

I principi della gestione del personale

Rispondo con un certo ritardo alle tue lettere, ma non perché sono tutto preso dalle mie occupazioni. Bada di non porgere orecchio a scuse di questo genere: il tempo non mi manca e tutti ne hanno, purché lo vogliano.

Seneca *Lettere morali a Lucilio*

L'impresa moderna è, costantemente, costretta a cambiare e adeguarsi alle trasformazioni del mercato, ma, oggi, come nel passato, sono ancora poche le persone in grado di modificare in modo significativo un'impresa. Queste persone possono essere definite con l'espressione di **leadership (1) imprenditoriale**.

Ogni nuova idea nasce, generalmente, dal pensiero di un uomo ed è per questo che, in un'epoca caratterizzata dalla creatività, la leadership assume un ruolo ancora più importante che nel passato; il leader deve possedere una visione del "mondo" tale, che gli consenta di vedere più avanti degli altri e di conseguenza di agire in anticipo sui tempi.

Forse qualcuno si chiede perché io affronti il problema della gestione del personale parlando di leadership. Perché, specialmente la piccola e media impresa, è, generalmente, l'aggregazione di una leadership, l'imprenditore, e una squadra di collaboratori (2) che, dalla leadership, imparano a conoscere e a difendere i valori dell'impresa.

Sull'argomento della leadership è opportuna una riflessione, poiché, se leadership equivale a imprenditore e imprenditore equivale a impresa, sarà necessario "conoscere" questo soggetto, al quale la società civile ha affidato il compito di creare ricchezza.

Pur attribuendo un ruolo centrale alla figura del leader, vorrei mettere in guardia dal considerarlo una figura eroica e solitaria che scarica di ogni responsabilità i propri collaboratori, ma, bensì, un soggetto capace di creare valore grazie a collaboratori responsabilizzati, autonomi e soddisfatti. Nel tratteggiare il profilo della leadership mi sono ispirato fundamentalmente a un certo numero di imprenditori e manager incontrati nel corso delle mie attività di dirigente e di imprenditore.

Ogni azienda eccellente mira al raggiungimento di un ruolo di preminenza nei rami di attività in cui opera. Alla leadership spetta il compito di incubare, stimolare, sostenere, conquistare questo obiettivo, per il cui conseguimento la leadership deve metabolizzare una serie di "valori".

- Creare la cultura della collaborazione e, quindi, trasformare i propri dipendenti in collaboratori.
- Essere elemento trainante e di esempio per i collaboratori, con i quali costituire un vero e proprio sodalizio.
- Possedere la **vision** (3) mirata al raggiungimento del successo dell'impresa.
- Essere creativa.
- Essere in grado di determinare processi di cambiamento.
- Riuscire a creare valore per l'impresa.
- Essere in grado di valutare lo stato di salute dell'impresa non tanto e non solo dagli indicatori economico-finanziari, ma da indicatori di natura intangibile o da segnali provenienti dal mercato e dai collaboratori.

Giova affermare che la leadership è cosa diversa dal management. La differenza non ha nulla a che fare con il carisma o con altri tratti della personalità degli uomini. Leadership e management sono

due funzioni aziendali distinte e complementari, entrambe necessarie per il successo della grande, come della piccola impresa (Hinterhuber, 1999).

Al management è affidata la gestione della complessità, alla leadership è affidato il cambiamento; oggi, in piena transizione verso una "nuova" economia la maggior parte delle imprese di tutti i paesi industrializzati soffre di eccesso di management e di carenza di leadership, conseguentemente, ne risultano gravi difficoltà nel gestire il cambiamento. Anche nelle piccole e medie imprese l'imprenditore, a volte, tende ad assumere più il ruolo di manager che quello di leader.

La direzione di un'azienda comprende, quindi, management e leadership, funzioni diverse e complementari. La distinzione tra leadership e management non è né arbitraria né semantica, è, all'opposto, molto forte. Quelle imprese che confondono la leadership con il management saranno in grado di gestire i piccoli miglioramenti incrementali, ma non saranno in grado di introdurre modifiche di ampio respiro, quei salti in avanti, che possono consentire di cogliere l'occasione di un nuovo business e di evitare il declino.

Moltissime aziende, nel corso della loro storia, hanno tentato cambiamenti culturali e organizzativi, ma poche sono quelle che hanno coronato con il successo il loro obiettivo. Per lo più, le azioni di cambiamento organizzativo incappano in qualche forma di resistenza; in particolare, i lavoratori resistono ai cambiamenti perché pensano di perdere qualcosa, o perché non hanno capito quali sono le ragioni del cambiamento, o perché non vedono una leadership credibile, o perché temono di non essere all'altezza di eventuali nuovi compiti che potrebbero esser loro assegnati.

La leadership deve individuare e stabilire rapporti con tutti i soggetti che possono contribuire alla crescita di valore dell'impresa o che, indirettamente, hanno rapporti con l'impresa, gli stakeholder (4), ma un'attenzione particolare essa dovrà avere con i propri collaboratori.

A questo punto giova fare un'osservazione che è sempre più cogente. Se è pur vero che un'impresa non esiste senza leadership è anche vero che numerosi studi affermano che i leader non contribuiscono per più del 20%, in media, al successo dell'impresa, mentre i collaboratori sono l'elemento critico per il restante 80% (Kelley, 1994).

Come mai, allora, le librerie sono piene di libri che parlano di leader e di leadership e pochi parlano dell'importanza dei collaboratori? Peraltro, il culto "eroico" del leader, cultura di estrazione statunitense, è stato intaccato dalle gravi colpe attribuite alle leadership nel collasso di grandi imprese al di qua e al di là dell'Atlantico.

Questo articolo si occupa proprio dell'importanza dei dipendenti - collaboratori nel successo dell'impresa. Io parto, infatti, dalla convinzione che la virtù principale della leadership debba essere la capacità di creare e formare un team di collaboratori da responsabilizzare e con i quali creare un clima di affiatamento e di trasparenza.

La cosiddetta "sindrome del cavaliere solitario", dell'imprenditore "faccio tutto io" (5) deve tendere a scomparire, salvo rischiare la scomparsa delle imprese, specie per i problemi generazionali connessi con la successione.

L'imprenditore, che ha interiorizzato l'importanza di circondarsi di validi collaboratori, dovrebbe essere in grado di dare una risposta alle seguenti domande, per ciascuno di essi.

- Qual è il suo punto di vista sulla *mission* (6) aziendale.
- Qual è il suo obiettivo personale.
- Che tipo di sostegno vorrebbe da me.
- Qual è il suo obiettivo professionale.
- Quali sono le sue idee sul concetto di valore per l'impresa.
- I suoi valori sono compatibili con i valori dell'impresa.

Creare un clima di collaborazione vuol dire trasmettere fiducia e sicurezza in tutto il personale, la fiducia di avere una leadership che sa dove sta andando, la sicurezza di poter disporre del vantaggio

competitivo di una leadership che sa guardare nel futuro meglio dei concorrenti e che saprà dare sempre maggior valore all'impresa.

Un'altra considerazione fondamentale, che deve fare da premessa all'analisi su come gestire nel modo migliore il proprio personale, è la consapevolezza che il capitale immateriale di un'azienda moderna (conoscenza, informazioni, brevetti, esperienze acquisite, risultati della R&S) costituisce una delle prime fonti di vantaggio competitivo.

L'importanza che le risorse intellettuali stanno acquistando nella transizione verso una nuova economia e come queste risorse stiano inesorabilmente sostituendo capitale e forza lavoro quali asset strategici di un'impresa sono fatti che possono essere mostrati con alcune semplici considerazioni.

- Il valore di un prodotto percepito dal cliente risiede sempre più negli aspetti intangibili (design, immagine aziendale, reputazione, emozione, ricordo), che sono frutto delle risorse intellettuali e sempre meno della sua materialità.
- Aziende che utilizzano in maniera preponderante il capitale intellettuale hanno capitalizzazioni di borsa superiori al valore degli asset tangibili.
- Nelle imprese, il lavoro manuale è stato, in gran parte, sostituito dall'automazione, che, sia nella fase di progettazione, sia in quella del controllo, deve fare sempre riferimento a risorse intellettuali.

L'imprenditore di un'impresa tesa verso l'incremento e la valorizzazione del capitale intellettuale, altroché avere un'ottima visione delle competenze che l'azienda dovrà sviluppare, non guardando al passato, ma pensando al futuro, dovrà adeguarsi a questa realtà di impresa e spostare il proprio focus sui seguenti aspetti.

- La gestione di persone che operano in un'ottica di *empowerment* (7).
- L'identificazione e l'inserimento delle competenze necessarie per ogni ruolo chiave.
- La frequente riprogettazione delle mansioni.
- La creazione di un "clima organizzativo" orientato alla motivazione dei lavoratori.
- La creazione di un'organizzazione "tesa all'apprendimento" che consenta di definire un percorso di sviluppo delle conoscenze mirato e allineato alle scelte strategiche.
- Il monitoraggio costante del livello di sviluppo del capitale intellettuale.

L'attenzione agli asset immateriali dovrà essere molto più accurata di quella che la leadership dedicava agli asset materiali; la velocità dei cambiamenti e l'attrattiva della concorrenza sono due elementi con i quali l'imprenditore dovrà cimentarsi quotidianamente, pertanto, la presenza costante e cooperativa con tutto il mondo degli stakeholder dovrà costituire un imperativo per l'imprenditore, sia per individuare sempre nuove fonti di capitale intellettuale, sia per evitare la perdita delle fonti già in suo possesso.

Si ritiene importante chiudere questo articolo citando quello che sostiene lo psicologo del lavoro statunitense Daniel Goleman. «Ritengo che compito fondamentale del leader sia quello di innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono. Ciò accade quando essi sanno creare una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo. Nella sua essenza, quindi, il compito fondamentale della leadership è di natura emozionale. Per troppo tempo i manager hanno considerato le emozioni come un rumore di fondo che disturbava il funzionamento razionale dell'azienda, ma l'epoca in cui le emozioni erano ignorate, perché considerate irrilevanti ai fini aziendali, è ormai tramontata ... I grandi leader sanno scuoterci. Accendono il nostro entusiasmo e animano quanto di meglio c'è in noi. Quando cerchiamo di spiegare il segreto della loro efficacia,

parliamo di strategia, lungimiranza, carica ideale. In realtà, però, la grandezza di una leadership si fonda su qualcosa di molto più primitivo: la capacità di far leva sulle emozioni» (Goleman, 2002).

BIBLIOGRAFIA

Goleman D., Boyatzis R. E., McKee A., *Essere leader*, RCS Libri, 2002.

Kelley R., *Il potere dei collaboratori*, FrancoAngeli, 1994.

Hinterhuber H.H., Eric Krauthammer, *Vincere con la leadership*, Sperling & Kupfer Editori, 1999.

Eugenio Caruso

5 novembre 2007

NOTE

- (1) Nella letteratura scientifica, si utilizza, normalmente, la dizione *leadership* poiché, se nella piccola o micro impresa, la leadership coincide, solitamente, con l'imprenditore, che, quindi, può essere definito il leader, nella media e grande impresa la leadership, generalmente, è costituita dai più alti dirigenti.
- (2) In questo articolo per collaboratore si intende dipendente. Per alcune imprese l'equivalenza dipendente = collaboratore è una realtà, per le altre ancora un obiettivo.
- (3) È la capacità di un imprenditore o di un top manager di indicare la direzione verso la quale sviluppare l'impresa. **Vision** è anche intuizione, immaginazione, al limite, paradosso.
- (4) Gli *stakeholders* sono tutti coloro, che, in modo più o meno rilevante, o in modo attivo o passivo, possono influenzare o contribuire alla crescita del valore dell'impresa. Gli *stakeholders* possono essere quindi:
 - gli imprenditori delle Pmi (sono esclusi gli azionisti delle grandi imprese),
 - i dipendenti,
 - i clienti,
 - i fornitori,
 - i sindacati,
 - i collaboratori esterni,
 - le società collegate,
 - le banche,
 - le associazioni di categoria.
- (5) Il "delirio di onnipotenza" è, purtroppo, una sindrome che l'autore ha incontrato, non raramente, tra gli imprenditori; l'autostima è patologica e il timore di perdere il "contatto" con l'azienda li porta ad assumere soltanto personale esecutivo.
- (6) La *mission* può essere definita la ragion d'essere di un'azienda e può essere formulata rispondendo alle seguenti domande. Perché esistiamo. Qual è il nostro mercato. Quali sono i nostri principali clienti. Quali sono i nostri principali prodotti. Quali sono i nostri valori. Si tratta, quindi, della descrizione del business, della tipologia dei prodotti o dei servizi, dei mercati, delle tecnologie, dei valori fondamentali e delle priorità strategiche di medio termine di un'impresa.
- (7) Empowerment è l'affidamento di autonomia e responsabilità ai collaboratori.