settimanale. Oggi incontrerai e conoscerai il resto dei Collaboratori della Bottega...»

Matteo chiese una conferma. «Hai detto *Riunione Settimanale*, ho capito bene? Intendo dire: queste riunioni di Bottega si fanno ogni settimana?»

Mimmo sembrò meravigliarsi della sorpresa di Matteo. «Perché ti sembra strano?»

«Beh, nella mia precedente azienda il capo faceva una riunione con tutti i suoi collaboratori solo quando esisteva qualche problema grave. E tutte queste riunioni, inevitabilmente, si concludevano con provvedimenti di emergenza, e con qualche lavata di testa.»

Mimmo sorrise. «Quella è l'ottica del Castello, che indice la riunione, magari all'ultimo momento, quando c'è da gestire una situazione fuori controllo. Nella Bottega, invece, paradossalmente la riunione si fa, ogni settimana, per prendere atto che tutto è sotto controllo, al limite solo per salutarsi.»

«Non dirmi che ogni venerdì vengono in azienda tutti i tuoi Venditori da ogni parte del Nord Ovest, per fare due chiacchiere, e bere insieme un caffè. Sarebbe un caffè molto costoso!» esclamò Matteo, quasi scandalizzato.

«Stai tranquillo! L'obiettivo teorico sarebbe proprio quello di incontrarsi per prendere atto che non c'è niente da fare, ma purtroppo questo non è mai successo.»

«Scusa, anche se ho capito che stai facendo un discorso portato al limite, non riesco proprio a seguirti. Mi potresti fare un esempio pratico?»

Mimmo ci pensò qualche secondo, poi il suo viso si illuminò di colpo. «Parliamo del Titanic, sono sicuro che conosci la vicenda.»

Matteo annuì, aveva visto il film.

«Allora, se il Titanic fosse stato gestito come una Bottega e non come un Castello, le cose sarebbero andate diversamente!»

«In che senso?» chiese Matteo stupito della sicurezza con cui Mimmo aveva fatto quell'ultima affermazione.

«Nel senso che se a bordo del Titanic, appena usciti dal porto, avessero fatto un'esercitazione di abbandono nave si sarebbero subito accorti che mancavano le scialuppe per buona parte dei

passaggeri. Poi se il giorno dopo avessero fatto una seconda esercitazione avrebbero notato che gli spazi a disposizione dell'imbarco sulle scialuppe erano troppo ristretti. E se il terzo giorno avessero fatto un'altra esercitazione avrebbero probabilmente scoperto che i corridoi del ponte inferiore erano troppo stretti, e così via. Sarebbero bastate poche esercitazioni, quindi, per evidenziare, e risolvere in sequenza problemi sempre più piccoli...»

«Invece, nel caso del Titanic, la prima ed unica esercitazione di abbandono nave purtroppo non è stata un'esercitazione, ma una tragica necessità, con i risultati che ben conosciamo» concluse Matteo.

«Nel caso del Titanic il disastro è stato causato dalla certezza che la nave fosse inaffondabile. Di questo erano certi tutti, l'Armatore, il Progettista e il Comandante. Nella Bottega non esistono certezze immutabili, al contrario esiste l'atteggiamento mentale di rimettere continuamente in discussione ogni certezza per pervenire a nuove certezze, più solide delle prime, ma comunque da rimettere in discussione.»

«Se ho ben capito, quindi, la riunione settimanale di Bottega è come un'esercitazione di abbandono nave. Ogni settimana si verifica cosa c'è che non va, e si elimina il problema riscontrato, almeno per essere certi di continuare a navigare con la massima sicurezza possibile.»

«Proprio così» concordò Mimmo. «La riunione settimanale di Bottega è proprio il momento attuativo dell'alta frequenza, dell'alternanza tra strategia ed operatività.»

La cosa aveva senso – aveva pensato Matteo. Gli erano tornate alla mente le riunioni formali nella sua precedente azienda cui partecipavano solo i massimi livelli e dove venivano prese decisioni sempre abbastanza misteriose. Le uniche cose certe che trapelavano erano le arrabbiate del Commendatore. Quando alzava la voce lo sentivano in tutti gli uffici! Qui invece le riunioni erano istituzionalizzate e tutti partecipavano.

Mimmo, visto che Matteo sembrava convinto, proseguì. «Dopo aver visto "perché" si fanno le riunioni di Bottega, vediamo anche "come" si fanno. Le riunioni iniziano, invariabilmente, con l'analisi dell'operatività settimanale, fatta da ciascuno dei Collaboratori. Poi, dopo l'analisi, ciascuno è incoraggiato a dire quello che chiamiamo in gergo una *Stupidata* ... una ipotesi creativa che può generare possibili sviluppi.»

Lo sguardo di Matteo era a metà tra il sorpreso ed il divertito.

«Detto in inglese, il termine è molto più formale: “brainstorming”» precisò Mimmo. «Ciascuno può dire la sua, o le sue stupidate. Deve sentirsi assolutamente libero, senza inibizione, senza timore di essere criticato o deriso dagli altri.»

Matteo ne convenne. «Ne ho sentito parlare: la libertà di poter dire tutto quello che ci passa per la testa, anche una stupidata come la chiami, genera spunti di discussione o idee, che non salterebbero mai fuori se uno avesse paura di essere criticato.»

«Esattamente...» continuò Mimmo «...poi, sempre attraverso la discussione, si può decidere di passare alla simulazione delle stupidate più promettenti, definendone sempre e comunque sia i vantaggi che gli svantaggi, ed i relativi costi di attuazione e benefici attesi. In questo modo spesso si perviene ad una risposta creativa ed interessante per risolvere un problema evidenziato dall’analisi.»

«Una possibile ridefinizione della strategia della Bottega...» commentò Matteo.

«Certo. Se il Capo Bottega è convinto della bontà di questa ridefinizione se ne assume la responsabilità gestionale, come abbiamo già visto qualche giorno fa parlando della figura del Capo, e la porta al livello superiore, per discuterla nell’ambito della Bottega di cui è il Collaboratore.»

«Quindi in questo modo, con le riunioni settimanali di Bottega, si riesce a migliorare la strategia, mantenendola costantemente allineata e condivisa» concluse Matteo, ammirato.

«Proprio così...» ribadì Mimmo «...oggi pomeriggio lo vedrai in pratica.»

Alle 14.00 la riunione era puntualmente iniziata. Qualche minuto prima erano già tutti presenti: un’altra cosa che Matteo aveva osservato con piacere. L’orario di inizio delle riunioni nella sua precedente azienda era sempre molto flessibile, e il quarto d’ora accademico di ritardo era diventata una prassi ormai consolidata.

Qui invece alle 14.00 in punto la riunione era iniziata. Mimmo era stato puntuale, e tutti i suoi Collaboratori, per una questione di rispetto, erano già seduti intorno al tavolo della riunione quando Mimmo era arrivato. Notò anche con piacere che, prima di iniziare, avevano spento i loro telefonini.

Mimmo aveva esordito presentando Matteo a tutti i Collaboratori della Bottega spiegando che avrebbe affiancato Luciano in Liguria per i successivi sei mesi e che avrebbe operato in autonomia gli altri sei. Matteo si sentiva addosso gli occhi di tutti, ma non notò né

stupore né sospetto, anzi! Era sicuro che i sorrisi di benvenuto che ciascuno gli aveva rivolto fossero sinceri e sentiti, non di facciata.

La riunione era poi proseguita con gli argomenti all'ordine del giorno, come l'andamento dei prezzi, i confronti tra le previsioni ed il fatturato, le problematiche emerse dalle visite ai clienti, l'assistenza tecnica, la situazione dei pagamenti. Dopo l'analisi, ciascuno aveva detto le sue "stupide", come le chiamava Mimmo e alla fine erano emerse un paio di idee che erano state analizzate più a fondo. Riguardo a queste Mimmo si era ripromesso di riparlare nella successiva riunione, dopo aver acquisito una serie di altri dati necessari per la discussione.

No, gli argomenti della riunione non erano una novità per Matteo, ma la cosa che lo aveva colpito era l'armonia in cui si era svolta, quell'armonia di cui il dott. Ferretti gli aveva parlato, un'armonia che dava l'impressione di una partita ben giocata da una squadra affiatata dove non c'era un fuoriclasse al cui servizio tutti gli altri si dovevano sacrificare. Mimmo era stato tranquillo, come sempre. Nessuno aveva alzato la voce, non c'era stato nessun segno di antagonismo, o dissidio, o difesa all'oltranza del proprio operato, e soprattutto nessun tentativo di addossare ad altri responsabilità per eventi che non avevano dato il risultato atteso. Anzi aveva notato un notevole senso critico, perfino autoironia, da parte di tutti ed entusiasmo ad accettare nuove sfide.

Matteo aveva ricevuto una ulteriore prova pratica che la Bottega era proprio come gli era stata descritta.

Alla fine della riunione, Luciano e Matteo avevano preso gli ultimi accordi per il lunedì successivo; Luciano lo avrebbe aspettato nell'ufficio di Genova nel primo pomeriggio, e avrebbero iniziato il loro periodo di lavoro insieme.

Quando tutto fu finito e furono soli, Mimmo chiese a Matteo: «Allora, che impressioni hai ricavato dalla tua prima riunione di Bottega?»

«Sinceramente avevo qualche timore...» ammise Matteo «...ma mi sono sentito subito a mio agio nella mia Bottega!»

Mimmo sorrise, e aggiunse: «E' la convergenza degli obiettivi che fa la differenza. La Bottega è come una squadra. L'arrivo di un nuovo giocatore non è visto come un evento che possa mettere in pericolo il ruolo di un giocatore esistente, ma come una possibilità di

potenziamento complessivo dell'intera squadra. E questo potenziamento sarà tanto maggiore quanto più il nuovo arrivato sarà bravo. I suoi successi personali non potranno che migliorare i risultati complessivi della squadra e quindi il successo di tutti.»

«Quindi gli interessi della catena Mimmo – Luciano – Matteo e di tutte le altra Catene dei 3 che legano i Collaboratori della Bottega sono tutti convergenti verso l'obiettivo comune di crescere insieme, aiutandosi reciprocamente» concluse Matteo con soddisfazione.

«Mi sembra che la tua prima settimana in azienda si possa ritenere conclusa. Non mi resta che augurarti un buon fine settimana. Ci vediamo lunedì mattina per preparare la tua partenza.»

Il paese dei balocchi

Quel venerdì sera Erika e Matteo si erano dati appuntamento alla solita pizzeria. Si erano appena seduti quando Erika esordì: «Ti continuano a brillare gli occhi. Sei felice adesso, come i primi due giorni quando ti venivo a prendere all'uscita...»

«E' il piacere di rivederti e di sapere che le prossime ore staremo insieme» disse Matteo, aggiungendo «e poi il mio nuovo lavoro mi piace proprio. E' completamente al di là di ogni mia più rosea aspettativa.»

Della decisione di cambiare lavoro avevano parlato a lungo, ed ora, continuando a vedere l'entusiasmo di Matteo, Erika aveva chiesto di parlare di quello che era successo dall'ultima volta che si erano visti.

Matteo non si era fatto pregare. «Ricordi quando ti raccontavo che durante i colloqui non mi avevano chiesto cosa sapevo fare ma cosa mi sarebbe piaciuto fare?» Erika annuì.

«Ebbene, è successo proprio questo: mi faranno fare proprio quello che mi piacerebbe fare. L'altro ieri ho conosciuto Luciano, che sarà il mio Maestro per i prossimi sei mesi!»

Erika sembrava scettica. «Questa azienda è il Paese dei Balocchi!» aggiunse ridendo. «Non è che i tuoi amici sono il Gatto e la Volpe?»

«Certo che no!» esclamò Matteo, che non riusciva ad associare Mimmo e Luciano né al Gatto né alla Volpe. «L'azienda sta potenziando il settore vendite, e io sono stato inserito perché avevo dichiarato di voler diventare un venditore. Adesso Mimmo e Luciano sono a mia disposizione per sei mesi per aiutarmi a diventare un bravo venditore.»

«Allora la tua nuova azienda non assumerebbe mai una persona ad alto livello, come ha fatto papà con il dott. Inzolia qualche anno fa?» osservò Erika, tanto per fare un esempio che ricordava bene.

«Assolutamente no, forse potrei essere io il Direttore Vendite, tra qualche anno, se dimostrerò di averne le capacità» rispose orgoglioso Matteo.

«E come ti hanno accolto?» incalzò Erika con curiosità.

«Sicuramente in modo molto diverso da come io avevo accolto l'arrivo del nuovo Assistente Marketing del dott. Inzolia...» esclamò Matteo.

«Non ti avevo mai visto così nero, come quel giorno, e da allora hai cominciato a leggere con regolarità le offerte di lavoro. Beh...» concluse con filosofia «...sia benvenuto il nuovo Assistente Marketing, se questa è stata la causa che ti ha fatto trovare un nuovo lavoro che ti piace molto di più, a quanto pare!»

«Certo, perché tu adesso stai parlando di me, e ti sta a cuore la mia felicità ... ma prova a dimenticarti di essere la mia ragazza e mettiti nei panni di tuo padre. Risolto il problema del Marketing ha dovuto affrontare subito dopo il problema della mia sostituzione all'Ufficio Vendite.»

«Beh, dal punto di vista dell'azienda, hai ragione» ammise Erika. «Anzi papà una sera a cena ha accennato al nuovo responsabile dell'Ufficio Vendite, una persona molto brava e con molti anni di esperienza, ma sembrava un po' contrariato. Penso che gli sia costato più di quanto si aspettasse.» E concluse: «Certo, mi stai facendo capire che lo scontento di un Collaboratore e le sue dimissioni sono comunque molto costose per l'azienda!»

Matteo annuì, sollevato che l'avesse detto lei, da sola.

Erika ci rifletté un po' e di colpo trasformò la sua domanda in una constatazione. «Quindi il tuo arrivo nella nuova azienda non ha creato nessun malumore!»

«Anzi, mi sono sembrati tutti molto contenti di avere un nuovo Collaboratore» rispose convinto Matteo.

A quella frase Erika diventò improvvisamente materna. «Stai attento a non farti sfruttare!» gli aveva raccomandato. «Io ti conosco, sei un buono, e se uno ti chiede qualcosa tu ti fai in quattro pur di accontentarlo.»

Matteo la volle rassicurare. «Lo so, ma qui è diverso, non ho la sensazione che mi vogliano sfruttare. Insieme a Mimmo e Luciano abbiamo preparato il mio piano di formazione per il resto dell'anno. Il piano non me lo hanno imposto loro, l'ho condiviso anch'io.»

«Proprio come facciamo tu ed io quando prendiamo le nostre decisioni importanti?» chiese Erika.

«Direi proprio di sì...» rispose Matteo «...anche se condividere qualcosa con te è estremamente più bello.»

Il sorriso negli occhi di Erika tradì la sua gioia, ma rimase ben salda per terra e domandò: «Avete parlato anche di soldi?»

«Beh, sono appena stato assunto...» quasi si scusò Matteo «e l'offerta me l'aveva fatta direttamente il dott. Ferretti nel secondo incontro. Da quello che ho capito finora, mi sembra che non si

parlerà più di trattamento economico fino a fine anno. Quindi è ancora un po' presto...»

«Interessante» annotò Erika sopra pensiero. «Mio padre è continuamente assediato da richieste di aumento. E' una delle cose che lo mandano in bestia.» Ma poi cambiò discorso, ricordandosi di una cosa importante che Matteo aveva appena nominato: «Dimmi del tuo piano di formazione.»

E così Matteo le annunciò, con orgoglio malcelato, che da lunedì avrebbe iniziato il suo nuovo lavoro di Venditore in Liguria.

Erika si rannuvolò di colpo, e fece il broncio. «E così te ne vai ... mi lasci!»

Matteo rimase di sasso, non aveva pensato a quella reazione. Dopotutto non se ne stava sicuramente andando, la Liguria non era l'Australia, e si sarebbero potuti vedere ogni fine settimana, e anche durante la settimana magari incontrandosi a metà strada. E soprattutto era solo questione di qualche mese, non del resto della vita. «E' un po' come se dovessi fare il servizio militare» concluse.

Alla fine Erika si calmò. «Scusami...» disse «...mi sono comportata come una sciocca. Ma adesso che ci penso meglio sono contenta per te. E' una fortuna che ti abbiano dato la possibilità di fare questa esperienza»

Matteo stava ancora pensando a come farsi perdonare, che Erika cominciò ad organizzare il loro periodo di lontananza.

«Ci telefoneremo ogni giorno...» decise «...e poi il sabato e la domenica staremo sempre insieme.»

«Certo» convenne sollevato Matteo «e poi non dimenticare che ogni venerdì sarò sicuramente in sede a Milano per le riunioni periodiche. Penso che non ce ne accorgeremo neanche...»

Le parole di Matteo avevano fatto provare ad Erika una sensazione che si stava radicando sempre di più: sembrava che tutti in quell'azienda lavorassero divertendosi, come se fossero riusciti a trasformare i lavori forzati nel paese dei balocchi.

Poi Erika e Matteo quella sera la dedicarono a sé stessi, ed ai festeggiamenti prima della partenza di Matteo. E non parlarono più di lavoro.

Il Telelavoro

Matteo stava guidando verso Genova, e assaporava con entusiasmo ogni attimo della sua nuova esperienza di vita. Non gli sembrava vero di poter incontrare nuove persone e trovarsi in situazioni sempre diverse.

Sua madre, quando era uscito di casa quella mattina con la sua valigetta, non era riuscita a trattenere una lacrima e non aveva potuto fare a meno di raccomandargli le solite cose: «Sii prudente quando guidi e mettili la maglietta appena senti freddo.»

Anche suo padre sembrava un po' commosso. Gli aveva stretto la mano e lo aveva salutato con un "in bocca al lupo". Se almeno avesse fatto il servizio militare, quel distacco sarebbe stato meno traumatico per i suoi.

In ufficio Mimmo lo aveva aiutato a sbrigare le pratiche per la sua partenza e lo aveva salutato con un arrivederci al venerdì pomeriggio, per la solita riunione di Bottega.

Poi Matteo aveva organizzato il trasloco del suo ufficio apprezzando che gli fosse bastato mettere in borsa il portatile e il piccolo scanner con la certezza di aver portato via tutto. L'assenza di un armadio, che il lunedì precedente gli era sembrata una mancanza, adesso la vedeva come un comodità.

E così, nel primo pomeriggio era arrivato a Genova, dove Luciano lo stava aspettando. «L'ufficio è piccolo...» l'aveva accolto, quasi scusandosi «...ma d'altronde noi passeremo gran parte del tempo in giro, presso i Clienti. E poi hai già visto come il nostro ufficio sia il portatile, e quindi non serve niente di più di questa stanza. A proposito, hai fatto buon viaggio?»

«Ottimo» rispose Matteo «sono solo due ore di macchina.»

«L'albergo dove alloggerai è qui a due passi...» continuò Luciano «...puoi andarci tranquillamente a piedi da qui. Io passerò a prenderti ogni mattina direttamente in albergo, o qui in ufficio se preferisci, e per i primi tempi andremo in giro insieme, ovviamente con una sola macchina.»

Esauriti i dettagli logistici, Luciano passò a quelli operativi. «Adesso collega la scheda di rete e accendi il tuo portatile, ti spiego brevemente come usare il software di comunicazione del *Telelavoro* ed il Cruscotto delle Vendite che utilizzerai da domani in poi...»

Matteo fece come Luciano gli aveva chiesto.

«Mimmo ti ha sicuramente già spiegato la funzione del Cruscotto del tuo portatile, del tuo Ufficio, insomma» esordì Luciano. «Ogni sera, al termine del giro visita, dovrai aggiornare il tuo Ufficio, e poi, con il Telelavoro, manderai l'aggiornamento a Mimmo, in questo modo...» e gli fece vedere i comandi da usare.

«Ma è semplicissimo» osservò Matteo. «In pratica il software di Telelavoro ha creato un file che contiene tutte le variazioni giornalieri del mio ufficio, compresi tutti i documenti che ho scansionato sul mio portatile.»

«Deve essere semplicissimo» ribadì Luciano «altrimenti passa la voglia di farlo. Adesso manda questo file a Mimmo per e-mail.»

«E poi?» Matteo chiese incuriosito «cosa succede?»

«Succede che il server di Mimmo riceve la tua e-mail, e aggiorna automaticamente il data base della Bottega inserendo le variazioni relative alla tua attività. Lo stesso server ti rimanda subito un'altra e-mail con la nuova situazione aggiornata dell'intera Bottega.»

«Aggiornata anche con quello che ha fatto lui?» osservò Matteo.

«Non solo, l'aggiornamento contiene anche le registrazioni che sono state fatte dal nostro Ufficio Vendite in sede, e quindi anche informazioni di utilità generale.»

«Così ogni giorno il nostro Ufficio è allineato con la Bottega» concluse Matteo.

«Esattamente!» confermò Luciano. «Questo software di Telelavoro è un po' datato ma funziona ancora egregiamente. Ho sentito che tra poco ne avremo uno nuovo, ancora più semplice e veloce, ma per ora questo ci basta e avanza.»

«Passiamo allora all'altro Cruscotto che useremo sempre: il Cruscotto delle Vendite» propose Luciano lanciando il programma che mostrò subito una serie di grafici. Anche questo è facilissimo. In pratica hai sempre disponibile, con aggiornamento quotidiano, il confronto tra le vendite effettuate e gli obiettivi settimanali e mensili, così sai esattamente se stai andando bene o se devi aumentare la velocità.»

«E questi altri grafici cosa sono?»

«Quelli sono i totali delle vendite dall'inizio dell'anno, ed il confronto tra le vendite dell'anno e quelle dell'anno precedente.»

Matteo sorrise, gli venivano in mente i tabulati che sfornava l'EDP nella Brambilla S.p.A.

«Potrei usare io i nostri Cruscotti, dopotutto opereremo insieme per i prossimi sei mesi, e lo farei con piacere...» propose Matteo, con entusiasmo.

«Accettato! Comincio a vedere i vantaggi di essere un Maestro con un Ragazzo di Bottega a disposizione...»

«A proposito, Mimmo mi ha promesso che tu mi parlerai del ruolo del Maestro dal punto di vista pratico...»

«Certo» rispose serio Luciano. «Possiamo cominciare anche subito.»

Tutti fanno il tifo per te

«Cosa ti aveva detto Mimmo, a proposito del Maestro?» esordì Luciano.

«Me ne aveva parlato in termini generali, come di colui che aiuta la crescita umana e professionale dei suoi Collaboratori, i suoi Ragazzi di Bottega, verso il raggiungimento delle loro ambizioni...» aveva ricordato Matteo.

«Bene, il Ragazzo di Bottega, come tutti i giovani, ha sicuramente tante ambizioni, ma quasi altrettanto sicuramente poca esperienza e professionalità. Quindi la Bottega gli mette a disposizione un Maestro che lo aiuti ad acquisire quell'esperienza e quella professionalità che gli mancano.»

«La mia ambizione, adesso...» aveva ribadito Matteo «è quella di diventare un bravo venditore, e sarei sicuramente soddisfatto se lo diventassi.»

«Ed io sarò il tuo Maestro di Bottega, per aiutarti a diventare un bravo venditore» lo rassicurò Luciano «e capire se hai le capacità per soddisfare questa tua ambizione. Facciamo tutti il tifo per te.»

«Tutti, chi?» chiese Matteo.

«Beh, Mimmo ed io, innanzitutto, la nostra Catena dei 3. Ma anche il Direttore Vendite, il dott. Ferretti» rispose Luciano. «Le Catene dei 3 che ci uniscono allineano in nostri obiettivi a quelli dell'imprenditore. Man non solo. Tifano per te tutti gli altri Collaboratori della Dolceferretti!!! Il tuo successo personale sarà anche un successo per ognuno di loro, perché le Catene dei 3 ci legano non solo verso i nostri Capi, verso l'alto quindi, ma anche verso i nostri colleghi, in orizzontale.»

«Ti posso fare una domanda un po' indiscreta, a questo proposito?» chiese Matteo, continuando il discorso per motivare la sua richiesta. «Nella mia precedente azienda non mi sarei neanche azzardato a pensarla, ma qui mi sembra tutto così diverso! E tu mi sembri un amico.»

Luciano annuì con un sorriso, facendogli capire che poteva proseguire.

«Quando abbiamo parlato con Mimmo della mia strategia tu hai dichiarato che la tua ambizione era quella di diventare un buon Capo Area.»

Luciano annuì ancora, aspettando la domanda.

«Beh, ecco, la domanda è: come può Mimmo tifare per te e aiutarti a raggiungere il tuo obiettivo che sarebbe, scusa il termine, quello di “fargli le scarpe”?» disse Matteo tutto d'un fiato, come se si fosse liberato di un peso.

Luciano non rispose subito, prima gli fece un'altra domanda.

«Ricordi l'obiettivo che Mimmo aveva dichiarato, quello di accrescere il suo valore all'interno dell'azienda, creandosi un sostituto?»

Matteo annuì.

E Luciano aggiunse: «Vedi, supponiamo che la scala di misura del valore reale di un Collaboratore vada da 0 a 100. Supponiamo anche di essere riusciti a misurare il valore reale di un Collaboratore e che questo sia 80. In un'azienda normale, se quel Collaboratore è insostituibile, assume automaticamente il valore 100, il massimo. Nella nostra Bottega, invece, quel Collaboratore assume il valore massimo, 100, solo quando ha formato un altro Collaboratore almeno bravo come lui, quindi solo quando si è reso sostituibile. Il valore del Collaboratore nella Bottega, quindi, è basato sulla sua sostituibilità e non sulla sua insostituibilità.»

Luciano continuò, convinto che servisse approfondire.

«Quindi, nel caso di Mimmo, il suo obiettivo è quello di far crescere un suo Collaboratore, per aumentare il suo valore e passare, diciamo, da 80 a 100. Se Mimmo fosse in un'altra azienda probabilmente il suo obiettivo sarebbe esattamente l'opposto, si sarebbe ben guardato dall'incoraggiare i suoi collaboratori, soprattutto se promettenti, anzi probabilmente li avrebbe ostacolati per mantenere la sua insostituibilità.»

«Mi hai fatto ricordare qualcuno» commentò Matteo, ricordando il dott. Inzolia.

«E' la storia di Giotto e Cimabue. Anche se Giotto ha superato il suo maestro, Cimabue è rimasto comunque nella storia della pittura e la sua Bottega è comunque cresciuta, anche grazie al genio di Giotto che egli seppe scoprire e valorizzare...» aggiunse Luciano, concludendo: «Quindi il raggiungimento di un obiettivo personale fa crescere anche tutta la Bottega, e tutta la Bottega è a disposizione del singolo per aiutarlo a raggiungere i suoi obiettivi.»

«Quello che mi hai detto è molto bello, ma mi rimane un dubbio: come fa Mimmo a fidarsi di te?»

«Perché uno degli impegni solenni che la Bottega ha decretato è che nessun Collaboratore può salire la scala gerarchica senza il consenso del suo Capo diretto.»

Matteo se lo fece ripetere due volte per essere sicuro di aver capito bene.

«Certo!» ripeté Luciano. «Nell'esempio che stiamo facendo io potrò diventare Capo Area solo quando Mimmo sarà d'accordo!»

«Scusami, ma siamo nel campo delle ipotesi: e perché mai Mimmo dovrebbe essere d'accordo sul fatto che tu prenda il suo posto?»

«Beh, intanto non è detto che io prenda il suo posto, potrei diventare il Capo di un'altra Area. E comunque lasciami rispondere alla tua domanda con un'altra domanda...» continuò Luciano «Immaginiamo che tu sia sulla corsia di sorpasso di un'autostrada, e stia andando a velocità normale. Ad un tratto, guardando nello specchietto, vedi una Ferrari che si avvicina rapidamente. Cosa fai?»

«Beh, mi scanso» rispose Matteo, sorpreso dall'ovvietà della domanda.

«Certo» convenne Luciano «ma perché?»

«Perché la Ferrari va più forte di me e non avrei motivo per non darle strada ... e anche per il piacere di osservarla da vicino, mentre mi sfreccia a fianco» osservò Matteo, mentre il viso gli si illuminava per un pensiero improvviso. «Di nuovo l'onestà intellettuale, vero? ...»

Luciano sorrise, compiaciuto del suo Ragazzo di Bottega.

L'Anticipazione degli Eventi

Per finire la giornata, Luciano aveva proposto a Matteo di dare un'occhiata al loro programma per l'indomani. Aveva acceso il suo computer e stavano consultando lo scadenziario.

«Una tecnica importantissima per la nostra operatività quotidiana è l'*Anticipazione degli Eventi*» esordì Luciano.

«Mi sembra di ricordare che sia la possibilità di inserire nel Cruscotto qualcosa che deve essere fatto in futuro, in modo da poterlo avere sempre in evidenza sul proprio scadenziario...» Matteo non aveva attribuito a quella tecnica l'importanza che Luciano sembrava attribuirgli, perciò rimase in ascolto.

«L'anticipazione degli eventi è una tecnica basilare del tuo lavoro. Quando hai appena finito un'attività, come ad esempio la visita ad un cliente, sei sicuramente nelle migliori condizioni per decidere quale dovrà essere la tua prossima mossa, anche se questa sarà tra una settimana o un mese o un anno. In quel momento infatti sei ancora concentrato su quello che hai appena fatto e ricordi tutto con chiarezza. Anticipando il prossimo evento, immediatamente, non corri più il rischio di dimenticartelo, perché il tuo cruscotto te lo ricorderà esattamente alla data da te programmata.»

«Tutto ciò può sembrare quasi banale e scontato...» continuò Luciano «...ma prima di utilizzare questo strumento a me capitava, la notte, di svegliarmi all'improvviso ricordando una cosa che avrei dovuto fare l'indomani, e non riuscivo più a riaddormentarmi se prima non mi alzavo dal letto e segnavo sull'agenda la cosa che mi era venuta in mente. Solo allora riuscivo a prendere sonno. Adesso questo non mi capita più, perché l'utilizzo sistematico della tecnica di anticipazione degli eventi mi tranquillizza sul fatto che il mio Cruscotto mi ricorda sempre ogni cosa importante da fare.»

A Matteo non era ancora successo di svegliarsi all'improvviso di notte con un pensiero, ma siccome si fidava dell'esperienza di Luciano aveva deciso di utilizzare anche lui l'anticipazione degli eventi per poter continuare a dormire sonni tranquilli.

«Un altro aspetto importante di questa tecnica...» aggiunse Luciano «è che tu puoi anticipare non solo gli eventi che ti riguardano, ma anche quelli che riguardano altre persone. Supponiamo che un cliente abbia manifestato la volontà di rivedere il contratto in vigore, tu puoi anticipare questo evento per Mimmo, che

è responsabile di questa attività. Mimmo, l'indomani mattina si troverebbe questo evento sul suo scadenziario, ed avrebbe tutto il tempo e la tranquillità di programmarselo al momento più opportuno.»

«Quindi evitiamo di telefonargli e di interromperlo mentre sta facendo un'altra cosa, costringendolo a tralasciare quello che stava facendo e a concentrarsi su quello che gli dobbiamo dire, e poi a dimenticare quello che gli abbiamo appena detto per tornare a riconcentrarsi su quello che stava facendo prima di essere interrotto!»

«Sembra uno sciogli-lingua ma è proprio così!» aggiunse Luciano. «Durante il giorno siamo continuamente distratti da richieste estemporanee, non previste e quindi non pianificate. Se tutti anticipassero gli eventi, si risparmierebbe del tempo prezioso, e si lavorerebbe meglio, con più efficacia. Ma anticipare gli eventi è anche, e soprattutto, un fatto educativo per sé e per gli altri, perché aiuta a rispettare gli impegni presi nei tempi promessi!»

«Cosa faremo domani?» chiese allora Matteo, che non vedeva l'ora di cominciare.

«Allora ... ecco, queste sono le visite che dovremo fare domani e gli eventi che io ho anticipato...» gli mostrò Luciano. «Più tardi in albergo, se avrai voglia, potresti consultare le anagrafiche delle aziende clienti, iniziare a familiarizzare con i nomi delle persone che vi lavorano e conoscere la storia dei nostri contatti nel passato. Così domani potresti assistere alla visita molto più preparato e partecipe.»

«Lo farò senz'altro!» lo rassicurò Matteo.

Quella sera, dopo cena, Matteo telefonò ad Erika per raccontarle la sua prima giornata fuori dall'azienda. Erika rispose al primo squillo, stava aspettando con impazienza quella telefonata. Erano rimasti al telefono più di mezzora, attaccati a quel filo che li legava come se fossero stati insieme alla loro solita pizzeria. Ed alla fine, a malincuore, si erano scambiati la buonanotte.

Solitudine

Un paio di mesi più tardi Matteo si sentiva pronto ad affrontare da solo le prime visite ai clienti.

Si era dedicato con entusiasmo al suo nuovo lavoro fin dal primo giorno, e Luciano lo aveva guidato con altrettanto entusiasmo. Le capacità tecniche di Luciano gli erano apparse chiare da subito, ma la cosa che aveva apprezzato di più era la sua disponibilità. Luciano, insomma, si stava rivelando anche un ottimo Maestro. Gli aveva prestato alcuni suoi libri sulle tecniche di vendita, libri che Matteo aveva letto avidamente e che lo avevano aiutato a passare le sue interminabili serate solitarie in albergo. Luciano gli aveva proposto di commentare, dopo ogni visita al cliente, tutti i passaggi chiave del colloquio di vendita, evidenziandone i punti positivi e negativi. Matteo aveva accettato, e da quelle analisi alla moviola aveva tratto insegnamenti preziosi per rafforzare i suoi punti di forza ed eliminare quelli di debolezza.

I suoi Cruscotti si stavano rivelando utilissimi. Ogni sera, in albergo, Matteo aggiornava la situazione delle visite effettuate, degli ordini acquisiti, delle richieste dei Clienti che richiedevano l'intervento della sede, e le trasmetteva a Mimmo. Da Mimmo riceveva giornalmente segnalazioni su novità introdotte, relazioni del Laboratorio, aggiornamenti, schede tecniche, e tutto quello che lo poteva aiutare a svolgere meglio il suo lavoro. Questo incarico gli era particolarmente gradito perché Luciano gli aveva dato da subito un'autonomia completa. Anche se era da solo in albergo, davanti alla sua scrivania virtuale, gli sembrava di essere insieme a tutti gli altri Collaboratori della Dolceferretti S.p.A., e non a centinaia di chilometri di distanza, e questo lo aiutava a sentirsi un po' meno solo.

Le loro giornate erano frenetiche. Lui e Luciano erano sempre di corsa, su e giù dalla macchina, dentro e fuori dalle aziende, colloqui continui con persone e problematiche sempre diverse, qualche frustrazione durante le anticamere un po' troppo prolungate, tramezzini e coca cola di corsa a mezzogiorno per non perdere tempo tra una visita e la successiva.

Poi la sera, di colpo tutto si calmava e Matteo era immerso nel silenzio e nella solitudine della sua camera d'albergo.

L'aspetto che più disturbava Matteo era la consapevolezza di aver sottovalutato i disagi della sua nuova vita. Per carità, l'albergo

era comodo, ma non era casa sua. Gli mancava, più di quanto avesse pensato, la cena in compagnia dei suoi, o la sveglia di sua madre alla mattina, con il caffè. Ma soprattutto gli mancava Erika, non tanto il fatto di non vederla tutti i giorni, cosa che non accadeva neanche quando era a casa, ma il fatto che la sentiva lontana ed irraggiungibile. L'unica cosa bella era che ogni volta che la rivedeva, durante i fine settimana, gli sembrava che fosse come la prima volta che l'aveva incontrata. La lontananza forzata accendeva, anziché spegnere, il piacere di stare con lei e faceva rivivere, nella sua mente, i momenti magici dei loro primi incontri.

«Allora, come va?» gli chiese Mimmo un venerdì sera dopo la solita riunione di Bottega e dopo che tutti se ne erano andati, invitandolo a fare quattro chiacchiere informali.

«Mi sento quasi pronto per cominciare ad operare da solo!» affermò Matteo con una punta di orgoglio.

«Bene, mi fa piacere...» concluse Mimmo.

«Il merito è tutto di Luciano» continuò Matteo, quasi per farsi perdonare l'orgoglio dimostrato «non avrei potuto avere un Maestro migliore.»

«Anche questo mi fa piacere...» ripeté Mimmo.

Matteo cambiò discorso per andare su un argomento che gli interessava molto. «Prima, durante la riunione, ho sentito che se ne sta per andare il Venditore della provincia di Milano...»

«Sì...» confermò Mimmo «...quel problema era già noto da tempo, ed è stato risolto nel corso della riunione di Bottega delle Vendite un mese fa.» Poi si fermò, e chiese: «Perché ti interessa?»

Matteo prese il coraggio a due mani. «Se devo essere sincero, ci avevo fatto un pensierino, sì insomma di potermi avvicinare a casa. Sono contentissimo di quello che sto facendo a Genova, solo mi sto accorgendo che la casa mi manca più di quello che pensassi.»

Mimmo lo aveva ascoltato con attenzione, sembrava aver compreso i suoi problemi. «Ne hai già parlato con Luciano?» gli chiese.

«Veramente no!, te ne sto parlando adesso, solo a seguito di ciò che ho appena sentito durante la riunione...» si era quasi scusato Matteo.

«La prossima volta che ti capita di fare una domanda che modifica in modo sostanziale la tua strategia, ti consiglio di parlarne prima di tutto con il tuo Capo diretto...» aggiunse Mimmo «...anche

perché un tuo avvicinamento a casa, adesso, è praticamente impossibile!»

Matteo ci rimase male, non si aspettava una risposta così esplicitamente negativa.

Mimmo, credendo che fosse necessario, continuò. «Ricordi quando parlavamo di strategia ed operatività durante i tuoi primi giorni in azienda, tre mesi fa?»

«Mi sembrava di ricordare bene...» mormorò Matteo «...ma evidentemente non è così!»

«Infatti, se ricordi ti avevo detto che uno degli errori classici è di modificare in itinere l'operatività rispetto alla strategia!»

La Coerenza

«Bene, allora forse è opportuno ritornare sul concetto della coerenza...» Mimmo si era messo comodo sulla poltrona. La spiegazione richiedeva un po' di calma. E Matteo fece altrettanto.

«La tua strategia, diventare un buon venditore, abbraccia un periodo di dodici mesi di cui i primi sei con Luciano ed i secondi sei da solo, vero?»

Matteo annuì un po' tristemente, come chi, dopo aver combinato un guaio involontario, aspetta un aiuto.

«Una volta definita e condivisa, questa strategia deve essere attuata senza ripensamenti, fino alla fine. Solo allora si potranno fare delle valutazioni. Ne avevamo parlato a lungo, ricordi?»

«Me lo ricordo bene...» ammise Matteo.

«Ti avevo anche detto che l'esperienza ci ha dimostrato che se tutti sono coerenti con la strategia, pur riconoscendone i punti deboli, i risultati che si possono ottenere sono comunque migliori di quelli che si otterrebbero tentando di migliorarne le debolezze in corso d'opera.»

«Cosa ti dà questa certezza?» chiese Matteo.

«La certezza mi viene dal nostro sistema di gestione. Ormai hai visto che in questa azienda pratichiamo un gioco di squadra, per Botteghe. All'interno della Bottega tutti sono al servizio di tutti, e nessuno può fare il proprio gioco individuale, da fuoriclasse.»

«Mi stai dicendo che la mia richiesta di avvicinamento a casa non è in sintonia con il gioco di squadra della nostra Bottega?» chiese Matteo, mortificato.

«Direi proprio di sì, anche se sono sicuro che la tua richiesta è stata fatta in buona fede. Però ti invito a riflettere sul fatto che la tua strategia e la tua operatività era stata definita ed armonizzata con le strategie e le operatività di tutti gli altri Ragazzi della nostra Bottega. Quindi cambiare la tua zona di azione, adesso, porterebbe scompiglio al gioco di squadra che stiamo facendo tutti insieme, e che tutti insieme abbiamo concordato qualche tempo fa.»

Matteo era rimasto senza parole. Il ragionamento di Mimmo non faceva un grinza.

Mimmo aveva continuato, con tono conciliante. «Nel Castello non è accettabile l'errore del singolo, per cui tutti sono "autorizzati" a modificare la loro operatività per rimediare alle debolezze della

strategia. Nella Bottega invece non è accettabile l'errore della squadra e per questo è più importante operare con coerenza piuttosto che modificare una debolezza individuale. Il miglioramento della strategia è un risultato da perseguire tutti insieme, non con iniziative personali che generano incertezze e costi aggiuntivi!»

Matteo era chiaramente deluso. Non solo perché vedeva sfumare l'occasione di avvicinarsi a casa, ma soprattutto perché non aveva colto l'importanza della coerenza come forma di rispetto verso il lavoro dei suoi colleghi di Bottega.

«Posso scomodare ancora la tua ragazza, per farti un esempio?» gli domandò Mimmo, quasi a volerlo rincuorare.

«Ci mancherebbe...» al pensiero di Erika il volto di Matteo si era illuminato.

«Allora supponiamo che tu ti sia appena messo d'accordo con lei per andare al cinema. Le hai detto di aspettarti a casa, dove passerai a prenderla tra, diciamo, un quarto d'ora, il tempo di fare il tragitto da casa tua a casa sua.»

«Traffico permettendo...» aggiunse Matteo.

«Già, traffico permettendo. Ma è sera e sai che a quell'ora il traffico non è poi così intenso. Però a poche centinaia di metri dalla casa della tua ragazza ti imbatti in una coda, e non riesci più a proseguire. Probabilmente un incidente.»

«Beh, svoltarei in una laterale e cercherei di arrivarci da un'altra direzione...»

«Concesso. Però non conosci bene le strade laterali e fai qualche giro a vuoto prima di arrivare, finalmente, davanti alla casa della tua ragazza, ma dalla direzione opposta. Suoni il campanello, ma nessuno risponde. Risuoni, nessun segno di vita! cosa fai?»

«La chiamo subito sul telefonino...» anche se era un esempio, Matteo sembrava preoccupato che Erika non avesse risposto al suono del campanello.

«Bene, e così scopri che la tua ragazza, impaziente di rivederti e vedendo che tardavi, ha deciso di venirti incontro, a piedi, lungo la solita strada.»

«Ci è già capitato qualcosa di analogo» ammise Matteo.

«Nell'esempio che abbiamo appena fatto è successo che, a fronte di un obiettivo ben preciso, e cioè quello di andare al cinema insieme, e ad una modalità operativa altrettanto precisa, e cioè che tu saresti passato a prenderla a casa sua, avete entrambi fatto qualcosa di diverso da quello che avevate concordato.»

Matteo aveva annuito. «Certo, pur agendo in buona fede, abbiamo ottenuto l'unico risultato di perdere ulteriore tempo mentre ci cercavamo lungo la strada.»

Mimmo soggiunse: «Proviamo allora ad analizzare cosa comporterebbe, dal punto di vista pratico, un tuo trasferimento ad un'altra zona adesso, alla metà del tuo periodo di affiancamento a Luciano.»

«Beh, io ho pensato alla provincia di Milano, solo perché ho sentito, durante la riunione di poco fa, che il venditore sta per andarsene» si giustificò Matteo.

«Quel problema era già stato affrontato da tempo. Nel tuo caso un cambiamento comporterebbe la ricerca di una nuova zona, di un nuovo Maestro, uno sforzo da parte tua di conoscere altre aziende, mentre in Liguria cominceresti ad operare da solo presso Clienti che già conosci e ti conoscono. Per non parlare dello scompenso che creeremmo a Luciano, che aveva contato sul tuo apporto nella sua zona per l'intero anno...»

«Egoisticamente mi dispiace un po'...» ammise Matteo «...ma le tue argomentazioni sono ineccepibili.»

«Quindi la coerenza è anche una forma di responsabilità e di rispetto nei confronti di tutte le altre persone della Bottega, insieme alle quali stai lavorando per il raggiungimento di obiettivi comuni» aggiunse Mimmo. «E c'è anche un ultimo argomento! Se tu cambiassi adesso, alla fine, non capiresti se sei un bravo venditore o se sei solo un bravo venditore "a casa tua".»

Adesso Matteo era del tutto convinto, e sorrise a Mimmo, con riconoscenza.

E Mimmo, per tirarlo su di morale, gli promise: «Comunque ripareremo di questo problema tra tre mesi, alla fine del tuo periodo di affiancamento a Luciano. Segnati di riparlarmene per tempo.»

Matteo corse a casa per prepararsi al suo incontro con Erika, e con lei, quella sera, dimenticò ogni difficoltà.

L'Autonomia

Il lunedì successivo, dopo essersi salutati, Luciano accennò al fatto che Mimmo gli aveva raccontato del colloquio di venerdì sera, dopo la riunione.

Matteo sbiancò. «Ho fatto qualcosa di male?»

«No, no...» rispose Luciano «...però avrei preferito che tu ne avessi parlato prima con me.»

Matteo si scusò. «Ma non era una cosa premeditata, mi è venuta in mente durante la riunione quando ho sentito che il Rappresentante di Milano se ne va. E poi Mimmo mi ha chiesto di fare quattro chiacchiere con lui e così ho detto quello che sai.»

«Ti capisco benissimo...» continuò Luciano «e non voglio fartene una colpa. Ma se la notizia ti aveva colpito, me ne avresti potuto parlare alla fine della riunione, prima che partissi.»

«E' vero, scusa, hai perfettamente ragione» ammise Matteo, che si stava pentendo della sua impulsività «non ci ho proprio pensato.»

«Io comunque non ti avrei detto niente di diverso da quello che ti ha detto Mimmo» concluse Luciano. «Il concetto di coerenza è uno solo, e chiunque di noi non potrebbe spiegarlo che in un solo modo.»

«Ma allora, scusa, cosa cambia?»

«Cambia solo il modo in cui ci sei arrivato» soggiunse Luciano. «Così come hai agito potrebbe sembrare che tu abbia cercato di scavalcarmi e chiedere una cosa importante direttamente a Mimmo. Stai tranquillo, so bene che non era questa la tua intenzione, ma in effetti le cose sono andate proprio così. Non hai esposto i tuoi problemi al tuo Capo diretto, per primo. Ti sei rivolto direttamente più in alto, come se cercassi un alleato più potente.»

Matteo era avvilito, non avrebbe mai pensato che il suo gesto potesse avere tanti strascichi. «E adesso cosa succede?» chiese timoroso.

«Non succede proprio niente» lo tranquillizzò definitivamente Luciano. «Quello che doveva succedere è già successo: abbiamo fatto entrambi una brutta figura. Non ti sto riprendendo, ma sto solo constatando con rammarico di non aver fatto bene il Maestro e l'Alfiere visto che il mio Ragazzo di Bottega mi ha scavalcato.»

«Come posso rimediare?» Matteo si stava preoccupando.

«Vendendo come un matto!» scherzò Luciano. «Ormai sei pronto per le tue prime visite da solo e quindi per dimostrare cosa hai imparato!»

Nei due mesi successivi Matteo ricordò spesso quei colloqui con Mimmo e Luciano. Era stato il suo primo passo falso, e voleva assolutamente che entrambi lo dimenticassero.

D'altronde né Mimmo, né Luciano erano più tornati su quell'argomento e non gli avevano in alcun modo fatto pesare quell'errore.

Matteo lavorò così con rinnovato entusiasmo, e vinse subito la paura che aveva provato in occasione della sua prima visita ad un cliente da solo, senza Luciano al suo fianco. D'altronde Luciano lo aveva preparato bene e a lungo, e nelle ultime visite che avevano fatto insieme lo aveva lasciato sempre più fare da solo, intervenendo il meno possibile.

Adesso, più acquistava esperienza, più si sentiva padrone di sé stesso. Faceva ancora, occasionalmente, qualche visita insieme a Luciano, soprattutto quelle ai clienti più importanti. Ma avevano ritenuto che fosse più utile trovarsi in ufficio a pomeriggi alterni, per discutere insieme delle loro attività e delle problematiche che dovevano affrontare. Luciano gli aveva lasciato carta bianca per tutto quanto riguardava i rapporti con Mimmo e l'ufficio di Milano, e spesso alle riunioni del venerdì lasciava parlare sempre lui, intervenendo solo quando qualcuno gli faceva una domanda diretta.

Luciano lo invitava spesso a cena a casa sua. Quelle serate, a metà settimana erano molto gradite. Matteo ritrovava quello che gli mancava di più, il calore della casa, la cena in compagnia e l'atmosfera familiare che nessun ristorante poteva offrire. Anche il chiasso e la confusione che creavano i due figli di Luciano lo rendevano allegro, piuttosto che disturbarlo, anche se, da figlio unico, Matteo non era abituato a vedere bambini in giro per casa. E dopo ogni serata a casa di Luciano telefonava ad Erika per raccontarle quanto fosse viva una casa con dei bambini.

Così il tempo era letteralmente volato.

Pillole di Management 3

□ Il Maestro di Bottega favorisce la condivisione delle conoscenze e delle competenze attraverso progetti di formazione che mirano a stabilire una cultura di condivisione del sapere, mettendo la squadra in condizioni di agire con unità di intenti, allo stesso modo di un unico individuo ben motivato.

□ La disponibilità in tempo reale dei dati che interessano i processi gestiti da ciascuno fa sì che siano stimolate le risposte immediate di riposizionamento individuale e di squadra.

□ Lo stile di lavoro basato sulla tecnologia dell'informazione determina lo spostamento on-line di parte delle attività di lavoro tradizionali. Il Telelavoro crea le premesse per l'ufficio virtuale, quindi per l'efficienza, anche in caso di separazione fisica dei collaboratori.

□ L'anticipazione degli eventi è una tecnica semplice ma di straordinaria efficacia per la gestione dell'operatività giornaliera. L'anticipazione di eventi, in particolare di quelli di impatto negativo sull'operatività, deve avere priorità assoluta. La capacità di rispondere ad eventi negativi è un indicatore di primaria importanza nella competizione di squadra. L'appiattimento della gerarchia aziendale, ed i rapporti di Bottega, incoraggiano la diffusione anche delle cattive notizie, oltre che delle buone. La reazione all'evento negativo è più semplice in un ambiente che stimola la discussione.

Quarta Parte

La sconfitta

Il Punto del non ritorno

Due mesi dopo Luciano e Matteo stavano viaggiando in macchina da Genova a Milano, per partecipare alla consueta Riunione settimanale di Bottega. Luciano aveva accettato il passaggio di Matteo perché doveva fermarsi a Milano per il fine settimana e sarebbe ritornato a Genova con lui il successivo lunedì mattina.

Matteo aveva proposto ad Erika di approfittare di quella occasione per prendere un aperitivo insieme a Mimmo e Luciano. «Così dopo averte parlato tanto te li faccio anche conoscere personalmente» aveva detto.

E tutti avevano accettato di buon grado il suo invito.

«Tra poco finirà il tuo primo periodo di sei mesi con me, quello dell'affiancamento. Poi opererai tutto da solo, ti stai quindi avviando ad un cambio importante!» commentò Luciano, mentre Matteo stava guidando.

Matteo ne convenne. «Penso che ne parleremo anche con Mimmo, vero? Io mi ero anticipato l'evento per la prossima riunione settimanale...»

«Infatti ne parleremo la settimana prossima. Per adesso ti volevo ricordare l'incidente di qualche mese fa, quando eri andato da Mimmo a chiedergli direttamente se potevi essere avvicinato a Milano.»

«C'è qualcosa che non va? E' la prima volta che me ne riparli. Puoi star certo che non la dimenticherò mai più, quella lezione...» lo interruppe Matteo, sulla difensiva.

«Non preoccuparti, va tutto bene. Volevo solo richiamare la tua attenzione sul fatto che la prossima settimana potremo ridefinire la tua strategia per i prossimi sei mesi, dopodiché non potranno esserci ripensamenti successivi, che non potrebbero più essere accolti, come ormai sai bene.»

«Già, la coerenza tra strategia ed operatività» esclamò Matteo.

«La prossima settimana la tua strategia potrà essere o confermata, o ridefinita. Ma comunque sia, dopo sarà quella e non se ne potrà più riparlarne fino alla fine dell'anno!»

«Il punto del non ritorno...» esclamò Matteo. «Se lo si supera, non si può più tornare indietro, bisogna tirare dritti fino alla meta...»

«Proprio in considerazione del fatto che ti stai avvicinando al tuo punto di non ritorno, come lo hai chiamato, ti volevo invitare ad analizzare bene tutti i dati che hai accumulato in questi mesi.»

Matteo, quasi cercando una rassicurazione aggiunse: «Mi sembra che i dati del nostro Cruschetto delle Vendite siano buoni. Anzi direi migliori degli obiettivi che avevamo concordato con Mimmo...»

«Non c'è dubbio, il venduto è a posto, ma non intendevo riferirmi a quei dati. Vorrei che tu considerassi anche situazioni personali, dopotutto mi sembra che la tua esperienza attuale, per una serie di motivi, non ti soddisfi completamente...»

«Beh, questo non lo posso negare. Forse avevo sopravvalutato la parte avventurosa del mestiere di venditore, e ne avevo sottovalutato le difficoltà.»

«Comunque non vorrei essere frainteso, va tutto bene e non hai alcun motivo di preoccuparti di alcunché. Ti sto parlando da Maestro, cui sta a cuore la felicità del suo Ragazzo di Bottega. Pensaci sopra, e vedrai che venerdì prossimo riusciremo ad analizzare quello che è successo finora e a dare una risposta ai problemi incontrati.»

Matteo aveva riflettuto su quanto Luciano gli aveva appena detto, e lo aveva mentalmente ringraziato per avergli sottolineato per tempo l'importanza di quello che sarebbe successo la settimana successiva.

Dopo la riunione Matteo, Mimmo e Luciano si trovarono, con Erika, nel bar dove avevano appuntamento per l'aperitivo.

Fatte le presentazioni, Mimmo aveva rotto il ghiaccio. «Le devo delle scuse, Erika, perché l'ho chiamata in causa nelle nostre discussioni...»

«Ci mancherebbe...» aveva risposto Erika «...Matteo me ne ha parlato, e direi che i vostri esempi sono serviti anche a noi per capirci meglio ... Se non fosse stato per lei, forse non avrei ancora scoperto che non gli piace tanto andare in discoteca. Con me fa lo "yes man"» e aveva sorriso, guardando Matteo con tenerezza.

Matteo era arrossito riuscendo solo a balbettare: «Però in azienda non faccio lo "yes man". Con te è un'altra cosa, me l'aveva detto anche Mimmo...»

Questa volta era stato Mimmo a sorridere.

Poi Erika si era rivolta a Luciano. «Matteo mi parla spesso dei suoi due figli, che mi descrive come due diavoletti simpaticissimi ...»

«Quando arriva Matteo cercano di mettersi in mostra, sa come fanno i bambini. Ma direi che Matteo non si fa pregare, anzi mi sembra che gli piaccia giocare con loro.»

«Beh, non ho mai avuto fratellini piccoli per casa, e i tuoi figli mi hanno fatto scoprire delle cose nuove...»

Erika cercava di immaginarsi Matteo che giocava con un bambino, mentre lo guardava, pensosa.

Erano stati ancora insieme qualche minuto, poi Mimmo aveva dato un'occhiata all'orologio e, rivolto ad Erika e Matteo, aveva detto: «Adesso però vi lasciamo soli, non vogliamo portarvi via tutta la serata. Penso che avrete un mucchio di cose da raccontarvi, dopo una settimana di lontananza.»

E si erano salutati.

Pantofolaio

«Simpatici, i tuoi amici...» aveva commentato Erika appena si erano seduti alla solita pizzeria dove organizzavano i loro incontri importanti. «A proposito, perché siamo qui? Mi devi dire qualcosa di serio?»

«In un certo senso, sì. Ho bisogno del tuo aiuto per analizzare quello che è successo negli ultimi mesi...»

Erika l'aveva guardato con tenerezza ed affetto, come per dirgli che era pronta ad aiutarlo e che era felice di farsi coinvolgere nei suoi problemi, che erano problemi di tutti e due.

«Beh, ecco vedi ... la prossima settimana ripareremo del mio futuro dei prossimi sei mesi.»

«Qualche mese fa in questo stesso posto mi avevi comunicato la decisione di andare a Genova ... Mi ricordo che ero rimasta un po' male, sentendo che te ne andavi lontano...» aveva ricordato Erika.

«Cinque mesi fa non avevo a disposizione molti dati su cui basare quella decisione. Avevo l'ambizione di lavorare nelle vendite, e la proposta di fare sei mesi di esperienza insieme a Luciano mi era sembrata la migliore che potessi ricevere. E l'avevo prontamente accettata.»

Erika lo interruppe. «Ma è così bravo Luciano?»

«Beh, è il miglior venditore di tutta la nostra area...»

«Sicuramente mi sembra che sia stato un ottimo maestro, visto i risultati che tu hai ottenuto in un tempo così breve, e senza nessuna esperienza precedente.»

«Però non vorrei parlare solo dei risultati delle vendite...» precisò Matteo. «Il venduto è sicuramente il dato più importante, ma vorrei considerare insieme a te anche altri fattori, soprattutto tenendo conto di quello che è successo in questi cinque mesi e della relativa esperienza che mi sono fatto.»

«Posso darti subito il mio contributo...» lo aveva preso in giro scherzosamente Erika. «Adesso sappiamo che alla sera ti mancano molto la tua casetta e le tue pantofole...»

«E non solo la casetta e le pantofole!» la corresse Matteo fissandola negli occhi. Erika sorrise amorevolmente compiaciuta.

«Immagino» continuò Matteo «che ci siano persone cui piace la novità continua, e io stesso all'inizio di questa esperienza pensavo al lato romantico dell'avventura. Ma adesso almeno questo l'ho capito:

mi pesa la mancanza degli affetti e delle abitudini della mia casa. E purtroppo non solo questo; mi pesa anche la frenesia di questo lavoro, alla fine della giornata sono sempre stanchissimo.»

Erika intervenne prontamente in suo soccorso. «Beh, anch'io la sera sono sempre stanchissima, ma la mattina riparto con le batterie cariche. Può darsi che la solitudine dell'albergo anziché ricaricarti ti scarichi ancora di più le batterie e che ti faccia iniziare la successiva giornata più stanco.» Poi con fare sospettoso lo guardò dritto negli occhi e scandì bene la domanda. «Perché tu la sera sei sempre solo in albergo, vero?»

Quell'accenno di gelosia fece sorridere Matteo. «L'hai detto tu stessa pochi minuti fa che sono un pantofolaio...»

Erika si rasserenò e sorrise.

Allora Matteo continuò molto serio. «In effetti non avevo pensato a quello che mi hai appena detto sulle batterie. Certo che se alla sera anziché tornare in albergo potessi tornare a casa, forse, il giorno successivo sarebbe diverso.»

Erika era contenta di aver dato il suo contributo all'analisi. Pensò, ma non lo disse a Matteo, che lei sarebbe stata capace di ricaricargli per bene le batterie ogni sera.

«Bene» continuò Erika, prendendo in mano la situazione visto che Matteo stava ancora pensando alla ricarica delle batterie «finora abbiamo analizzato la situazione dal tuo punto di vista, ma quale pensi che sia il punto di vista di Luciano, dopotutto è lui che ti ha seguito in questi mesi...»

«Sono sicuro che Mimmo chiederà a Luciano cosa pensa di me; anche di quello parleremo la settimana prossima» rispose Matteo.

«Sì, ma tu cosa pensi che dirà di te Luciano? Te ne sarai fatta un'idea?» lo spronò Erika.

«Beh, sono sicuro che Luciano pensa che io sia un bravo ragazzo. Non può non aver apprezzato e valutato l'impegno che ho messo nel mio lavoro in questi mesi ed i risultati che ho ottenuto. Il fatto poi che mi abbia lasciato fare cose importanti da solo dimostra che ha fiducia in me ... Però oggi in macchina, mentre stavamo tornando a Milano, mi ha quasi sollecitato a pensare bene al mio futuro e a considerare anche gli aspetti personali.»

«Forse Luciano voleva invitarti ad analizzarli bene, proprio come stiamo facendo, adesso.»

Matteo si era tranquillizzato. «Hai ragione, penso che questo fosse l'invito velato di Luciano. Ti sono grato per avermi aiutato ad

analizzare me stesso. Adesso però dimmi quello che tu pensi di me!»

Erika glielo aveva detto e Matteo aveva dimenticato la Bottega, Mimmo, Luciano, la Liguria, il cruscotto delle vendite, il suo fatturato e tutto il resto. Quello che Erika gli aveva detto non l'avrebbe più dimenticato.

La Ridefinizione della Strategia

La settimana successiva Mimmo, Luciano e Matteo avevano proceduto all'analisi dei primi sei mesi di operatività di Matteo. Ne avevano cominciato a parlare in mensa, per essere pronti, alle 14.00, per la solita riunione settimanale di bottega.

Mimmo, rivolto ad entrambi, aveva esordito: «I dati delle vendite, che conoscete benissimo anche voi, sono molto buoni ... La vostra piccola Bottega, in questo primo semestre non solo ha mantenuto gli obiettivi concordati, ma li ha addirittura superati del 15% ... Questo dimostra che Luciano è stato un buon Maestro e Matteo un buon allievo.»

Matteo era soddisfatto. Il risultato che aveva ottenuto insieme a Luciano lo ripagava dei disagi della lontananza da Erika e da casa. Si rivolse verso Luciano, per vedere le sue reazioni, ma gli sembrò come assorto in altri pensieri.

Mimmo allora si rivolse a Matteo con un incoraggiamento. «In questi mesi hai dimostrato di aver imparato bene il tuo nuovo lavoro, e di essere pronto ad operare in completa autonomia per i restanti sei mesi, senza grosse difficoltà. Hai qualcosa da dire?»

Matteo riprese subito il filo dell'analisi. «Sì, ecco, io ci ho pensato e sono giunto a questa conclusione...» e sintetizzò i risultati del colloquio con Erika del venerdì precedente in pizzeria, ma senza parlare né di Erika né che lei lo aveva scherzosamente definito un pantofolaio.

«Quindi hai valutato la tua esperienza anche dal punto di vista degli aspetti personali ... e ne hai tratto delle conclusioni abbastanza precise» commentò Mimmo, come compiaciuto di quello che Matteo aveva appena detto.

Mimmo si era allora rivolto a Luciano, e gli aveva chiesto se voleva dare il suo contributo all'analisi.

Luciano ci pensò su un attimo, prima di commentare. «Per cominciare direi che sono d'accordo con l'analisi di Matteo. Proprio io lo avevo invitato a pensare anche ai suoi problemi personali in rapporto al lavoro e mi sembra che abbia descritto bene la sua situazione. Se posso aggiungere un complimento, direi che dopo aver conosciuto Erika capisco che gli pesi stare tutta la settimana lontano da lei...»

Matteo sorrise. Erika aveva fatto colpo.

«Le qualità di Matteo sono innegabili» continuò Luciano «è sicuramente un bravo ragazzo, serio, responsabile, affidabile, molto preciso ed ordinato ... però ...»

«Però?...» aveva ripetuto Matteo, allarmato.

«Però mi sembra che tu non possieda dentro di te il sacro “fuoco della vendita”» gli aveva risposto Luciano guardandolo dritto negli occhi.

«Cosa intendi dire?» balbettò Matteo, sempre più allarmato.

«Intendo dire che non mi sembra che la conclusione di una vendita ti procuri quella “scarica di adrenalina” che spinge noi venditori a continuare questo tipo di vita, affrontandone i disagi, la frenesia, le frustrazioni...»

Matteo era sbiancato e Mimmo, per venire in suo soccorso, aveva rivolto un'altra domanda a Luciano. «Ma pensi che Matteo possa raggiungere gli obiettivi che avevamo già fissato?»

La risposta di Luciano fu immediata. «Sono sicuro che nei prossimi sei mesi da solo Matteo raggiungerà i suoi obiettivi. Le tecniche di vendita le conosce bene perché è stato per me un ottimo Ragazzo di Bottega.»

Matteo aveva ripreso colore a quelle parole di Luciano, e gli rivolse un sorriso di riconoscenza.

«Abbiamo altri dati da analizzare?» chiese Mimmo ad entrambi. Né Luciano né Matteo avevano nulla da aggiungere.

«Bene, allora possiamo passare alle stupidate...» propose Mimmo. «Chi vuol dire la prima?»

Luciano si fece subito avanti. «La prima proposta è quella di lasciare tutto come sta, affidando a Matteo una parte dei Clienti della nostra zona, che d'altronde conosce già.»

Matteo allora si sentì sollevato. Dopotutto se Luciano aveva proposto di lasciare tutto com'era, significava che non se ne voleva liberare.

«Un'altra proposta potrebbe essere quella di affidare a Matteo i nuovi clienti di una zona promettente, ma più vicina a casa» aggiunse Mimmo, recitando la parte del buon padre di famiglia.

La seconda proposta era piaciuta ancora di più, a Matteo.

Mimmo e Luciano lo stavano guardando, quasi a sollecitarlo a dire anche lui la sua stupidata.

«Beh, immagino che non esista una terza via. O meglio esisterebbe e sarebbe quella di proporre di farmi cambiare mestiere. Ma non la voglio neanche prendere in considerazione. Voglio

dimostrare di potercela fare, soprattutto a me stesso!» concluse visibilmente in imbarazzo, ma con determinazione Matteo.

Poco dopo si erano spostati tutti e tre nell'ufficio di Mimmo per fare la simulazione delle due proposte che erano scaturite dalla loro conversazione durante il pranzo.

«Matteo, vuoi provare ad elencare i vantaggi della prima proposta, quella cioè di lasciare tutto com'è?» lo aveva invitato Mimmo.

«Mi sembra che sia Luciano che io, in questo caso, avremmo i vantaggi che derivano dal fatto che non c'è niente da cambiare, che io conosco già abbastanza bene la zona e quindi non dovrebbero esserci difficoltà a mantenere gli obiettivi, anche considerando i risultati dei primi sei mesi.»

Mimmo assenti. «E quali potrebbero essere gli svantaggi?»

«Quelli di cui avevo parlato prima con voi: mi rimarrebbe il dubbio che il mio attuale disagio sia dovuto più alla lontananza da casa piuttosto che all'essere poco portato per questo tipo di lavoro in cui credevo moltissimo quando ho iniziato l'esperienza e in cui continuo comunque a credere.»

Mimmo si era poi rivolto a Luciano. «Che vantaggi e svantaggi potrebbero esserci invece nella seconda proposta?»

«Personalmente mi dispiacerebbe perdere la collaborazione di Matteo, ma penso di poter portare avanti anche da solo il lavoro che abbiamo impostato insieme. I vantaggi e gli svantaggi sono tutti di Matteo, perché anche se è più vicino a casa, deve affrontare tutti i disagi che la nuova zona comporta, a partire dalla conoscenza dei Clienti, delle aziende, delle strade da percorrere, e così via.»

Mimmo aveva ascoltato molto attentamente sia le parole di Luciano che quelle di Matteo. Le due simulazioni erano complete. Propose allora la sua sintesi. «Penso che una buona ridefinizione della strategia di Matteo potrebbe essere quella di assegnarlo, per i prossimi sei mesi, ad una zona più vicina a casa, affidandogli l'incarico di affiancare il Venditore della zona nel seguire i clienti acquisiti di recente.»

«E con quali obiettivi?» aveva chiesto Matteo trattenendo a stento la propria felicità.

«Gli obiettivi dovranno essere ridiscussi e concordati con il Venditore della nuova zona, dopo averla individuata.»

«Quanto a te» aggiunse Mimmo rivolgendosi a Luciano «ti proporrei di riconfermare l'obiettivo già concordato di crescita

annuale del 20 %, considerando che nei primi sei mesi, insieme a Matteo, hai già ottenuto il 15 % in più.»

Luciano, dopo una breve riflessione, si dichiarò d'accordo facendo capire però che non era un obiettivo da poco.

Matteo era sulle spine e si rivolse a Mimmo. «Non puoi dirmi niente sulla nuova zona?»

«Ho in mente qualcosa, ma preferirei non anticiparti nulla finché tutto sarà definito. Abbi solo qualche giorno di pazienza...» e dando uno sguardo all'orologio concluse l'incontro. «Mancano pochi minuti alle 14.00, i nostri amici ci stanno aspettando in sala riunioni!»

A gonfie vele

Qualche giorno dopo Matteo ricevette una e-mail con cui Mimmo lo informava che la sua proposta era stata accettata dal Direttore Vendite e che gli era stata assegnata la zona di Pavia. Avrebbe cominciato il primo del mese successivo.

Matteo l'aveva riletta cinque volte. Sì, diceva proprio Pavia, a due passi da casa. Provò gratitudine per Mimmo e la Bottega. Gli dispiaceva un po' lasciare Luciano, ma lo avrebbe comunque rivisto ogni settimana. D'altronde, nell'ultimo periodo, si vedevano già abbastanza raramente. E così alla successiva Riunione di Bottega Mimmo l'aveva presentato ad Enzo, il suo nuovo Maestro.

Il rientro a casa era stato, per Matteo, una liberazione. Aveva ritrovato le sue cose, il benvenuto serale dei suoi genitori, le chiacchierate con loro. A questi incontri si univa sempre più spesso anche Erika che era ormai diventata di casa e che i suoi avevano accolto come una figlia. Adesso che non aveva più nessuno dei problemi che aveva vissuto durante il suo periodo di lontananza Matteo si era ripromesso di dimostrare a sé stesso e a Mimmo di essere un buon venditore.

Trovare l'accordo con Enzo, il Venditore della zona di Pavia, era stato molto semplice. D'altronde, come Mimmo gli aveva già anticipato, a Matteo erano stati assegnati dei nuovi importanti Clienti che l'azienda aveva appena acquisito in quella zona. Quindi il passaggio di consegne era stato veloce e Matteo aveva subito cominciato ad operare da solo.

Ogni sera preparava accuratamente il suo giro di vendite del giorno dopo, utilizzando il suo Ufficio nel portatile che conteneva tutte le informazioni che gli sarebbero servite l'indomani. E aveva notato, con soddisfazione, che spesso i clienti gli avevano fatto i complimenti: erano tutti più o meno sorpresi che un nuovo Venditore avesse una conoscenza così approfondita delle loro realtà fin dalla prima visita.

Pieno di entusiasmo, aveva cercato di minimizzare gli aspetti che gli piacevano meno del suo lavoro, primo tra tutti quello di viaggiare molto.

Aveva trovato un software che consentiva, in funzione delle distanze tra due località, di calcolarne i tempi medi di percorrenza, e

aveva iniziato ad usarlo come strumento per una migliore programmazione del suo giro visite.

Dopo qualche settimana di prova con Enzo, e dopo averne constatato l'utilità per entrambi, ne aveva parlato con Mimmo, che lo aveva incoraggiato a proseguire e, quando si era sentito sicuro, aveva illustrato il metodo in una delle solite riunioni settimanali di Bottega.

Dopo poco tempo tutti i suoi colleghi avevano confermato che la pianificazione del giro visita, fatta con il nuovo software, consentiva di risparmiare in media una trentina di chilometri al giorno, e quindi guadagnare mezz'ora buona di lavoro. E Mimmo si era ovviamente complimentato con lui.

Nello stesso periodo aveva anche conosciuto uno dei Collaboratori del Direttore Marketing, con cui si era subito stabilita una naturale simpatia. Insieme avevano approfondito, in particolare, gli aspetti relativi all'analisi dei costi dei prodotti della gamma aziendale. Matteo aveva così potuto migliorare la sua strategia di vendita, spingendo alcuni prodotti anziché altri, in funzione della loro redditività. Aveva notato anche, con soddisfazione, che le nozioni teoriche apprese all'università erano un'ottima base per migliorare il proprio lavoro giornaliero e che lo aiutavano anche a trovare le risposte giuste ai problemi pratici.

L'altra cosa che aveva molto apprezzato nella sua nuova destinazione era la possibilità di passare ogni tanto in azienda la sera, al termine del suo giro di vendite. Anche se era tardi, Mimmo c'era sempre. Anche lui stava in ufficio oltre l'orario. Gli bastavano anche solo dieci minuti di conversazione con lui, magari prendendo insieme l'ultimo caffè della giornata, per ricevere quel conforto o quell'incoraggiamento che spesso fanno meglio di un seminario o di un corso di formazione. D'altra parte Mimmo non aveva potuto non notare che Matteo ce la stava mettendo tutta e ciò gli faceva piacere, visto che era stato proprio lui a volerlo aiutare.

Dopo tre mesi di completa autonomia Matteo era soddisfatto dei risultati che aveva raggiunto e stava rispettando con un buon margine gli obiettivi di vendita concordati.

Così all'inizio di ottobre chiese di incontrare Mimmo per parlargli della sua strategia per l'anno successivo.

La pagella

Matteo aveva proposto ad Erika di riprovare a fare insieme l'analisi "ufficiosa", prima di quella "ufficiale" che avrebbe fatto con Mimmo la settimana successiva. Avevano già fatto insieme quella precedente ed entrambi erano d'accordo di ripetere l'esperienza. Entrambi volevano continuare a condividere anche l'aspetto lavorativo della loro vita, oltre a quello personale ed affettivo. Così Matteo era passato a prendere Erika ed adesso erano seduti nella solita pizzeria, quella degli incontri importanti.

Erika iniziò a parlare dell'argomento. «Mi sono messa lo stesso vestito che avevo quando abbiamo parlato per la prima volta della tua strategia; per scaramanzia, visto che allora era andata bene...»

Matteo la guardò, stupito. Aveva già sentito sua madre dire la stessa frase, in altre occasioni. Le donne sembrano ricordare il vestito che indossano in occasione di eventi importanti – pensò.

«Ho notato!» menti spudoratamente, ma a fin di bene.

Erika sembrò apprezzare e propose: «Allora ordiniamo anche lo stesso menù!»

Matteo tirò un sospiro di sollievo. Quello se lo ricordava bene anche perché nelle occasioni "serie" il menù era sempre lo stesso: pizza margherita con coca cola e pizza alla diavola con birra. Invariabilmente il cameriere serviva la margherita e la coca ad Erika e la diavola con birra a Matteo e invariabilmente loro si scambiavano i piatti e le bevande sotto gli occhi sorpresi del cameriere.

«Cominciamo?» propose Erika, che sembrava più impaziente di Matteo.

«OK, cominciamo» annuì Matteo, proponendo per gioco uno scambio di ruolo. «Tu fai me, ed io faccio te.»

Erika sembrò eccitata dall'idea e cominciò a parlare cercando di fare la voce grossa, da uomo. «Dunque ... l'ultima volta eravamo arrivati a concludere che io sono un pantofolaio, d'accordo?»

«D'accordo!» ammise Matteo, anche se la cosa lo disturbava un po'.

«Per carità» continuò Erika sempre con voce maschile «non c'è niente di male. Ci sono gli amanti dell'avventura e gli amanti della quotidianità. Si può diventare eroe anche nella quotidianità, non solo nell'avventura.»

Matteo fu colpito da quell'affermazione di Erika, non lo stava affatto prendendo in giro, anzi. «Adesso continuo io» disse «perché non vorrei che ti venisse il mal di gola cercando di fare la voce grossa.»

Erika ritornò seria, bevve un sorso di birra e si concentrò su ciò che aveva da dirle Matteo.

«Siccome sono un pantofolaio, Mimmo mi avvicina a casa, per eliminare quello che sembrava essere il mio più profondo motivo di insoddisfazione: la lontananza.»

«In effetti, anche se l'ho conosciuto appena» lo interruppe Erika «più che il tuo Capo, Mimmo mi è sembrato il buon padre di famiglia che si prende a cuore la felicità dei suoi figli...»

«In questi mesi ho analizzato spesso, per cercare di migliorare le mie capacità, quali devono essere le caratteristiche di un buon venditore e ho messo a punto questo concetto...» e qui Matteo prese la biro che teneva in tasca e cominciò a scrivere su un tovagliolo di carta sotto gli occhi attenti di Erika:

Attitudini del bravo venditore	
Verso l'interno	Disponibilità
Verso l'esterno	Empatia
	Coccole
	Pazienza
	Avventura

«Adesso parliamo di queste cinque caratteristiche e tu dovrai darmi un voto da 1 a 10» propose di nuovo Matteo.

Erika era eccitata come una ragazzina.

«Cominciamo dalla disponibilità del venditore verso l'interno dell'azienda. Non è un bravo venditore colui che vende tutto e comunque, ma colui che propone ciò che poi l'azienda riesce effettivamente a consegnare con la qualità ed i tempi promessi. Che voto mi daresti?»

Erika ci pensò un attimo. «Beh, nell'azienda di papà siamo stati poco tempo insieme e mi interessavo di altre cose. Ma conoscendoti, so per certo che non sei uno che scarica sugli altri le responsabilità delle proprie scelte o delle proprie decisioni. Su questo punto ti darei un bel 9, basato sul mio intuito.»

Matteo era d'accordo e passò al secondo punto: l'empatia. Chiari ad Erika, che gli aveva chiesto aiuto con lo sguardo, cosa intendeva.

«L'empatia è una parola che riassume l'attitudine ad entrare in sintonia con il prossimo, a creare buoni rapporti umani, attraverso un comportamento aperto e sereno.»

Erika ci pensò un po' più a lungo. «Beh, non è che tu sia introverso, ma sicuramente sei riservato e penso che questa tua caratteristica venga alla luce col tempo, quando conosci bene la persona, ma sicuramente non in occasione del primo incontro ... Ti darei un 7 di incoraggiamento.»

Anche su questo punto Matteo non poteva che essere d'accordo.

«Delle coccole inizio a parlare io...» Erika riprese l'iniziativa «... perché se vengo a sapere che ti coccoli le tue clienti, ti distruggo, caro il mio bel venditore!»

Matteo aveva sorriso alla gelosia di Erika. Certo Erika stava scherzando – pensò. Ma non ne era poi così sicuro.

«Queste coccole sono tutt'altra cosa...» cercò poi di smorzare Matteo. «E' l'attitudine a non aggredire il Cliente, a farlo sentire al centro dell'attenzione, viziarlo ... Allora, quanto mi dai in coccole?»

Erika sembrava riluttante a dargli un voto. «Preferirei dartelo in privato, nelle coccole che tu fai a me e non ai tuoi clienti. Ti do 10 per me, e 5 per i Clienti, così coccoli solo me!»

Matteo non aveva insistito. Il 5 che Erika gli aveva dato era uno scherzo più che un voto serio, ma anche così non si discostava molto dalla realtà. Non si sentiva particolarmente bravo a coccolare i suoi clienti.

Era quindi passato alla pazienza. «E' l'attitudine tendenzialmente illimitata ad ascoltare il cliente, i suoi problemi e a mettersi al suo servizio per risolverli...» aveva spiegato.

«Anche su questo non sei molto forte. Sei disponibile, è vero, ma dopo un po' che ti assillano tendi a spazientirti, non sei certo portato all'indulgenza verso gli altri specialmente se hai la sensazione che stiano cercando di approfittarsene. Qui ti posso dare solo la sufficienza: un 6.»

Erika mi conosce meglio di quanto credessi - pensò Matteo. E continuò. «Per quanto riguarda l'avventura ne abbiamo già parlato qualche minuto fa e non serve ritornarci sopra: mi do un 3 da solo.»

Erika stava per dire qualcosa per consolarlo, ma Matteo continuò «Non c'è dubbio che ho capito una cosa fondamentale: tra la strada e la scrivania, meglio quest'ultima, centomila volte. Se poi la scrivania è virtuale e mi toglie le scartoffie della burocrazia, ancora meglio quest'ultima, un milione di volte.»

Matteo si sentiva amareggiato mentre guardava la tabella disegnata sul tovagliolo di carta, con a fianco i voti:

Attitudini del bravo venditore		Voto
Verso l'interno	Disponibilità	9
Verso l'esterno	Empatia	7
	Coccole	5
	Pazienza	6
	Avventura	3

Erika si era accorta dell'amarezza di Matteo e per cercare di risollevarlo gli disse: «Beh, questa è una tabella che contiene delle valutazioni soggettive su attitudini a proposito delle quali abbiamo scherzato un po'. Ma sono i numeri quelli che contano. E mi hai sempre detto che gli obiettivi di vendita li hai sempre rispettati, se non addirittura superati.»

«Già, gli obiettivi...» esclamò Matteo. «Il fatto vero è che mi sono finalmente reso conto di non essere nato per fare il venditore. Avevo idealizzato questo lavoro e solo adesso mi accorgo che la mia è un'ambizione irrealizzabile.»

«Beh, io non sarei così drastica ... dopotutto gli obiettivi non ti danno torto, anzi!»

«Ancora questi obiettivi...» esclamò Matteo, alzando il tono di voce senza rendersene conto. «Come posso spiegarti che non è una questione di obiettivi, ma una questione mia personale: ho sbagliato, non sono stato affatto un buon imprenditore di me stesso!»

«E allora cosa intendi fare?» gli chiese Erika, con voce fredda.

«Ne parlerò con Mimmo e gli chiederò di poter fare un tentativo con un altro incarico: non sono nato per fare il venditore.»

«Ma così ti dai la zappa sui piedi...» constatò Erika, con tono di rimprovero. «Cerca di resistere ancora un po', non ti possono mica rimproverare niente. Poi tra un po' di tempo vedrai che il problema si risolve da solo, magari si libera qualche posto, ci sarà pur qualcuno che se andrà, e verrà la tua occasione...»

«Non posso farlo!» aggiunse Matteo, spento ma deciso.

«E perché?» chiese Erika con voce quasi stridula.

«Perché non sarei capace di condividere con il mio Capo una strategia e degli obiettivi per il prossimo anno senza esserne profondamente convinto dentro di me.»

«Mi riaccompagni a casa?» chiese Erika, interrompendo di colpo il discorso ed alzandosi di scatto. «Papà non si sente molto bene, e avevo promesso che sarei tornata presto per fargli compagnia.»

Matteo sbiancò. Era una palese scusa per chiudere la serata. Ma non disse niente e, mestamente, l'asecondò.

Durante il ritorno in auto nessuno dei due aprì bocca; tra di loro era calato un silenzio di tomba. Quando furono arrivati, prima di salutare Erika, Matteo le propose: «Ti chiamo domani, per metterci d'accordo.»

La risposta di Erika lo sconvolse. «Chiamami quando avrai finito di combattere la tua battaglia contro i mulini a vento...» e se ne andò.

Quella notte il sonno di Matteo fu popolato da incubi: era al banco degli imputati, chiuso in gabbia. Erika era il pubblico ministero e lo accusava con ferocia. Il Commendator Brambilla, il giudice, lo aveva ritenuto colpevole e l'aveva condannato. Allora Mimmo l'aveva trascinato fuori dalla gabbia e lo teneva fermo mentre Luciano lo frustava. “Questo per averci fatto perdere un mucchio di tempo e aver approfittato della nostra generosità” urlava Luciano ad ogni frustata. Poi, improvvisamente, si era aperta una porta ed era entrato Carlo Maria Ferretti, avvolto in un'aureola di luce, e aveva detto: “lasciate stare quel povero ragazzo, dopotutto ha onestà intellettuale.”

Matteo si svegliò di soprassalto, in un bagno di sudore.

La Stupidata

Il venerdì successivo Mimmo e Matteo avevano affrontato insieme la ridefinizione della sua strategia per l'anno successivo.

«Mi sei sembrato strano, negli ultimi giorni, va tutto bene?» gli chiese Mimmo, prima di iniziare.

«Beh, tutto bene proprio no» ammise Matteo. «Ho litigato con Erika.»

Mimmo lo rincuorò. «Succede, a volte si litiga per dei motivi sciocchi. Però basta riparlare e tutto si aggiusta.»

«Il motivo del nostro litigio, purtroppo, non è sciocco, anzi...» aggiunse sconcolato Matteo.

«Vuoi parlargli? Forse ti aiuterà a sentirti un po' meglio.»

«Non solo te ne voglio parlare, ma sento che ne devo parlare.»

Mimmo era sorpreso e Matteo con gli occhi bassi e scandendo bene le parole fece uscire il macigno che pesava sul suo cuore. «Non vorrei più fare il venditore!» e si accasciò su sé stesso.

Mimmo riuscì solo a dire: «Andiamo a prendere un caffè!»

Dopo il caffè Matteo si sentiva meglio. Era seduto alla scrivania di Mimmo, si era liberato di un peso ed era pronto ad affrontare il suo giudizio. «Allora?» chiese «dimmi cosa stai pensando?»

«Sono contento che tu mi abbia detto che non vuoi più fare il venditore...» rispose Mimmo con un sorriso distensivo. «Ormai ci conosciamo da quasi un anno e sinceramente anch'io pensavo che questo lavoro non facesse per te.»

«Dunque, sapevi già tutto?...»

«Beh, insomma, proprio tutto no, ma ritenevo di avere un quadro sufficientemente preciso. Ti ricordi cosa aveva detto Luciano qualche mese fa? Il suo giudizio complessivo su di te era molto buono, ma aveva anche espresso una convinzione ben precisa.»

«Che non possiedo il sacro fuoco della vendita ... me lo ricordo bene ... e adesso ne sono pienamente convinto anch'io! Ma allora, scusa, perché non mi hai fermato subito?»

«Per renderti infelice?» Mimmo aveva risposto alla domanda di Matteo con un'altra domanda. «Se ti avessi detto sei mesi fa: guarda ragazzo, lascia perdere, ti cerco un buon lavoro dietro una scrivania, tu cosa avresti provato?»

«Sicuramente una grande frustrazione...» ammise Matteo «dopotutto allora ero ancora convinto che quello fosse il lavoro che mi sarebbe piaciuto fare. L'unico problema sembrava la lontananza, ma poteva essere risolto, come in effetti tu hai fatto.»

«Questo l'ho potuto fare con una certa facilità» continuò Mimmo «dopotutto i numeri non erano contro di te. Tu e Luciano avevate ampiamente superato gli obiettivi.»

Matteo si stava rincuorando; la reazione di Mimmo era di segno completamente opposto a quella di Erika, ma gli mancava ancora un pezzo del mosaico e lo disse subito. «Tu, prima, quando ti ho confessato di non voler più fare il venditore hai detto di essere contento. Mi puoi spiegare meglio?»

«Certo! Prima, però, dobbiamo fare un passo indietro.»

«Quanti ne vuoi...» Matteo era disponibilissimo.

«La nostra catena dei 3, Mimmo – Luciano – Matteo, aveva degli obiettivi convergenti: il mio era quello di far crescere un altro Capo Area, quello di Luciano era di far crescere un altro venditore e il tuo era di diventare un buon venditore. O sbaglio?»

«No, no, è proprio così!» convenne Matteo.

«Bene, posso dire di aver raggiunto il mio obiettivo? Ho aiutato la crescita di Luciano?»

«Direi proprio di sì» ammise Matteo. «Dopotutto Luciano è stato sei mesi assieme a me e mi ha fatto da Capo, da Maestro e da Alfieri. Mi ha insegnato perfettamente le tecniche di vendita e ha capito quasi subito che io non avevo la vocazione del venditore.»

«Perfetto! Quindi Luciano ha dato una prima dimostrazione di saper capire e guidare altri uomini e questa è una caratteristica da Capo Area, non da venditore. Andiamo avanti con l'analisi: pensi che Luciano abbia raggiunto il suo obiettivo?»

«Mi stai prendendo in giro?» rispose Matteo mestamente.

«No, non ti sto prendendo in giro. Non pensi che Luciano sia stato per te un buon Maestro?»

«Beh, questo l'ho sempre detto e te lo riconfermo. Dopotutto le vendite che ho fatto le devo al mestiere che mi ha insegnato proprio lui. Però Luciano il potenziale sostituto non se lo è trovato perché io sono un pantofolaio, come dice Erika. Sarà molto arrabbiato con me!»

Mimmo sorrise a quello sfogo di Matteo e aggiunse: «Penso proprio di no!»

Matteo lo guardò tra il sollevato e lo stupito.

E Mimmo continuò: «Ti è sembrato che Luciano fosse stanco del suo lavoro?»

«Al contrario, Luciano ha dimostrato in ogni giorno che ho passato insieme a lui di essere innamorato del suo lavoro...»

«Quindi Luciano avrà sì provato un po' di delusione nel non essersi trovato un sostituto, ma penso che sia comunque ben felice di continuare a fare quello che sta facendo, perché gli piace. E in più, rispetto ad un anno fa, ha messo nel suo salvadanaio la dimostrazione di avere il potenziale per poter fare anche il Capo Area; perché non si sa mai.»

Matteo stava seguendo Mimmo con un rinnovato interesse.

«E adesso veniamo ai tuoi obiettivi» continuò Mimmo a mo' di rullo compressore. «Pensi di averli raggiunti?»

«Mi prendi di nuovo in giro?» aggiunse mestamente Matteo.

«Io dico che li hai raggiunti!» asserì con sicurezza Mimmo.

«Sì?... » trasecolò Matteo.

«Certo!» ribadì con convinzione Mimmo. «Il fatto che tu abbia raggiunto tutti gli obiettivi di vendita è indice che il mestiere l'hai imparato. Ma la cosa più importante è che tu abbia capito, da solo, che non sei nato per fare il venditore e mi abbia chiesto di cambiare. Sei stato onesto con te stesso e non ti sei rassegnato ad un ruolo di "infelice buon venditore". La tua infelicità non avrebbe certo giovato all'armonia della nostra Bottega. Ecco perché ti ho detto che sono contento e anche tu dovresti essere contento di essere stato sincero fino in fondo.»

Matteo, a quelle parole, si sentì sollevato e gli sfuggì un «E adesso cosa farò?»

Mimmo lo riprese con fare scherzoso. «Benedetto ragazzo, stiamo ancora facendo l'analisi e tu vuoi saltare subito alla decisione finale.»

Matteo si deprime ulteriormente. Aveva perso un'ottima occasione per stare zitto.

«Finora abbiamo analizzato gli aspetti meno positivi, ma ne abbiamo anche di favorevoli» continuò Mimmo, per rincuorarlo.

Matteo ci pensò un po' su e aggiunse: «Beh, se devo essere sincero oltre agli obiettivi rispettati, non ne vedo altri.»

«Dai, non essere così negativo» lo incoraggiò Mimmo. «Devi pur aver fatto qualcos'altro di buono!»

«Ci sono...» ed il volto di Matteo si illuminò. «Penso di aver fatto un buon lavoro con l'ottimizzazione dei percorsi di vendita.»

«Ottimo lavoro» convenne Mimmo. «Adesso i venditori usano il tuo metodo e tutti hanno notato un risparmio analogo a quello che misuravi durante la tua sperimentazione.»

Matteo si stava riprendendo. «Beh anche l'analisi di redditività dei prodotti che ho fatto insieme a Daniele, l'Assistente di Marketing, ha migliorato le strategie di vendita.»

«Ottimo lavoro anche quello» riconobbe Mimmo. «Soprattutto perché è stato ottenuto senza che tu fossi titolare di un centro di costo e quindi di potere ... quindi ... »

«Quindi» concluse Matteo che aveva ripreso animo «si può dire che manifesto un'attitudine all'analisi dei dati gestionali» intendendo implicitamente candidarsi per un nuovo lavoro nell'area marketing.

Mimmo, a quel punto si confessò. «Io sono poco portato alla matematica e i concetti della contabilità e dell'amministrazione; li digerisco sempre con qualche difficoltà. Ma vedo che tu invece ti senti a tuo agio.» E propose: «adesso possiamo andare a prendere un caffè!». Matteo si era chiesto cosa avrebbe fatto Mimmo se non lo avessero ancora inventato, il caffè.

Dopo la pausa Mimmo si rivolse a Matteo. «Vedi, io avrei sicuramente buon gioco nel convincere il Direttore Vendite che tu sei un buon Venditore, i dati parlano chiaro. Ma verrei meno al principio etico della Bottega di non danneggiarti, perché ti forzerei a continuare un lavoro che non ti soddisfa, come tu stesso hai dichiarato onestamente.»

Dunque Mimmo aveva accolto la sua richiesta di fare un'altra esperienza all'interno della Dolceferretti – pensò Matteo.

«Hai in mente qualche Stupidata?» chiese Mimmo.

«Beh, se devo dire la verità, in questi ultimi mesi mi era piaciuto molto collaborare con Daniele, l'Assistente Marketing nell'analisi dei costi che abbiamo fatto insieme. E' un'esperienza che mi piacerebbe sicuramente continuare...»

«In base alle tue attitudini, io aggiungerei che potresti anche fare un'ottima esperienza nel settore Amministrativo...» aggiunse Mimmo.

Quella seconda prospettiva era meno interessante, ma era pur sempre logica – pensò Matteo.

«Ti viene in mente qualcos'altro?» chiese Mimmo.

Matteo scosse il capo.

«Allora, considerando il tuo interesse e le capacità che hai dimostrato nel maneggiare i dati contabili ed amministrativi, potrebbe

essere utile che tu continuassi in uno di quei settori la ricerca di te stesso. Cosa ne pensi?»

Matteo pensò che le alternative cui erano pervenuti insieme erano quanto di meglio si potesse pensare e lo aveva detto, aggiungendo con timore «Adesso cosa succede?»

«Succede» rispose Mimmo «che se la tua richiesta di non fare più il venditore viene accettata, e non ho dubbi, dall'inizio del prossimo anno lavorerai in un'altra Bottega; o nel Marketing o in Amministrazione. Ti dirò tra breve quale delle due!»

Matteo ripiombò di colpo nell'angoscia. Pochi giorni prima aveva perso Erika e adesso stava per perdere anche Mimmo.

Prendere o lasciare

Matteo stava completando il suo periodo di Venditore nel pavese. Si sentiva svuotato, e aspettava fatalisticamente un evento qualsiasi che lo togliesse da quello stato di apatia. La stagione non aiutava certo; si avvicinava l'inverno e calavano le prime nebbie. Tutto era grigio, dentro e fuori di lui.

Un paio di settimane dopo Mimmo lo chiamò. Ci siamo – pensò Matteo mentre andava all'incontro – finalmente cambia qualcosa.

Mimmo iniziò il loro incontro con un complimento. «Ho sottocchio il cruscotto delle vendite. Non ti sei certo lasciato andare! Stai continuando a fare un buon lavoro.»

Dopo questo incoraggiamento, continuò. «Certamente immagini il motivo di questo incontro...» e proseguì senza attendere la risposta «Ho parlato della tua situazione con il direttore Vendite e lui ha capito e concordato con la nostra analisi. Poi, a sua volta, ha parlato delle nostre proposte nella sua Bottega, ormai la logica la conosci bene, e hanno deciso di farti passare in Amministrazione dove c'è un certo "movimento"...»

Matteo rimase un po' deluso. Sperava più nel Marketing che nell'Amministrazione e lo confessò a Mimmo.

«Il settore marketing è stato recentemente consolidato con l'aggiunta di un nuovo Collaboratore» spiegò Mimmo «e il direttore Marketing ha chiesto di essere lasciato tranquillo per un po' di tempo, per consolidare la struttura.»

Beh – si consolò mentalmente Matteo – almeno erano state considerate entrambe le alternative e la sua nuova destinazione non era stata giocata a testa o croce. Si lasciò scappare un: «Immagino di non avere altra scelta...»

Mimmo lo corresse subito, con fermezza. «No, quella è la logica del potere contrattuale. La tua alternativa adesso è la scelta tra la ricerca delle capacità che soddisfano le tue ambizioni in questa nuova Bottega, oppure quella di continuare a fare un lavoro che sai fare, ma che non ti soddisfa dal punto di vista umano. Non credo che tu stia pensando di rimangiarti quello che mi hai detto un mese fa, che non vuoi più fare il Venditore.»

«Hai ragione, scusami» disse a bassa voce Matteo.

Mimmo si era addolcito subito, quasi preso dalla compassione per lo sconforto che leggeva negli occhi di Matteo. «Vuoi che ne parliamo un po'?» propose.

«Ti ringrazio, ne sento proprio il bisogno» disse Matteo.

«Io ti capisco, e capisco il tuo stato d'animo in questo momento. Ma proviamo a guardare gli aspetti positivi della proposta che ti è stata appena fatta: è pur sempre una proposta, non una condanna. Immaginiamo, per assurdo, che questa sia un'azienda "normale". Sei stato assunto un anno fa perché avevamo bisogno di un apprendista venditore e tu volevi fare il venditore. Dopo un anno siamo nella condizione di dire che tu sei diventato un bravo venditore. Il problema se ti piaccia o meno non ce lo poniamo nemmeno; alla nostra azienda serve un venditore e basta. Tu però ti sei accorto che questo mestiere non ti piace, anche se i risultati che hai ottenuto sono tutt'altro che deludenti. E poiché bisogna pur lavorare per vivere, che fai ? Fai lo "yes man" e comincia il tuo logoramento giornaliero. Il tuo posto di lavoro diventa la tua prigione dalla quale, a partire dal quel momento, cercherai di evadere con ogni mezzo.»

Matteo lo stava ascoltando con riconoscenza.

«Ma noi non siamo un'azienda "normale". Sei con noi con un contratto di due anni e l'unica cosa che ti abbiamo chiesto, all'inizio, è stata "che vuoi fare?". Però dopo il primo anno ti sei accorto che la strada che avevi scelto non è la tua. Allora ti proponiamo di cambiare e cercare la tua strada da un'altra parte. Certo, sarebbe bello poter centrare il bersaglio al primo colpo, ma tutti sappiamo bene che questo accade molto di rado e comunque sempre meno spesso di quanto vorremmo. L'azienda vuole che tu sia felice e soddisfatto, perché questo è il suo credo, non vuole tenerti prigioniero. Forse la seconda offerta non è allettante come la prima e tu sei preoccupato dal fatto che la seconda prova è senza appello, perché alla fine scadrà il tuo contratto. Però dovresti anche essere tranquillizzato dal fatto che la seconda scelta è stata maturata con maggiore conoscenza e consapevolezza delle tue capacità. Che pensi?» gli chiese Mimmo, concludendo il suo lungo discorso.

«Penso che se potessi scegliermi un fratello maggiore, sceglierei te» rispose con un sorriso per la prima volta dopo molto tempo.

«Sono troppo vecchio per farti da fratello maggiore, ragazzo, potrei essere tuo padre...» rispose burberamente commosso Mimmo. «Piuttosto, hai fatto pace con Erika?»

Matteo aveva scosso il capo e sospirò.

Gli anni passano per tutti

Quella sera Matteo era uscito dall'ufficio sentendosi un altro, e aveva deciso di fare quattro passi in centro, tanto per cambiare aria. Era iniziato il lungo ponte di S. Ambrogio e la città stava assumendo la veste natalizia, piena di luci e di colori. Il pensiero di passare il prossimo Natale senza Erika gli sembrò insopportabile. D'istinto prese il cellulare e le inviò un messaggio: "Cosa ne diresti di un gelato? M.". Poi chiuse gli occhi e pensò intensamente a Babbo Natale chiedendogli un regalo anticipato. Il cellulare trillò quasi subito e gli scappò quasi di mano, nella foga di leggere il messaggio: "Fa troppo freddo per un gelato, sciocchino! Perché non una cioccolata calda? E."

Il giorno dopo, mentre aspettava Erika, il cuore di Matteo batteva all'impazzata. Finalmente la vide spuntare da lontano. Avanzava lentamente, con il viso serio. Mentre le andava incontro cercava di capire, dal suo sguardo, cosa stesse pensando. Finalmente, giunti a pochi passi, si erano messi letteralmente a correre, si erano gettati l'uno nelle braccia dell'altra e si erano stretti forte forte.

«Allora, raccontami» disse Erika mentre seduti al bar aspettavano che la cioccolata si raffreddasse.

Matteo avrebbe preferito parlare d'altro, ma il tono di Erika sembrava non lasciargli scampo. E così le raccontò tutto quello che era successo in quelle quattro interminabili settimane: del suo lavoro, del colloquio con Mimmo, della presentazione al suo nuovo Capo e del suo futuro lavoro in Amministrazione.

Poi, per cambiare discorso, le chiese: «Raccontami un po' anche di te. Quando siamo insieme parliamo sempre e solo di me.»

Erika, colpita da quel fatto a cui non aveva mai pensato, non si fece pregare. «Direi ... la solita routine. Ho dato altri due esami e se proseguo di questo ritmo tra poco più di un anno li finisco tutti.»

«Brava» le disse Matteo, tirando mentalmente un sospiro di sollievo e pensando che se aveva studiato molto non era andata in giro con gli amici.

«Però c'è qualcosa che ci preoccupa molto, sia mamma che me. Vedi negli ultimi tempi papà non si sente più come prima, in questi

ultimi tempi l'ho accompagnato a fare un mucchio di analisi e stiamo aspettando di mettere insieme tutti i risultati ...»

«Speriamo che vada tutto bene» le disse di cuore Matteo.

«Certo» continuò Erika. «Il nemico di mio padre è lui stesso: non vuole rassegnarsi che non è più un ragazzino e che non può più comportarsi come faceva una volta. Gli anni passano per tutti...»

Poi all'improvviso cambiò discorso, per non iniziare le sequenze delle frasi fatte. «Come mi trovi?» e si era pavoneggiata, girandosi su sé stessa.

Matteo ebbe un'intuizione. «Sei sempre più bella e quel vestito che indossavi la prima volta che siamo usciti insieme ti sta sempre divinamente.» Fece un figurone. Erika apprezzò molto che Matteo ricordasse com'era vestita al loro primo incontro.

«E tu, come mi trovi?» fece eco Matteo.

Ed Erika gli rispose che, anche se era il più cocciuto idealista che avesse mai conosciuto, il pensiero di perderlo era stata la cosa più sconvolgente degli ultimi giorni. E, attirandolo a sé, gli stampò un grosso bacio sulla guancia.

Matteo, per la foga del bacio e per l'emozione, si versò addosso la tazza di cioccolata che teneva in mano, ma non ci fece neanche caso. L'incubo era finito, aveva ritrovato Erika e si sentiva pronto, con lei al fianco, ad affrontare la prova di appello per il suo nuovo incarico. «Cosa ne diresti di una settimana bianca, insieme, per ricominciare?» le propose a bruciapelo, meravigliandosi della propria audacia.

Erika accettò subito, con gioia.

Matteo ringraziò Babbo Natale. Il regalo che aveva appena ricevuto gli sembrava il più bello che potesse desiderare.

In libertà vigilata

Dopo le feste di Natale Matteo ed Erika avevano ripreso, nella solita pizzeria, le loro discussioni sulla vita e sul lavoro. Prima di partire per la settimana bianca si erano promessi, ed avevano mantenuto fede a questa promessa, di non parlare di lavoro. «Neanche una parola» aveva detto Erika. «Dobbiamo parlare solo e sempre di noi due!» La settimana era volata in modo incantevole.

Anche quella sera avevano ordinato le solite pizze, coca cola e birra. Il cameriere aveva servito ad Erika la pizza alla diavola e la birra, e a Matteo la margherita con coca cola. «Complimenti» aveva detto Matteo rivolto al cameriere «un'ottima memoria.»

«Grazie e bentornati» rispose il cameriere con un sorriso. «Era un po' di tempo che non vi vedevamo più. Ci mancavate!» e si allontanò.

«E' un buon presagio...» iniziò Matteo cercando le parole giuste per introdurre l'argomento che voleva chiarire con Erika. «L'ultima volta che siamo stati qui...».

Erika non voleva prenderla così alla lontana e lo interruppe subito. «Sono stata una sciocca, quella sera, ho agito in preda ad un impulso egoistico. Mi era sembrato che tu stessi rinunciando alla tua carriera per puro orgoglio, senza pensare al tuo futuro e senza tener conto delle aspettative delle persone che ti sono vicine e che ti vogliono bene» disse tutto d'un fiato. «Ci ho ripensato ogni giorno, da allora» continuò a testa bassa «e più passava il tempo e più mi accorgevo che la tua motivazione non era l'orgoglio, ma la coerenza con i tuoi principi e la volontà di non tradirli.»

A quel punto risolvè gli occhi e guardò Matteo come per chiedergli perdono. Matteo non sapeva cosa fare, non sentiva di doverla perdonare, ma di doverla ringraziare per aver capito il suo travaglio ed essere ritornata insieme a lui.

«Raccontami qualcosa di più del tuo nuovo incarico» propose Erika per togliere Matteo dall'imbarazzo in cui si trovava. «Mi dicevi che sei passato in amministrazione? »

«Certo, mi occupo principalmente della contabilità dei clienti, del controllo dei pagamenti, degli insoluti: le solite cose...» tagliò corto Matteo.

Erika sembrava delusa e si lasciò sfuggire un: «Mi aspettavo qualcosa di più. Dopotutto è abbastanza simile al lavoro che facevi da papà appena entrato, quasi tre anni fa.»

Matteo concordò con lei. «Hai ragione, ci ho pensato molto in questi ultimi tempi. Non posso certo vantarmi di aver fatto carriera.»

«Non abbatterti» lo rincuorò Erika. «Piuttosto, come hai vissuto, dentro di te, questo cambiamento?»

Matteo allora le propose il gioco delle domande e delle risposte che piaceva molto a tutti e due. Erika accettò battendo le mani come una bambina.

«Un anno fa, quando ho dato le dimissioni dall'azienda di tuo padre, che possibilità di carriera avevo?» esordì Matteo con la sua prima domanda.

«Beh, francamente poche direi; erano appena stati assunti sia il dott. Inzolia che il suo nuovo Assistente Marketing» ammise Erika.

«E allora, per fare carriera cosa avrei dovuto fare?»

«Non ho idea. Forse darti da fare, sgomitare un po'!»

«Certo, è naturale» convenne Matteo «usare tutti i metodi più o meno leciti per cercare di mettermi in mostra. Magari arruffianandomi il dott. Inzolia, o magari far pesare di essere il ragazzo della figlia del Commendatore...»

«Sono arcisicura che non faresti mai una cosa del genere.»

«Ti ringrazio» le disse Matteo con riconoscenza. Poi continuò. «Quindi avrei dovuto rassegnarmi a fare un lavoro che non mi piaceva più di tanto, sgomitare, in attesa del mio momento. Se dovessi fare un paragone mi sarei probabilmente sentito come la maggior parte dei carcerati, frustrati dalla loro situazione presente e in attesa della tanto sospirata libertà.»

«Beh, devo ammettere che mi sembra che fosse proprio così» disse Erika con un sospiro. «Ma allora non ci sono speranze?»

«Un anno fa non ci volevo credere neanche io e ho fatto quello che farebbe qualsiasi carcerato: sono evaso alla prima occasione che mi si è presentata.»

Erika sembrava seguire un filo logico e disse: «Quindi, la nuova azienda sarebbe diventata comunque una nuova prigione. Le logiche aziendali sono tutte eguali.»

«Certamente» rafforzò Matteo. «Allora non me ne rendo conto, ma adesso vedo chiaramente il rischio che ho corso; quello di finire in un'altra prigione esattamente eguale a quella di prima, o forse un po' più comoda, ma sempre una prigione.»

«Ma allora» concluse tristemente Erika «questo significa che appena iniziamo a lavorare diventiamo dei prigionieri e l'unica cosa che possiamo fare è rassegnarci alla nostra condizione. Anche se ogni tanto riusciamo ad evadere, finiamo sempre in un'altra prigione. La conclusione è che...» sembrò non avere il coraggio di dirla.

«Purtroppo è così» concluse Matteo per lei «noi continuiamo ad illuderci di essere solo dei prigionieri mentre la verità è che siamo degli ergastolani, dei prigionieri a vita.»

Erika era visibilmente scossa, ma si riprese prontamente. «Però, per fortuna, il lavoro non è tutto nella vita. Ci sono altre cose. Quando sono con te, io mi sento viva e libera, non certamente in prigione.»

Matteo continuò scherzando: «Certo, il nostro è un ergastolo con dei permessi giornalieri. Abbiamo un po' di tempo per gli affetti, la famiglia, gli hobby e soprattutto abbiamo la certezza di una grazia per essere finalmente liberi e ... pensionati!»

«Mi sembri un po' pessimista, questa sera» considerò Erika ad alta voce, proponendogli di tornare al loro gioco delle domande e risposte. E ne fece subito una. « Mi dici come ti senti adesso?»

Matteo ci pensò un attimo e disse senza esitazioni: «Adesso mi sento libero, o meglio, in libertà vigilata.» E continuò: «Rispetto ad un anno fa mi sembra di essere maturato di vent'anni. Ho capito che alcune cose che pensavo mi piacessero, in effetti non mi piacciono affatto. E ho idee molto più chiare sulle mie attitudini e sulle cose che ho scoperto che mi piace fare. In effetti non è poco: adesso ho un altro anno di tempo per dimostrare a me stesso cosa so e cosa voglio fare. Di questo sono grato alla mia Bottega.»

«E tu, cosa pensi adesso?» chiese ad Erika, con un po' di timore, ricordando il giorno del loro addio.

Erika, a sua volta, aveva raccolto i suoi pensieri ed esordì: «Prima di tutto vorrei essere sicura che tu non fraintenda in alcun modo quello che sto per dirti, anche se non ho dubbi al riguardo. Poi che non voglio assolutamente dare giudizi, che non sarebbe né giusto né onesto fare. Voglio solo raccontarti, forse confusamente, cosa mi è frullato per la testa negli ultimi tempi.»

Inspirò profondamente e continuò: «Se devo essere sincera, quella sera del litigio mi era sembrato che crollasse un sogno. Ti avevo visto caparbiamente deciso a fare qualcosa che mi sembrava assurdo: andare dal tuo capo a dirgli che non volevi più fare quello per cui avevi tanto lavorato e, tutto sommato, con dei buoni risultati. Nella mia mente, in quei minuti, era come se la tua immagine fosse

crollata. Ti ho visto come un vinto, chinato sotto la sconfitta, ma orgogliosamente attaccato ad un ideale di coerenza e di onestà che ti avrebbe rovinato. Poi ci ho ripensato e, poiché credo di conoscerti bene, mi sono convinta sempre più che ero stata troppo impulsiva e che la coerenza e l'onestà di cui mi avevi parlato forse non erano la tua debolezza, ma la tua forza. Ogni volta che suonava il telefono pensavo – è lui, adesso gli dico tutto e gli chiedo scusa.»

Matteo, visibilmente emozionato, sembrava voler dire qualcosa, ma Erika lo fermò con decisione. «Scusa, fammi finire o perdo il filo. Mi è venuta tutta una serie di dubbi sulla tua capacità di distinguere l'onestà di chi ti sta davanti. Io so che tu sei onesto, ma come tutte le persone oneste tendi a ritenere che siano tutti come te e questo non è vero. Poi ho pensato a quello che mi avevi raccontato e mi chiedevo quanto tu avessi idealizzato un'azienda che sembrava finta, irreali. Ho pensato che ti avrebbero licenziato; dopotutto ne avrebbero avuto tutti i diritti. Oppure che il tuo Capo ti avrebbe convinto che la tua decisione era troppo impulsiva, perché sei giovane, e che fare il venditore ancora qualche tempo ti avrebbe permesso di farti le ossa, in attesa di un'occasione che si sarebbe certamente presentata in futuro.»

Sempre facendogli cenno di non interromperla Erika continuò: «Ecco perché non ti ho chiamato; perché non volevo che la mia sembrasse una "verifica". Ma i giorni passavano ... e tu non mi chiamavi mai. Avevo cominciato a pensare che fosse successo quello che temevo e che tu non avessi più il coraggio di chiamarmi ... Ero disperata e non sapevo più cosa fare; finché finalmente ho ricevuto il tuo messaggio...»

Erika non aveva ancora finito le sue considerazioni e concluse: «Adesso sono ancora più confusa di allora. Tutto quello che immaginavo non si è verificato. La tua coerenza e onestà, contrariamente ad ogni logica aziendale, sono state riconosciute e premiate. Ma allora mi chiedo: è vera questa Bottega Rinascimentale di cui mi parli? Cosa c'è dietro?» Aveva finito.

A Matteo erano bastate poche parole per rispondere al dubbio di Erika. Con orgoglio di appartenenza le disse che l'azienda era vera, reale, che fatturava e faceva profitti come tutte le altre. Le disse anche che dietro all'azienda c'era solo la passione di tutti nel trasformare la visione dell'azienda "umana" in una pratica giornaliera, sentita e vissuta da tutti con coerenza e onestà intellettuale.»

«Mi ripeti cos'è un'azienda umana?» chiese Erika, confusa.

«L'azienda umana è quella che si serve delle risorse del pensiero, della creatività e dell'informazione per difendere l'uomo dalla sopraffazione dell'uomo» rispose prontamente Matteo, che aveva ben impresso nella memoria il colloquio di benvenuto con il dott. Ferretti.

«E in cosa crede, di preciso, un'azienda umana?» chiese di nuovo Erika, sempre più confusa.

«Crede che si possa "aumentare il valore dell'Azienda, favorire la crescita umana e professionale dei Collaboratori e massimizzare la soddisfazione dei Clienti, dei Fornitori e della Collettività".»

Pillole di Management 4

Il sistema di gestione della Bottega è basato sulla squadra. L'errore individuale, in buona fede, è ammesso.

Il progetto formativo, al pari di ogni altro progetto, è costruito a partire da ciò che è già stato appreso e registrato. Il processo, quindi, può essere rivisto con sempre maggiore completezza con l'accumularsi di dati nel sistema informativo aziendale.

Il Maestro deve spingere i propri Ragazzi al raggiungimento degli obiettivi massimi perseguibili, fino ad avvertire l'inizio dello stress. Questo punto rappresenta l'equilibrio tra ambizioni e capacità.

I collaboratori sono incoraggiati dal Maestro a riferire anche le cattive notizie.

Se concordata e condivisa, la sperimentazione viene premiata anche quando fallisce.

Il Maestro stimola i propri Ragazzi a rispondere prontamente alle sperimentazioni non andate a buon fine.

La Bottega premia l'onestà intellettuale dei propri collaboratori. Un'adesione di facciata, o peggio ancora per far piacere al Capo, è considerato un errore grave da ammonire. Gli "yes man", i collaboratori "troppo" allineati e coperti con il loro Capo, sono ammoniti, non premiati.

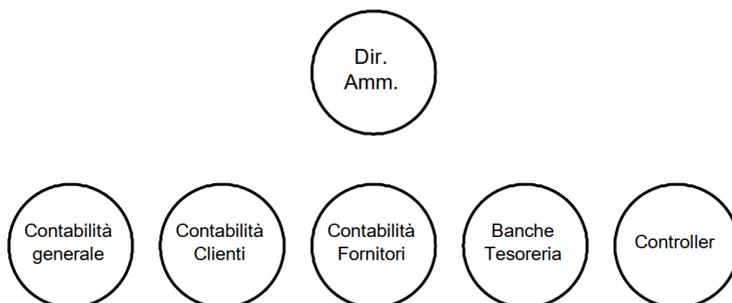
Quinta Parte

Il successo

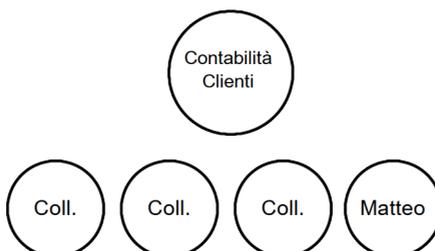
La nuova Bottega

Matteo aveva iniziato il suo nuovo lavoro e ci si era buttato a capofitto come suo solito. In quei momenti pensava come sarebbe stata quella nuova esperienza di vita e di lavoro senza Erika al suo fianco.

Adesso dipendeva dal Responsabile della Contabilità Clienti, la signora Sandra, che era, per sua stessa ammissione, la nonna felice di tre nipotini di cui amava parlare spesso. La Bottega dell'Amministrazione era composta dal Capo Bottega, il Direttore Amministrativo, e dai suoi Collaboratori, i responsabili della Contabilità Generale, della Contabilità Clienti, della Contabilità Fornitori, della Tesoreria e Banche ed il Controller.



La Bottega della Contabilità Clienti, oltre al Capo Bottega, la signora Sandra, era composta da altri tre colleghi, oltre a Matteo.



Nel settore amministrativo le Botteghe erano meno numerose di quelle del settore vendite da cui Matteo proveniva. La cosa non lo aveva sorpreso, perché aveva imparato che la regola del 7 indicava il numero massimo dei collaboratori che un Capo Bottega poteva gestire al meglio. Nella sua nuova Bottega le relazioni personali erano ancora più strette, facilitate oltre che dalla Bottega meno numerosa, anche dal fatto che si lavorava tutti insieme, nello stesso ufficio.

Le modalità operative erano ovviamente le stesse: quelle che Matteo conosceva ormai molto bene. Per questo motivo non aveva avuto bisogno del consueto rodaggio che anche un trasferimento interno di un collaboratore normalmente richiede.

La signora Sandra spiegò subito a Matteo il suo nuovo lavoro di Responsabile della Tesoreria.

«Il vecchio Libretto Cassa e Banche è andato in pensione da tempo» gli disse «perché noi abbiamo la possibilità di controllare in tempo reale le entrate e le uscite di Tesoreria. Come è noto, i soli dati della contabilità non rispecchiano la reale situazione dei flussi finanziari giornalieri. Per questo il nostro Cruscotto di Tesoreria va oltre le pure registrazioni contabili, includendo tutte le voci che hanno riflessi finanziari pur non essendo ancora state registrate in contabilità.»

«Vedi» continuò la signora Sandra mostrandogli il video del suo PC «qui le informazioni sono proposte in modo semplice e sintetico. I dati che contano, dalla disponibilità reale di liquido in banca, alla situazione delle entrate e delle uscite nel mese per singolo cliente e fornitore, sono riportati su una sola "schermata". Abbiamo sostituito così i vecchi strumenti di analisi e registrazione dei dati. Ad esempio, quando è il momento di negoziare un fido o i termini di un pagamento, non è più necessario consultare il libro Cassa e il libro Banca: con il nostro Cruscotto di Tesoreria i dati che interessano ci sono già, aggiornati in tempo reale e immediatamente confrontabili per prendere subito la decisione migliore.»

Matteo non era meravigliato degli automatismi, ma della semplicità di quel Cruscotto e appena si trovò tranquillo sulla sua scrivania virtuale, anch'essa senza carta, lanciò subito l'autoformazione multimediale di Tesoreria per saperne di più. Partì allora un filmato e una bella vocina di fanciulla che spiegava: «Quando l'impresa gestisce in modo ottimale i flussi di cassa, i vantaggi di ordine economico sono numerosi, consistenti e immediati. Diventa facile gestire il "fine mese" e il "recupero crediti", mentre si

pianificano le “necessità finanziarie future” e si conquista una migliore “autonomia finanziaria”. Per far questo basta considerare il dato storico...»

Animato dal desiderio di poter contribuire a migliorare il proprio lavoro, Matteo aveva stretto buoni rapporti anche con il dott. Manfredi, il Controller della Bottega vicino.

Aveva infatti ricevuto l’incarico di preparargli i dati che gli erano necessari per il rapporto mensile del Controllo di Gestione.

In particolare aveva notato che i ritardi di pagamento che si verificavano erano tenuti sotto controllo con il metodo classico del confronto tra i giorni debitori e creditori.

Poiché aveva riscontrato che la maggioranza degli insoluti era causata dai soliti pochi clienti, aveva proposto al suo Capo, d’accordo con il dott. Manfredi, di sviluppare un automatismo che consentisse di attribuire i costi dell’insoluto al cliente che ne era responsabile, pervenendo quindi ad una valutazione più realistica della redditività del Cliente stesso. La cosa era stata approvata e in poco più di un mese era diventata operativa, con soddisfazione di tutti.

L’amicizia tra Matteo e Mimmo, che faceva piacere ad entrambi, si era mantenuta e rafforzata.

Mimmo apprezzava che Matteo lo cercasse per chiedergli consiglio, anche se adesso non era più il suo Capo, e lo aveva aiutato non poco a superare il senso di frustrazione che Matteo provava per aver fallito la sua esperienza di venditore. «Capisco benissimo quello che stai provando adesso, Matteo, perché è successo anche a me, qualche anno fa!» gli aveva detto, durante uno dei loro incontri.

Matteo l’aveva guardato in modo interrogativo.

«A me è successo proprio l’opposto, il mio primo incarico è stato in contabilità, come il tuo attuale.»

«Mi sembrava che mi avessi detto che non ti senti molto portato per i numeri...»

«E te lo confermo, ma quando ero più piccolo questo non lo avevo ancora ben capito. Mi ero diplomato da poco in ragioneria, e pensavo che la contabilità fosse la mia prospettiva migliore.»

«Dai, raccontami, mi hai incuriosito ...»

«Beh, mi sono occorsi alcuni anni per capire che non mi piaceva proprio e così ho cambiato azienda, per fare il venditore. Poi, finalmente, sono approdato alla Dolceferretti.»

«E hai fatto carriera...» aggiunse Matteo, guardando il suo primo Maestro con ammirazione.

«Ho fatto tutta la carriera che mi sono sentito di fare...» e si capiva, dalle sue parole, che era appagato.

«Beh, la Bottega Rinascimentale non chiude la porta in faccia a nessuno. Non pone nessun limite alle nostre ambizioni, come mi hai spiegato bene.»

«Infatti» aggiunse Mimmo «in questo periodo della mia vita penso di aver soddisfatto le mie ambizioni. Mi piace il lavoro che sto facendo e per il momento non mi sento di affrontare altre sfide!»

Matteo l'aveva fissato negli occhi. «Pensavo che ti sarebbe piaciuto, che ne so, diventare il prossimo Direttore Vendite...»

«Non è escluso in futuro, ma per ora non mi interessa.» ammise, molto sinceramente.

«Cosa ti aspetti, allora, dal tuo futuro?» incalzò Matteo.

«Quello che avevamo cominciato a fare insieme: far crescere i miei Ragazzi di Bottega per farli diventare dei bravi Capi Area e poi dei bravi Direttori Vendite. Se riesco a fare questo la Bottega mi valorizza e mi premia, anche economicamente.»

«Che bello! Quindi sei felice sia della tua posizione che del tuo lavoro!» esclamò Matteo partecipe della sua felicità.

«Adesso tu non hai ancora raggiunto le tue ambizioni sul lavoro, ma sei un ragazzo capace e sono sicuro che la Bottega ti permetterà di raggiungere tutti i tuoi obiettivi» concluse Mimmo, con un incoraggiamento quasi profetico.

Il lunedì successivo a quel colloquio tra Mimmo e Matteo, la signora Sandra riunì tutti i suoi Collaboratori e diede la notizia che il Direttore Amministrativo aveva dato le dimissioni.

Dimissioni

Qualche sera dopo, Matteo ed Erika erano alla solita pizzeria e stavano iniziando ancora una volta una delle loro chiacchierate "importanti". Ormai il cameriere li conosceva talmente bene che non servivano più neanche le ordinazioni, bastava un cenno di assenso di Matteo.

Matteo le aveva anticipato, per telefono, la notizia delle dimissioni del Direttore Amministrativo e adesso Erika sembrava impaziente di parlarne. «E' una notizia bomba...» aveva detto. «Allora succede anche da voi che qualcuno se ne vada! E' il primo granello di sabbia che trovo negli ingranaggi della Bottega, in più di un anno.»

Matteo, vedendola così eccitata, le propose il solito gioco delle domande e risposte.

«Posso cominciare io?» chiese Erika. «Stasera ho un sacco di domande...»

Matteo assenti sorridendole, come ad una bambina impaziente di giocare al suo gioco preferito.

«Allora...» Erika era tutta presa dal gioco «...fammi immaginare: mentre stavi prendendo il caffè con un tuo amico, lui ti ha tirato in disparte e, guardandosi bene intorno per essere sicuro che nessuno vi stesse ascoltando, ti ha bisbigliato in un orecchio: "La sai la notizia bomba? Pare che il Direttore Amministrativo abbia dato le dimissioni. Ma mi raccomando, tienitelo per te. Acqua in bocca".»

Matteo rise tanto di gusto che alcuni vicini si girarono verso di loro. «Beh, no, non è andata proprio così...» disse «...la notizia ci è stata semplicemente comunicata dal Capo in una riunione di Bottega.»

Ma Erika non diede cenno di fermarsi, anzi proseguì sempre più, presa dal suo ruolo di narratrice dell'evento: «E allora si è scatenata la bagarre, con le scommesse e i pronostici: ... dunque allora secondo me Tizio avanza, basta solo che riesca a giocare bene le sue carte ... Caio va al posto di Tizio, così Sempronio si sdebita per quel grosso favore che aveva ricevuto l'anno scorso ... sai ho visto Tizio entrare nell'Ufficio del Direttore, chissà cosa gli avrà detto ... dai, tu che lo conosci bene, prova a fargli qualche domanda...»

Matteo, sorpreso dal racconto di Erika, le chiese: «E tu, bambina, come sai queste cose?»

«Intanto non sono più una bambina.» Erika era stata allo scherzo di Matteo e poi aggiunse seriamente: «Ho sentito spesso papà e mamma parlare di queste cose, di notte, quando credevano che io stessi dormendo. Questi intrighi di castello mi intrigavano.»

«Forse ti sembrerà meno intrigante, ma non è andata proprio così...» riprese allora Matteo.

«Ma va?» si lasciò sfuggire Erika, un po' delusa. «Cos'è successo invece?»

«Assolutamente niente» concluse Matteo.

«Mi stai prendendo in giro!» Erika si mise a braccia conserte, piegò il capo e lo guardò di traverso con il broncio e gli occhi corrucciati.

Matteo sorrise di nuovo. Come mi piace quando fa così – pensò. E continuò tranquillamente: «Non è successo niente perché non doveva succedere assolutamente niente. Ti ho già detto che uno dei compiti di ogni Capo Bottega è quello di formare uno dei suoi Ragazzi per farlo diventare come lui e possibilmente migliore di lui.»

Erika adesso era completamente delusa; vedeva il suo racconto sciogliersi come neve al sole. Ma non era ancora del tutto convinta. «Però può succedere che il maestro non riesca a trovare un allievo che lo possa sostituire. E' proprio il tuo caso fresco, fresco» le era scappato detto. Si morse la lingua. «Scusa, tesoro, volevo fare un esempio, non ricordarti un'esperienza poco piacevole»

«No, anzi» riprese Matteo «l'esempio calza a pennello. Ma il mio esempio si riferisce ad un neo assunto alla sua prima esperienza, quando il rischio di un insuccesso è massimo. Più si cresce nelle posizioni aziendali e più il rischio diminuisce.»

Erika ammise che questo le tornava, ma la sua curiosità non era ancora soddisfatta. «Ma almeno sai perché il Direttore Amministrativo ha deciso di andarsene? Dai, dimmi qualche pettegolezzo, altrimenti devo continuare a pensare che la tua Bottega Rinascimentale sia davvero il Paradiso Terrestre!»

Matteo l'accontentò. «OK, ma non è un pettegolezzo. Lo sai che li detesto. Però mi ero fatto anch'io la stessa domanda e ne ho parlato con la signora Sandra, il mio nuovo Capo. Secondo lei il Direttore Amministrativo se ne è andato perché non poteva più crescere all'interno dell'azienda. D'altronde è ancora giovane, sui quarantacinque anni, ed è sicuramente bravo. Quindi sembra logico che abbia deciso di guardarsi intorno e, con le sue credenziali, avrà trovato un'azienda che gli ha offerto la Direzione Generale.»

Erika aveva ascoltato attentamente il “pettegolezzo”. «Chissà che colpo per il dott. Ferretti!» esclamò, pensando un po’ anche a suo padre. Poi le era venuta un’altra domanda: «E se invece del Direttore Amministrativo avesse dato le dimissioni il Direttore Generale, cosa sarebbe successo?»

Matteo, senza scomporsi, rispose: «Probabilmente la stessa cosa che sta accadendo adesso: sarebbe subentrato il suo allievo. Però un evento del genere indicherebbe un completo disaccordo con il Consiglio di Amministrazione. E questa non è una cosa che succede dall’oggi al domani, anzi.»

«Le dimissioni del Direttore Generale potrebbero anche essere causate da problemi di salute. I Direttori Generali non sono più dei ragazzini. E i problemi di salute mi sembrano molto più probabili dei disaccordi con il Consiglio di Amministrazione» osservò Erika, sempre molto concreta.

«Hai ragione» concordò Matteo «ma direi che non contano le cause delle dimissioni, ma le loro conseguenze. E nella mia azienda queste conseguenze sono sicuramente serie, ma non devastanti.»

Più tardi, dopo che Matteo l’aveva accompagnata a casa, Erika ripensò a lungo all’ultima domanda che aveva fatto a Matteo e alla sua risposta. Se il dott. Ferretti avesse dato le dimissioni e lasciato l’azienda il suo sostituto era pronto, ma se suo padre avesse lasciato la Brambilla S.p.A. chi l’avrebbe sostituito? Si girò nel letto per un’ora, con quella domanda che la tormentava fissa nella testa, prima di riuscire ad addormentarsi.

Il Controller

Il lunedì successivo Matteo stava ripensando alle parole di Mimmo quando gli aveva proposto di passare in Amministrazione, dove c'è un certo "movimento". Ecco sì, Mimmo aveva detto proprio così. E in effetti il movimento c'era proprio stato, un vero e proprio terremoto.

In quel momento suonò il telefono. Era il dott. Manfredi, il Controller, che gli chiedeva se poteva andare nel suo ufficio per un breve incontro.

A Matteo la richiesta era sembrata del tutto naturale. Aveva già lavorato insieme a lui più di una volta nelle ultime settimane e così entrò nel suo ufficio.

Il dottor Edoardo Manfredi aveva circa quarant'anni e lavorava in azienda da una decina. Era molto meticoloso, nel parlare, nel muoversi, nel vestire. Soppesava sempre molto bene quello che diceva, conscio che le sue parole potevano avere un peso ed un impatto notevole sugli altri.

«Si chiederà il motivo di questa mia richiesta di un incontro non programmato...» aveva esordito il dott. Manfredi dopo i saluti. «La signora Sandra mi ha pregato di incontrarla per farle personalmente una proposta che in teoria sarebbe spettato a lei fare. Ma ho accettato di buon grado per il motivo che le sarà molto chiaro, tra un istante.»

Una premessa un po' ermetica – aveva pensato Matteo.

Ma il dott. Manfredi continuò prevenendo la sua domanda: «La notizia della settimana è che il Direttore Amministrativo ci sta per lasciare...»

Matteo annuì. «Ne hanno parlato tutti...»

«Certo, è più che naturale. Però la notizia era attesa da qualche tempo e l'azienda aveva già pianificato una serie di movimenti interni.»

Matteo non era sorpreso più di tanto. Il dott. Manfredi gli stava confermando quello che il suo Capo gli aveva raccontato la settimana prima. «Mi sta confermando che il dott. Ferretti e il Direttore Amministrativo avevano già concordato il piano del suo disimpegno?»

«Sì, me l'ha riferito il Direttore Amministrativo stesso. Ha ricevuto un'offerta per andare a dirigere un'azienda e ha accettato. Mi ha

raccontato queste cose perché lui è il mio Maestro e mi stava insegnando il suo mestiere.»

La figura del Maestro all'interno della Bottega era ormai ben nota a Matteo, che aveva immediatamente concluso: «Quindi lei prenderà il posto del suo Maestro!»

«E' così» disse il dott. Manfredi. «Adesso si chiederà perché sto raccontando queste cose a lei!»

Un lampo di speranza attraversò gli occhi di Matteo, ma non osava crederci e non riusciva ad aprire bocca.

Il dott. Manfredi lo prevenne. «E' proprio come pensa! L'azienda mi ha offerto di farle da Maestro per farla diventare il Controller, quando io diventerò Direttore Amministrativo. Cosa ne pensa?»

Matteo restò senza parole. Gli servì qualche secondo prima di riuscire a balbettare. «Beh, ecco, sì ... sarei felice di essere il suo Ragazzo di Bottega ...»

Il dott. Manfredi sorrise compiaciuto, e continuò: «Parlo un po' io, così ha il tempo di riprendersi. La sua accettazione la davo per scontata e lei me l'ha appena confermata. Vediamo come siamo arrivati alla proposta. Io faccio il Controller da qualche anno e lo faccio da solo, nella mia Bottega. Quando il dott. Ferretti ed il Direttore Amministrativo hanno concordato il piano di disimpegno, si rendeva necessario l'inserimento in Amministrazione di una persona che potesse sostituirmi. E così è stato proposto il suo nome, anche in base alle capacità che aveva dimostrato nel suo precedente anno, pur in un'altra area dell'azienda.»

Matteo si era ripreso. «Però mi hanno offerto di lavorare in contabilità.»

«E' vero, ma la conoscenza del sistema di contabilità dell'azienda è sicuramente la prima cosa che un Controller deve acquisire; quindi la proposta era del tutto logica» osservò il dott. Manfredi.

Certo, era del tutto logica – ammise tra se Matteo – e continuò con una domanda: «Mi può spiegare meglio il piano di disimpegno del Direttore Amministrativo?»

«Facciamo un passo indietro di qualche mese» aveva proseguito il dott. Manfredi «e ragioniamo nella logica della Bottega. Il Direttore Amministrativo non può non essersi reso conto di non avere più prospettive di carriera all'interno di questa azienda. Il divario di competenze tra il dott. Ferretti, che ha creato l'intera azienda e il Direttore Amministrativo che ha dimostrato le sue capacità tecniche e manageriali nel solo settore amministrativo, rendevano improponibile una sostituzione. Quindi il Direttore Amministrativo,

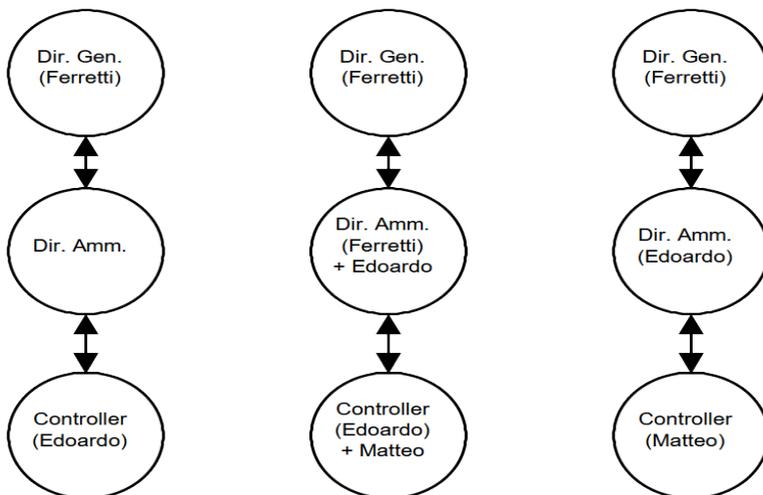
sapendo bene di non aver alcun “diritto di sorpasso”, con onestà intellettuale ha parlato con il dott. Ferretti esprimendogli la sua ambizione di diventare Direttore Generale di un'altra azienda, magari più piccola. Il dott. Ferretti è ovviamente dispiaciuto, perché perde un amico, ma ha comunque elaborato insieme a lui il programma di disimpegno, cominciando con qualche mese di anticipo.»

Il quadro si stava chiarendo, nella mente di Matteo. «Beh, il Direttore Amministrativo ha fatto la sua scelta, ma cosa succederà all'interno, d'ora in avanti?»

«La prima cosa che succede è che il Direttore Generale assume, ad interim, anche l'incarico di Direttore Amministrativo, fino alla fine dell'anno. Il Direttore Amministrativo lascerà l'azienda tra tre mesi circa. Nel frattempo io comincio ad occuparmi del mio nuovo incarico, senza averne comunque le responsabilità che sono passate al Direttore Generale. Quindi, sono nelle condizioni ideali. Nel frattempo, e fino alla fine dell'anno, io mantengo la mia responsabilità di Controller, affiancato però subito da lei, che è designato a sostituirmi.»

A Matteo il piano sembrava perfetto. «Perciò l'unica cosa che cambia è che il Direttore Generale assume ad interim anche la Direzione Amministrativa, in attesa che l'azienda, all'interno, ricrei la struttura esistente prima delle dimissioni.»

«Certo, si crea una Catena dei 3 un po' particolare...» e fece uno schizzo:



«La Catena di sinistra rappresenta la situazione prima delle dimissioni del Direttore Amministrativo» continuò il dott. Manfredi. «Quella in mezzo rappresenta la Catena dei 3 del periodo transitorio e quella di destra rappresenta la situazione finale, dall'inizio del prossimo anno.»

Vedendo che Matteo stava osservando con attenzione lo schizzo che aveva appena fatto, il dott. Manfredi proseguì la sua illustrazione: «Il concetto non è nuovo. Basta che lei pensi cosa succede nel Consiglio dei Ministri. Se un Ministro dà le dimissioni e queste vengono accettate il Presidente del Consiglio assume da subito, ad interim, la responsabilità del suo Dicastero.»

«Quindi, con questo metodo l'azienda riesce a trasformare un'emergenza in una attività quasi normale!» concluse Matteo.

«Beh, diciamo che si crea una unità di crisi le cui attività sono finalizzate ad assorbire il "trauma" della perdita in pochi mesi e con effetti comunque meno gravi della "devastazione" che potrebbe provocare l'innesto in azienda di una persona esterna, specie ad un livello così elevato.»

Matteo non sembrava del tutto convinto. «Facendo una valutazione complessiva, però, mi sembra che l'azienda perda comunque esperienze e competenze professionali. Dopotutto il nuovo Direttore Amministrativo, lei, non può avere la professionalità di quello che se ne è appena andato e il nuovo Controller, io, non posso avere la sua professionalità. Non è un giudizio di merito personale, ma solo la considerazione che comunque l'azienda ci perde...»

«La sua osservazione è senz'altro giusta, ma c'è il modo di minimizzare questa perdita!» affermò il dott. Manfredi con convinzione.

Matteo ne era quasi sicuro. Niente sembrava essere lasciato al caso in quell'azienda. «E cioè? ...» aveva chiesto.

«Il *Capitano di Ventura!*» dichiarò il dott. Manfredi, con enfasi.

«I capitani di ventura erano i condottieri, cui i signori del Rinascimento affidavano, ricompensandoli, la loro difesa, o l'offesa alle città nemiche...» aveva ripreso il dott. Manfredi, dopo una breve pausa. «Ricorrevano ad essi quando erano in difficoltà rispetto ad un pericolo imminente.»

«Più o meno la situazione in cui ci troviamo adesso» osservò Matteo.

«Il pericolo esiste e quindi è naturale che l'azienda sia preparata ad affrontarlo anche servendosi di un aiuto esterno, di un Capitano di Ventura.»

«Non sono fresco di storia del rinascimento...» si era scusato Matteo «...ma mi sembra di ricordare che questi Capitani di Ventura non fossero proprio degli idealisti, ma dei bravi professionisti della guerra, e quella la sapevano fare bene.»

«E' proprio quello che la nostra Bottega chiede ai propri Consulenti.»

«Mi sembra di poter concludere...» disse Matteo «che la sostituzione di un Collaboratore che lascia l'azienda avviene sempre e solo dall'interno e dal basso e che l'eventuale momento di debolezza viene superato con l'affiancamento di un Consulente esterno che apporta l'esperienza e la professionalità necessaria per superare la crisi.»

«Il concetto è proprio questo!» concordò il dott. Manfredi.

Matteo era curioso. «E quando verrà, questo Consulente?»

«Non è detto che debba venire per forza...» disse il dott. Manfredi. «Potrebbe anche non essere necessario; dipende da noi. Nel nostro caso, se verrà, dovrà affiancare la Direzione Amministrativa.»

Anche questo era logico – aveva pensato Matteo – dopotutto quella era la figura che se ne era andata.

«E il mio posto?» si era improvvisamente ricordato Matteo «chi lo prenderà?...»

Il dott. Manfredi lo tranquillizzò. «Lo prenderà un altro giovane allievo che entrerà quanto prima nella Bottega.»

Il Valore Vero

«Dopo la divagazione storica sui Capitani di Ventura, le propongo di passare ad un altro argomento...» aveva ripreso il dott. Manfredi «...il *Valore Vero* dei Collaboratori.»

Matteo sembrava stupito. «Pensavo che avremmo parlato di controllo di gestione...» si era lasciato scappare.

«Parleremo sicuramente anche di questo, non si preoccupi» lo tranquillizzò il dott. Manfredi. «Anzi parleremo solo di controllo di gestione nei prossimi tempi. Però il nostro controllo di gestione è uno strumento al servizio di finalità ben precise e vorrei partire proprio dal chiarimento di queste.»

Matteo annuì, era perfettamente d'accordo.

Il dott. Manfredi allora riprese: «Sicuramente ha già notato che il metodo tradizionale per attribuire il valore al Collaboratore è quello del potere contrattuale. E' opinione comune che un Collaboratore facilmente sostituibile all'interno di un'azienda abbia poco potere contrattuale, quindi poco valore e di conseguenza un trattamento economico basso. Viceversa un Collaboratore difficilmente sostituibile ha un potere contrattuale elevato, quindi un valore elevato e un conseguente trattamento economico elevato.» E scrisse alcune parole su un foglio:

potere contrattuale = valore falso

A quelle parole Matteo si era ricordato del suo ultimo colloquio con il dott. Inzolia quando gli aveva annunciato la sua intenzione di lasciare la Brambilla S.p.A. Il dott. Inzolia gli aveva detto che gli dispiaceva..., che lo deludeva..., che lo stava mettendo in difficoltà. E alla fine aveva aggiunto che “se era un problema di soldi” se ne poteva parlare..., che avrebbero sicuramente trovato un accordo. Il solito teatrino con gli attori che recitano parti logore e stantie.

Il dott. Manfredi continuò: «La conseguenza inevitabile dell'applicazione del modello che associa il valore ed il conseguente trattamento economico al potere contrattuale è che ciascun Collaboratore è portato ad accrescere il suo valore “speculativo”, quello falso, legato al suo potere contrattuale.»

«E quindi» dedusse Matteo «quel collaboratore dedicherà le sue risorse sia a difendersi dagli attacchi che gli vengono dal basso, ossia dai suoi inferiori, per non farsi sostituire, sia a sferrare attacchi verso l'alto, ossia ai suoi superiori, per cercare di sostituirli. E' il modello del Castello, del Feudatario, della sua Corte e dei suoi Servi della Gleba, dove tutto è basato sulla sopraffazione del più forte.»

«La cultura del Castello, nel Medioevo era ben palpabile ed era basata sulla disinformazione, sulle alleanze più o meno segrete, sul sospetto se non addirittura sulla maldicenza e sugli intrighi. Nel Castello medioevale non regnava certo l'armonia.» constatò il dott. Manfredi.

Matteo si era incuriosito. «Qual è dunque il nostro modello?»

«Abbiamo eliminato i conflitti interni tra capo e sottoposto, sia verso il basso che verso l'alto, e li abbiamo sostituiti con la generazione, in tutti, di aspettative di successo professionale che nascono e crescono nella cultura della Bottega. Il valore vero di ogni Collaboratore è quello basato sulle sue ambizioni e sulle sue capacità per raggiungerle...» e qui il dott. Manfredi scrisse di nuovo alcune parole sullo stesso foglio di carta:

ambizioni + capacità espresse = valore vero

Il dott. Manfredi riprese: «Le ambizioni sono le nostre, quelle personali, e sono praticamente illimitate. Chi non ambirebbe a diventare il Direttore Generale dell'azienda in cui lavora, o Sindaco della propria città, o Presidente della Repubblica? »

Matteo sorrise e annuì. E il dott. Manfredi continuò: «Le nostre capacità, di contro, sono limitate per definizione. Di geni come Leonardo o Newton o Einstein ne nascono pochissimi e comunque anche loro sono limitati; la sola differenza è che il loro limite sta molto al di sopra della media.»

Matteo annuì di nuovo. «Però ho un dubbio, dopotutto è abbastanza facile misurare il valore falso di un Collaboratore, il suo potere contrattuale cioè, come diceva prima. Ma come si fa a misurare il valore vero? Come si misurano le ambizioni e le capacità?»

«Ci stavo arrivando...» rispose il dott. Manfredi e scrisse, sempre sullo stesso foglio di carta:

ambizioni + capacità espresse + obiettivi raggiunti = successo

«Basta misurare gli obiettivi raggiunti dal Collaboratore!»

«Quindi il suo successo, in ultima analisi!» rispose Matteo.

«Sì, però con molte cautele sull'uso di questo termine che spesso è usato con un'altra accezione. Noi, per successo, intendiamo quello che ho appena scritto: la somma di ambizioni, capacità espresse ed obiettivi raggiunti. Quindi tutti possono avere successo!»

«Penso di aver capito. Non sta parlando del successo dei divi del cinema, o dei grandi manager, o dei politici famosi.»

«Proprio così. Il successo non è una chimera che solo pochi riescono a raggiungere, ma qualcosa alla portata di tutti!»

«Adesso vorrei ripassare con lei le tre fasi con cui si determina il successo dei Collaboratori e quindi il loro trattamento economico. Dovrebbe essere un semplice ripasso di cose che conosce, perché le ha già viste applicate l'anno scorso. Allora, il primo passo è la dichiarazione delle ambizioni: il Capo Bottega chiede ai suoi Collaboratori di dichiarare le loro ambizioni. Attenzione, le ambizioni sono qualcosa di personale e il Capo Bottega le può sollecitare se non ci sono, le può discutere se sono esagerate, ma tendenzialmente ne deve prendere atto. Chiaro fin qui?»

Matteo annuì.

«Il secondo passo è la traduzione delle ambizioni del Collaboratore in strategia da attuare e obiettivi da conseguire. Gli obiettivi devono essere il più possibile concreti e misurabili. A questo punto il Collaboratore comincia ad operare, coerentemente con la strategia. Deve cioè dimostrare di possedere le capacità per realizzare le sue ambizioni dichiarate. Il terzo ed ultimo passo è la valutazione finale: se il Collaboratore ha raggiunto o meno gli obiettivi.»

Matteo era pensoso. «Stavo pensando al mio insuccesso dello scorso anno, cosa è mancato?»

«Per quello che so io, lei ha dimostrato sia di avere le capacità che di saper raggiungere gli obiettivi. Ma le è mancata l'ambizione: non ambiva più a continuare a fare il Venditore. E' semplice!»

«Già, è proprio semplice...» concordò Matteo. La sua azienda non cessava mai di stupirlo.

«Mi pare che ci siamo capiti. Però vorrei concludere con un esempio di tipo automobilistico!»

«Volentieri» concordò Matteo che ormai si era abituato agli esempi di scuola guida.

«La nostra azienda assomiglia alla Mille Miglia.»

«La Mille Miglia?» chiese Matteo. «Vuol dire la parata di auto storiche guidate da personaggi vestiti in stile retrò?»

Il dott. Manfredi sorrise. «Scusi, dimenticavo che lei è giovane e non può ricordare la Mille Miglia di una volta, quella pionieristica. La Mille Miglia adesso è una gara di regolarità, fatta con macchine d'epoca, che serve a rievocare la Mille Miglia di un tempo, quando era una corsa vera, contro il tempo. La Mille Miglia era assolutamente aperta a tutti, anche il possessore di una utilitaria, o di una berlina di serie, poteva partecipare e correre, nella propria categoria, insieme ai campioni più famosi del tempo, alla guida di potenti granturismo da corsa. Le vetture meno veloci partivano da Brescia molto prima delle granturismo, e vi arrivavano molto dopo. Però alla fine della gara non veniva proclamato un solo vincitore, il più veloce di tutti, ma anche tanti altri vincitori, uno per ciascuna categoria.»

«Penso di capirne il fascino» disse Matteo. «Il pilota che vinceva nella categoria delle utilitarie era felice come il vincitore assoluto, perché aveva avuto la possibilità di partecipare ad una corsa vera e di avere avuto successo, anche se relativo alle prestazioni del mezzo meccanico che possedeva.»

«Lo spirito di questa azienda è come quello della Mille Miglia. L'azienda mette a disposizione di tutti i propri Collaboratori un mezzo. Questo mezzo dipende dall'ambizione che ha dichiarato il Collaboratore; l'importante è che dimostri le capacità di saperlo guidare bene e portarlo al traguardo. Se questo si verifica, l'azienda gli metterà sicuramente a disposizione un altro mezzo più potente. Però nessuno è escluso a priori dalla corsa; tutti possono partecipare e chiunque può vincere, proprio come nella Mille Miglia.»

Matteo si era un po' depresso a quelle parole. Lui aveva già fatto una Mille Miglia, ma non gli sembrava di aver ottenuto dei risultati molto brillanti.

Il dott. Manfredi riprese: «L'impegno di ogni Capo Bottega di questa azienda è quello di stimolare continuamente i propri Collaboratori a raggiungere i massimi successi di cui sono capaci. E badi bene che il successo di ogni Collaboratore non è solo un successo personale. E' anche un successo per il suo Capo e per ciascuno dei suoi colleghi di Bottega, insomma per tutta l'azienda.»

«E come fa il Capo a capire quando il Collaboratore ha raggiunto il massimo successo possibile?» chiese Matteo.

Il dott. Manfredi puntualizzò: «Non se ne deve accorgere il Capo, perché se ne accorge per primo il Collaboratore stesso: quando avverte lo “stress” ha fatto una grande scoperta perché ha focalizzato con precisione i propri limiti e a cosa può ambire con le sue capacità.»

Adesso Matteo aveva capito. «In effetti quello che avevo avvertito alla fine del mio anno da venditore era proprio lo stress. Mimmo mi aveva portato a quel punto per farmi capire che la mia ambizione era irrealizzabile. Infatti quando mi ha proposto di cambiare lavoro ero rimasto sì deluso, ma in fondo in fondo mi ero sentito come sollevato da quello che stava per diventare una specie di incubo.»

Poi, sempre pensando ad alta voce, Matteo continuò: «Nel mio precedente lavoro, invece, ero frustrato perché avvertivo un divario tra le mie ambizioni e le mie capacità. Ero convinto di essere in grado di fare di più, ma nessuno mi incoraggiava a farlo. Anzi sembrava che tutti avessero solo interesse a che io continuassi a tirare la mia carretta, quella che mi avevano consegnato il primo giorno perché erano rimasti senza quello che la tirava prima di me.»

Il dott. Manfredi lasciò che Matteo si abbandonasse a quei ricordi a voce alta. Poi, quando era chiaro che Matteo aveva concluso le sue osservazioni, esclamò a bruciapelo: «Il Controllo di Gestione è il servizio cronometraggio della Mille Miglia delle nostre Botteghe!»

Il Controllo di Gestione

Matteo stava disperatamente cercando di collegare il controllo di gestione con un servizio di cronometraggio.

Il dott. Manfredi allora lo soccorse. «Il controllo di gestione è l'insieme di tutti i cruscotti aziendali che misurano gli scostamenti rispetto agli obiettivi che ciascuno dei Collaboratori ha concordato con il suo Capo. Quindi è lo strumento di misura dell'eventuale divario tra gli obiettivi dichiarati in partenza e quelli effettivamente conseguiti, e di conseguenza la misura dei loro successi.

«Ma è uno strumento di "potere"» si lasciò sfuggire Matteo.

Il dott. Manfredi sembrò ignorare l'osservazione e gli chiese: «Come faceva a valutare, nella sua precedente azienda, i suoi successi?»

«Beh, avevo una serie di fatti incontestabili, in poco tempo ero riuscito a migliorare l'organizzazione dell'ufficio che mi era stato affidato ed ero riuscito, malgrado l'aumento degli ordini, a fare tutto da solo, senza altri Collaboratori.»

«E che tipo di riconoscimento ha avuto?» chiese il dott. Manfredi.

Matteo fece una smorfia. «Come prima cosa mi hanno tolto la persona che lavorava nel mio ufficio e poi ne hanno assunto un'altra per portare a termine una cosa che stavo facendo io!»

«Immagino che tutto questo non l'abbia resa particolarmente felice...»

«Può ben immaginalo» esclamò Matteo con calore. «E' il motivo per cui adesso sono qui!»

«Ci credo» concluse il dott. Manfredi. «Vede quindi che il suo Capo nell'azienda precedente ha avuto la massima discrezionalità nel valutare i suoi successi e mi sembra di capire che li abbia addirittura usati contro di lei. Se fosse esistito uno strumento di misura, probabilmente il suo Capo avrebbe avuto meno discrezionalità e lei forse sarebbe ancora nella sua vecchia azienda.»

«La mia osservazione sul controllo di gestione come strumento di "potere" era proprio sbagliata. Mi scusi. Anzi direi che è proprio l'opposto. Utilizzando questo strumento, la misura del successo di un Collaboratore è basata su dati oggettivi e non sulle valutazioni del suo Capo.»

Il dott. Manfredi sorrise. «Quindi concorda con me che il controllo di gestione deve generare documenti trasparenti, scritti e presentati da fonti neutre e sicure, sulla cui attendibilità e precisione non devono sussistere dubbi.»

Matteo era incantato da quella lettura “etica” del controllo di gestione, anche se le ultime parole del dott. Manfredi l’avevano un po’ spaventato. Si era reso conto che nella sua futura posizione di Controller avrebbe avuto la responsabilità di generare dei documenti molto delicati. E aveva considerato: «Prima di questa conversazione con lei, pensavo che il controllo di gestione fosse uno strumento di misura dei processi aziendali e quindi svincolato da responsabilità personali.»

«Il controllo di gestione aziendale è un abito su misura che non può essere preso già bello e pronto da uno scaffale. Ogni azienda ha il suo» continuò il dott. Manfredi. «In questa azienda abbiamo un controllo di gestione che, oltre a misurare l’efficacia delle Botteghe, ha anche lo scopo ben preciso di valutare il successo oggettivo dei Collaboratori. Non è detto che l’azienda, in futuro, non decida di ampliarne gli scopi, ma, per quello che ci interessa, l’attuale controllo di gestione va più che bene.»

«Nell’azienda dove lavoravo prima non utilizzavamo il controllo di gestione, però mi sembra che la definizione degli obiettivi e il budget siano strumenti già diffusi nelle aziende» disse Matteo quasi a voler dimostrare le sue conoscenze nel campo.

«Certo» aggiunse il dott. Manfredi un po’ sarcasticamente «se questi obiettivi personali non sono stati preventivamente armonizzati, oltre a consentire un buon controllo, vengono utilizzati per spingere i Collaboratori a dare il massimo, legando i risultati ad incentivi personali, che possono innescare anche tensioni interne all’azienda.»

«Infatti» commentò Matteo «la premessa perché lo strumento sia buono sta nei passaggi che abbiamo visto poco fa, quando parlavamo del valore del Collaboratore. Ossia tutto il processo di dichiarazione delle ambizioni, di definizione degli obiettivi, e la loro armonizzazione e condivisione mediante la Catena dei 3...»

«Questa dovrebbe essere ormai un’esperienza che lei hai già consolidato, anche se lavora qui da poco più di un anno...» concluse il dott. Manfredi. E aggiunse subito: «Venga, le mostro l’Analisi di Bilancio, che è un Cruschetto importante del Controllo di Gestione.»

«L’Analisi di Bilancio» spiegò il dott. Manfredi accendendo il PC «è il supporto alla stesura dei bilanci secondo la normativa CEE e

insieme uno strumento di valutazione della nostra azienda. Consente non solo un grande risparmio nei tempi di redazione dei bilanci, delle note integrative e dei relativi adempimenti, ma visualizza anche una valutazione sintetica della Dolceferretti, confrontata con le nostre aziende concorrenti. La parte veramente innovativa di questo Cruscotto consiste in una completa radiografia aziendale, composta da analisi, sintesi, indici e grafici della situazione patrimoniale, economica e finanziaria e ricavata automaticamente dagli stessi dati che hanno generato la stesura del bilancio contabile.»

«Come vede ci sono tante belle cose da studiare insieme. Sarà il nostro lavoro dei prossimi mesi» concluse il dott. Manfredi. «Per ora mi resta un'ultima cosa da dirle: il Direttore Generale la vuole incontrare la settimana prossima per fare quattro chiacchiere con lei.»

Ad Interim

Il venerdì seguente Matteo ed Erika erano di nuovo alla pizzeria.

Gli eventi che si stavano succedendo imponevano continui aggiornamenti, aveva insistito Erika, e Matteo non si era certo fatto pregare.

Erika sembrava come sempre impaziente di conoscere le novità e aveva incalzato subito Matteo. «Allora, non mi dire che anche questa è stata un'altra settimana di calma piatta in azienda.»

«No, no, assolutamente» l'aveva subito tranquillizzata Matteo. «Abbiamo argomenti di conversazione.»

«Dai, non tenermi sulle spine, parla tu anche senza che io ti faccia delle domande» aveva concesso Erika, sempre più impaziente.

«Questa settimana sono stati ridefiniti alcuni ruoli aziendali. Allora: il primo cambiamento è che il Direttore Generale ha assunto, ad interim, anche l'incarico di Direttore Amministrativo.»

Erika aggiunse sorpresa: «Vuoi dire che il Direttore Amministrativo se ne è già andato? Così di corsa?»

«No, no» continuò Matteo «sarà con noi ancora per i prossimi tre mesi, ma avendo dato le dimissioni ha, per così dire, perso da subito "l'idoneità all'incarico". E questo incarico è stato quindi immediatamente assunto dal suo Capo diretto, il Direttore Generale appunto.»

«Non mi avevi detto, la scorsa settimana, che il sostituto del Direttore Amministrativo era già pronto?» insistette Erika. «Perché non hanno nominato lui?»

«Non ti dico mai bugie» scherzò Matteo. «La sostituzione di una persona importante come il Direttore Amministrativo non può essere fatta semplicemente spostando due o tre persone.»

«Sono d'accordo, scusa, continua pure» replicò Erika.

Matteo riprese: «Allora: il sostituto del Direttore Amministrativo comincia ad occuparsi del suo nuovo incarico. E' nelle condizioni ideali per il passaggio di consegne perché non ha la responsabilità diretta della posizione, che è stata assunta dal Direttore Generale, e l'ex Direttore Amministrativo, dimissionario, lo può affiancare ancora per qualche tempo.»

Non fa una grinza, come al solito – pensò Erika – e, non riuscendo a trattenere la sua curiosità, chiese: «E chi è il sostituto prescelto del Direttore Amministrativo?».

«E' il Controller» precisò Matteo. E continuò: «Il Controller quindi per i prossimi mesi dividerà il suo tempo tra la sua funzione di nuovo Direttore Amministrativo designato ed il suo attuale incarico, affiancato però da subito dal suo sostituto designato.»

«Quindi in questo modo» osservò Erika «si minimizza l'impatto della perdita di un Collaboratore trasferendone gli incarichi sia verso l'alto che verso il basso e attingendo dalle riserve presenti in basso; riserve che l'azienda si crea con la politica dell'assunzione quando non serve. Elementare, Watson, elementare...» concluse soddisfatta della propria deduzione.

Matteo sorrise. «Niente male per una studentessa di filosofia.»

Erika si pavoneggiò qualche secondo nei suoi panni di Sherlock Holmes, ma subito riprese lucidità. «E chi è stato incaricato di affiancare il Controller per sostituirlo quando lui a sua volta diventerà Direttore Amministrativo?» Le sembrava di essere un generale che sposta i suoi soldatini di piombo sul campo di battaglia.

«Elementare, Watson, elementare!» le rispose Matteo con un sorriso raggianti che sottintendeva una sorpresa.

«La proposta l'hanno fatta a te!?» concluse Erika sbarrando gli occhi dalla felicità. Poi, al sorriso imbarazzato di Matteo, si alzò di scatto, alzò le braccia e gridò a squarciagola: «Hurrà!!!». Corse intorno al tavolo e, gettando le braccia al collo di Matteo, lo riempì di baci lasciandolo letteralmente senza respiro.

A stento Matteo si riprese da quella manifestazione di gioia e osservò: «Ecco perché il cameriere ci ha dato il benvenuto, quando abbiamo ripreso a venire qui, e ha detto che gli eravamo mancati...»

Erika lo guardò in modo interrogativo.

«Tu non te ne sei neanche accorta ma la scena di poco fa ha fatto divertire tutti...»

Ed uscirono, stretti stretti, occhi negli occhi e mano nella mano.

Pillole di Management 5

□ La Bottega assorbe senza traumi la perdita di un collaboratore anche di elevato livello nella catena gerarchica. Il suo sistema di sostituzione dei collaboratori è basato sulla spinta verso l'alto. Un collaboratore che se ne va "attira" il suo sostituto dal basso.

□ In genere la sostituzione di un collaboratore è vista come una crisi. Nella Bottega la sostituzione di un collaboratore genera risorse economiche. Queste vengono investite per introdurre, con l'aiuto dei Consulenti, l'innovazione culturale, manageriale e tecnologica necessaria alla crescita dell'azienda. In tal modo la Bottega non solo riempie il vuoto lasciato dal collaboratore dimissionario, ma addirittura migliora le sue prestazioni complessive. E lo fa senza correre il rischio di turbare l'Armonia.

□ Nella Bottega nessuno spinge per fare carriera, nessuno sgomitava per avanzare. Chi ha ambizioni le dichiara e le discute con il suo Capo per poterle tradurre in strategie ed obiettivi definiti, armonizzati e condivisi con tutti, fino al massimo vertice aziendale.

□ Oltre che strumento di misura del successo aziendale, il Controllo di Gestione è il mezzo trasparente e oggettivo con cui vengono dimostrate le capacità del collaboratore di raggiungere le proprie ambizioni.

□ La Bottega sostituisce il concetto del valore del collaboratore basato sulla sua insostituibilità, con quello, esattamente contrario, della sua sostituibilità. E' premiato il Maestro che riesce a far diventare il proprio allievo migliore di sé stesso. Se all'interno della Bottega tutti diventano dei fuoriclasse ne guadagna tutta la Bottega.

□ L'azienda ha preso un impegno solenne nei confronti di tutti i suoi Capi Bottega: nessuno sarà scavalcato senza aver

preventivamente dato il proprio assenso. In tal modo ogni Capo è pronto a farsi da parte, con onestà intellettuale, quando un suo ragazzo è diventato più bravo di lui. Il Capo è premiato – anche economicamente – perché ha dimostrato di essere stato anche un buon Maestro.

Sesta Parte

Il premio

Carlo Maria Ferretti

Matteo si era accomodato davanti al dott. Ferretti che l'aveva invitato a pranzare con lui alla mensa aziendale. Si sentiva un po' a disagio, dopotutto era la prima volta che accadeva.

«Mi racconta le sue impressioni del momento?» esordì il dott. Ferretti, per metterlo a suo agio. Era calmissimo, come al solito, e niente nel suo comportamento tradiva l'emergenza del periodo che l'azienda stava vivendo.

Matteo, che si sarebbe aspettato domande più precise, quasi balbettò: «In questo momento, se devo essere sincero, ho l'impressione di essere molto fortunato.»

«Certo, il fatto di essersi trovato al posto giusto e al momento giusto può essere attribuito a una circostanza fortunata, però, se fossi in lei, non sottovaluterei l'esperienza che ha fatto lo scorso anno.»

Matteo aveva riflettuto. In effetti se non avesse avuto l'onestà di parlare del suo disagio a Mimmo e avesse agito con l'ottica personale speculativa in quel momento sarebbe ancora in giro per clienti a fare un lavoro che non gli piaceva. «Mi sono sentito un po' in colpa...» si era quasi schermito «per averci messo un anno a capire che la vendita non era per me.»

«Capisco, ma quello era il suo sogno di allora e tutti i giovani hanno dei sogni di cui sono molto orgogliosi. E poi non sottovaluti i risultati che ha ottenuto.»

Quello era vero – pensò Matteo. Anche Mimmo gli aveva riconosciuto quei risultati che riteneva ancora più significativi perché raggiunti facendo un lavoro che non lo gratificava.

«Comunque non vorrei parlare del passato» riprese il dott. Ferretti. «Anche se la sua esperienza nel settore vendite non è stata soddisfacente, abbiamo comunque apprezzato le sue qualità come la sua attitudine a maneggiare i numeri, ad analizzare dati contabili e a introdurre degli strumenti di miglioramento dell'efficienza. Quindi l'azienda vuole continuare a scommettere su di lei e la proposta che le ha fatto il Controller ne è una dimostrazione che spero apprezzi.»

«Apprezzo moltissimo e spero di riuscire a fare quello che l'azienda si aspetta da me. La considero la mia sfida per il futuro.»

«Adesso noi tre, lei, il Controller ed io, costituimmo una unità di crisi e il nostro obiettivo è superare questa crisi nel migliore dei modi

e nei tempi più brevi possibili, senza venir meno ai nostri principi di gestione.»

«Lei mi sta confermando quello che ho già constatato nel mio primo anno e cioè la disponibilità dell'azienda a far crescere i propri Collaboratori. E' una cosa rara che non cessa di stupirmi, anche se ormai dovrei esserci abituato...»

Il dott. Ferretti sorrise. «E' la promessa che le ho fatto quando ci siamo incontrati la prima volta. Non posso che provare piacere nel vedere che lei ha sperimentato e apprezza la coerenza tra le promesse e i fatti.»

Matteo aveva una domanda che moriva dalla voglia di fare direttamente al dott. Ferretti. Pensò di potergliela fare adesso e si espresse con molta franchezza. «Mi può raccontare come è successo che abbia dato le dimissioni un Collaboratore tanto importante come il Direttore Amministrativo? Come ha fatto l'azienda a lasciarselo scappare?»

Aveva appena finito che si era già pentito delle sue parole.

Il dott. Ferretti sorrise di nuovo. Non aveva ritenuto che la domanda fosse impertinente. E la risposta fu molto tranquilla. «Voglio spiegarle, per sua informazione, che nel caso specifico delle dimissioni del Direttore Amministrativo, io ho rinunciato ad una forma di sopraffazione, ad un potere che avrei potuto usare, quello del ricatto...»

«In che senso?» Matteo non capiva.

«Beh, nel senso che avrei potuto offrire un significativo aumento al Direttore Amministrativo. Ma questa sarebbe stata una forma di sopraffazione, comunque, perché sapevo che l'ambizione del Direttore Amministrativo era quella di poter dirigere un'azienda e lui stesso sapeva bene che in questa azienda non avrebbe potuto realizzarla in tempi accettabili.»

«Quindi sia il suo comportamento, sia quello del Direttore Amministrativo è stato coerente con la rinuncia di ciascuno ad utilizzare il proprio potere contrattuale» pensò ad alta voce Matteo.

«Direi proprio di sì» continuò con convinzione il dott. Ferretti. «In questa azienda non è ammessa alcuna forma di ricatto. Il Direttore Amministrativo non mi ha chiesto nessun aumento né io gliel'ho offerto. Lui mi ha manifestato molto onestamente la sua ambizione di dirigere un'azienda, cosa che non riteneva realizzabile qui da noi. E così abbiamo convenuto che la miglior decisione fosse cercare un'altra azienda dove potesse realizzare le sue ambizioni. Mi è ovviamente dispiaciuto perdere un valido Collaboratore, con cui

avevo lavorato insieme, fianco a fianco, per molti anni. Ma l'ho aiutato e non ho sicuramente perso l'amico».

Matteo si ricordò del secondo colloquio con il dott. Ferretti quando era pronto a vendere caro il suo potere contrattuale e la sua esperienza acquisita nella precedente azienda. E adesso si rendeva conto di quanto fosse lontano, allora, dall'immaginare che ci si potesse comportare in un modo così sconvolgente, come quello che il dott. Ferretti gli aveva appena spiegato.

«Io l'ho subita questa sopraffazione di cui parla» riprese Matteo. «Quando ho dato le dimissioni, nella mia precedente azienda, mi avevano offerto un aumento di stipendio perché ritornassi sulla mia decisione...»

«Questo non mi meraviglia affatto. La logica di queste aziende è quella di tamponare le crisi, mettendoci una pezza e rinviare il problema il più in avanti possibile. Queste aziende non si pongono nemmeno il problema dell'insoddisfazione dei propri Collaboratori. Sperano semplicemente che questi rimangano perché non trovano nient'altro di meglio.»

«Un atteggiamento speculativo, quindi...» osservò Matteo.

«In questa azienda invece ogni Collaboratore deve stare al posto che gli piace e ogni motivo di insoddisfazione deve essere tempestivamente individuato e risolto dal suo Capo perché in caso contrario porterebbe inevitabilmente ad una grande crisi, prima o poi...»

«Però questo, probabilmente, costringe l'azienda ad affrontare le crisi con una certa frequenza...» azzardò Matteo. Dopotutto anche la sua recente rinuncia a continuare a fare il venditore aveva creato una piccola crisi. Sicuramente più piccola di quella aperta dalle dimissioni del Direttore Amministrativo, ma pur sempre una crisi.

«E' una scelta. Io personalmente preferisco affrontare tante "mini-crisi" piuttosto che una sola "maxi-crisi". E' come scegliere tra totalitarismo e democrazia. Nel regime totalitario tutti gli scontenti vengono soffocati e non ci sono mai crisi fino a quella finale, che inevitabilmente spazza il regime. La democrazia invece concepisce le crisi come evoluzione del sistema; le crisi sono molte ma vengono affrontate e gestite una alla volta e così facendo il modello si consolida nel tempo, anziché indebolirsi...» esclamò quasi filosoficamente il dott. Ferretti.

«Questa scelta quindi minimizza i rischi per l'azienda nel medio lungo termine...» osservò Matteo.

«Certamente, anche se questo ha richiesto una ridefinizione delle modalità di inserimento e di formazione del nuovo personale che entra in azienda. Modalità che lei ben conosce. Ma non è stata una cosa realizzata in breve tempo...»

«Ma queste modalità sono anche compatibili con il profitto?» chiese ancora Matteo quasi per avere una conferma.

«Purtroppo queste modalità di gestione massimizzano nel breve più il valore dell'azienda che il profitto. Solo nel medio termine si ha la massimizzazione sia del valore che del profitto» asserì il dott. Ferretti.

«Ma lascio a lei i conti economici, dato che nella sua nuova veste di aspirante Controller avrà il modo di verificarlo!»

Matteo rimase a lungo in silenzio, ripensando a quel colloquio che lo aveva motivato e caricato più di quanto avesse potuto immaginare e, alla fine del pranzo, ringraziò il dott. Ferretti con una calorosa stretta di mano per la testimonianza di fede in un ideale di imprenditoria etica che aveva appena ricevuto.

Un ottimo lavoro

Matteo si era dedicato con entusiasmo al suo nuovo incarico, ed aveva iniziato a partecipare anche alle riunioni mensili del Controllo di Gestione a cui il dott. Manfredi l'aveva accuratamente preparato.

Ricordava sempre molto bene il ruolo del Controller che gli aveva insegnato il dott. Manfredi fin dal loro primo giorno di lavoro insieme.

«Le riunioni mensili iniziano con l'analisi delle cause dello scostamento tra gli obiettivi previsti e quelli effettivamente conseguiti, e qui il Controller deve mettere tutta la sua esperienza a supporto dell'analisi» iniziò a spiegare quel giorno il dott. Manfredi. «Poi proseguono con la definizione dell'intervento correttivo e qui il Controller deve astenersi da ogni ingerenza o intervento diretto.»

«Qualcosa di analogo all'alternanza della strategia con l'operatività» osservò Matteo. «Il Controller partecipa e dà il suo contributo all'analisi ed alla definizione della strategia correttiva, ma non è responsabile dell'operatività delle Botteghe, quindi non può inserirsi sulle decisioni dei Capi Bottega!»

«Proprio così» convenne il dott. Manfredi. «Il Controller ritornerà in azione solo quando si tratterà di rilevare, il mese successivo, i risultati degli eventuali interventi correttivi.»

Matteo pensava di aver capito bene, ma il dott. Manfredi volle puntualizzare. «Gli errori tipici che può commettere il Controller sono: l'intervento personale nel "chiedere ragione" degli scostamenti; la definizione perentoria delle cause degli scostamenti e, peggio ancora, l'ordine degli interventi correttivi.»

«Insomma non deve fare l'interventista, come se ritenesse che i Capi Bottega non siano competenti o abbastanza solleciti. Sarebbe un comportamento che l'Alfiere dovrebbe rilevare e correggere; una specie di cartellino giallo al Controller» concluse Matteo.

Il dott. Manfredi sorrise. «Mi pare di capire che non vuole essere ammonito e che ha anche capito come fare ... Però ci sono anche dei comportamenti al limite dell'ammonizione, ma non da cartellino.»

«E sarebbero?» chiese Matteo con curiosità.

«Ad esempio l'enfasi sugli scostamenti negativi, quando il Controller presenta i dati. E' un atteggiamento molto sgradevole nei confronti di chi ha la responsabilità di quegli obiettivi.»

«Mi sembra di capire, più me ne parla, che il ruolo del Controller sia molto delicato...»

«Se ne accorgerà lei stesso, nei prossimi mesi. Però la devo mettere in guardia anche dall'eccesso opposto e cioè dall'atteggiamento burocratico. Il Controller non è soltanto il custode dei dati aziendali, ma ha l'obbligo di commentarli con la consapevolezza di chi è responsabile delle fonti e delle metodologie di rilevazione, che devono rappresentare sempre al meglio la realtà dei fatti.»

«Se voleva spaventarmi ci è riuscito in pieno!» esclamò Matteo, sorridendo.

«Non voglio spaventarla...» rispose il dott. Manfredi, che però continuò con la sua solita precisione e meticolosità «... voglio solo richiamare la sua attenzione sul fatto che dovrà continuamente dialogare con tutti, non solo per affinare la strumentazione di controllo in funzione dei bisogni, ma anche per diventare un "esperto" dei problemi aziendali e fornire, senza imporre, un contributo nella fase di ricerca delle cause degli scostamenti.»

Matteo era ridiventato serio. «La ringrazio per questa lezione. Lei è un Maestro estremamente chiaro e preciso. Farò tesoro di quanto mi ha detto.»

Alla fine della seconda riunione mensile del Controllo di Gestione cui aveva appena partecipato, Matteo si era trattenuto nell'ufficio del dott. Manfredi. «Volevo fare qualche considerazione con lei...» disse.

«Ben volentieri...» Il dott. Manfredi si era dichiarato subito disponibile.

Dopo essersi schiarita la voce, come per radunare ed ordinare il pensiero, Matteo aveva iniziato. «La premessa, quasi ovvia, è che questa azienda ha una struttura funzionale, a Botteghe, e che il Controller è inserito nella Bottega dell'Amministrazione.»

Il dott. Manfredi assenti con un cenno del capo.

«Ho ripensato ai due opposti atteggiamenti pericolosi del Controller di cui mi parlava tempo fa: l'interventismo e la burocratizzazione. Penso che il secondo sia il pericolo più reale per il Controller di questa azienda.»

Il dott. Manfredi era attentissimo. «Cosa glielo fa supporre?»

«Il fatto che il controllo di gestione che stiamo usando è incentrato sulla responsabilità diretta dei Capi Bottega e che i parametri che misurano il raggiungimento degli obiettivi sono prevalentemente orientati alla misura dell'efficienza dell'azienda nel breve periodo.»

«Quindi...» aveva concluso il dott. Manfredi «...ritiene che esista il pericolo che, nel tempo, il Controller diventi il gestore un po' burocratico di questi dati, con poche possibilità di dare il suo contributo al miglioramento?»

«Ho fatto una considerazione sbagliata?» chiese Matteo titubante, vedendo che il dott. Manfredi stava riflettendo intensamente.

«Niente affatto. Condivido la sua considerazione. Ma ha qualcosa da proporre?»

«Per adesso ho solo un'idea abbastanza generica e cioè quella di reimpostare il controllo di gestione per renderlo più rispondente anche alla valutazione dell'efficacia dell'azienda nel medio periodo.»

«E' un progetto ambizioso e sicuramente interessante. Se si sente di andare avanti in questa direzione le posso garantire tutto il mio appoggio. Ma attento, non posso prometterle nessun aiuto personale, conosce la mia situazione.»

«Certo, so benissimo che lei è molto preso dal suo nuovo incarico. Però il dott. Ferretti, in mensa, mi aveva detto che questo è il momento giusto per introdurre adeguamenti innovativi in azienda, magari con l'aiuto dei Consulenti esterni.»

«Questo è vero. Se mi conferma la sua volontà di occuparsi di questo progetto innovativo, le prometto di appoggiarlo e di presentarlo al dott. Ferretti. Le posso anche anticipare che, conoscendolo, penso che non avrà difficoltà ad approvarlo!»

Matteo confermò subito la sua volontà e il dott. Manfredi, una settimana dopo, gli comunicò con piacere che il dott. Ferretti aveva approvato il Progetto.

La rimanente parte del suo secondo anno presso la Dolceferretti S.p.A. era stata per Matteo un'esperienza entusiasmante ed indimenticabile. Aveva così trovato conferma che la crisi, anche se nessuno la cerca, non deve essere evitata a qualunque costo. Aveva capito che si poteva trasformare un'emergenza in una opportunità da cogliere. Aveva l'occasione di dimostrare che le dimissioni del Direttore Amministrativo potevano diventare un momento di crescita aziendale che veniva così alimentata anziché subire un arresto o, peggio ancora, un'involuzione.

Matteo, affiancato dal Consulente che era stato scelto, aveva affrontato il problema di ricercare nuovi indicatori, da aggiungere a quelli già esistenti, che consentissero di monitorare i risultati delle

Botteghe in un'ottica di qualche anno, e non solamente quella annuale.

Era stato aiutato molto, e con sorpresa, proprio dal dott. Ferretti. In uno dei loro colloqui gli aveva espresso una sua preoccupazione: «Spesso le aziende si concentrano troppo sul breve termine e si pongono obiettivi che massimizzano solo i profitti, sottovalutando che, così facendo, impoveriscono il valore “dinamico” dell'azienda e quindi la sua stabilità. E' un problema della massima importanza!»

Spinto da questa ulteriore e autorevole conferma che gli era venuta direttamente dal Direttore Generale, e lavorando in stretta collaborazione con il dott. Manfredi, Matteo era riuscito ad individuare una serie di indicatori significativi che descrivessero l'andamento della “Marketingability”, una parolaccia inglese che esprime la capacità dell'impresa di mantenere e migliorare nel tempo la sua presenza sul mercato.

Matteo si era particolarmente dedicato alla misurazione di uno degli aspetti della Marketingability, e cioè la soddisfazione del Cliente. Aveva pertanto arricchito il controllo di gestione, che conteneva già indicatori sui numeri e motivi dei reclami dei clienti, con altri indicatori che descrivevano i tempi di risoluzione dei reclami stessi, la percentuale di ordini evasi nei tempi richiesti e la percentuale di fatture contestate per condizioni difformi dall'ordine o difetti di qualità del prodotto. Era convinto che questi indicatori rappresentassero in qualche modo il grado di fidelizzazione del Cliente e del Consumatore nei confronti della marca Dolceferretti e aveva trovato una loro correlazione con le vendite dei mesi e degli anni futuri.

Sicuramente la struttura delle Botteghe e la qualità dei rapporti interni tra i Collaboratori gli era stata di grande aiuto. Si era fatto ben volere da tutti per il suo equilibrio e la sua riflessività e, dopo sei mesi di duro lavoro, aveva finalmente annunciato al dott. Manfredi che si sentiva pronto per effettuare una presentazione del nuovo sistema di controllo alla Direzione Generale e ai responsabili delle Botteghe di primo livello.

La presentazione era stata un successo. Il Direttore Generale si era complimentato con Matteo per l'ottimo risultato e per come il lavoro era stato svolto, con la collaborazione di tutti i Capi Bottega. Aveva approvato la proposta di Matteo che sarebbe stata resa operativa all'inizio dell'anno successivo. Aveva anche annunciato che sarebbe stata effettuata una presentazione del nuovo Sistema di

Controllo di Gestione anche al Consiglio di Amministrazione in occasione di una delle prossime riunioni. E, per finire, il dott. Ferretti aveva invitato Matteo a cena.

Anche il dott. Manfredi si era complimentato con Matteo. «Un ottimo lavoro, sono proprio contento. Vedrà che il dott. Ferretti ha una bella novità per lei, ma non voglio rovinarle la sorpresa.»

L'Aumento

Matteo era felice, il successo che aveva ottenuto lo stava ripagando dei momenti duri di qualche mese prima. Sentiva una profonda riconoscenza per la Bottega Rinascimentale che gli aveva dato l'opportunità e l'aiuto per esprimere le sue capacità. Pensava a questo mentre attendeva l'arrivo del dott. Ferretti nel ristorante dove era stato invitato per una cena che si preannunciava importante. Non una semplice colazione di lavoro che avrebbero potuto fare alla mensa aziendale.

Il dott. Ferretti arrivò puntuale, salutò Matteo e si accomodarono al tavolo che era stato prenotato.

«Si sarà chiesto il motivo di questo incontro, fuori dalle mura aziendali...» esordì il dott. Ferretti.

Matteo sorrise, grato che il dott. Ferretti volesse chiarirgli subito il suo dubbio.

«E' una mia vecchia consuetudine, quella di passare una serata insieme a chi sta assumendo un ruolo importante nella Dolceferretti. L'atmosfera del ristorante è sicuramente più piacevole e rilassante di quella aziendale...»

E' una bella consuetudine – pensò Matteo sorridendo.

Il dott. Ferretti continuò: «A fine anno, tra pochi giorni quindi, come lei sa bene, scade il suo contratto a tempo determinato e termina il periodo di due anni che l'azienda le aveva offerto per capire le sue ambizioni e verificare le sue capacità sul campo.»

Se il dott. Ferretti gli avesse fatto quel discorso un anno prima, Matteo si sarebbe sicuramente preoccupato. Ma adesso si sentiva tranquillo, pensava proprio di aver capito quali erano le sue ambizioni e di aver dato una prova delle sue capacità.

«Le volevo quindi proporre di trasformare il suo contratto in uno a tempo indeterminato e di affidarle, a partire dal prossimo gennaio, il ruolo di Controller dell'azienda. Sarà inquadrato al settimo livello, con il relativo trattamento economico, più un superminimo per riconoscerle il successo che ha appena ottenuto. Cosa ne pensa?»

Matteo era raggianti. «La ringrazio. Sono entusiasta di questa proposta...» si schermì «anche se non avevo fatto nessuna richiesta di tipo economico.»

«Lo so bene» aggiunse il dott. Ferretti. «L'azienda rivede, ogni anno, tutti i trattamenti economici, non solo quelli dei Collaboratori che hanno avanzato richieste.»

«Come nel mio caso?»

«Come nel suo caso, appunto. Ovviamente vale anche l'opposto, e cioè che durante l'anno l'azienda non è disponibile a prendere in esame alcuna richiesta di aumento dei Collaboratori.»

«Anche questo mi sembra giusto...» commentò Matteo.

«Ho pensato che i risultati che ha ottenuto in questo anno, oltre ad un rapporto stabile, meritassero anche un ulteriore riconoscimento economico» concluse il dott. Ferretti proponendo un brindisi.

Matteo era confuso e invece del prosit balbettò un altro «Grazie» pur rendendosi conto che il dott. Ferretti non voleva fare del paternalismo, ma solo riconoscere i suoi meriti.

«Dopo questo chiarimento indispensabile, e penso gradito, sono a sua disposizione per tutte le domande che lei mi vorrà fare...»

Matteo, dopo un attimo di recupero, rispose alla sollecitazione con la domanda più importante che aveva in mente: «Mi può raccontare un po' di storia dell'azienda e della sua proprietà, di cui so molto poco?»

Il dott. Ferretti fu estremamente disponibile. «Questa è un'ottima domanda. Vista la posizione che si appresta a ricoprire, deve sicuramente avere qualche conoscenza in più. Sa già sicuramente che sono il Presidente del Consiglio di Amministrazione e socio di maggioranza dell'azienda, che appartiene non solo a me ma anche ad un importante gruppo multinazionale»

Matteo era attentissimo. E il dott. Ferretti continuò: «Il mio operato, quindi, è valutato non solo dal nostro Consiglio, ma anche dal Consiglio di Amministrazione del Gruppo, principalmente interessato agli utili da distribuire ai Soci, che a malapena mi conoscono. Tutto questo è complicato dal fatto che la nostra è l'unica azienda del gruppo che adotta il sistema di gestione che lei ormai conosce bene, e che non è certo di tipo tradizionale.»

Matteo, senza interrompere, convenne con un ampio cenno del capo.

«Io godo di una certa impopolarità all'interno del gruppo perché investo continuamente in risorse umane e tecnologiche ... e ...»

«E questo non genera utili immediati...» osservò Matteo «che si possono invece aumentare sfruttando al massimo le risorse già presenti in azienda.»

Il dott. Ferretti sorrise. «Usiamo pure la parola “sfruttare”. Per questo ho accolto con estremo favore la sua proposta di reimpostare il controllo di gestione ponendo maggiore enfasi sull'efficacia nel medio termine e non solo l'efficienza nel breve.»

Adesso era Matteo a sorridere e, pensando che il suo lavoro degli ultimi mesi rispondeva a un'aspettativa importante del dott. Ferretti, aggiunse: «Spero che i risultati siano stati all'altezza...»

«Sicuramente. E' un significativo miglioramento rispetto alla situazione precedente, anche se ritengo che, come tutte le cose, anche questo controllo di gestione possa ancora essere migliorato.»

Matteo ne era convinto. «Sarà uno dei miei compiti d'ora in avanti!» promise.

Poi, cambiando argomento, gli chiese: «Come ha maturato la visione dell'azienda “umana” e la politica che si possa aumentare il valore dell'azienda, favorire la crescita umana e professionale dei Collaboratori e massimizzare la soddisfazione delle altre parti interessate?»

«L'evento che ha reso possibile questa visione e questa politica è stata la mia sorpresa, ormai parecchi anni fa, nell'osservare come stava cambiando rapidamente il mondo intero a causa dello sviluppo sempre più impetuoso della tecnologia dell'informazione.»

«Me ne ha parlato molto Mimmo, appena arrivato in azienda» lo interruppe brevemente Matteo.

«Certo, fa parte del programma di formazione dei nuovi Collaboratori. Quello che mi domandavo era se la disponibilità di sempre maggiori informazioni ad un prezzo sempre più basso, mettesse in crisi i modelli classici di organizzazione aziendale ormai consolidati da decenni. Così è nato il sistema di gestione che lei conosce bene e che abbiamo messo a punto tra mille difficoltà.»

«Intende alludere all'onestà intellettuale?»

Il dott. Ferretti di nuovo sorrise. «Vedo che ha metabolizzato il concetto.»

Matteo ricordò: «Sono state le parole che mi sono sentito ripetere più spesso, almeno all'inizio.»

«Perché è stato il concetto più difficile da spiegare e da far digerire» puntualizzò il dott. Ferretti che evidentemente stava pensando alle sue difficoltà di qualche anno prima.

«Però ho un dubbio...» confessò Matteo «che il modello non sia universale. Forse non è applicabile a tutte le aziende. Dopotutto, secondo i suoi canoni, esistono anche persone che intellettualmente oneste non lo sono!»

«Purtroppo è così...» ammise il dott. Ferretti «...però il modello funziona lo stesso!»

«Ma allora l'onestà intellettuale non conta affatto!» esclamò Matteo, quasi deluso.

«Non si abbatta. L'onestà intellettuale dei Collaboratori continua ad essere il pilastro della nostra azienda. Guai se così non fosse.»

«E allora?...» chiese Matteo.

«Allora l'Alfiere è continuamente impegnato nel miglioramento dell'onestà intellettuale di tutti. Anzi il suo lavoro è quello di creare le condizioni più favorevoli affinché i Collaboratori che esprimono tutta la loro onestà vengano premiati. E i Collaboratori, di conseguenza, si sentono più motivati a comportarsi con rettitudine.»

Matteo non era interessato più di tanto ad un approfondimento di quel concetto, visto che la sua onestà intellettuale gli era stata ampiamente riconosciuta. Voleva invece approfittare di quella occasione per chiedere un chiarimento su un dubbio che lo tormentava. «Io ho vissuto l'applicazione del modello sulla mia persona, ma non tutti sono come me. Intendo dire che sono laureato e ritengo di essere ambizioso e motivato. Cosa succede ad un giovane operaio che entra in fabbrica? Non vorrei essere frainteso, non voglio fare del classismo, ma le sue prospettive sono oggettivamente diverse dalle mie.»

Il dott. Ferretti si concentrò, quasi per scegliere le parole migliori. «Non vedo alcuna differenza tra un bravo laureato ed un bravo operaio. In fin dei conti quello che noi chiediamo a tutti i giovani che entrano in azienda è dichiarare le loro ambizioni. L'azienda è tutta a loro disposizione per aiutarli a crescere professionalmente, verificando insieme a loro se hanno le capacità per raggiungere gli obiettivi, e quindi i successi, concordati. Un operaio che ottiene un successo è felice quanto un laureato che ottiene un successo. I successi possono essere di tipo e natura diversi, ma la felicità di entrambi è la stessa.»

Poi proseguì. «Le ambizioni di ciascun Collaboratore possono cambiare nel tempo e il nostro sistema di gestione si adatta al passo che ciascuno vuole tenere. Certamente, il sistema incoraggia ogni Collaboratore ad accelerare il più possibile fino a raggiungere la velocità massima che "si sente di poter mantenere" ... ma senza stress. E lo aiuta con ogni mezzo. Chiede solo che ognuno rispetti le "regole del traffico" e non provi invidia per chi va più forte.»

Matteo aveva riflettuto su quelle parole e gli erano tornati in mente gli esempi del civismo di guida e della Mille Miglia che avevano fatto Mimmo ed il dott. Manfredi tempo addietro.

«L'esempio migliore che le posso fare è quello di Mimmo, che lei conosce molto bene» continuò il dott. Ferretti. «Mimmo è un ottimo Capo Area e ha raggiunto il massimo a cui aspira, come lui stesso ci ha dichiarato. Se insistessimo per fargli fare ulteriore "carriera" probabilmente lo renderemmo infelice, attribuendogli responsabilità che lui non si sente in questo momento di assumere. Mimmo è incentivato ad aiutare la crescita dei propri Collaboratori ed essendo intellettualmente onesto è pronto a farsi da parte e a far passare un suo Collaboratore che viaggi ad un velocità superiore, senza sentirsi per questo un perdente, anzi sa che verrà premiato anche lui come vincitore!»

L'esempio del dott. Ferretti aveva perfettamente chiarito il dubbio di Matteo che concluse: « Quindi il modello non ha punti deboli!».

«Purtroppo ne ha uno, fondamentale!...» ammise il dott. Ferretti.

Matteo si fece di nuovo attentissimo.

«Funziona solo se voluto con estrema determinazione dal Grande Capo, l'imprenditore in persona. Non è un modello che nasce o si sviluppa spontaneamente all'interno dell'azienda» chiari il dott. Ferretti, quasi con sconforto. «Dopotutto il modello è basato su una prima rinuncia dell'imprenditore all'utilizzo dei suoi poteri, diciamo, tradizionali.»

«Questo l'avevo notato» osservò Matteo «ma è una rinuncia a ragion veduta e si basa sul fatto che negli ultimi decenni il mondo intero è cambiato molto di più di quanto sia cambiato nei secoli precedenti!»

«Certo» continuò il dott. Ferretti «e poi, se ci pensiamo bene, il cosiddetto potere dell'imprenditore è più un mito che una realtà. Il fatto di essere da solo, al vertice della Bottega, non significa affatto che l'imprenditore non abbia superiori anzi, è proprio quello che di superiori ne ha più di tutti. I suoi superiori sono gli Azionisti, i Clienti, i Fornitori, i Collaboratori stessi, i Sindacati, lo Stato, la Società tutta.»

«Lei ha appena nominato i Sindacati...» lo interruppe Matteo. «Le posso chiederle che ruolo hanno nella Bottega Rinascimentale, i Sindacati?... Servono?... Pensavo che bastassero il Capo, il Maestro e l'Alfiere ad occuparsi della crescita professionale ed economica dei Collaboratori.»

«Beh, non esageriamo! Forse la presenza sindacale da noi non è così visibile come in altre aziende, e anche se alla Dolceferretti i

Sindacati non hanno molto lavoro per le rivendicazioni salariali o normative, e questo è un nostro vanto, il loro ruolo di confronto con la direzione è fondamentale per pianificare e controllare lo sviluppo occupazionale. E mi sembra che questo li diverta molto di più che proclamare gli scioperi. Per me, poi, sono indispensabili per esercitare una funzione di controllo.»

«Di controllo, su chi?» chiese Matteo, incuriosito.

«Sui Capi Bottega.»

«Sui Capi Bottega?» ripeté Matteo esterrefatto.

«Sì, sui Capi Bottega, perché è vero che i Capi Bottega sono sinceramente interessati alla crescita dei propri Collaboratori, ma anche loro possono sbagliare. Ed è per questo che i Sindacati, con i loro rappresentanti, devono vigilare affinché a ciascun Collaboratore vengano garantiti “di fatto e sempre” tutti i propri diritti.»

«Quindi, secondo lei, l'imprenditore non ha privilegi, ma responsabilità perché deve continuamente confrontarsi con le aspettative di tutti...» osservò Matteo.

«Questa è proprio la considerazione da cui sono partito, anni fa. E l'occasione è stata la rivoluzione copernicana della tecnologia dell'informazione, che ribalta i canoni del potere tradizionale in vigore da millenni. Occorre una rivoluzione anche all'interno dell'azienda, perché le sue modalità gestionali non possono più rimanere quelle di una volta...»

A Matteo sembrava strano sentir pronunciare la parola rivoluzione da un imprenditore. Ma non osò interrompere.

«La rivoluzione che ho cercato di fare è stata quella di mettere l'azienda al servizio dell'uomo e non viceversa! Un'azienda umana dove tutti, a partire dall'imprenditore, sono a disposizione di tutti. Un'azienda dove tutti sono Capi, Maestri, Alfieri e Collaboratori allo stesso tempo. E dove tutti possono trovare soddisfazione alle loro aspettative professionali, economiche e umane ...»

Matteo lo guardò con ammirazione azzardando un domanda: «E pensa di esserci riuscito? Intendo dire, è soddisfatto dei risultati che ha raggiunto?»

«Questo lo dovrei chiedere io a lei. E' soddisfatto di lavorare in questa azienda? Se lei mi dice di sì vuol dire che ho avuto la capacità per realizzare la mia ambizione: dimostrare che si può fare profitto anche all'interno di un'azienda umana. Ma, per raggiungere il mio obiettivo non basta che me lo dica solo lei; me lo devono dire anche tutte le altre persone che, a qualunque titolo, sono collegate con la nostra Bottega.»

«Io sono entusiasta e felice, di lavorare nella nostra Bottega» dichiarò Matteo con trasporto.

Il dott. Ferretti sorrise. Aveva capito che l'entusiasmo di Matteo, oltre che obbligatorio, viste le circostanze, era anche profondamente sentito, non di maniera, né tanto meno opportunistico. «Allora le chiedo solo di continuare a credere nella Bottega. Sono sicuro che anche lei, come me, non riuscirà nemmeno più a pensare che si possa lavorare in modo diverso.»

Un po' di conti

Matteo aveva "convocato" Erika ad un incontro presso la solita pizzeria. Negli ultimi tempi si erano visti un po' meno, sia per i suoi impegni di lavoro che per quelli di Erika, che stava preparando gli ultimi due esami e contemporaneamente aveva iniziato a lavorare alla tesi.

Prima di sedersi, Matteo si era presentato ad Erika dicendo: «Allora, signorina, Le presento il dott. Matteo Raimondi, Controller della Dolceferretti S.p.A.»

«Complimenti, dottore, le faccio le mie congratulazioni» rispose Erika sempre pronta a stare al gioco e a scherzare. «Posso complimentarmi in modo un po' meno formale?...» e senza attendere il permesso di Matteo gli stampò sulle labbra un bacio con uno schiocco sonoro.

Matteo arrossì, gli occhi dei presenti erano tutti puntati su di loro. Il comportamento di Erika era sempre così imprevedibile...

«Mi hanno promosso e concesso un aumento di stipendio» riprese Matteo quando Erika non fu più al centro dell'attenzione.

«Bravo!» disse Erika battendo le mani per l'eccitazione «hai visto che chi chiede ottiene?»

«Veramente...» aggiunse Matteo «io non ho chiesto niente!»

Erika smise di battere le mani, di colpo. «Vuoi dire che ti hanno promosso ed aumentato lo stipendio senza che tu lo chiedessi?»

«Proprio così!» ammise Matteo, con orgoglio.

«Allora devo rivedere la mia opinione sulla tua azienda, non è il Paradiso Terrestre, è un Ente di Beneficenza ... Ma mi fa piacere lo stesso.»

«Anch'io ho fatto lo stesso pensiero, ma poi ho provato a fare un po' di conti e la cosa non è affatto così.»

Erika fissò Matteo, attendendo con curiosità la sua spiegazione.

«Dunque...» esordì Matteo «proviamo ad analizzare i costi del personale della nostra Bottega l'anno immediatamente precedente alle dimissioni del Direttore Amministrativo.» E cominciò a scrivere sul solito tovagliolo di carta:

Persone della Bottega	Costi annui l'anno prima
Direttore Amministrativo	90.000 €
Controller	50.000 €
Matteo	25.000 €
Costo totale delle tre persone	165.000 €

Erika sobbalzò. «Non mi vorrai dire che l'azienda rende pubblici gli stipendi dei suoi collaboratori? Questo non lo posso proprio credere!»

«Stai tranquilla, questo non succede neanche nella Bottega. Queste cifre le conosco perché sono il Controller.»

Poi Matteo continuò: «Adesso facciamo la stessa tabella mettendo i costi che l'azienda sostiene l'anno dopo che il Direttore Amministrativo se ne è andato.» E continuò a scrivere:

Persone della Bottega	Costi annui l'anno dopo
Direttore Amministrativo (ex controller + 20%)	60.000 €
Controller (Matteo + 30 %)	32.500 €
Sostituto di Matteo (formazione)	25.000 €
Costo totale delle tre persone	117.500 €

«Quindi anche concedendo un aumento di stipendio del 20% al Controller e un aumento del 30% a me, l'azienda ha ancora a disposizione quasi 50.000 Euro in più nel budget» concluse Matteo.

«Adesso proviamo a confrontare i costi di sostituzione con l'ottica del Castello.» E Matteo riprese a scrivere:

Persone del Castello	Costi annui l'anno prima
Direttore Amministrativo	90.000 €

«Perché consideri una sola persona, nell'ottica del castello?» chiese Erika, attenta.

«Perché il castello utilizza la pratica di sostituire un interno che esce con un esterno che entra. E non può fare altrimenti, perché non fa crescere i propri Collaboratori, che devono stare al loro posto per non insidiare i Capi. Quando un Collaboratore se ne va il Feudatario deve cercare il suo sostituto sul mercato del lavoro esterno. La cosa è delicata, tanto più delicata quanto più alta è la posizione che rivestiva il Collaboratore dimissionario. Il Castello, per effettuare questa scelta si affida a specialisti, cui demanda il processo di selezione. Per essere sicuro di non sbagliare punta verso l'alto, verso candidati di spessore tecnico consistente. Alla fine quando pensa di aver trovato il candidato migliore lo assume. La situazione finale è questa:

Persone del Castello	Costi annui l'anno dopo
Direttore Amministrativo	100.000 €

Erika capì al volo. «Certo, l'aumento deve necessariamente essere considerevole, perché altrimenti l'azienda avrebbe avuto tutto l'interesse ad accontentare economicamente il precedente Direttore Amministrativo ed evitare tutte le grane della sostituzione.»

«Infatti...» continuò Matteo «i ruoli del "potere contrattuale" durante la sostituzione si rovesciano quasi inevitabilmente ed è il Collaboratore che pensa di avere un "potere contrattuale" superiore a quello del Feudatario.»

«E quindi» concluse Erika «il budget delle spese del personale del castello deve essere aumentato di 10.000 Euro.» Poi, come presa da un dubbio, aggiunse: «Sei sicuro di non aver dimenticato niente?»

«Beh» rispose Matteo «ho usato solo delle cifre approssimative, ma il concetto fondamentale è che nella Bottega un Collaboratore che se ne va libera risorse economiche, mentre invece nel Castello un Collaboratore che se ne va assorbe risorse economiche e l'azienda corre dei grossi rischi.»

Erika annuì energicamente con il capo mentre considerava ad alta voce: «Ne sanno qualcosa mio padre ed il dott. Inzolia.» E, come se si fosse dimenticata di una cosa importante, chiese: «Ma la Bottega cosa se ne fa dei 50.000 Euro che risparmia?»

«E' semplicissimo, e io lo so bene perché l'ho sperimentato di persona» constatò Matteo. «L'azienda ha l'opportunità di utilizzare quelle risorse economiche per fare tesoro di un'altra risorsa importante: i Consulenti. A questi non viene solo chiesto di affiancare i Collaboratori nella loro nuova posizione, ma soprattutto di introdurre in azienda i necessari aggiornamenti culturali, organizzativi e tecnologici.»

«La morale di questa storia» concluse quindi Erika «è che l'azienda vive la crisi come una opportunità di crescita e non come un momento di panico ed evita i traumi di inserimento di una nuova persona; traumi tanto più gravi quanto più alto è il livello del nuovo arrivato.»

Poi, alzandosi, prese il tovagliolo di carta con le tabelle di Matteo, lo piegò accuratamente e lo mise nella borsetta. «Questo lo tengo come ricordo del tuo primo aumento di stipendio, mio bel Principe Azzurro.»

La laurea di Erika

Cinque mesi dopo, alla fine di aprile, Matteo era stato invitato da Erika alla sua laurea. Aveva così rivisto il Commendatore, che appariva molto invecchiato, anche se erano passati solo due anni da quando lavorava per lui.

Poi rivisse, attraverso Erika che non lo lasciava un momento, tutte le emozioni della sua laurea e tutti i rituali come: la pergamena, la foto ricordo con papà e mamma, le felicitazioni dei parenti, il rinfresco con gli amici e il pranzo di laurea con i conoscenti più stretti.

A tavola era seduto a fianco della madre di Erika, che ogni tanto si commuoveva e si asciugava una lacrima.

«Chissà cosa mi succederà il giorno del matrimonio. Ma sono proprio felice, adesso che la mia bambina ha finito. Sa, tutto è iniziato con una battaglia. Quando mio marito ha sentito che voleva fare Filosofia è rimasto di sasso e ha tentato in tutti i modi di convincerla a fare qualcosa di più concreto, di più utile. Secondo lui la facoltà di Filosofia è un covo di perditempo, per non dire di peggio. Ha ancora in mente il '68 e quello che è successo in tutta Italia. Mio marito è convinto che sia nato tutto da Filosofia, o Scienze Politiche, o Sociologia, insomma da quelle Facoltà lì. Lei Matteo non può sapere, perché allora non era ancora nato, ma il '68 è stato uno shock per noi. Erika comunque ha continuato a tenere duro, ostinata come pochi! Mio marito ha provato a convincerla con le buone e con le cattive. Ma Erika era sempre più determinata a fare quello che voleva. Più mio marito insisteva, più lei era decisa a sfidarlo. Ho avuto anche paura che Erika facesse un colpo di testa. Non si sono quasi parlati per tre mesi, anche se Erika lavorava in azienda con suo papà tutto il giorno. E alla fine ha vinto lei, la mia bambina. E mio marito si è dovuto rassegnare. Sembrava anche che ne fosse orgoglioso, perché lei continuava a dare gli esami con regolarità. Erika è sempre andata bene a scuola ed anche all'università ha continuato a studiare di buona lena. Certo Filosofia non è difficile come Ingegneria, però Erika si è laureata in quattro anni tondi e ne siamo molto fieri. I rapporti tra Erika e mio marito adesso sono quasi idilliaci, stanno spesso insieme e parlano sempre dell'azienda,

specialmente da quando mio marito ha cominciato ad avere gli acciacchi della sua età. Sa, non è più un giovanotto, ma lui sempre più testardo. Mai che mi ascolti. Ci siamo sposati tardi, lui diceva sempre che aveva cose più importanti a cui pensare e poi il matrimonio è una cosa seria, si deve fare quando le cose sono a posto e c'è la sicurezza. Ed ecco il risultato: abbiamo una figlia ancora bambina e lui ha passato da tempo i sessanta. Beh così è la vita. Sa, Erika ci parla spesso di lei, veramente più con suo papà che con me, se devo essere sincera. Dovrebbe essere il contrario, però. Mi ricordo, sa, che vi siete conosciuti in azienda, non è vero? Era andato poi a lavorare in un'altra azienda? Sì, sì, mi ricordo: è stato con noi un po', ma poi le hanno fatto una di quelle offerte che non si possono rifiutare e così ci ha lasciato. Peccato, mi sembra un così bravo ragazzo. Ma poi, si sa, i giovani vogliono fare sempre nuove esperienze e sono presi dalla smania di cambiare. Si trova bene adesso? Sì ??? Meglio così, l'importante è essere felici. Spero di vederla ancora, lei è proprio simpatico: è un piacere parlare con lei.»

«Così hai conosciuto mia madre...» disse Erika al termine della cena. «Sei riuscito ad aprire bocca?»

«Uno o due volte» ammise Matteo «ma almeno con tua madre la conversazione non langue mai.»

«Assolutamente mai» concordò Erika. E quando gli propose pizza birra e coca cola per riabituarsi al dialogo, l'indomani sera, Matteo accettò subito.

Grandi decisioni

«Questa sera ti ho invitato io» aveva esordito Erika «perché ho bisogno di parlare con te.»

Matteo impallidì. «E' successo qualcosa?...» chiese con apprensione.

«Ebbene sì, devo ammetterlo» disse seria Erika. «E' successo che ieri...»

«Ieri ...» le fece eco Matteo sempre più agitato.

«Ebbene sì, te lo devo proprio dire. E' successo che ieri ... mi sono laureata, sciocchino!» e gli sorrise teneramente.

Matteo tirò un sospiro di sollievo. «Per un attimo ho temuto che ci fossero dei guai in vista.»

Ma Erika continuò scherzando: «Anche se ieri sera eri tutto preso dalla conversazione con mia madre, ti sarai accorto che stavamo festeggiando la fine dei miei studi!»

Matteo fece finta di pensarci un attimo. «Beh sì, adesso che mi ci fai pensare, penso proprio che sia così: complimenti dottoressa.»

«Altro che dottoressa» continuò Erika «perché non mi chiami con il mio vero titolo di adesso?»

«E cioè?...» chiese Matteo dubbioso.

«E cioè DI SOC CU PA TA !!!»

Erika aveva scandito bene ogni sillaba.

Matteo scoppiò in una risata. «Disoccupata, tu?» ma si fermò subito. In effetti dal lunedì successivo Erika non doveva più andare a scuola. Aveva finito, ma era senza un'occupazione.

«Ci sono arrivato, con un po' di ritardo, ma ci sono arrivato» ammise Matteo. «Però, direi che tu sei disoccupata solo tecnicamente, in effetti direi che in tutta Italia esistono poche persone più occupate di te.»

«E invece il problema è proprio quello: ti voglio parlare della mia futura occupazione.»

«In effetti...» aveva considerato Matteo «non ne abbiamo mai parlato prima. Ma davo per scontato che saresti andata a dare una mano a tuo padre, in azienda.»

«Non ti ha detto niente, allora, mia mamma?» scherzò Erika.

«Certo che mi ha detto tutto» continuò Matteo serio. «Ho capito che tra te e tuo padre ci sono state delle tensioni quando hai deciso di fare di testa tua per l'Università, ma mi ha detto anche che

ultimamente parlate spesso insieme e che i vostri rapporti sono molto migliorati.»

«In effetti è così. Da quando mio padre ha cominciato ad avere qualche problema di salute si è dimostrato molto più disponibile di prima nei miei confronti, quasi cercasse in me almeno un conforto, se non proprio un aiuto. E questo mi ha fatto piacere. Nell'ultimo anno siamo stati insieme più tempo che in tutti gli anni precedenti.»

«E allora, qual'è il problema?...» chiese Matteo.

Erika finse di arrabbiarsi. «Ma possibile che voi uomini non capiate mai niente?» E continuò seria: «Il mio problema adesso è che da una parte sento il dovere di aiutare papà andando a lavorare nella sua azienda e dall'altra non ho nessuna voglia di ritornare in quella gabbia di matti!»

Matteo aveva mentalmente dato ragione ad Erika: gli uomini sono delle vere frane sul versante della psicologia femminile. Ma voleva sdrammatizzare il ricordo negativo dell'esperienza di Erika nell'azienda di suo padre. «La tua esperienza risale a quattro anni fa, ed è stata troppo breve. Poi tu allora avevi in mente solo l'università e, per di più, eri in tensione con tuo padre per la scelta che avevi fatto di testa tua. Direi che qualunque esperienza, con queste premesse, non può che essere disastrosa.»

Erika sembrava un po' risollecata.

E Matteo riprese: «Ti piacerebbe rimanere all'Università o insegnare in qualche scuola?»

«Per carità» Erika aveva come scacciato l'idea «sai bene che non ci sono portata.»

«E allora, penso che tu convenga con me che sarebbe abbastanza sciocco andare a lavorare in un'altra azienda, e non in quella di tuo padre.»

«Eh sì» dovette ammettere Erika con un sospiro «penso che sarebbe non abbastanza, ma molto sciocco.»

Matteo cambiò improvvisamente discorso. «Stasera siamo qui perché tu mi hai invitato. Vero?»

Erika annuì, sorpresa di quel cambiamento.

«Il tuo invito ha preceduto di un attimo quello che ti volevo fare io, perché anch'io volevo dirti una cosa importante.»

Erika lo stava guardando. Matteo era rimasto muto, come se avesse dimenticato la cosa importante che le doveva dire. Poi finalmente sembrò ricordarsene, le prese la mano e guardandola negli occhi le disse: «Amore, perché non ci sposiamo?»

Erika rimase senza fiato. Tutte le sue angosce e paure erano improvvisamente svanite e sentì una vampata di gioia salire dal cuore. « Sìiiii!!!...» gridò gettandosi tra le braccia di Matteo che le aveva appena aperte per accoglierla.

Di nuovo gli occhi di tutti i presenti erano fissi su di loro, ma questa volta né Matteo né Erika ebbero modo di accorgersene.

Champagne e aragosta

Matteo stava entrando con Erika ed i suoi nel ristorante dove era stato invitato per il pranzo ufficiale di fidanzamento. Così voleva il Commendator Brambilla. Certo, li conosceva entrambi i genitori di Erika, ma quella era la prima volta che si vedevano tutti insieme dopo che avevano deciso di sposarsi. Matteo aveva qualche timore, ma Erika al suo fianco gli dava una sensazione di grande sicurezza. Con quel vestitino rosso atillato e le scarpe coi tacchi alti era più bella che mai.

Si erano appena seduti che il sommelier versò champagne nelle loro coppe.

«Facciamo un brindisi!» esordì il Commendatore. «A noi tutti e a questa serata!» E continuò quasi subito: «Matteo, ti posso chiamare Matteo, vero?!» ma la sua era una affermazione più che una domanda.

Matteo gli sorrise, facendo un cenno di assenso con il capo.

«Allora, Matteo...» riprese il Commendatore «la mia bambina, mi ha parlato molto di te, negli ultimi tempi. L'occhio di un padre capisce subito e non sono rimasto per niente sorpreso quando mi ha detto della vostra decisione. Me l'aspettavo, da un momento all'altro.»

Nessuno disse niente. D'altronde il Commendatore aveva detto tutto da solo, e continuò.

«E' naturale che pensiate al matrimonio, Erika ha finito gli studi, sta per compiere venticinque anni, tu hai un buon lavoro, di cui Erika mi dice che sei molto soddisfatto, e ti avvii verso la trentina...»

Erika intervenne «...e ci vogliamo bene!»

Il padre la guardò. «Certo, bambina mia, certo, anche questo...» E continuò subito: «Quindi le premesse ci sono tutte, per pensare al vostro matrimonio. Però...»

Erika rivolse a papà uno sguardo di ghiaccio.

Matteo drizzò la schiena, allarmato.

E il Commendatore imperterrito continuò: «Però è mio dovere invitarvi a pensare non solo al futuro immediato, che ora ad entrambi sembra meraviglioso, ma ad un futuro un po' più lontano, negli anni, quando le decisioni che prenderete adesso daranno i loro risultati.»

«Cosa vuoi dire, papà?» chiese Erika con voce metallica.

«Stai tranquilla, ascolta papà...» intervenne la mamma di Erika per calmarla. «Lo fa solo per te, lo sai quanto ti vuole bene.»

Il Commendatore continuò, rivolto ad Erika: «Tu sai che ho cercato in tutti i modi di coinvolgerti nell'azienda. Adesso penso che sia venuto il momento che tu cominci a sentirla un po' tua, visto che prima o poi lo sarà completamente.»

Erika rivide, vivissima, la scena burrascosa con papà, in quello stesso ristorante. «Ti prego, non ricominciare con il solito discorso...» implorò.

«E invece voglio ricominciare!» disse il Commendatore battendo la mano sul tavolo. «Il tempo continua a passare e non si può rimandare all'infinito.» E rivolto bruscamente ad Erika le chiese: «Allora, hai deciso cosa vuoi fare?»

Erika era stata colta di sorpresa, ma si riprese subito e disse con decisione: «Io voglio essere felice e sento...» e qui guardò con tenerezza gli occhi di Matteo «...sento di essere immensamente felice.»

Il Commendatore calcò volutamente la mano. «Certo, due cuori e una capanna, la mogliettina dolce dolce che attende con ansia il ritorno del marito dal lavoro. I figli da allevare, la casa da mandare avanti, eccetera, eccetera ... E' questo che vuoi?»

Erika rispose con decisione: «No, nel mio futuro non ho in mente solo due cuori e una capanna, e i marmocchi, e la casa. Ma non riesco a farmi entrare nella mente neanche le arrabbature e le tensioni della vita in azienda...» Sembrava disperatamente alla ricerca di una possibile sintesi di felicità tra lavoro e famiglia.

Il Commendatore, a quel punto, si rivolse a Matteo. «E tu, Matteo, cosa vedi nel tuo futuro, oltre ad Erika ed alla vostra vita a due?»

Matteo replicò sicuro: «Beh, ecco, io ho un buon lavoro che penso mi darà molte soddisfazioni in futuro.»

«Certo, certo» l'aveva interrotto il Commendatore «conosco qualcosa dell'azienda dove lavori. Erika mi ha parlato dei vostri discorsi. Mi sembra che tu abbia fatto un'ottima carriera e che ti stia facendo una bella esperienza, ma, ripeto la domanda: che prospettive hai?»

Matteo non si era mai posto il problema. L'assenza di prospettive era proprio stata la molla per cui aveva lasciato la Brambilla S.p.A., ma questo non poteva certo dirlo al Commendatore in quel momento. Alla Dolceferretti invece le possibilità di miglioramento erano reali ed effettive, e venivano continuamente stimolate. Ma non poteva dire neanche questo; era sicuro che il Commendatore non avrebbe capito. Allora, per usare un linguaggio a lui sicuramente comprensibile, disse: «Beh, penso che potrei diventare il Direttore

Amministrativo, tra qualche anno...» Non aveva ancora finito la frase che si rese conto di essersi cacciato in una trappola.

Il Commendatore infatti l'incalzò: «E quanti anni ha il tuo Direttore Amministrativo, adesso?»

Matteo rispose di controvoglia; era stato preso in un discorso che non gli piaceva. «Una quarantina» ammise.

Il Commendatore, seguendo la sua logica, concluse: «Allora ne ripariamo tra venticinque anni, vero?»

Matteo era amareggiato, si era lasciato coinvolgere in una discussione inutile perché la sua Bottega era completamente diversa dal Castello del Commendatore. Ma non era certo il momento di mettersi a parlare con lui di armonia, o di onestà intellettuale, o di felicità nel lavoro. Non mi capirebbe mai – aveva concluso con scetticismo tra sé e sé.

Il Commendatore stava assaporando il suo momento di superiorità. Con poche domande aveva ridotto al silenzio sia Erika che Matteo, ognuno dei quali era immerso nelle proprie riflessioni sul futuro.

Non aveva infierito: dopotutto voleva costruire, non distruggere. E così, guardandoli entrambi negli occhi, fece la proposta che aveva preparato: «Ti propongo, bambina mia, di venire a lavorare con me, e per farti felice offro a Matteo il posto di Direttore Amministrativo della mia azienda. Se accettate sarò il padre più felice del mondo, benedirò le vostre nozze e...» concluse, tirando fuori il colpo ad effetto «vi regalerò la casa, la vostra casa ... Allora, cosa ne pensate?»

Poi, rendendosi conto che l'offerta che aveva appena fatto ad entrambi forse non poteva avere una risposta immediata, così su due piedi, si corresse: «Anzi, pensateci con calma insieme. E adesso concentriamoci su questa aragosta, che mi sembra proprio squisita.»

Cosa faremo da grandi

La sera successiva Matteo ed Erika erano seduti alla solita pizzeria e si stavano guardando negli occhi, entrambi in silenzio.

«Un soldino per i tuoi pensieri» aveva iniziato Matteo.

«Ci ho pensato tutta la giornata e non vedevo l'ora di parlatene» iniziò Erika. «Se devo essere sincera, ieri papà è stato grande! Ha recitato la sua parte da meritare un applauso. E ci ha fatto un'offerta che non possiamo non considerare.» Poi continuò, cambiando argomento: «Stamattina sono andata a fare un giro in Azienda e quando papà mi ha visto mi ha subito chiesto cosa volevo. Quando gli ho risposto "...niente papà, volevo solo dare un'occhiata in giro..." mi è sembrato quasi commosso.»

«E come ti sei vista, in Azienda?» le chiese Matteo con curiosità.

«Beh, direi che, se devo essere sincera, mi ha fatto un'impressione diversa. Intendiamoci ... non è cambiato niente da come me la ricordavo. Le stesse facce, gli stessi gesti, tutti che corrono come se il mondo stesse per finire dopo pochi minuti, ma...»

«Ma?...» domandò Matteo.

«Ma adesso il pensiero di affrontare questa vita insieme a te non mi dispiacerebbe, anzi!...»

«Anch'io ho provato le tue stesse impressioni» continuò Matteo. «Certo, l'offerta di tuo padre mi ha sorpreso, e direi una bugia se non ammettessi che ci ho pensato molto anch'io. Ma sento di doverne parlare con te.»

Erika sembrava preoccupata. «Vedi dei problemi? Non credo sia una questione di capacità; ormai l'esperienza che hai fatto in questi ultimi anni ti dovrebbe tranquillizzare...»

Matteo la stava guardando, con gli occhi assorti, ma non aveva detto nulla. Erika stava riflettendo, poi di colpo aggiunse: «Ci sono arrivata, che stupida! Abbiamo parlato tanto della Bottega, che penso non sia facile per te decidere di lasciare un ambiente di lavoro così stimolante, anche se si tratta di assumere un incarico tutto sommato più prestigioso.»

«Questo è vero, ma è solo un aspetto del problema, importante, ma neanche tanto...» disse Matteo.

Erika sembrava sorpresa. «Cosa vuoi dire?»

«Ti ricordi quando parlavamo dell'ambiente di lavoro come una prigione?» chiese Matteo.

«Certo» annuì Erika, chiedendosi il perché di quella domanda.

Matteo fu categorico: «Il fatto che tu ed io possiamo lavorare insieme nell'azienda di tuo padre non basta a toglierle le sbarre. E anche se tu stamattina l'hai vista diversa perché ci vedevi dentro anche me è il frutto di una tua illusione o di un tuo sogno. Saremmo entrambi prigionieri, per sempre.»

Erika si era sentita mancare la terra sotto i piedi e le veniva da piangere. Si ricordò il loro primo litigio. Matteo era appena stato inflessibile, come lo era stato anche allora. Il posto di Direttore Amministrativo della Brambilla S.p.A. non gli piaceva e adesso era sicura che non l'avrebbe accettato, per non essere infelice. E non voleva essere infelice anche lei, accettando di andare a lavorare con suo padre.

Cercò disperatamente un compromesso: «E se proponessimo a papà di introdurre il modello della Bottega nel Reparto Amministrativo dell'azienda, dove sarai tu il capo?» propose con un filo di speranza.

«Penso che sarebbe inutile. Tuo padre probabilmente accetterebbe, ma solo da un punto di vista formale, non nella sostanza. Accetterebbe per non scontentare né te né me, e comunque sapendo che in amministrazione ci sono persone sulle quali è sicuro di aver un buon controllo, indipendentemente da quello che io possa fare.»

Matteo aveva ragione – ammise mentalmente Erika. Papà avrebbe probabilmente accettato quella proposta, ma avrebbe continuato a fare ugualmente di testa sua. Aveva sempre fatto così, nella vita; questo ormai Erika l'aveva capito bene. Ricordava le chiacchierate con suo papà negli ultimi tempi, quando gli raccontava l'esperienza che stava facendo Matteo. Ricordava anche che papà, invariabilmente concludeva che il modello era sì interessante, ma era da grande azienda, dove c'è abbondanza di risorse e tranquillità operativa. Nella sua piccola azienda i problemi erano di tutt'altra natura, le persone erano sempre poche e bisognava sempre correre. Altro che riunioni, condivisione, coerenza, strategie e tutte quelle belle cose lì...»

«E tu, cosa ne pensi?» le chiese Matteo quasi a bruciapelo.

Erika rimase interdetta. «Cosa c'entro io?»

«Prima o dopo questi problemi di cui tuo padre ti ha parlato saranno i tuoi problemi e non andranno a posto semplicemente perché io potrei essere al tuo fianco.»

Erika si sentiva a terra. Matteo le stava ripetendo quello che papà aveva detto la sera prima: due cuori e una capanna possono andare bene per qualche tempo, ma poi...

Matteo proseguì, assorto: «Vedi, adesso noi stiamo parlando del tuo e del mio lavoro, ma questa scelta avrà effetti sul nostro futuro e sulla felicità della nostra famiglia, per tutta la vita.»

Matteo le prese la mano e continuò sempre molto pacatamente: «Io so cosa stai provando: da una parte il tuo affetto verso tuo padre, e il desiderio di aiutarlo, specialmente adesso che non ha più l'energia di un tempo, e dall'altra la tua istintiva avversione verso la vita aziendale che non ti attrae più di tanto, e che ti illudi di poter sopportare se io vengo a lavorare con te.»

E poi concluse: «Erika ... Cosa vuoi fare da grande?...»

Erika sobbalzò a quella domanda. La stessa che le aveva rivolto suo padre la sera prima. Tutte le persone a cui voleva bene le chiedevano cosa voleva fare da grande. Aveva disperatamente cercato di mettere ordine nei suoi pensieri. Pensava che il problema fosse tutto di Matteo: accettare o meno di andare a fare il Direttore Amministrativo della Brambilla S.p.A. Ma in effetti il problema era essenzialmente suo: non aveva chiara la sua strategia di vita e non riusciva a prendere nessuna decisione che non fosse quella di rimandare la decisione stessa. A papà, la sera precedente, era riuscita solo a dire "...io voglio essere felice!..."

«Ricordi il giorno in cui ci siamo incontrati?...» disse Matteo. «Allora io ero senza lavoro, senza ragazza, avevo solo un grande entusiasmo perché stavo iniziando la mia vita. Quel giorno quasi per miracolo ho incontrato sia te che il lavoro. Mentre passava il tempo, il mio entusiasmo per te cresceva e diminuiva quello per il mio lavoro. Ne abbiamo parlato tante volte insieme...»

«Sempre in questo posto...» aggiunse Erika, grata che Matteo la stesse aiutando a capire sé stessa.

«Poi, all'improvviso, la Bottega; una fortuna insperata, capitata quasi per caso. Da quel momento, anche se con qualche inevitabile incidente di percorso, è cresciuto il mio entusiasmo per te e per il mio nuovo lavoro. Ecco, i due aspetti più importanti della vita: gli affetti e il lavoro in sintonia, non in opposizione. La felicità negli affetti e la felicità nel lavoro creano la felicità della persona.»

Erika si era un po' ripresa. Il quadro cominciava a chiarirsi, nella sua mente. Continuò quasi d'impulso: «Quindi adesso, per la felicità della "nostra" vita, manca solo un tassello: quello della mia felicità

nel lavoro. Tu sei già felice nel tuo lavoro, e ciascuno di noi è felice nella sua vita affettiva con l'altro.»

Matteo la guardò con ammirazione. Le conclusioni di Erika erano sempre logiche e lucide.

«In effetti...» aggiunse Erika «mi stai chiedendo di fare una scelta da donna, non da ragazza!»

Matteo annuì. «Ricordi la mia scelta, alla Bottega, di fare il venditore? Adesso mi rendo conto con chiarezza che era motivata solo da un'idea che mi ero fatto e che poi, in breve tempo, si è rivelata poco ponderata, illusoria. E ne ho pagato le conseguenze, anzi ne abbiamo pagato entrambi le conseguenze! E' stata la causa del nostro primo litigio.»

«Quindi...» continuò Erika, quasi a scacciare il ricordo di quel litigio «se accettassimo l'offerta di papà avremmo poche probabilità di essere felici...»

«Sono sicuro che avremmo la certezza dell'infelicità, sia sul lavoro che nella nostra vita affettiva» profetizzò Matteo.

Erika sentì un brivido. «Quindi mi stai chiedendo di schierarmi?»

«Non con me contro tuo padre o con tuo padre senza di me...» aveva proseguito Matteo «ma di darti una risposta alla domanda di prima: cosa vuoi fare da grande.»

Erika aveva capito che in quel momento Matteo le stava chiedendo di schierarsi contro sé stessa, di risolvere il suo conflitto interno tra l'Erika ragazza, come era stata fino ad allora, e l'Erika donna. E si era resa conto che se avesse accettato il compromesso che le suggeriva il suo io di ragazza avrebbe solo posticipato il problema. No, doveva fare una scelta da donna anche per il suo lavoro. Matteo aveva ragione, l'amore ed il matrimonio non l'avrebbero trasformata automaticamente da ragazza in donna. Le serviva una visione del suo futuro.

«Posso pensarci un attimo, radunare i miei pensieri?...» chiese Erika a Matteo. «Anzi, mi fai un favore?»

«La risposta è sì ad entrambe le domande, signorina!» rispose, scherzando, Matteo per alleviare la tensione.

«Andresti a prendere una bottiglia di spumante e due bicchieri?»

«Festeggiamo qualcosa, o beviamo per dimenticare?» chiese Matteo continuando nello scherzo.

«Non ho ancora ben deciso...» aggiunse Erika con tono sibillino.

Matteo andò a prendere lo spumante e i bicchieri. Il personale della pizzeria era indaffaratissimo, ma dopo qualche minuto era di ritorno. Erika era seduta compunta al tavolo. Sembrava tranquilla,

ma soprattutto il suo sguardo era sereno, completamente diverso da quello di qualche minuto prima.

«Chiedimi ancora cosa voglio fare da grande!» disse a Matteo mentre si avvicinava.

«Allora signorina, cosa vuole fare da grande?» Matteo non capiva il gioco, ma l'assecondò.

«Beh, ecco, da grande...» Erika finse di pensarci intensamente «...da grande ... io vorrei...»

«...vorrei...» fece eco Matteo sempre più curioso

«Io vorrei...» E qui Erika riprese un tono serio, quasi solenne. «Io vorrei provare ad aumentare il valore dell'azienda di papà, favorire la crescita umana e professionale di tutti i Collaboratori e massimizzare la soddisfazione dei Clienti, dei Fornitori e della Collettività.»

A Matteo, per la sorpresa, scivolarono di mano i bicchieri che andarono in mille pezzi. Gli sguardi di tutti furono puntati su di lui.

Erika si mise a ridere, felice: adesso si sentiva una donna!

Dopo essere tornati a casa, quella notte, né Matteo né Erika riuscivano ad addormentarsi.

Per Matteo era stata una giornata indimenticabile. Erika l'aveva stupito ancora una volta e sentiva di amarla ancora di più.

Nei prossimi anni avrebbero affrontato insieme la sfida della loro vita: la trasformazione di un "Castello" in una "Bottega". Ma sentiva che Erika era al suo fianco. La sua dichiarazione le veniva dal profondo del cuore, ne era sicuro.

Erika, distesa sul suo letto, sognava ad occhi aperti. Era orgogliosa di essere riuscita ad esprimere chiaramente quello che da tempo sentiva in modo confuso dentro di sé.

Matteo era l'uomo meraviglioso che aveva sempre desiderato e gli era grata per averle dimostrato, oltre che la sua fermezza, anche il suo amore.

La sfida nei confronti di sé stessa: trasformare la Brambilla S.p.A. da Castello in Bottega, in quel momento, le sembrava quasi secondaria. Aveva avuto una intuizione e una certezza allo stesso tempo. E cioè che sull'onestà intellettuale si potesse costruire non solo una buona azienda, ma anche un'ottima famiglia, quella che stava per creare con Matteo.

Un libro

«Un libro? Vuoi veramente scrivere un libro?» domandò Matteo, preso alla sprovvista dalla dichiarazione che Erika gli aveva fatto per telefono, svegliandolo alle 6 e mezza di mattina. «Ma cosa ti è venuto in mente?...»

«Ci ho pensato tutta la notte e adesso che ho deciso non ho resistito alla tentazione di dirtelo subito. Sai, più ci penso e più l'idea mi piace!»

Lo shock della telefonata mattutina l'aveva completamente rintronato. «Hai già in mente il titolo?» chiese mentre faceva mente locale su ciò che stava succedendo.

«Ma voglio scrivere un libro su di te, sciocchino, cosa pensavi?»

«Beh, è un regalo che non mi sarei mai aspettato ... E perché ritieni che io meriti un libro? Mi basterebbe anche un bacio!» rispose, convinto che Erika stesse scherzando.

«Oh, che richiesta! Non esageriamo adesso!» e si mise a ridere. «Voglio scrivere la storia della tua vita, dalla laurea ad oggi!»

«Ci sarai anche tu, nel libro, vero? Non voglio fare il protagonista solitario» disse Matteo cercando un coinvolgimento.

«Ci sarò anch'io, ovviamente!»

«Però dovrai sorvolare su alcuni momenti!...»

«Ohh... Tu pensi sempre a quelle cose lì. Ma lo sai che stai diventando prevedibile nei tuoi pensieri?»

«Dai, stavo scherzando. Facciamo i seri!»

«Ma io sono serissima. Ho già in mente il titolo: *il Maestro di Botteg@*. Sai ieri è stato un giorno bellissimo per me, ho finalmente trovato la vera sfida della mia vita. Ma poi ieri sera, senza di te al mio fianco, senza il mio Maestro di Bottega, mi sono un po' spaventata.»

«Spero che tu non veda in me solo un Maestro di Bottega!» disse Matteo con tono deluso.

«Ma no, dai, ti vedo anche come ... Capo e Alfiere...» E rise di nuovo, con quella risata gentile che a Matteo piaceva tanto.

«In questi anni» continuò Erika «mi hai detto tantissime cose di buon senso. Ma non credo che basti il buon senso per creare un sistema di gestione come quello della Bottega. Ho capito che ci sono dei pilastri importanti, e basta che ne crolli uno che crolla tutto. Così ho pensato che tu mi potresti aiutare e che io, scrivendo il libro,

potrei capire meglio le logiche della Bottega, dare una struttura al modello, insomma cosa mi dici?»

«Credo proprio che sia una bella sfida. Però, in fin dei conti, a noi le sfide sono sempre piaciute ... e ... poi sarebbe un'ottima occasione per sfruttare la tua laurea in Filosofia!» disse Matteo come se avesse trovato l'idea giusta per convincersi.

«Bravoo!!» esplose Erika. «E' quello che ho pensato anch'io: un modello filosofico di management, di qualità della vita e di amore vero nell'era della New Economy! ... Cosa ne dici!?».

«Dico che sei una donna meravigliosa. Sono entusiasta della tua idea e sarei orgoglioso di aiutarti.»

«E non mi dici altro?»

«Per adesso ti posso dire solo che...»

«Che?!...»

«Che sono pazzamente innamorato della mia Ragazza di Bottega!»

«Anch'io sono pazzamente innamorata del mio Maestro di Bottega! E lo voglio tutto per me!»

«Vedi che devi proprio scriverlo questo libro! Ti sei già dimenticata della Regola del 7.»

«Macché Regola del 7!... Propongo di chiamarla la Regola dei 2, per sempre. Buona giornata, amore.»

«Buona giornata anche a te, ti voglio tanto bene!»

Erika si alzò dal letto, stiracchiandosi felice. Poi dopo una abbondante colazione si mise davanti al suo computer e cominciò a scrivere:

Matteo

Era una notte calda di luglio e Matteo si era appena coricato. Pur essendo stanchissimo non voleva chiudere gli occhi ...

Pillole di Management 6

□ L'imprenditore e, a cascata, tutti i Capi della Bottega Rinascimentale rinunciano ai loro "poteri tradizionali" in favore dei propri Collaboratori, a cui non fanno promesse che non sono sicuri di poter mantenere.

□ La sopraffazione è bandita da tutti, ed in primo luogo dall'imprenditore. Usare la sopraffazione significa solo posticipare lo scoppio di una crisi. L'imprenditore, e tutti i suoi capi, devono anzi anticipare il più possibile le crisi. Così si affrontano solo mini-crisi che possono essere più facilmente risolte.

□ Il sistema di gestione della Bottega ha un punto debole: funziona solo se voluto con estrema determinazione dal "Grande Capo", dall'imprenditore nell'impresa privata o dal Top Management nell'impresa pubblica.

□ Non basta il buon senso per creare un sistema di gestione come quello della Bottega. Il suo successo dipende dall'applicazione sinergica di tutti i "pilastri" del modello.

□ La crisi è una "non conformità": è successo qualcosa che non doveva accadere o che semplicisticamente si sperava che non accadesse. Ma può riaccadere. Prevenire la crisi, e gestire una mini-crisi, significa riprendere il controllo del processo prima che lo stesso vada fuori controllo. La Bottega Rinascimentale agisce con un'ottica fortemente preventiva, non correttiva.

□ L'abitudine quotidiana all'anticipazione delle crisi consolida il modello gestionale democratico della Bottega Rinascimentale e assicura contro eventi indesiderabili che potrebbero minacciarne la sopravvivenza. La Bottega, da questo punto di vista, è molto più solida del Castello, dove la gestione della crisi è affidata al

Feudatario che intende affrontare le crisi solo quando sono inevitabili.

□ La Bottega opera con un'ottica di medio - lungo termine, tendendo a consolidare il valore dell'azienda. In fase di trasformazione di un'azienda da Castello a Bottega, gli utili aziendali nel breve periodo non sono necessariamente massimizzati.

□ Gli aumenti di stipendio nella Bottega sono discussi una volta l'anno. La Bottega non prende in considerazione alcuna richiesta infrannuale. Gli aumenti sono discussi, ed eventualmente concessi, in funzione dei successi raggiunti da ciascun collaboratore. L'aumento è dato anche a chi non lo chiede.

□ Il sistema di gestione della Bottega consente di ottenere la felicità nel lavoro. Questa, unita con la felicità nella famiglia, contribuisce a migliorare la qualità della vita.

FINE

Appendice 1

Il gergo della Bottega Rinascimentale del 2000

Alfiere: il garante dell'applicazione del modello di gestione all'interno della Bottega (pagina 70).

Alta Frequenza: la compressione dei tempi di alternanza tra strategia e operatività (pagina 85).

Analisi: la prima fase della definizione della strategia: la raccolta e l'esame dei dati (pagina 92).

Anticipazione degli Eventi: tecnica operativa molto efficace che consente di affrontare il lavoro per priorità (pagina 140).

Armonia: concordia di idee, sentimenti e principi che si traduce in serenità sul lavoro (pagina 40).

Bottega: piccola organizzazione composta da un Capo e al massimo da sette Collaboratori, caratterizzata da piena responsabilità e autonomia gestionale e da rapporti a misura d'uomo (pagina 57).

Capitano di Ventura: Consulente cui viene affidato il compito di assistere il Capo Bottega nell'innovazione culturale, professionale e tecnologica (pagina 201).

Capo: il responsabile della Bottega e del raggiungimento degli obiettivi economici (pagina 63).

Catena dei 3: vincolo forte che lega la strategia e gli obiettivi personali di un Capo Bottega con ciascuno dei suoi Collaboratori e con il suo Capo (pagina 60 e 95).

Coerenza: aderenza dell'operatività alla strategia, al sistema di gestione e alla politica aziendale (pagina 106).

Collaboratore: chi svolge attività lavorativa alle dipendenze del Capo (pagina 57).

Condivisione Esplicita: la condivisione dichiarata, sentita e spontanea della strategia e degli obiettivi (pagina 100).

Condivisione Forzata: è la decisione che può imporre il Capo al Collaboratore in caso di non condivisione di un progetto importante. Il Capo è tenuto ad avvisare il suo Capo e motivarla (pagina 97).

Crisi: il processo di revisione della strategia: analisi, sintesi, stupidata, simulazione, armonizzazione, condivisione e decisione finale (pagina 93).

Cruscotto: software che visualizza informazioni semplici, coerenti e sintetiche che aiutano a prendere rapide decisioni (pagina 112).

Durata della Strategia: il periodo di tempo predefinito durante il quale l'operatività deve essere condotta, senza modifiche, fino alla fine per essere coerente con la strategia (pagina 93).

Grappolo di Botteghe: organizzazione di dimensioni medio grandi costituita da più Botteghe, caratterizzata da una struttura corta e snella e da efficaci modalità di controllo (pagina 57).

Maestro: il responsabile della crescita umana e professionale dei suoi Collaboratori, i Ragazzi di Bottega (pagina 67).

Obiettivi: i risultati attesi dall'applicazione della strategia e della coerente operatività (pagina 89).

Obiettivi Armonizzati: gli obiettivi che hanno subito il processo di allineamento tra tutte le Botteghe (pagina 90).

Obiettivi Condivisi: gli obiettivi a cui Capi e Collaboratori hanno aderito con onestà intellettuale (pagina 91).

Obiettivi Definiti: gli obiettivi espliciti che vincolano le parti ad adoperarsi per il loro conseguimento nei tempi e modi previsti dalla strategia (pagina 89).

Office Automation: automazione del lavoro d'ufficio che consente un grande risparmio di tempo da dedicare a finalità e scopi più proficui per l'azienda e più soddisfacenti per il collaboratore (pagina 113).

Onestà intellettuale: la predisposizione di un Collaboratore ad accettare e condividere principi etici (pagina 42).

Operatività: le attività giornaliere (pagina 105).

Parti interessate: i clienti, i soci, i collaboratori, i fornitori, i sindacati, lo Stato, la collettività (pagina 53).

Politica della Bottega: aumentare il valore dell'Azienda, favorire la crescita umana e professionale dei Collaboratori e massimizzare la soddisfazione di tutte le altre Parti Interessate (pagina 53).

Ragazzo di Bottega: l'allievo del Maestro di Bottega (pagina 68).

Regola del 7: un Capo può gestire al massimo dell'efficienza non più di sette Collaboratori (pagina 57).

Riunione Settimanale: il momento di incontro del Capo con i suoi Collaboratori per tenere tutto sotto controllo (pagina 126).

Sintesi: la fase creativa della definizione della strategia (pagina 92).

Sistema di Gestione: il modello della Bottega (pagina 53).

Strategia: la definizione e la pianificazione delle modalità operative di ciascuna Bottega e ciascun Collaboratore (pagina 89).

Strategia Armonizzata: la strategia che ha subito il processo di allineamento tra tutte le Botteghe (pagina 90).

Strategia Condivisa: la strategia a cui Capi e Collaboratori hanno aderito con onestà intellettuale (pagina 91).

Strategia Definita: la strategia descritta in modo formale, chiaro ed univoco che vincola le parti nei tempi e nei modi previsti (pagina 89).

Stupidata: ipotesi creativa, anche un po' pazza, da verificare o scartare con successive simulazioni di fattibilità (pagina 127).

Telelavoro: modalità di lavoro a distanza che rende possibile l'ufficio e l'azienda virtuale (pagina 134).

Valore Vero: capacità di esprimere le proprie ambizioni (pagina 203).

Visione della Bottega: creare un'azienda "umana" che si serve delle risorse del pensiero, della creatività e dell'informazione per difendere l'uomo dalla sopraffazione dell'uomo (pagina 53).

Appendice 2

La Bottega Rinascimentale e la Qualità ISO 9000

Il contenuto di questa appendice fa riferimento alle norme della serie ISO 9000. Non si vuole aggiungere nulla alla vastissima bibliografia esistente sull'applicazione delle ISO 9000 all'interno dell'azienda, ma dimostrare che il modello della Bottega Rinascimentale del 2000 può aiutare le aziende che hanno già adottato o che intendono adottare le ISO 9000.

Le norme della serie ISO 9000 sulla Qualità delineano il sistema di gestione probabilmente più conosciuto e diffuso nel mondo. La serie comprende tre norme di base: la ISO 9000:2000 (che riporta i principi essenziali e la terminologia), la ISO 9001:2000 (che riporta i requisiti di un sistema di gestione efficace per il miglioramento continuo della soddisfazione del cliente) e la ISO 9004:2000 (che riporta le linee guida per la realizzazione di un sistema di gestione della qualità efficiente, oltre che efficace, per il miglioramento continuo della soddisfazione di clienti, soci, dipendenti, fornitori e collettività).

Il modello **ISO 9001** è destinato alle aziende interessate ad ottenere la certificazione. Ha avuto una crescente diffusione negli ultimi anni e le aziende certificate nel mondo sono ormai oltre mezzo milione. La ISO 9001:2000, emessa alla fine dello scorso millennio in sostituzione della precedente versione del 1994, contiene delle sostanziali innovazioni. In particolare essa è un "sottoinsieme" della ISO 9004:2000 ed è finalizzata all'efficacia aziendale ed alla soddisfazione del Cliente. Nel corso dei prossimi anni circa mezzo milione di aziende, in tutto il mondo dovranno affrontare il problema del loro adeguamento dalle ISO 9001:1994 alle ISO 9001:2000.

Il modello della Bottega Rinascimentale del 2000 sottolinea l'importanza che il sistema di gestione sia efficiente, oltre che efficace, e che si rivolga a soddisfare le aspettative dell'Imprenditore e dei suoi Collaboratori; non solo quelle del Cliente.

Il modello **ISO 9004** è destinato alle aziende interessate ad andare oltre i requisiti della certificazione contenuti nella ISO 9001:2000, per il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali, verso l'eccellenza. Gli scopi della ISO 9004 sono quindi più ampi di quelli della ISO 9001. Il modello ISO 9004, a differenza del modello ISO 9001, non è certificabile. Si presta però ad essere autovalutato da parte del management, per individuare le aree su cui investire per migliorare le prestazioni.

Il sistema di gestione della Bottega Rinascimentale del 2000 costituisce una modalità concreta di applicazione delle linee guida contenute nella norma ISO 9004. In altre parole si afferma che la **Bottega Rinascimentale del 2000 è ISO 9004:2000!**

Il libro facilita il lettore nella comprensione del modello della Bottega Rinascimentale del 2000, descrivendo l'esperienza di un giovane all'inizio della sua vita lavorativa. Le correlazioni tra la ISO 9004 e la Bottega Rinascimentale del 2000 sono evidenziate nei paragrafi che seguono, accompagnati da alcuni brevi commenti esplicativi.

Capitolo 4 della norma ISO 9004:2000 **Sistema di gestione della qualità**

Il sistema di gestione della Bottega è descritto nei seguenti Capitoli del libro :

L'onestà intellettuale – pag. 39
L'Alta frequenza – pag. 84
La Strategia e gli Obiettivi – pag. 89
Il Cruschetto – pag. 112
Carlo Maria Ferretti – pag. 219
L'Aumento – pag. 228

Il sistema di gestione della Bottega è basato sulla convinzione dell'Imprenditore che lo straordinario sviluppo della tecnologia dell'informazione dia all'azienda un'opportunità unica per il miglioramento delle sue prestazioni. Per sfruttare al meglio questa opportunità è però necessario un modello di gestione profondamente innovativo rispetto a quelli esistenti. Il sistema di gestione della Bottega Rinascimentale del 2000 trasferisce potere dall'Imprenditore ai propri Collaboratori, coniugando le aspettative dell'Imprenditore (la

crescita del valore dell'azienda), con quelle dei suoi Collaboratori (la loro crescita umana e professionale). Questo trasferimento genera l'armonia interna.

Il sistema poggia sul pilastro dell'onestà intellettuale: i Collaboratori non devono esercitare il loro maggior potere all'interno dell'azienda per scopi speculativi personali, danneggiando gli altri.

Il sistema non nasce né si sviluppa spontaneamente all'interno dell'azienda; né tanto meno la sua applicazione può essere delegata ad una specifica posizione aziendale. Funziona solo se l'Imprenditore dispiega tutta la sua leadership, il suo impegno ed il suo pieno coinvolgimento.

Il processo decisionale all'interno della Bottega supera il concetto tradizionale della contrapposizione tra i ruoli decisionali e quelli operativi. Nella Bottega sono tutti manager, e prendono decisioni, e sono tutti operativi, in una continua alternanza di ruoli. Non più quindi decisioni lungamente ponderate che cadono dall'alto, ma decisioni diffuse a tutti i livelli organizzativi, sottoposte a revisioni sempre più frequenti.

La tecnologia dell'informazione usata dalla Bottega Rinascimentale mette a disposizione di tutti strumenti funzionali, veloci e facili da usare, a supporto del processo decisionale. La Bottega Rinascimentale sfrutta al massimo questa tecnologia, già ampiamente diffusa in tutte le aziende, e non si accontenta solo di un suo sfruttamento marginale.

Capitolo 5 della norma ISO 9004:2000 **Responsabilità del Management**

La Responsabilità del Management della Bottega è descritta nei seguenti Capitoli del libro :

Benvenuto a bordo - pag. 53
Il Grappolo di Botteghe - pag. 57
Il Capo - pag. 63
Il Maestro - pag. 67
L'Alfiere - pag. 70
La Strategia e gli Obiettivi - pag. 89
La Catena dei 3 - pag. 95
La Condivisione Esplicita - pag. 100

La Bottega considera velleitaria qualsiasi possibilità di migliorare la soddisfazione delle parti interessate "esterne" all'azienda (Clienti, Fornitori, Collettività) se non sono soddisfatte le parti interessate "interne" (Imprenditore e Collaboratori). Solo la soddisfazione sia dell'Imprenditore che dei Collaboratori possono generare quell'armonia interna che si diffonde verso l'esterno e da cui traggono giovamento tutte le altre parti interessate.

Questa convinzione è espressa nella politica della Bottega: "Aumentare il valore dell'Azienda, favorire la crescita umana e professionale dei Collaboratori, massimizzare la soddisfazione di tutte le altre Parti Interessate."

La politica è legata ad obiettivi di miglioramento definiti, armonizzati e condivisi con onestà intellettuale da tutti i Collaboratori: per l'Imprenditore veder crescere il valore dell'azienda e per i Collaboratori ottenere i successi commisurati alle proprie aspettative e capacità individuali.

Gli obiettivi, sia relativi alle parti interessate "interne" (Imprenditore e Collaboratori) che "esterne" (Clienti, Fornitori, Collettività) sono tradotti in indicatori di tipo quantitativo e qualitativo e monitorati attraverso il Controllo di Gestione della Bottega.

La responsabilità e l'autorità della Bottega sono basate sulla definizione del Grappolo di Botteghe e sulle figure del "Capo", del "Maestro" e dell'"Alfiere". Tutti, all'interno dell'azienda sono Capi, Maestri ed Alfieri. All'interno della Bottega i ruoli sono gli stessi. Le attività sono differenziate in funzione delle capacità e delle ambizioni individuali. La Bottega non pone alcun limite né alle ambizioni né agli obiettivi individuali, purché nessuno danneggi gli altri.

Le modalità di comunicazione sono basate sulla disponibilità dei dati diffusi a tutti i livelli, sulle riunioni settimanali di Bottega, sulle modalità di attuazione del processo decisionale fatto nell'ambito di ciascuna Bottega, sulla definizione armonizzazione e condivisione degli obiettivi, sui cruscotti aziendali, sul Controllo di Gestione.

Il Riesame della Direzione della Bottega viene effettuato con cadenza mensile, in occasione della riunione di budget. Ogni Riunione settimanale di Bottega è comunque un momento di riesame perché il processo decisionale viene attuato a tutti i livelli e viene perseguito l'obiettivo teorico della strategia di "durata zero". La Bottega realizza in questo modo la flessibilità e la rapidità di risposta ai cambiamenti.

Capitolo 6 della ISO 9004:2000 **Gestione delle risorse**

La Gestione delle Risorse della Bottega è descritta nei seguenti Capitoli del libro :

Uno scherzo - pag. 31
La Selezione - pag. 34
L'ufficio Senza Carta - pag. 74
Il Cruscotto - pag. 112
Dimissioni - pag. 195

La Bottega assume nuovi Collaboratori solo dal gradino più basso, per formarli “quando non servono”. La Bottega si mette a disposizione di ogni nuovo Collaboratore per aiutarlo a crescere e sviluppare le conoscenze che gli consentano di realizzare le proprie ambizioni.

Ciascun Collaboratore, all'interno, ha un proprio Maestro. Il Maestro che riesce a far crescere un proprio Ragazzo fino a farlo diventare migliore di sé stesso è premiato.

L'ambiente di lavoro della Bottega Rinascimentale è fortemente caratterizzato dall'armonia su cui “vigila” l'Alfiere. Sono ammessi gli errori in buona fede. Non sono ammessi gli “yes man”, i furbi, i prepotenti. La Bottega spinge ognuno dei propri Collaboratori a trovare l'equilibrio tra le proprie ambizioni e le proprie capacità. Quando l'equilibrio è raggiunto il Collaboratore è felice. Questo equilibrio, come tutto nella Bottega, è assolutamente dinamico nel tempo.

La tecnologia dell'informazione è fondamentale all'interno della Bottega, e viene sfruttata mediante Cruscotti Software che mettono a disposizione di tutti i Collaboratori le informazioni che servono per prendere le decisioni.

Il connubio tra il modello organizzativo della bottega del rinascimento, basata sull'uomo, e la disponibilità di cruscotti software, basati sulla tecnologia dell'informazione, generano la Bottega Rinascimentale del 2000.

La gestione delle altre risorse dell'azienda, quali i fornitori o le risorse naturali, sono trattate rispettando la Politica della Bottega di massimizzare la soddisfazione di tutte le altre parti interessate. Le opportunità derivanti dal miglioramento nella gestione di queste risorse sono gestite con obiettivi inseriti nel controllo di gestione e sottoposti a valutazione e revisione al pari di ogni altro processo strategico.

Capitolo 7 della ISO 9004:2000 **Realizzazione del prodotto**

La Realizzazione del prodotto della Bottega è descritta nei seguenti Capitoli del libro :

L'Operatività - pag. 105
L'Anticipazione degli Eventi - pag. 140
La Coerenza - pag. 145
Il Punto del non ritorno - pag. 155

La gestione dei processi interni non è oggetto di trattazione specifica del libro. Il modello della Bottega è applicabile ad ogni tipo di azienda di qualunque dimensione (dal piccolo artigiano alla multinazionale), di qualunque settore merceologico (produzione, servizi), sia di tipo privato che pubblico.

La realizzazione del prodotto, o l'erogazione del servizio, sono il risultato di processi eseguiti con coerenza ed anticipando gli eventi.

La coerenza è il requisito primario dell'efficacia del processo. Se il processo è manifestamente sbagliato può essere modificato, migliorandolo. Ma finché la modifica non è definita, armonizzata e condivisa non è ammessa alcuna iniziativa individuale, anche se eseguita in buona fede. L'operatività coerente è il presupposto della certezza del dato su cui è basata l'analisi e quindi la valutazione dell'efficacia del processo.

L'anticipazione degli eventi è una tecnica fondamentale per l'efficienza del processo. Essa consente di avere sempre una visione delle cose da fare, da parte di tutti, per poter pianificare al meglio la propria attività. Se tutti anticipano correttamente gli eventi non si devono più fare, né ricevere, i solleciti.

Capitolo 8 della ISO 9004:2000 **Misura, analisi e miglioramento**

La Misura, analisi e miglioramento della Bottega è descritta nei seguenti Capitoli del libro :

Il Cruscotto - pag. 112
Il Controller - pag. 198
Il Valore Vero - pag. 203
Il Controllo di Gestione - pag. 208
L'Aumento - pag. 228

I cruscotti aziendali, ciascuno per le varie funzioni aziendali, sono il cuore del sistema di misura del grado di raggiungimento degli obiettivi di ciascuna Bottega, scaturiti a seguito dell'applicazione del processo decisionale e della conseguente definizione di strategie, obiettivi e piani.

La Bottega effettua l'analisi dei risultati di una strategia al termine della fase operativa conseguente a quella della strategia stessa. L'analisi dei dati è l'inizio del processo di revisione strategica che prosegue con la generazione creativa di vari corsi possibili di azione e con la scelta del miglior corso possibile, quindi al miglioramento della strategia. Questo ciclo avviene con alta frequenza e la durata delle strategie tende a diventare sempre più breve.

Il miglioramento delle prestazioni delle Botteghe, e quindi di tutta l'azienda, è il risultato di una modalità gestionale che privilegia la capacità di reazione della Bottega ai cambiamenti piuttosto che la capacità di elaborare strategie il più possibile perfette fin dall'inizio. Non esistono, nella Bottega, aree preposte alla formulazione strategica ed aree operative. Tutti sono prima strateghi e poi operativi: è la conseguenza della rinuncia dell'Imprenditore a parte dei suoi privilegi ed alla assunzione di responsabilità da parte di tutti i Collaboratori. Le strategie, i piani e la conseguente operatività sono elaborate da tutti all'interno dell'azienda. Perciò nella Bottega si utilizzano tutte le risorse disponibili e la Bottega corre più dei concorrenti perché al suo interno tutti corrono.

La Bottega tende ad annullare sia le non conformità, che sono gli indicatori di un processo fuori controllo, sia le conseguenti azioni correttive, che sono costose sia in termini economici che psicologici. Lo strumento con cui la Bottega riduce le non conformità e le azioni correttive sono le “crisi”, cioè le azioni preventive, tendenti ad eliminare il problema prima che si verifichi la non conformità, ossia prima che il processo vada fuori controllo. Qualunque problema, anche minimo, che possa essere anticipato dal Capo Bottega deve essere immediatamente affrontato e risolto. Un problema futuro è una “crisi”, tanto prima la si affronta tanto più piccola è la crisi, tanto più la si rimanda tanto più la crisi si può trasformare in un disastro. La Bottega anticipa le crisi con la convinzione che la gestione delle minicrisi rafforza le capacità operative e genera stabilità nello sviluppo.

Appendice 3

Testimonianze

Il Maestro di Bottega è un “romanzo” scritto con piglio giovanile, volutamente ingenuo nella sua trama, nel quale vengono sapientemente dispensati con un linguaggio semplice e chiaro i fondamentali concetti della managerialità moderna, e dove l’etica del lavoro e quella della vita vengono coniugate nel pieno rispetto della dignità delle persone.

E’ un libro per tutti; per i giovani che si affacciano al mondo del lavoro, e per coloro che già vi sono inseriti ma vogliono migliorare il proprio destino ed influire in modo positivo su quello altrui.

Dr. Luciano Franceschetto - Poeta e Dirigente d’azienda

Leggendo questo libro ho ripercorso con orgoglio i passi più significativi della mia carriera lavorativa durante la quale, applicando il modello rappresentato, sono stato gratificato da momenti di grande soddisfazione umana e professionale. Il libro rappresenta una indispensabile guida per imprenditori e dirigenti del nuovo millennio.

Sig. Primo Donati - Imprenditore settore Consulenza Aziendale

Lavoro in una piccola e giovanissima azienda fondata sul modello della Bottega Rinascimentale del 2000 e posso apprezzare ogni giorno la possibilità di operare in un ambiente dove l’armonia è più importante del profitto. Una precedente esperienza lavorativa in altra piccola impresa mi permette di confrontare dall’interno le logiche del Castello con quelle della Bottega e posso affermare che, pur non eliminando le crisi e i problemi, il modello presentato nel libro offre strumenti molto efficaci (non magici) per gestire la crescita professionale dei collaboratori e quindi dell’azienda. Essendo convinto che l’applicazione di questo modello è possibile solo se fortemente voluta dal “Grande Capo”, è al mio che vanno i miei ringraziamenti.

Dr. Daniele Allegretti - Direttore Tecnico settore Informatico

Per chi come me ha percorso un breve periodo lavorativo con il modello della Bottega Rinascimentale del 2000, un unico rammarico: non averlo potuto sempre perseguire.

Sig. Edoardo Legrenzi - Esperto in libri e quadri antichi

I principi della bottega rinascimentale che il romanzo propone sono quelli che da sempre condivido, con positivi ritorni, nell'ambito della mia attività professionale.

Dr. Bruno Landi - Responsabile ufficio legale Istituto di Credito

Prima edizione
Finito di stampare nel mese di Marzo 2002
Selecta SpA - Milano