



La solitudine del comando

C'è una differenza fisica tra la sedia al centro del tavolo e quelle di fianco, e la senti il giorno in cui ti ci siedi. Chi ti sta accanto può sempre passare una decisione più in su: la porta a te, aspetta, esegue. Tu quel gesto non puoi farlo, perché sopra di te non c'è nessun altro a cui girare la scelta. La solitudine del comando comincia qui, e per questo non è un difetto del tuo carattere né una fase brutta destinata a passare: è come è fatto il ruolo. Puoi essere circondato di persone tutto il giorno, avere una famiglia che ami e collaboratori che stimi, e restare comunque l'unico che, quando tutti hanno finito di parlare, deve mettere la firma.

Il paradosso è che le informazioni convergono verso di te da ogni parte, ma la responsabilità finale diverge verso di te e basta. Puoi condividere la discussione, non il peso della conclusione. E le persone che avresti più a portata di mano per sfogarti sono proprio quelle con cui non puoi farlo davvero. Se confidi i tuoi dubbi ai dipendenti, il tuo dubbio diventa la loro paura: quello che per te è pensare ad alta voce, per loro è il capo che non sa dove sta andando, e il lunedì mattina lo raccontano a casa. Se li porti a tavola la sera, carichi la famiglia di un'azienda che non è chiamata a reggere. Così, una alla volta, le valvole di sfogo naturali si chiudono, e resti solo con le frasi più difficili da dire ad alta voce: non so, ho paura, potrei sbagliare.

Se pensi che tutto questo sia una tua fragilità, i numeri raccontano un'altra storia. Una ricerca condotta da Thomas Saporito di RHR International, ripresa dalla Harvard Business Review nel 2012, ha rilevato che circa la metà degli amministratori delegati prova un senso di solitudine nel ruolo, e che di questi il sessantuno per cento ritiene che quella solitudine danneggi le proprie prestazioni. Tra chi è al primo incarico la quota sale a quasi il settanta per cento. Non è quindi una debolezza tua da nascondere: è la condizione ordinaria del posto che occupi. Ma quegli stessi numeri dicono una seconda cosa, meno comoda: la solitudine non resta un fatto privato, si trasferisce sulla qualità delle decisioni, cioè sull'unica cosa per cui, alla fine, sei seduto lì.

C'è poi un secondo motivo per cui quella sedia pesa, e riguarda il numero di scelte che ci passano ogni giorno. Decidere consuma una risorsa che non è infinita. Lo illustra bene uno studio molto citato di Danziger, Levav e Avnaim-Pesso, pubblicato nel 2011, che analizzò oltre mille decisioni di libertà condizionale prese da alcuni giudici israeliani: la probabilità di un verdetto favorevole partiva intorno al sessantacinque per cento a inizio sessione e scendeva quasi a zero verso la fine, per risalire di colpo dopo una pausa e un pasto. La lettura di quei dati è stata discussa, e il metodo ha ricevuto obiezioni, ma l'immagine resta utile: le decisioni si accumulano e logorano, e chi siede al centro ne prende molte più di chiunque altro, senza qualcuno a cui passare almeno le piccole. Somma la solitudine al carico, e capisci perché certe sere una scelta la rimandi non perché sia difficile, ma perché sei semplicemente a corto di riserva.

La parte utile è che la solitudine del comando si può attenuare, a patto di cercare l'ascolto nel posto giusto. Quello che funziona ha un tratto in comune: sono interlocutori che portano il tuo stesso peso, oppure che non

hanno nulla in gioco nella tua risposta. Una rete di pari, altri imprenditori che siedono anche loro al centro del proprio tavolo e davanti al tuo dubbio non si spaventano, perché lo riconoscono. Un advisor esterno, che ascolta la scelta senza far parte dell'organigramma e a cui puoi dire "non so" senza che in azienda cambi niente. Un consiglio vero, anche piccolo, con qualcuno da fuori che non deve il posto alla tua benevolenza e proprio per questo può permettersi di contraddirti. Quello che non funziona è l'illusione più a portata di mano, cioè usare i collaboratori come confidenti: non perché non ne siano capaci, ma perché chiederesti loro due cose incompatibili, eseguire con fiducia e reggere i tuoi timori, e nessuno regge bene tutte e due insieme.

[LA VOCE DELL'ADVISOR]

La sedia di fianco. Quando un imprenditore mi dice che non ha nessuno con cui parlare davvero, non gli suggerisco di aprirsi con i suoi. Gli faccio notare una cosa che di solito non ha ancora messo a fuoco: non è vero che gli manca gente intorno, gli manca una figura precisa, qualcuno che possa ascoltare il suo dubbio senza che quel dubbio, una volta uscito dalla sua bocca, produca conseguenze. Il dipendente a cui confidi un timore lo trasforma in ansia, il fornitore lo trasforma in leva sul prezzo, a volte perfino un socio lo trasforma in sospetto. Il valore di chi siede di fianco, e non dentro, l'azienda è tutto qui: è il posto dove puoi pronunciare ad alta voce la frase che non puoi dire da nessun'altra parte, e sentirla tornare indietro ragionata invece che spaventata. Ho visto imprenditori navigati cambiare passo non perché avessero ricevuto la risposta giusta, ma perché per la prima volta avevano avuto un posto dove fare la domanda.

La voce è di [Giacomo Greci](#), Dottore Commercialista.

Vale la pena aggiungere che questa non è una scoperta nuova, ma la stessa idea che, su questo sito, il manifesto mette al [numero quattro](#): "Non si costruisce da soli." Di solito la leggiamo pensando ai soci e alla squadra, cioè a chi costruisce con te. Ma vale anche per chi pensa con te. Non decidere da solo non significa spartire la responsabilità, che resta tua e va bene così: significa non restare l'unico a portare le domande, oltre che le risposte.

Non si tratta di smettere di sentire il peso. Quello resta, ed è giusto che resti, perché è il segno che stai prendendo sul serio la responsabilità che ti sei preso. Si tratta di smettere di portarlo in un modo che rovina le decisioni, o te. La sedia al centro sarà sempre un po' più sola delle altre. Ma un posto dove pensare ad alta voce, senza scaricarlo sull'azienda e senza fingere che il dubbio non esista, puoi costruitelo. Conviene farlo prima di averne bisogno, e non nella settimana in cui la scelta più difficile della tua vita d'imprenditore ti arriva sul tavolo e ti accorgi che non hai nessuno con cui pensarla.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@l'imprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://l'imprenditore.it/osservatorio/la-solitudine-del-comando>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».