Non si cresce mai da soli

Ci sono persone che, quando parlano di lavoro, non lo fanno come se stessero descrivendo una macchina o un grafico in movimento: raccontano invece un organismo vivo, fatto di persone, errori, intuizioni, pause e ripartenze. Amedeo Mombrini – Head Of Finance Emea di Iveco Group – è una di queste. Nella nostra conversazione, la parola "team" torna più volte, ma non come formula aziendale: come convinzione profonda.

di Marwan Chaibi

Oggi ricopri un ruolo chiave nella guida strategica e finanziaria dell'azienda. Ma quanto conta saper leggere i numeri senza dimenticare le persone che ci stanno dietro?

Onestamente, la figura del Cfo, una volta, stava nella sua stanzetta, lavorava sui numeri e consegnava il suo bellissimo documento di output. Era un po' sterile, così. Oggi, se non hai una buona capacità di relazione, la qualità dell'input che ricevi non è in grado di generare un output finanziario strutturato. Si tratta sempre di persone: devono capire cosa fai, di cosa hai bisogno, in cosa puoi essergli utile. Il lato umano non è solo centrale, è tutto. Il resto non esiste.

In effetti, quella del Cfo è una figura che attraversa tutti i reparti e deve saper vedere l'insieme. Oggi però sta cambiando tutto: dai modelli economici ai valori aziendali. Questo "bilancio etico", di cui tanto si parla, riesce a tradursi in risultati concreti?

Ho un team giovane, brillante e ho cambiato il modello di collaborazione. Non mi fermo più solo alla prima linea, ma passo anche alla seconda, cercando di dare messaggi più

"empowering". La vita non è fatta solo di lavoro – io stesso sposo questa cultura – a un certo punto bisogna fermarsi, trovare equilibrio. Oggi la qualità del posto di lavoro, la crescita e la flessibilità valgono molto. L'azienda deve essere un bel posto in cui stare, dove ti fidi, stai bene e ti senti sicuro. Le persone non scappano dalle aziende, scappano dagli ambienti tossici e questo diventerà sempre più importante. Il "feedback loop", la relazione, il dialogo diretto sono fondamentali: facciamo sondaggi periodici sull'engagement e i risultati sono cresciuti a doppia cifra. Quando arrivano i momenti difficili, la fiducia è imprescindibile.

Il tuo team com'è fatto? Che tipo di equilibrio cerchi tra competenze, differenze generazionali e di genere?

Eterogeneo. Personalmente non vedo differenze di genere, anzi tendo a promuovere il mondo femminile e qualunque forma di diversità. Io sono un uomo bianco, europeo, standard e riconosco che dobbiamo fare di più. Vivo a Milano, sono padre e so quanto sia difficile gestire lavoro e famiglia. Il costo di un nido o di una baby sitter può arrivare al 70% di uno stipendio. Molte donne sono altrettanto, o più brave di tanti uomini, e meritano di essere pagate di più se lo dimostrano. Forse finalmente evolveremo verso un welfare più equo.

Stamattina si è parlato molto di Esg. Ma tu, da dentro, riesci a far dialogare questi principi con la realtà aziendale quotidiana, con le scelte concrete che fate ogni giorno?

La vera domanda è: la sostenibilità e l'impatto etico quanto sono sentiti davvero dalle aziende e quanto sono incentivati dalle istituzioni? Nel prossimo anno, o anno e mezzo, vedremo i risultati reali. Finora c'è stata una forte spinta, anche per obblighi normativi, ma quando gli incentivi diminuiranno, capiremo chi continuerà per convinzione e non per convenienza. Noi, ad esempio, investiamo molto nei veicoli elettrici, e vorrei arrivare a una filiera completamente sostenibile: dal primo pezzo prodotto fino al guidatore finale, considerando anche costi energetici e di trasporto. Sarebbe un grandissimo risultato.

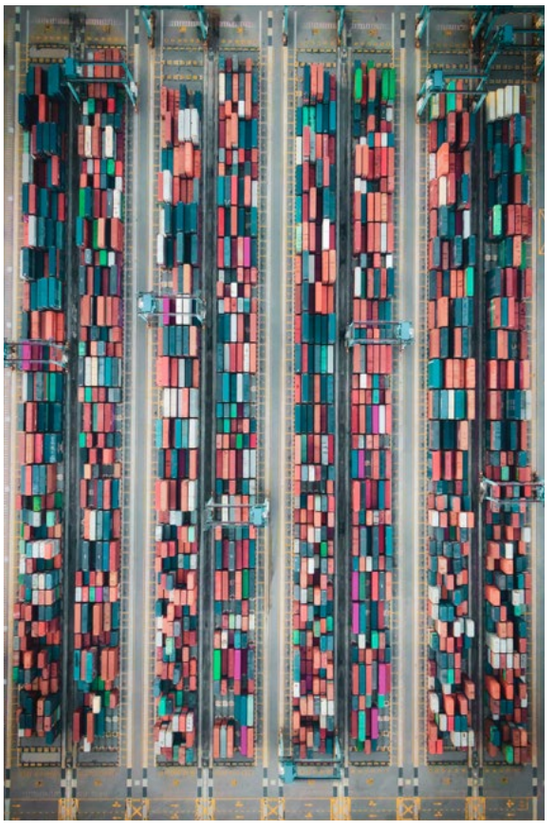
Il cambiamento, soprattutto tecnologico, può spaventare o affascinare. Tu come lo vivi: come una sfida o un'opportunità da costruire?

Un'opportunità che bisogna solo saper sfruttare. L'intelligenza artificiale, per esempio, la

vedo come il miglior assistente possibile: alleggerisce, migliora, rende più efficiente. Va integrata, non c'è alternativa, ma deve esserci sempre una persona dietro che la guidi e la capisca. Non credo in un futuro dove ci faremo governare dall'IA. Il modello predittivo su Excel, con quattro tabelle, ormai ha perso valore, ma tante aziende sono ancora lì.

Quando arrivano i momenti di difficoltà, quelli in cui le certezze vacillano, come si guida un gruppo? Da dove si riparte?

Io sono convinto che i momenti di difficoltà siano inevitabili. Ci sono giornate in cui non sai come reagire, in cui ti mancano gli strumenti o la forza per affrontare certe situazioni. E se sei solo è difficile uscirne. Il punto è che nessuno ne esce da solo. Le organizzazioni funzionano perché ci sono persone, punti di vista diversi, energie che si intrecciano. È lì che nasce la forza di un gruppo.



Nel tuo caso, lavorare con Paesi diversi significa anche confrontarsi con mentalità e tempi diversi. Quanto pesa questa diversità nel modo di prendere decisioni o di costruire fiducia?

Ho la fortuna di confrontarmi con persone da contesti diversi, ognuna con il proprio ritmo. A volte affrontiamo le stesse sfide, ma non nello stesso momento. Ed è un grande vantaggio, perché impari continuamente. Mi piace poter dire: «Non lo so, cosa ne pensate voi?», perché da lì nascono sempre idee nuove. Alcuni Paesi diventano riferimenti naturali per certi temi o approcci. È come seguire delle onde che si muovono in tempi diversi, e tu impari a leggere il flusso.

Se potessi lasciare un messaggio a chi oggi sogna di diventare Cfo o di guidare un team, cosa diresti? Quale valore non dovrebbe mai mancare?

Direi di non perdere mai la curiosità. Non è sempre tutto bello o facile, ma bisogna trovare qualcosa che ti faccia alzare contento: inventare un nuovo modello, studiare una proiezione, scoprire dove hai sbagliato o vedere il tuo team crescere. Questo è il segno che stai costruendo qualcosa di vero. Ho ancora l'ufficio con la targhetta sulla porta, quello che si chiude perché sei il "lead", ma ormai è l'ufficio di tutti. Sono poco presente e, quando torno, trovo la merenda di qualcun altro sulla scrivania. E va bene così! Mi piace che ci sia movimento, che lo spazio sia vissuto.

In fondo, è proprio lì che si nasconde l'idea di leadership di Amedeo: non nel controllo, ma nella fiducia. Nel lasciare spazio agli altri, nel far sì che un luogo diventi casa. «*Quando riesci a costruire un ambiente dove la gente entra volentieri, si confronta, sbaglia, ride e poi ricomincia, allora sì, vuol dire che stai andando nella direzione giusta*».