

## Non c'è il Direttore del Personale ma ci sono le persone da gestire

Lauro Venturi

*Non in tutte le aziende c'è il Direttore del Personale, ma c'è sempre qualcuno che si occupa delle persone. In alcuni casi a farlo è proprio la prima linea del management: è proprio chi ha in mano i processi che dovrebbe gestire le Risorse Umane. Ecco allora che un Amministratore Delegato non deve occuparsi solo del business, ma pure di fare in modo che le persone stiano bene all'interno dell'azienda. Perché chi guida l'impresa deve interessarsi ai suoi collaboratori e al loro sviluppo.*



Lauro Venturi è Amministratore delegato del Gruppo Ocmis SpA. All'attività manageriale affianca quella di counselor e coach, ritenendo da sempre che l'orientamento al business e un sincero interesse per le persone rappresentino il binomio vincente per affrontare radicali cambiamenti e innovare senza disperdere il valore dell'esperienza. Con Este ha pubblicato *Romanzo reale, storia di crisi finanziarie e di lavoro, di amore e di dolore, di onesti e di disonesti*.

Nella nostra azienda non c'è il Direttore del Personale. Ma questo ruolo spetta a me, supportato da un qualificato ufficio amministrazione del personale e buoni supporti esterni (per le paghe e le questioni giuslavoristiche).

Frequento AIDP, ho studiato seriamente per diventare counselor e coach e per strutturare robuste conoscenze di psicologia sociale: ho quindi vissuto sulla mia pelle quanto queste competenze rendano più fluido il mio lavoro, che viaggia essenzialmente sulle relazioni.

È mia convinzione che le persone le debbano governare coloro che hanno in mano i processi e rispondono dei relativi risultati; deve essere una competenza imprescindibile di chi ottiene risultati attraverso il lavoro degli altri.

### La gestione degli aumenti di stipendio

A questo proposito mi viene in mente un episodio: un sabato mattina mi sono incontrato con il Responsabile di Produzione per valutare alcune richieste di aumento di stipendio. Mi sono preparato uno schema semplice per incrociare tre variabili: il peso della posizione organizzativa, la qualità della prestazione e la retribuzione. Ho 'spacchettato' le variabili più qualitative per ridurre il rischio del pregiudizio o dell'ancoraggio agli ultimi eventi (siano essi positivi o negativi). Mentre facevamo questa analisi, sentivo e vedevo che la testa del mio collega andava a situazioni concrete, pensava esattamente a quella precisa persona e a situazioni vere di vita lavorativa: io fungevo più da supporto della metodologia e da esperto, fornendo piccole pillole per la gestione delle persone.

Per esempio, l'ho fatto riflettere che di fronte a una richiesta di aumento di stipendio bisogna chiederne le ragioni al dipendente che l'avanza: sta facendo qualche cosa di più, di diverso o meglio di prima? Pensa di percepire meno rispetto a persone che fanno il suo stesso lavoro? Ritiene che esista un automatismo per cui ogni tanti anni lo stipendio deve aumentare?

Il Responsabile di Produzione era consapevole che di queste persone, che gli chiedevano un aumento, adesso ne avesse una



Uno scatto dall'alto della sede del Gruppo Ocmis SpA

grande necessità. Sapeva anche che qualsiasi risposta non sarebbe stata a somma zero, ma avrebbe aumentato o diminuito la motivazione e il senso di appartenenza. Per questo andavano preparate risposte sintetiche, ma precise, non sfuggibili e in tempi rapidi.

L'ho aiutato a calare quelle richieste nel quadro generale della matrice prestazioni-retribuzioni.

Abbiamo discusso insieme i diversi quadranti, convenendo che anche quelli caratterizzati da una prestazione superiore all'indice di retribuzione possono essere critiche: in condizioni di mercato favorevole, sono molto più esposte alle sirene della concorrenza, sempre in cerca di persone valide.

Ci siamo confrontati sul fatto che, quando un operaio chiede un aumento di stipendio, ci sono due strade: il Responsabile di Produzione può dire al dipendente che la decisione non dipende da lui oppure può farsene carico. La prima strada è molto pilatesca e mina seriamente la credibilità del responsabile: può essere utilizzata in casi molto particolari, laddove il feedback diretto possa essere in quel momento inefficace, oppure quando si cerca qualche scusa. La seconda strada è decisamente più lunga e complessa, ma anche più efficace. Per percorrerla è però importante estraniarsi dalle situazioni specifiche, vedere la foresta e non solo il singolo albero. E questo non si può fare da soli.

### Un regista dietro alla squadra

Anche se la nostra azienda è tipicamente manifatturiera e molti collaboratori non hanno relazioni dirette con i clienti, sento molto l'affermazione che prima di tutto vengono i dipendenti e non i clienti. Perché se ci occupiamo dei primi in modo corretto, a loro volta questi si occuperanno per bene di ciò che fanno.

'Occuparsi per bene' delle persone richiede una approfondita conoscenza della realtà quotidiana e delle problematiche che si stanno affrontando, una chiara

visione di dove si sta andando, una buona valutazione del 'capitale umano' di cui si dispone, delle sue potenzialità e delle leve utili a dispiegarle.

E richiede buona competenza su come 'funzionano' a grandi linee le persone.

Tutto questo è un gioco di squadra che deve vedere un regista: ammesso che le persone sono l'asset più rilevante per il profilo competitivo (richiede lunghi investimenti ed è meno imitabile dei concorrenti rispetto, per esempio, a una nuova tecnologia), allora il regista deve essere colui che ha una visione complessiva dell'azienda. Chi ha un ruolo apicale deve privilegiare l'ampiezza rispetto alla profondità: non sarà il migliore professionista in qualche area aziendale, però le conosce bene tutte. Solamente così potrà portare a sintesi gli inevitabili conflitti che la vita aziendale genera quasi automaticamente; nello stesso tempo è in grado di individuare le sinapsi virtuose che portano a profitto i diversi punti di vista.

Ho gioco facile a riferirmi alle diatribe tra Commerciale e Produzione. Nei picchi di massima stagionalità (progettiamo e realizziamo tecnologie intelligenti per l'irrigazione) la Produzione, gli Acquisti e la Logistica sono sotto pressione. Sappiamo bene che lo stress non si può eliminare, ma solamente gestire. In prima istanza, è bene fermarne il dilagare, intervenendo rapidamente, quando non si riesce a prevenire queste situazioni. Il segreto, cioè, è non fare debordare lo stress tossico che mangia tante risorse, fa perdere il gusto del lavorare e appanna la lucidità.

Per potere governare queste situazioni, dedico molto tempo alla partecipazione alle riunioni, anche operative, delle diverse aree aziendali. Sto molto attento a non incrinare i fragili meccanismi di delega, pertanto intervengo con cognizione e senza entrare a gamba tesa in eventuali conflitti, che deve gestire e risolvere il responsabile di quella sessione.



Però un CEO deve avere momenti di ‘presa diretta’ sull’organizzazione reale dell’azienda che amministra. Almeno per due ragioni: dimostra che si interessa della situazione e arricchisce il suo sistema informativo con percezioni non filtrate da report, numeri o altro. Credo anche che la partecipazione sia uno degli strumenti più efficaci di controllo.

### **Il confronto sulla cultura aziendale**

Poco più di un anno fa il mercato aveva preso una brutta piega e, cosa anomala per il nostro gruppo, abbiamo dovuto prevedere un breve periodo di cassa integrazione. Ho capito subito che si trattava di una questione che non poteva essere trattata solamente sotto il versante tecnico-burocratico: bisognava gestire l’impatto di questa sacrosanta decisione sulla cosiddetta ‘cultura aziendale’. E ci ho messo la faccia, insieme con il titolare.

In una media azienda come la nostra, con l’azionariato rappresentato dai fondatori che ricoprono anche primari ruoli di responsabilità organizzativa, il collante dei valori, che fanno parte della tradizione dell’impresa e orientano i comportamenti, sono materiale da maneggiare con cura.

La cultura aziendale non può essere radicalmente cambiata, a meno che non avvenga un cambio di proprietà. Nel mio caso, convivo con l’azionista di riferimento, che è il fondatore del gruppo, e con i suoi soci storici, tutti presenti in azienda con responsabilità operative. A questi si aggiunge un bel gruppo di soci giovani, con quote minimali, ma grandi prospettive. È il classico caso di convivenza generazionale, nella quale si devono confrontare – e a volte anche scontrare – punti di vista e idee. A me tocca amalgamare questa situazione, rassicurando la generazione che ha portato sin qui l’azienda che non ci sarà nessun sconvolgimento e, nello stesso tempo, costruire con i soci giovani una visione più aggiornata e coerente con gli scenari futuri.



Uno dei prodotti del Gruppo Ocmis SpA

Per essere concreto, ci sono due punti sui quali le culture aziendali sono maggiormente distanti: gli orari e le deleghe.

La questione degli orari è molto delicata in quanto, per i soci fondatori, il successo è stato costruito non solo da idee geniali, spirito di squadra e assunzione di rischi non banali: c’è dietro un impegno quantitativo fatto di sabati e di domeniche, di sere lavorate fino a tardi per finire quella commessa o rendere possibile una spedizione.

Tutto questo tempo, è inutile essere ipocriti, è stato sottratto in buona parte agli affetti familiari. Anni fa un imprenditore, mio amico, mi diceva: “Vedi, ancora adesso quando in casa mia si guardano i film del mare con i miei figli piccoli, io resto male perché non ci sono quasi mai”. Mancava dai video perché il mio amico era a lavorare.

Mi è piaciuto molto il libro di Maurizio Maggiani, *Il romanzo della nazionale*, per una frase che disegna benissimo quei tempi post bellici: “Come facessero non lo so, ma era tutta gente che sognava mentre lavorava e quello che avrebbero fatto con il loro lavoro era la loro utopia”. I sogni e le utopie, inevitabilmente, qualche conto poi lo presentano.

Ciò detto, chi aveva 20 anni quando tirava quell’aria e ha dedicato tanto tempo al lavoro, non riesce, neanche se volesse, a staccarsi del tutto dalla dimensione quantitativa del lavoro.

Queste piccole e medie imprese, che hanno fatto l’ossatura del miracolo italiano, non sono Apple o Virgin. Non riescono nemmeno a pensarci ad abolire l’orario di lavoro o a immaginare spazi interni per il divertimento e lo svago dei propri collaboratori. E lo dico senza ironia.

Innanzitutto si tratta di aziende manifatturiere molto orientate all’efficienza e alla fluidità dei processi. E poi, lo ripeto, sono state create da persone formidabili che hanno ancora sulle spalle la fatica di quel successo, che hanno dei calli, se non nelle mani, nelle loro teste, calli che sono lì a ricordare che senza fatica non si ottiene niente.

E cosa fai, gli vai a dire che adesso è tutto cambiato? Sarebbe come dire loro che sono stati dei fessi, cosa che è una menzogna perché se sono arrivati fin qui vuol dire che sono stati davvero in gamba.

D’altro canto le persone più giovani, che non hanno avuto bisogno della leva del lavoro per riscattarsi socialmente, sono più orientate all’efficienza delle loro prestazioni e al lavorare anche sodo, ma quando serve. Non ci riescono a pensare che l’orario (o meglio l’extra orario) possa essere di per sé un fattore positivo di valutazione.

Per lavorare sulla cultura aziendale, nel 2015 abbiamo organizzato un incontro tra i soci più giovani dell’azienda e Gianfranco Dioguardi. Con molta forza le nuove generazioni hanno detto che non ne possono più di sentirsi in colpa perché non hanno dovuto lottare per



arrivare a conquistarsi le proprie posizioni e non sanno come pagare quel debito. Il professore, con grande competenza e vicinanza, li ha fatti riflettere sul fatto che ogni generazione ha le sue sfide e che non è detto che queste siano più leggere di quelle dei loro padri. Però questa discrasia resta, va gestita e portata a convergenza.

### L'arte di saper delegare

Veniamo ora al tema delle deleghe, che chiama in causa quello del controllo. È noto a tutti che il grande Enzo Ferrari avesse un controllo strettissimo, anche visivo, sulle persone che lavoravano con lui. Basta andare a Maranello per vedere il suo ufficio al piano terra, vicino all'entrata, non in una torre d'avorio ovattata, che tiene fuori il rumore dei problemi e della vita reale. Si dice che il Drake avesse un suo stretto collaboratore al quale ogni lunedì mattina chiedesse, con estremo dettaglio, come avesse passato la domenica; poi comparava queste informazioni con quelle che gli aveva riferito qualcuno che lui aveva incaricato per seguire il collaboratore. E per fortuna, pare, le informazioni combaciavano.

Possiamo dire che questa è una bieca cultura del sospetto e un poliziesco modo di entrare nella vita delle persone. Eppure la stessa persona, che ci pare usasse metodi non condivisibili, ha raggiunto risultati miracolosi.

So bene che adesso tutto è più grande e dilatato e che, come diceva Tom Peters, "delegare è impossibile, però bisogna provarci". Posso assicurare che c'è un continuo altalenare tra l'affidare una responsabilità a una persona e la tentazione, spesso agita, di interferire anche nei minimi dettagli. È il timore che sfugga qualcosa, il senso profondo di doversi sentire ancora utili?

Un altro elemento della cultura aziendale delle medie imprese, gestite ancora dai fondatori, è il senso di appartenenza. I fondatori parlano spesso dell'azienda come di una famiglia; personalmente, utilizzo il termine 'comunità professionale', però sento benissimo che il mio titolare preferirebbe che utilizzassi la parola 'famiglia': in me suonerebbe falso, quindi difendo questa mediazione.



Un irrigatore del Gruppo Ocmis SpA in azione

L'identità impatta sui meccanismi di ricerca e selezione delle persone e sui percorsi di carriera.

Come ogni modalità ha punti di forza e punti di debolezza, soprattutto in una logica di proiezione futura. Anche questo va maneggiato con molta attenzione, attraverso un riposizionamento graduale e lento dei linguaggi e dei comportamenti.

Ho una conoscenza approfondita e un riconoscimento enorme verso queste aziende, e il mio ebook *La PMI del XXI Secolo* (Blonk editore, 2013) ha come sotto titolo "Uno sguardo affettuoso sulla piccola buona impresa". Mi sento molto fortunato nel poter gestire un progetto di convivenza e successivo ricambio generazionale in un'azienda manifatturiera, leader mondiale nel suo settore.

Questa esperienza rafforza la convinzione che le persone siano davvero l'ingrediente fondamentale di un successo duraturo e che se ne debba occupare in prima istanza chi ha la responsabilità della Direzione Generale. In alcuni casi è sicuramente necessario, se non indispensabile, una posizione organizzativa specifica come quella del Direttore del Personale.

Poiché il mondo accademico, l'informazione e la politica hanno come riferimento quasi sempre solo le grandi aziende multinazionali, il rischio è di far cadere a cascata modelli che, se mai sono funzionali per quelle realtà, possono essere disastrosi nelle imprese di media taglia, nelle quali convivono proprietà e management, strategia, tattica e operatività. Pertanto mi sembra corretto poter concludere che, al di là delle diverse realtà, chi è alla guida di un'azienda deve essere interessato e competente nella gestione e nello sviluppo delle persone. E studiare sempre per migliorare le sue abilità in questo campo.

