

# Scegli chi ti aiuta

Fai crescere l'azienda trovando le persone che condividono i tuoi sogni



Federica Broccoli  
Flavio Cabrini

*Federica Broccoli E Flavio Cabrini*

**SCEGLI CHI TI AIUTA - FAI CRESCERE  
L'AZIENDA TROVANDO LE PERSONE CHE  
CONDIVIDONO I TUOI SOGNI**

ISBN: 9788899127299

Questo libro è stato realizzato con StreetLib Write <http://write.streetlib.com>)  
un prodotto di Simplicissimus Book Farm

# Indice

MESSAGGIO AI LETTORI .....	4
PREFAZIONE .....	5
INTRODUZIONE: COME FUNZIONA IL LIBRO E COME UTILIZZARLO .....	7
CAPITOLO 1 - PIÙ CHE UNA SPERANZA .....	9
1.1 Facciamocene una ragione! .....	9
1.2 Scoperto il DNA del "talento"! .....	10
1.3 Collaboratori e scollaboratori .....	12
1.4 Darwin non basgliava .....	15
CAPITOLO 2 - IL PRIMA: CREARE LE CONDIZIONI .....	19
2.1 Oggi abbiamo visite! .....	19
2.2 Entrata libera .....	20
2.3 Attrazione magnetica .....	24
2.4 La matrice .....	28
2.5 Il collo di bottiglia .....	30
2.6 Idee virus .....	32
CAPITOLO 3 - ALLA RISCOPERTA DELLA PROPRIA AZIENDA .....	36
3.1 Chiudi gli occhi e dimmi cosa vedi .....	36
3.2 Viaggio al centro dell'azienda .....	40
3.3 Chi sei delle sei? .....	45
CAPITOLO 4 - ITINERARI DI MIGLIORAMENTO .....	57
4.1 A bocce ferme .....	57
4.2 Posizione GPS .....	58
4.3 Un gradino alla volta .....	62
CAPITOLO 5 - AL CUORE DELLA SELEZIONE .....	69
5.1 Le 10 leggi .....	69
5.2 L'effetto turbo .....	77
CAPITOLO 6 - IL DOPO: L'INTEGRAZIONE .....	78
6.1 Ora che abbiamo finito...finalmente si comincia! .....	78
6.2 Il fattore C .....	79
6.3 Il fattore G .....	81
6.4 Uomini azienda... si diventa da piccoli .....	82
6.5 Va bene quando va male! .....	87
6.6 Un mix ed è per sempre .....	88
CAPITOLO 7 - LE NUOVE FRONTIERE .....	91
7.1 Sig. Talento...Lei cosa ne pensa? .....	91
7.2 Azienda trova CHI .....	96
7.3 Il "jobby" .....	97
7.4 Una nuova fede .....	98
CAPITOLO 8 - C'È FUTURO .....	100
8.1 Scegli chi ti aiuta .....	100
APPENDICE .....	102
BIOGRAFIA CONSIGLIATA .....	105

A PROPOSITO DI RINGRAZIAMENTI .....	106
RESTIAMO IN CONTATTO! .....	107
EDITORE .....	108

---

**"Le cose che si vedono sono terrene; ma le cose che non si vedono sono eterne"**

**Seconda lettera di Paolo ai Corinzi 4.1:18**

Cari lettori, abbiamo il problema di decidere come iniziare questo libro. Si sa che per chi inizia a leggere un libro le prime tre o quattro frasi sono fondamentali per decidere se continuare a leggerlo oppure no. Nel dubbio, ma soprattutto nel timore che non proseguiate la lettura, l'abbiamo iniziato così. E voi continuate a leggerlo così. Ci troverete delle idee interessantissime e sarebbe davvero un gran peccato se ve le perdeste. Buona lettura.

Grazie per avere deciso di continuare.

Questo libro è un manuale pratico rivolto agli imprenditori delle PMI, ai dirigenti e responsabili e a tutti coloro che hanno a cuore l'espansione dell'azienda in cui lavorano e vorrebbero creare le condizioni per poter crescere attraverso l'inserimento di nuove persone. È inoltre rivolto agli "addetti ai lavori" (selezionatori, responsabili risorse umane, psicologi del lavoro), per aiutarli a comprendere come poter assistere l'azienda in questo processo.

Parleremo di selezione. Ma ci teniamo subito a dirvi che questo non è il solito libro sulla selezione.

Il nostro scopo è quello di aiutare veramente gli imprenditori a conoscere e comprendere il "dietro le quinte" della selezione, ossia quali sono i meccanismi e le leggi fondamentali, la cultura e i principi cardine che governano il mondo della selezione.

Desideriamo fornire una chiave di lettura nuova per comprendere, individuare ed eliminare tutte le barriere e le difficoltà che stanno tenendo le persone valide lontane dalle aziende.

E vogliamo "aprire tutti i cassetti" della conoscenza, mettendo questo know how a disposizione di tutti.

Nella fase iniziale di documentazione prima della stesura, abbiamo cercato di farci un'idea di ciò che offre la letteratura attuale sul tema della ricerca e selezione del personale. Ci siamo imbattuti in testi quali "Il candidato giusto in quattro mosse", "Trovare l'uomo-azienda a occhi chiusi", "Identificare il candidato perfetto dai movimenti delle sopracciglia"... e un sacco di altre letture interessanti!!

Queste opere trattano quasi esclusivamente aspetti pratici e procedurali (tecniche di colloquio, sistemi di analisi dei candidati, tipologia di assunzione); spiegano fundamentalmente sempre gli stessi concetti cambiando semplicemente la terminologia utilizzata per descriverli.

Ovviamente questi aspetti sono importanti e hanno un peso, ma non sono ciò che fa la differenza per il successo dell'iter di selezione. Limitarsi a conoscere quelli sarebbe come mangiare solo il bordo della pizza!!!!

Nella misura in cui non si conoscono tutti gli aspetti principali relativi ai processi di selezione all'interno delle aziende, il fatto di sapere quali sono le due domande giuste da fare ai candidati o di saper interpretare la comunicazione non verbale (per esempio: se ha le gambe accavallate e le braccia conserte...è un segno di chiusura!!) da solo non funziona.

Noi conosciamo bene gli imprenditori, con cui ormai lavoriamo e ci confrontiamo quotidianamente da anni. Sappiamo quanto si senta avvilito e solo un imprenditore che non riesce a trovare i collaboratori che lo accompagnino nel viaggio verso la realizzazione delle sue mete.

E sappiamo quanto si senta sollevato e motivato quando incontra un "compagno di viaggio" che condivide veramente i suoi valori e lo aiuta a realizzare i suoi progetti.

E poiché lo conosciamo bene, ci siamo immaginati un imprenditore che, davanti allo scaffale di una libreria o nel reparto libri dell'autogrill con in mano un Camogli, si domanda: "Ma tutti questi libri sulle tecniche di colloquio mi aiuteranno a capire come trovare e integrare nella mia azienda le persone giuste che contribuiranno a realizzare i miei sogni?".

Ci siamo risposti di no.

Ed è per questo che è nato il desiderio di scrivere questo libro, affinché potessimo aiutare



ogni imprenditore a trovare le persone giuste per realizzare i suoi sogni. A scegliere chi può aiutarlo.

Di conseguenza non ci siamo occupati di descrivere procedure, tecniche infallibili di selezione, metodi per sostenere colloqui in quarantatré secondi. Per questi consigli comprate gli altri libri dei nostri colleghi.

In questo libro troverete idee strane. O meglio, apparentemente strane. Ma, scusate la presunzione, veramente illuminanti.

Ogni capitolo contiene uno o più “concetti salmone”. Ossia concetti controcorrente. Nuovi, diversi, talvolta azzardati. Ma che vanno aldilà delle procedure e si indirizzano al cuore del problema. Perché trovare le persone giuste che condividano i vostri sogni non è semplicemente una questione di tecnica o di metodo di colloquio. È un percorso che inizia prima di incontrare le persone in azienda e continua dopo averle assunte.

Ancora una penultima e poi un’ultima considerazione. La penultima è che non dovete aspettarvi un libro serio. Ma questo forse state già cominciando a intuirlo. Troverete invece un’opera ironica, a volte quasi irriverente, scritta con un linguaggio semplice e immediato che la rende alla portata di tutti. Noi ci siamo divertiti molto nello scriverla e ci auguriamo che anche voi vivrete la stessa emozione positiva nel leggerla.

L’ultima considerazione è che se vi capiterà di riconoscervi in qualche situazione descritta nel libro....tutto bene. Sappiate che è normale.

E sappiate anche che il libro ve lo farà notare. Smetterà di scrivere e comincerà a parlarvi. Ogni tanto il libro prenderà vita e vi parlerà direttamente.

Detto questo possiamo cominciare.

Federica Broccoli e Flavio Cabrini

La prima innovazione di questo libro consiste nell'affrontare il soggetto della selezione del personale con un approccio inedito. Non ci limitiamo a considerare l'attività di selezione una mera ricerca di individui adatti all'azienda, **ma una vera e propria attività imprenditoriale volta alla costruzione di un gruppo.**

Dopo molti anni di lavoro nel campo della consulenza alle PMI, conosciamo a fondo i meccanismi di funzionamento di un'azienda e abbiamo raggiunto la profonda convinzione che essi siano parte integrante dei processi di selezione. La novità, in effetti, è considerare la selezione non come un'attività a sé stante, ma come un **processo articolato che coinvolge una serie di dinamiche aziendali interne**, nel libro ampiamente descritte, che in genere non vengono prese in considerazione, ma che in realtà si rivelano determinanti per la buona riuscita o per il fallimento del processo.

Solitamente nel mondo delle aziende quando si parla di selezione del personale si affrontano argomenti quali metodologie di ricerca, procedure di colloquio, analisi delle competenze e valutazione delle scelte. Si pensa che l'intero processo si risolva in questo ambito e che per migliorarne l'esito si debba necessariamente intervenire solo su questi aspetti.

**In realtà la selezione è un percorso che prevede un "prima", un "durante" e un "dopo".**

Il "prima" è la fase in cui si lavora per creare all'interno dell'azienda le condizioni favorevoli per attirare persone di valore. È il momento in cui l'azienda si "sintonizza" con le persone che sta cercando, si rende accogliente e cerca di proporsi in maniera interessante.

Il "durante" è la fase in cui si gestisce la ricerca e la scelta dei candidati utilizzando metodologie, procedure e tecniche appropriate.

Il "dopo" concerne le attività necessarie a rendere le persone assunte pienamente produttive e integrate in azienda, allo scopo di far rendere al meglio l'investimento di selezione ed evitare di perdere coloro che sono entrati a far parte del gruppo.

Questo libro si focalizzerà sul "prima" e sul "dopo", perché queste sono le vere fasi cruciali, anche se spesso vengono trascurate o date per scontate. La maggior parte delle aziende, infatti, si concentra sulla fase del "durante" o, molto più spesso, si limita esclusivamente ad essa.

Invece il successo di una selezione è garantito dal fatto che vengano effettuati tutti e tre i passaggi, ognuno dei quali è necessario ma non sufficiente all'ottenimento del risultato finale.

Molti processi di selezione naufragano perché manca la fase preparatoria (prima) o quella successiva all'assunzione (dopo) o entrambe. Raramente falliscono semplicemente a causa di un dettaglio tecnico o procedurale (durante).

Nel primo capitolo inizieremo proponendo una visione dell'azienda centrata sull'uomo e disegnando un nuovo ruolo per l'imprenditore; definiremo i concetti di "talento" e di "scollaboratore" e offriremo all'imprenditore soluzioni nuove, per far crescere la propria azienda utilizzando le persone come fulcro di espansione.

Nel secondo capitolo tratteremo il "prima". Per fare ciò analizzeremo in modo approfondito i "principi dell'affinità" e i concetti di inclusione ed esclusione e riempiremo un vuoto culturale relativo ai meccanismi di crescita quantitativa dei gruppi, conoscenza fondamentale per capire come rendere la propria azienda una calamita per le persone di valore.

Nel terzo capitolo presenteremo la Mappa Dinamica Delle Aziende (MDDA). Si tratta di uno strumento totalmente nuovo che identifica sei tipologie di azienda, diversificate in relazione

alla loro capacità potenziale di attrarre persone valide e di costruire un gruppo di successo. Analizzeremo i fattori fondamentali che determinano la capacità attrattiva di un'impresa e ogni azienda potrà riconoscersi in uno dei sei modelli proposti. Ogni imprenditore potrà “riscoprire” la propria azienda osservandola da un nuovo punto di vista, mai considerato prima.

Nel quarto capitolo forniremo precise indicazioni operative ad ogni azienda per consentirle di innalzare la propria capacità di attirare e far crescere persone di valore.

Nel quinto capitolo descriveremo le leggi fondamentali della selezione, corredate da consigli pratici per applicarle.

Nel sesto capitolo tratteremo il “dopo”, ossia la fase post assunzione. In questa sede descriveremo in maniera approfondita il processo di integrazione aziendale che si sviluppa attraverso fattori culturali e gestionali, due ingredienti indispensabili per forgiare “donne e uomini azienda”.

Nel settimo capitolo disegneremo gli scenari futuri, al fine di comprendere e identificare quali saranno le nuove tendenze del mercato del lavoro e quali le nuove competenze che l'imprenditore sarà chiamato a sviluppare per continuare ad aumentare le performance delle risorse della propria azienda.

Nell'ottavo e ultimo capitolo ci riserveremo uno spazio per una riflessione finale.

Nell'appendice finale utilizzeremo il sistema delle FAQ (Frequently Asked Questions – Le domande più frequenti) per fornire un'applicazione pratica di come i dati e le informazioni contenuti nel libro possano essere utilizzati per risolvere le difficoltà più comuni e ricorrenti relative al tema della selezione del personale.

*Il capitale danza al ritmo del talento*

*K. Nordstrom*

### **1.1 Facciamocene una ragione!**

Abbiamo scritto e riscritto questo capitolo almeno cinque o sei volte. Perché ogni volta ci siamo trovati a propinare il solito discorso trito e ritrito sulla necessità delle aziende di affrontare il cambiamento del mercato e non avremmo voluto riproporlo. Ci siamo messi nei panni di un imprenditore che (come noi, d'altronde) non se ne può più di sentir parlare di globalizzazione, di necessità di reinventarsi, di apertura al cambiamento o della crisi che oggi c'è e l'indomani è superata...

Avremmo voluto evitare di parlarne, ma.... facciamocene una ragione.

La realtà che stiamo vivendo è questa. E non possiamo prescindere.

Dando per scontato che questa realtà sia da tutti conosciuta, abbiamo scelto di iniziare focalizzandoci solo su alcuni aspetti, quelli relativi ai cambiamenti del mondo dell'impresa che influiscono direttamente sul ruolo delle persone in azienda, sulla crescita di un gruppo e sui fattori culturali che li caratterizzano.

Consentiteci quindi alcune brevi ma fondamentali considerazioni su questo argomento.

Viviamo in un'epoca in cui si assiste alla spinta esasperata verso l'automazione dei processi produttivi, all'informatizzazione delle procedure e delle comunicazioni, allo sviluppo tecnologico.

La quotidianità di ognuno di noi è fatta di navigatori satellitari, acquisti on line, telepass in autostrada, viaggi e vacanze comprati su Internet, amicizie sviluppate su Facebook e comunicazioni tramite WhatsApp e Skype.

Verrebbe da chiedersi: "E le persone? Che fine hanno fatto?"

In questa situazione l'essere umano sembrerebbe destinato a essere sostituito dalla tecnologia o relegato a un ruolo marginale. Paradossalmente invece è proprio il contrario. Il fatto che la tecnologia sia a disposizione di tutti determina in realtà un sostanziale livellamento delle aziende, sul piano dell'offerta di prodotti e servizi, dei sistemi di produzione e distribuzione, dei metodi di controllo della qualità.

**La differenza oggi la fanno sempre di più le persone: la qualità del loro lavoro, l'atteggiamento verso i clienti, la cura nell'offrire servizi personalizzati, la capacità di relazione.**

Il vero capitale di un'azienda non è più costituito dagli immobili, dai macchinari, dalle riserve finanziarie o dalla merce stivata nei magazzini. **Il vero capitale oggi è determinato dal know how, dalle idee, dall'abilità di creare relazioni e alleanze, dalla competenza.**

Questi sono i mezzi di produzione del terzo millennio. E non sono più di proprietà dell'imprenditore, ma totale appannaggio dei suoi collaboratori. Se fino a qualche decennio fa era l'imprenditore a possedere i capitali produttivi (macchinari, capannoni, strumenti, attrezzi di lavoro), oggi sono i collaboratori a essere proprietari dei nuovi capitali produttivi (idee, conoscenze, relazioni).

Ecco allora che sviluppare una nuova cultura su come "fare azienda" che preveda l'individuo come perno centrale è ormai una scelta obbligata, non un'opzione. Mai come oggi all'interno di ogni azienda la passione delle persone e il loro capitale intellettuale e relazionale rappresentano l'unica grande opportunità di affermazione e di persistenza sul mercato.

Di conseguenza le aziende devono imparare ad attirare individui che abbiano o che siano predisposti a sviluppare la passione, la capacità, lo spessore intellettuale e personale per fare la differenza.

Persone di talento.

Come sostiene Kjell Nordstrom, uno dei massimi esperti di management in Europa, "Per prosperare, le aziende devono assumersi il compito di coltivare il *Talento*".

## 1.2 Scoperto il DNA del "talento"!

Nell'immaginario collettivo quando si pensa ad un talento generalmente ci si riferisce ad una persona con qualità straordinarie, doti innate fuori dal comune e quindi a un individuo decisamente superiore alla media. Vengono in mente persone del calibro di W.A. Mozart, Leonardo da Vinci, Thomas Edison oppure, in riferimento ai giorni nostri e senza voler essere irriverenti, sono considerati talenti Bill Gates nel campo dell'informatica, Messi nel campo dello sport oppure Dustin Hoffman nel campo del cinema.



Anche nel mondo dell'impresa molto spesso il concetto di talento assume questo significato. Le aziende bramano e rincorrono persone dotate di caratteristiche straordinarie in termini di competenze o abilità individuali che, una volta assunte, rivoluzionino l'intera azienda portandola al successo. Sono convinte che trovare un paio di questi "elementi" (il campionissimo delle vendite, il mago della finanza o il genio dell'informatica) risolverebbe per

sempre i loro problemi. Persone che, se anche esistessero, sarebbero comunque fuori dalla portata economica della maggior parte delle PMI.

Invece il concetto di talento per un'azienda dovrebbe avere una connotazione differente. Le imprese non dovrebbero puntare a cercare individui straordinari che cambino le sorti del business in una settimana. **I veri talenti per le PMI sono semplicemente persone che condividono i valori dell'azienda, sono produttive e creano risultati, portano un valore aggiunto in termini di atteggiamento/ idee / competenze e creano un impatto positivo all'interno del gruppo.**

Per un imprenditore il talento è la persona che condivide i suoi progetti e non ostacola la loro realizzazione, propone idee innovative, diffonde il buon umore, si integra rapidamente nel gruppo, non ha costantemente bisogno di direttive e infonde passione in ciò che fa.

Quali sono le caratteristiche che identificano il talento?

La prima è il **SENSO DI INADEGUATEZZA**. Il talento è colui che, pur ottenendo buoni risultati, non si sente mai arrivato. Non ne sa mai abbastanza. Si sente sempre “positivamente inadeguato” per il proprio ruolo e quindi è costantemente focalizzato sull'automiglioramento, continua ad aggiornarsi, è desideroso di imparare e di crescere, si confronta con i migliori e cerca di emularli.

La seconda è il **SENSO DI URGENZA**. Per un talento il momento giusto è sempre “adesso”. Scalpita dal desiderio di ottenere risultati, si attiva tempestivamente per realizzare le idee che ha pensato. Non ha tempo da perdere. Non vuole rimandare, aspettare, procrastinare. Vuole solo ottenere risultati, realizzare i suoi sogni. In fretta.

La terza è la **DISPONIBILITÀ AL CAMBIAMENTO**. Diffidate di chi resiste al cambiamento e alle innovazioni. Di chi dice che tutto va bene perché ha sempre funzionato così. Queste persone non vi porteranno nel futuro e non faranno espandere la vostra azienda. Il talento anticipa il cambiamento e lo cavalca; o perlomeno non lo frena. Spesso lo propone e vi partecipa attivamente.

La quarta è l' **ORIENTAMENTO A FARE PRIMA DI AVERE**. Il vero talento prima agisce e porta risultati, poi chiede qualcosa in cambio. Non ha bisogno del “gettone” per fare qualcosa. Coloro che dicono “Per vendere i nuovi prodotti mi serve la brochure”, oppure “Sì, partecipo a questo progetto; ma quanto ci guadagno?” sono *collaboratori jukebox*, nel senso che non funzionano se non inserisci il gettone; non sono veri talenti, per quanto possano avere capacità produttive o competenze tecniche specifiche. Il talento invece possiede intraprendenza e iniziativa, si mette all'opera senza necessariamente aspettarsi un ritorno economico o un riconoscimento immediato; spesso si attiva anche su progetti non strettamente legati al suo ruolo specifico, motivato dal desiderio di contribuire e aiutare.

La quinta è l' **ATTEGGIAMENTO “NO PROBLEM”**. Il talento è focalizzato sui risultati e pensa che qualsiasi barriera possa essere abbattuta e qualsiasi difficoltà risolta. È più concentrato sulle soluzioni che sui problemi e sa che può contribuire a migliorare l'azienda in

cui lavora risolvendo personalmente le difficoltà che incontra, evitando che queste arrivino ai suoi superiori. Affronta ogni situazione dicendo al suo capo “Non preoccuparti. Me ne occupo io”. Quanto vale per un imprenditore arrivare alla mattina in azienda e trovare qualcuno che con un sorriso gli porta delle soluzioni ai problemi? Questo non ha prezzo.

Riassumendo... come riconoscete un talento?

Spinta costante al miglioramento personale. Velocità nell’ottenere risultati. Predisposizione all’innovazione. Iniziativa senza pretese. Capacità di risolvere i problemi.

**Il talento per le PMI è un individuo prezioso perché fa sorridere l’imprenditore. E un imprenditore sereno è la migliore notizia per tutta l’azienda.**



Ok. Pausa.

A questo punto il libro vi pone la prima domanda: - Ma voi, imprenditori o manager, mentre leggevate le caratteristiche del talento, non siete passati da momenti di euforia a momenti di depressione pensando ai vostri collaboratori? Non vi è per caso passato per la testa il pensiero “Adesso ho capito perché le cose vanno così qua dentro!!” ? –

Diciamola tutta. È la scarsa qualità di alcune persone che determina il livello di sforzo e di stress generato nella gestione dell’azienda, del lavoro e dei clienti.

### 1.3 Collaboratori e scollaboratori

Chi o cosa rende l’imprenditore ansioso, amareggiato, sfiduciato e gli toglie la voglia di sorridere?

Verrebbe istintivo pensare che i responsabili di questa situazione siano le cattive notizie, i problemi con i clienti, le difficoltà gestionali e finanziarie, la concorrenza.... In realtà queste sono componenti naturali del mondo dell’impresa, ma non sono la causa principale dello stato d’animo dell’imprenditore.

La causa principale risiede invece nella presenza di alcune persone, all’interno dell’azienda, che definiamo “scollaboratori”.

Si tratta di un termine inventato aggiungendo alla parola collaboratori la “s” iniziale, che nel linguaggio comune spesso crea l’opposto di un termine (per esempio s-contento, s-cotto, s-naturato, s-valutato, s-midollato). Quindi il termine scollaboratori significa il contrario di collaboratori.

**Gli SCOLLABORATORI sono coloro che ATTIVAMENTE “remano contro” l’azienda, sono scarsamente cooperativi, sono spesso polemici e in disaccordo con le decisioni dell’azienda,**

**sempre pronti a evidenziare quello che non funziona, con l'innata capacità di colorare a tinte fosche qualsiasi situazione così da renderla più difficile da affrontare e risolvere. In poche parole, sono gli specialisti del PROBLEM CREATING.**

Verrebbe istintivo identificare lo scollaboratore con una persona poco produttiva o scarsamente competente. Ma non è così. Molti scollaboratori sono individui capaci, tecnicamente preparati e produttivi, ma che di fatto disgregano il gruppo.

E questo è un enorme danno per un'azienda perché il successo è sempre e soltanto un'attività di gruppo. Chi comprende questo concetto lavora in comunità di intenti con i propri colleghi, cerca di aiutare gli altri e crede nei valori della condivisione e della partecipazione.

Lo scollaboratore invece lavora per dividere, crea barriere tra le persone, spesso mette zizzania, è un individualista orientato al proprio interesse personale e non alla collaborazione, né al successo dell'azienda, anche se spesso afferma il contrario.

**Quindi il criterio per distinguere un collaboratore da uno scollaboratore non è il livello di produttività e/o di competenza tecnica, ma la capacità di creare relazione.** Una persona di valore per l'azienda è disposta a comunicare e a condividere idee, capacità e know how con gli altri membri del gruppo; una persona di scarso valore allontana le altre persone, le mette in soggezione, rende difficile la comunicazione e lo scambio, non condivide e non trasferisce le proprie conoscenze.

Ma come fa un imprenditore a difendersi dagli scollaboratori?

Il suo sistema immunitario deve imparare a riconoscere questo "virus" (lo scollaboratore) e a sviluppare gli "anticorpi" (capacità di riconoscere e gestire lo scollaboratore).

Sulla base della nostra esperienza, abbiamo più volte constatato che il sistema immunitario dell'imprenditore nei confronti del virus-scollaboratore rimane efficiente fino a quando il livello di competenza tecnica di quest'ultimo non è particolarmente elevato. Ossia, se uno scollaboratore non è tecnicamente preparato l'imprenditore riesce facilmente a riconoscere in lui una persona problematica e improduttiva e a intraprendere delle azioni efficaci per rimuoverlo dall'ambiente.

In questo caso, gli anticorpi riconoscono un elemento inadeguato (individuo incapace e poco produttivo) e lo espellono in maniera quasi indolore (allontanamento dall'azienda o ricollocamento in posizioni poco rilevanti). Il virus viene catalogato sotto la voce CCC: costo che cammina!

Esistono invece diversi casi in cui il sistema immunitario risulta inefficiente:

- scollaboratori dotati di competenze e know how molto rilevanti per l'azienda e non facilmente reperibili sul mercato
- scollaboratori che conoscono tutto (anche i segreti) dell'azienda e non sono facilmente sostituibili perché potrebbero rivelare informazioni riservate
- scollaboratori che lavorano in azienda da molto tempo e che non è facile allontanare a causa



di legami personali o questioni affettive

Pur riconoscendoli come elementi inadatti, gli anticorpi non riescono a eliminarli e l'imprenditore si ammala della **"sindrome del ricatto"**. Nei confronti degli scollaboratori, egli si trova in una condizione estremamente vincolata: non ha piena libertà di manovra, deve stare attento a non inimicarsi o scontentare tali persone, non può allontanarle dall'azienda perché teme che andandosene potrebbero lasciarlo in difficoltà, diventare concorrenti o utilizzare ciò che sanno per danneggiarlo.

Come individuare un imprenditore che è vittima della "sindrome del ricatto"?

Ecco quali sono i sintomi classici di questa malattia:

- SINTOMO DELLA FILA: l'imprenditore si ritrova costantemente, fuori dalla porta dell'ufficio, la fila di collaboratori che si lamentano; passa molte ore del suo tempo a dover gestire i problemi delle persone che, interagendo di routine o incidentalmente con lo scollaboratore, sono state trattate a pesci in faccia o hanno avuto attriti o diverbi.

- SINTOMO DELLA SUOCERA: ogni volta che l'imprenditore ha a che fare con lo scollaboratore, deve stare super attento a come si esprime, quali parole usa, che idee propone, cercando in tutti i modi di non creare malcontento o di non esporsi a potenziali critiche; ogni iniziativa o proposta deve essere "filtrata" per non offendere o creare risentimento allo scollaboratore, che comunque non sarà d'accordo

- SINTOMO DEL DISCO ROTTO: l'imprenditore si ritrova costantemente a dover gestire sempre gli stessi disaccordi con la stessa persona (che, ovviamente, è uno scollaboratore); spiega, spiega e rispiega, il disaccordo sembra gestito... e invece no, tutto riemerge ancora una volta, e ancora, e ancora.... Sempre le stesse discussioni. Sempre gli stessi problemi.

- SINTOMO DELL'OSPITE IN CASA PROPRIA: l'imprenditore, temendo di essere abbandonato da uno scollaboratore competente e produttivo, evita in ogni modo di entrare nel suo "territorio"; accetta a scatola chiusa le scelte e i punti di vista dello scollaboratore (idee e convinzioni non dimostrabili basate sulla "sua esperienza", decisioni riguardo a cosa può essere fatto e cosa no, fattibilità dei progetti, tempi di realizzazione) e si rimette al suo insindacabile parere; così facendo evita di entrare nel merito e addirittura nell'ufficio dello scollaboratore, sentendosi estraneo in casa propria.

- SINTOMO DEL "NON SI PUÓ FARE": l'imprenditore si sente frustrato dai continui "non è possibile", "è difficile", "bisognerebbe cambiare tutto" che, quando provengono da uno scollaboratore competente, vengono accettati come pareri autorevoli ed erodono la carica positiva dell'imprenditore

Che effetto ha tutto ciò sull'imprenditore? Generalmente....smette di imprendere!!!!!!

L'imprenditore, infatti, anche se quasi inconsapevolmente, inizia a limitare le proprie iniziative e a restringere la propria zona d'influenza, lasciando che in azienda permangano

persone problematiche e aree non controllate. In questo modo scende a compromessi con i propri valori e i propri sogni, nel contempo perde credibilità nei confronti degli altri collaboratori, che non si capacitano del perché stia tollerando tali situazioni.

Di conseguenza, le sue energie non sono più dedicate alle attività di gestione dell'azienda, ma vengono assorbite dalla costante necessità di dover far fronte ai problemi creati dagli scollaboratori: attriti fra il personale, clienti insoddisfatti, disaccordi verso l'azienda. La maggior parte del suo tempo rimane intrappolata in queste attività, fino al punto in cui l'imprenditore ritiene che trascorrere le giornate a organizzare incontri per chiarire disaccordi, risolvere problemi e rimediare ai danni commessi sia la normalità, il suo lavoro principale.

Col passare del tempo, poiché la sua forza vitale e il suo buon umore vengono in gran parte consumati dal fatto di avere a che fare con gli scollaboratori, l'imprenditore si trova, paradossalmente e senza rendersene conto, a "colpire" le persone valide e collaborative, che si ritrovano a essere vittime dei suoi sfoghi. Nel tentativo di scaricare le sue frustrazioni, risulta demotivante proprio con coloro che lo stanno aiutando e che non gli stanno creando problemi.

Quasi tutti gli imprenditori prima o poi si trovano in questa situazione, poiché, soprattutto nei momenti di crescita dell'azienda, è fisiologico che si sviluppi il "virus-scollaboratore". Di conseguenza diventa fondamentale conoscere la cura e mantenere gli anticorpi in funzione.

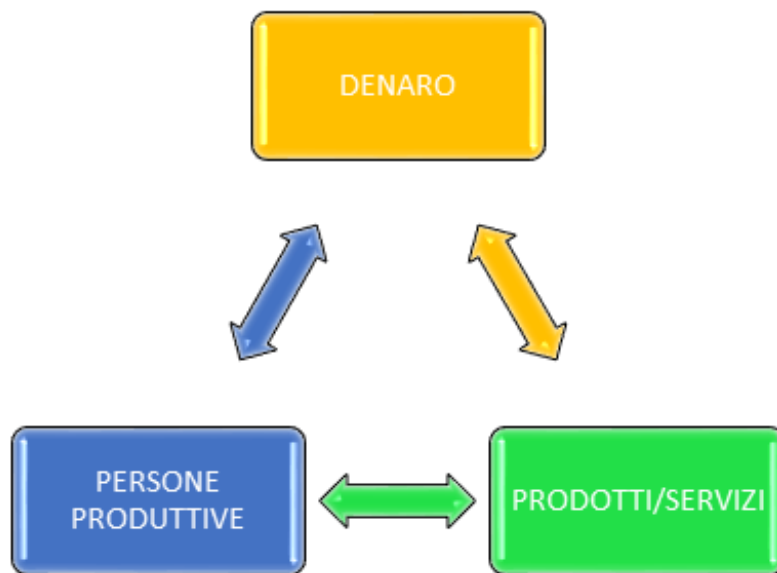
**Il nuovo business dell'imprenditore sarà il miglioramento progressivo delle risorse umane: da un lato identificare e allontanare gli scollaboratori, dall'altro inserire in azienda persone di talento.**

Nel prossimo futuro sarà proprio su questo terreno che si giocherà la nuova partita. L'imprenditore si trova ad affrontare una nuova sfida, a muoversi all'interno di un territorio sconosciuto, che diventa uno dei campi principali su cui dovrà essere impegnato e che determinerà l'espansione della sua azienda o ne decreterà il fallimento.

#### **1.4 Darwin non basgliava**

Perché sia fondamentale allontanare gli scollaboratori è sicuramente evidente, ma potrebbe non essere altrettanto immediato comprendere perché sia necessario, per qualsiasi azienda, inserire costantemente nuove persone valide.

**Partiamo da una considerazione basilare. L'espansione di una PMI dipende da tre elementi fondamentali, strettamente correlati tra loro: il denaro, i prodotti/servizi, le persone.**



**Fig. 1 I tre pilastri dell'espansione**

Con Denaro intendiamo la liquidità e, in generale, le risorse finanziarie che l'azienda ha a disposizione.

Con Prodotti / Servizi intendiamo quali sono i prodotti o i servizi che l'azienda offre al mercato.

Con Persone intendiamo talenti o individui produttivi, cioè in grado di realizzare con competenza dei risultati economicamente utili per l'azienda.

Questi tre elementi, essendo interdipendenti, crescono o diminuiscono contemporaneamente anche solo agendo su uno dei tre.

Primo caso: aumentando il denaro, migliorano i prodotti/servizi e le persone di talento.

Se aumentassimo drasticamente le risorse finanziarie, un'azienda sarebbe in grado di rendere i propri servizi o prodotti più competitivi e accattivanti sul mercato con conseguente incremento di vendite e fatturato; e questo aumenterebbe notevolmente il potere economico di ingaggio dell'azienda nei confronti dei talenti reperibili.

Secondo caso: migliorando i prodotti/servizi, aumentano anche il denaro e le persone di talento.

Se innalzassimo la quantità e la qualità dei servizi o prodotti offerti da una azienda, essa otterrebbe, come conseguenza, un aumento degli introiti economici e contemporaneamente diventerebbe più attraente per i talenti esistenti sul mercato del lavoro, diventando un luogo in cui le persone più di valore vorrebbero entrare.

Terzo caso: aumentando il numero dei talenti, migliorano i prodotti/servizi e aumenta il denaro.

Se aumentassimo il numero di persone produttive in azienda, esse fornirebbero dei prodotti/servizi migliori che porterebbero maggiori guadagni all'azienda.

Qual è, fra le tre, la strada più facilmente percorribile per una PMI?

Reperire ingenti risorse finanziarie di punto in bianco rappresenta un impegno piuttosto gravoso per un'azienda, che per poterlo fare spesso deve ricorrere in maniera pesante all'aiuto del credito. Innalzare drasticamente la quantità e la qualità dei servizi e/o prodotti forniti è pressoché impossibile senza procurarsi anche le risorse finanziarie e le persone adeguate.

Di conseguenza il processo di espansione più accessibile per una PMI passa necessariamente attraverso l'inserimento di Talenti.

**L'azione economicamente più proficua per innescare il meccanismo di espansione di una azienda è quella di cercare e inserire in azienda persone di qualità più elevata.** Questa azione, da sola, genera un miglioramento progressivo della qualità generale di ciò che viene fornito in termini di servizio e di produzione. Aumentare la validità dei prodotti attraverso il valore aggiunto fornito dalle persone che li producono è sicura garanzia di entrate economiche più cospicue.

Troppo frequentemente, però, un'azienda pensa che iniziare un'attività di selezione sia costoso e rischioso. Forse sarà anche vero, ma non farlo non innescherà mai i processi virtuosi che condurranno ad una maggiore prosperità.

**Attirare talenti, trattenerli in azienda e farli crescere rappresenta quindi la sfida principale del nuovo business dell'imprenditore del terzo millennio nel campo delle risorse umane.** Ogni imprenditore lungimirante deve rendersi conto che questa è una nuova competenza che deve assolutamente acquisire. E che attirare e sviluppare talenti per la propria azienda è una responsabilità di cui deve farsi carico; per quanto possa delegarne a terzi (società di selezione, consulenti, agenzie interinali) la parte operativa, questa attività rimane comunque di sua competenza. Diversamente sarebbe come se un allenatore delegasse la scelta dei giocatori della squadra al magazziniere.

Inserire in azienda persone con le caratteristiche descritte nella sezione "Scoperto il dna del talento!", genera un contagio, un vero e proprio circolo virtuoso. Quando entrano in azienda individui che portano nuova vitalità, che grazie al senso di urgenza mantengono un ritmo di lavoro molto elevato, che hanno un atteggiamento "no problem", le persone che già lavorano in azienda, magari un po' sopite e adagate nella routine, si trovano davanti a un bivio: rimettersi in gioco e adottare un atteggiamento più positivo e produttivo... oppure essere tagliate fuori.

Si innesca in maniera spontanea una sorta di **selezione naturale**: i più abili, produttivi e reattivi al cambiamento sopravvivono, gli altri (soprattutto gli scollaboratori) non riescono o non vogliono adattarsi al cambiamento e di conseguenza frequentemente lasciano l'azienda. **Questo meccanismo è particolarmente potente perché è il gruppo stesso che lo attiva, senza l'intervento diretto dell'imprenditore.** Ciò avviene perché le persone positive e volenterose che lavorano in azienda cominciano a diventare insofferenti nei confronti di chi rallenta il ritmo, "mette i bastoni tra le ruote" o in qualche modo frena le iniziative, portando problemi, diffondendo malumore e criticismo, adottando la linea del "è difficile, non si può fare".

Grazie alla nostra esperienza di consulenza in azienda, abbiamo osservato questo meccanismo all'opera in decine di casi. Il miglioramento progressivo della qualità dei membri del gruppo genera un "auto esilio" dei collaboratori meno produttivi o più problematici. E questa è un'arma che l'imprenditore deve conoscere e deve saper utilizzare, anche in considerazione del fatto che opera in un mercato del lavoro fortemente bloccato e vincolato, per cui di fronte a situazioni problematiche relative al personale molto spesso si ritrova impotente. Di conseguenza, fare in modo che il gruppo stesso si attivi in questa direzione è la soluzione più intelligente ed efficace da attuare, nella certezza che, anche se talvolta i risultati non saranno immediati, nel lungo periodo la strategia funzionerà.

Non si sorprenda quindi un imprenditore se, dopo aver inserito alcune persone di talento in azienda, si ritroverà, da un lato, qualche collaboratore sopito che improvvisamente si risveglia dal torpore e migliora fortemente la sua produttività, dall'altro qualcuno di quelli un po' problematici che gli comunicherà di non sentirsi più in sintonia con il nuovo corso che ha intrapreso l'azienda e rassegnerà le dimissioni.

Il concetto della mela marcia funziona anche al contrario. È il concetto della "mela sana".

Naturalmente non si è mai vista una mela sana migliorare le altre mele presenti nel cestino.... Ma fra gli esseri umani fortunatamente funziona. Un individuo allegro e brillante contagia positivamente chi gli sta attorno. Tra le persone si manifesta un impatto contagioso anche in senso positivo.

Ecco perché il fatto di **inserire persone di talento in azienda** non deve essere visto semplicemente come un'azione di miglioramento nel breve termine, ma come **un'attività strategica che conduce alla crescita dell'azienda nel tempo. Un'attività strategica imprescindibile, per qualsiasi PMI.**



A questo punto il libro si gongola e se la gode!!

Questa idea della selezione naturale mi piace un sacco!!

Il fatto che un imprenditore abbia la possibilità di circondarsi di persone positive che in maniera naturale allontanano quelle problematiche è una gran bella notizia. E mi auguro che ogni imprenditore possa percorrere questa strada fino in fondo creando un gruppo di persone che lo aiutino.

*Gli uomini che desiderano conoscere il mondo*

*devono imparare a conoscerlo nei particolari*

*Eraclito*

### **2.1 Oggi abbiamo visite!**

Come anticipato nell'introduzione, affinché il processo di selezione abbia successo, è fondamentale curare la fase del "prima", quella in cui si creano i presupposti per attirare persone di talento.

E un'azienda attira persone di talento solo se sa essere "accogliente", ossia se è in grado di creare le condizioni favorevoli affinché tali persone arrivino e rimangano.

Spieghiamo con un esempio cosa intendiamo con il concetto di accoglienza.

Immaginate di dover organizzare una cena a casa vostra a cui avete invitato alcuni nuovi amici conosciuti in vacanza che vi vengono a trovare per la prima volta. Che cosa fareste per creare una bella serata?

Di sicuro vi preoccupate di fornire ai vostri ospiti le indicazioni più dettagliate possibile per fare in modo che vi raggiungano agevolmente e senza difficoltà; cercate di presentare la casa pulita e in ordine; probabilmente proponete un aperitivo per metterli a loro agio e farli sentire benvenuti; preparate la cena con cura cercando di assecondare i loro gusti; durante la cena vi dedicate a loro e li coinvolgete nelle conversazioni; vi mostrate attenti a tutte quelle piccole esigenze (chi fuma, chi deve andare in bagno, chi deve fare una telefonata) che ogni invitato potrebbe manifestare; in definitiva cercate di far vivere loro una bella esperienza.

Padroni di casa così hanno sicuramente un sacco di amici.

Immaginate ora cosa succederebbe se non faceste tutto questo. Uno degli invitati si perde lungo la strada e voi cominciate a cenare senza di lui; gli amici che riescono ad arrivare, per entrare in casa, devono scavalcare scatoloni di immondizia e spostare i vestiti dal divano per potersi sedere; gli aperitivi sono sufficienti solo per alcuni di loro e, poiché non avete avuto il tempo di preparare la cena, raccogliete le ordinazioni per un take away cinese che hanno appena aperto sotto casa e pensate di approfittarne per provarlo; durante la cena ricevete la visita a sorpresa dello zio Nino e trascorrete il resto della serata a dissertare con lui dei suoi problemi di calcoli ai reni, trascurando i vostri ospiti.

Padroni di casa così, a lungo andare, rimangono soli.

Trasliamo questo confronto in azienda, immaginando di dover trovare un nuovo collaboratore.

È facile creare un'analogia tra l'organizzazione della cena e la ricerca del nuovo collaboratore. Fornire le indicazioni per trovare la strada rappresenta il fatto di rendere l'**azienda conosciuta** e di facile accesso per le persone. L'ordine della casa rappresenta la cura con cui viene gestita l'azienda e l'**immagine** che viene offerta a chi vi accede per la prima volta. L'aperitivo rappresenta la fase di approccio, l'**attenzione** che viene dedicata alle persone e al fatto di farle sentire importanti e ben accette. La cena rappresenta l'**offerta di valore** dell'azienda, ciò che propone ai nuovi arrivati e di conseguenza la sua capacità di rendersi attraente e appetibile.

Così come ci sono persone poco "accoglienti" nell'organizzare le cene per gli amici, ci sono aziende poco "accoglienti" con i potenziali nuovi collaboratori.

Alcune PMI quando cercano personale lo comunicano solamente attraverso il passaparola e tramite qualche annuncio gratuito sui giornali (non si fanno conoscere a sufficienza). Gli annunci sono scarni, omologati a tutti gli altri e non propongono nulla che invogli le persone a rispondere (nessuna offerta di valore). Il luogo fisico in cui le persone dovranno lavorare è sporco, rumoroso, trasandato, in generale deprimente (pessima immagine). Le persone che si presentano ai colloqui vengono fatte aspettare a lungo, intervistate in luoghi di passaggio e con continue interruzioni, e dopo la classica frase di commiato "le faremo sapere", non vengono informate dell'esito del colloquio (manca di attenzione).

Queste carenze non sono aspetti puramente formali o sviste marginali, correggibili con un corso di galateo. Si tratta di aspetti sostanziali: segnali forti ed evidenti della totale assenza di una cultura orientata alle persone.

Possiamo essere certi che aziende così, alla lunga, rimangono senza collaboratori validi.

**Di conseguenza rendere l'azienda accogliente è una condizione imprescindibile per attirare persone di talento.**

E per capire come farlo, riteniamo sia fondamentale conoscere alcuni concetti legati ai meccanismi di aumento quantitativo di un gruppo, quali i concetti di inclusione/esclusione, le leggi dell'affinità e le idee virus.

## **2.2 Entrata libera**

L'inclusione è l'atteggiamento di chi rende facile agli altri l'approccio o l'avvicinamento a un luogo, a un'attività, a un gruppo. È il concetto di "porte aperte", è il tentativo di eliminare le barriere.

Per esempio il cartello "entrata libera" sulla porta di un negozio è una manifestazione di volontà d'inclusione, così come l'"open day" nelle concessionarie d'auto oppure la "prova gratuita" di un nuovo prodotto o servizio.

Poiché l'inclusione è ovviamente un concetto legato al gruppo e non all'individuo, esso rappresenta l'elemento chiave dei grandi movimenti culturali, religiosi, economici che si sono diffusi maggiormente; essi sono cresciuti proprio in funzione del fatto che sono stati in grado di

inserire grandi quantità di persone al loro interno.

Questa fu per esempio l'idea nuova che rese il Buddismo la più forte influenza civilizzatrice che il mondo abbia mai conosciuto, in termini di numero di persone e di territori coinvolti. Ancora oggi, esso non esclude nessuno. La razza, il colore, la condizione economica, non sono barriere per l'appartenenza a questo grande movimento.

Anche la costruzione dell'Impero Romano si fondò su un concetto culturale fortemente intriso di inclusività. Tutte le popolazioni annesse all'impero venivano automaticamente considerate "romane", prescindendo dalle loro credenze, dagli usi e costumi e dalle loro tradizioni.

Allo stesso modo, oggi, gli Stati Uniti sono la più forte potenza al mondo proprio perché sono aperti ad accogliere le migliori menti in tutti i settori da tutto il mondo, senza alcuna discriminazione. Per esempio nella Silicon Valley, il cuore creativo di tutte le innovazioni tecnologiche a livello mondiale, solo una piccola percentuale delle persone che vi lavorano è americana; la maggior parte proviene da ogni angolo del pianeta.

Al contrario, ogni gruppo, nazione o cultura che abbia sposato concetti di esclusione (che si manifestano per esempio nell'escludere le donne dalla vita pubblica, o nell'escludere certe razze o religioni da una completa integrazione o ancora nell'escludere certe categorie sociali dalla possibilità di poter godere di alcuni diritti basilari), si condanna a rimanere in una situazione di arretratezza, di povertà e di mancato sviluppo.

**Perciò, *l'inclusione* è uno dei fattori determinanti di tutte le grandi organizzazioni di successo.**

Tutto ciò che è stato detto finora si applica assolutamente anche alle aziende. Un'azienda, per crescere e svilupparsi, deve adottare il criterio dell'inclusione. Si tratta di un atteggiamento mentale che si manifesta nella predisposizione a riconoscere e ad accogliere chiunque abbia valore e possa portare un contributo al gruppo.

- L'inclusione si applica verso l'interno (collaboratori)

Un'azienda inclusiva è quella in cui, idealmente, non ci sono pregiudizi nei confronti delle persone e non esistono elementi di discriminazione.

Un esempio di cultura fortemente inclusiva (prescindendo dalle finalità e dai sistemi operativi adottati sul cui merito non discuteremo in questa sede), si può osservare nel mondo dei multilivelli. Il multilevel è un sistema aziendale - basato su un criterio di crescita - indiscutibilmente inclusivo e ciò si esprime sotto molti punti di vista: apertura al reclutamento (dai 18 ai 90 anni si può far parte del gruppo), assenza di requisiti necessari alla partecipazione (che una persona abbia già un'attività o no è assolutamente indifferente, che abbia esperienza o no non è importante) e modalità di aggregazione (riunioni globali con grande coinvolgimento emotivo, forte "presidio" dei membri del gruppo e fiducia incondizionata verso la buona riuscita nei confronti di chiunque).



Ovviamente si tratta di un esempio estremo. Non intendiamo sostenere che ogni azienda dovrebbe utilizzare il sistema del multilivello o includere chiunque, ma che dovrebbe trarre da esso ispirazione per applicare al proprio interno il principio di inclusività.

- L'inclusione si applica verso l'esterno (alleanze)

Il concetto di inclusione si applica anche al fatto di creare alleanze esterne. L'azienda che esclude possibili alleanze esterne fallirà. L'avere progetti o piani di inclusione nei confronti di clienti, fornitori o addirittura aziende concorrenti finirà per estendere il raggio di influenza dell'azienda stessa facendole conseguire maggior successo.

Per esempio l'azienda Microsoft, nel momento di lancio di nuovi software o di nuovi prodotti, "include" i propri clienti nel lavoro di ricerca e sviluppo, chiedendo loro di partecipare attraverso suggerimenti e segnalazioni finalizzati al miglioramento del prodotto.

Allo stesso modo, il gruppo d'acquisto Euronics deve il suo successo e la sua penetrazione sul territorio al concetto di inclusione, nel senso che unisce varie aziende che comprano e rivendono elettrodomestici e che, proprio grazie alla forza del gruppo, riescono a ottenere condizioni più vantaggiose.

Vediamo ora nel dettaglio come il concetto di inclusione abbia un ruolo rilevante nel determinare le attività di selezione di un'azienda e i risultati che ne derivano.

L'inclusione è un concetto che può essere espresso attraverso una scala graduale.



Fig. 2 Scala dell'inclusione

Sul fondo della scala troviamo un'apatica e totale indifferenza verso l'idea di includere persone nel proprio gruppo. A questo livello l'azienda non pensa nemmeno all'idea di cercare qualcuno che la aiuti, ma cerca di cavarsela da sola, con le risorse a disposizione, nella gestione di tutti i problemi che la colpiscono, non riuscendo a vedere che l'unico modo per uscire da questa situazione sarebbe includere nuove persone.

Circa a metà della scala troviamo un atteggiamento di **resistenza** nei confronti di possibili inclusioni, che si manifesta con il fatto di porre una molteplicità di filtri e vincoli che limitano fortemente il novero delle persone ritenute “adatte”. A questo livello troviamo l’azienda che, dovendo ricercare nuovo personale, formalmente è impegnata in attività di inclusione/ammissione, ma pone molte restrizioni: età anagrafica, titolo di studio, conoscenze tecniche, precedenti esperienze lavorative, zona di residenza, aspetto esteriore....fino ad arrivare alla richiesta di persone non allergiche al polline, milanesi da tre generazioni o neo laureati ma con cinque anni di esperienza!!!

Nella parte alta della scala invece troviamo un atteggiamento di forte **creazione** volto allo sviluppo di nuovi sistemi per realizzare potenziali inclusioni. Coloro che in azienda si trovano ai vertici della scala dell’inclusione si chiedono costantemente “Come possiamo trovare collaboratori sempre più in gamba? Come possiamo sviluppare nuove alleanze? Come possiamo integrare nella nostra squadra anche persone esterne all’azienda quali clienti o fornitori?” E, ragionando in questo modo, sono decisamente efficaci nelle attività di ricerca: poiché credono fortemente in ciò che fanno e nel fatto di poter offrire opportunità, non perdono occasione per chiedere ad ogni persona di valore con cui hanno a che fare: “Ma perché non vieni a lavorare con noi?”.

Qualsiasi PMI si trova in una qualche posizione sulla scala. L’obiettivo che ogni PMI dovrebbe porsi, se vuole rendersi accogliente e attirare persone di valore, è **salire sulla scala dell’inclusione**; per fare ciò è necessario ridurre i vincoli e le restrizioni all’inserimento di nuovi collaboratori, prendersi cura delle persone, focalizzarsi sulle caratteristiche che accomunano e sui valori della tolleranza.

Ovviamente, se fosse un’attività semplice, ogni azienda sarebbe in grado di farlo agevolmente e velocemente.

Molti imprenditori, invece, probabilmente si staranno chiedendo: “Ma perché il mio gruppo cresce così lentamente?”, oppure “Perché nella mia azienda serve così tanto tempo per trovare una persona valida?”.

Questo accade nella misura in cui in azienda sono presenti delle barriere all’inclusione, ossia elementi che tengono lontane le persone. **Il tempo con cui un gruppo cresce è inversamente proporzionale al numero di barriere che sono presenti in azienda.**

Non si tratta di barriere fisiche, ma di IDEE, molto spesso residenti nella testa dell’imprenditore, che non sono visibili ma agiscono come freni e ostacoli alla crescita del gruppo. Di queste idee, che definiamo idee-virus, parleremo dettagliatamente alla fine di questo capitolo, nella sezione 2.6.

Il processo di eliminazione di queste barriere è un vero e proprio percorso verso l'inclusione, che richiede tempo e sforzo. È una sorta di “crociata” che l'azienda deve intraprendere.

E, fino a che il concetto di inclusione non sarà un'idea pienamente consolidata e parte integrante della cultura aziendale, non saranno presenti le condizioni di accoglienza necessarie per vedere arrivare persone di talento in abbondanza.

## **2.3 Attrazione magnetica**

Per comprendere a fondo i meccanismi di crescita di un gruppo è necessario conoscere qual è il sistema che rende un'azienda propensa ad essere inclusiva, cioè disposta ad ammettere persone nuove. Tale sistema si basa sui principi dell'affinità.

Con affinità intendiamo un concetto di puro magnetismo. Nell'universo materiale esiste una forma di attrazione tra gli opposti; basti pensare a una calamita in cui il polo positivo attrae il polo negativo, ai fenomeni dell'elettricità, ai vuoti che si riempiono; nel mondo fisico impera la legge dell'attrazione degli opposti.

Ciò non è vero, però, nel campo delle relazioni umane. Qui vige la regola contraria. Sono gli uguali che si attirano. Dagli amici che si scelgono a scuola, alle compagnie che si frequentano, ai rapporti sentimentali; le persone si sentono nella condizione ideale e si trovano a loro agio nel momento in cui vivono e sperimentano situazioni comuni, con persone simili a loro.

Ma che cos'è esattamente l'affinità? Questo concetto ha tre significati per noi rilevanti.

### 1. L'affinità è il grado relativo di piacevolezza di qualcuno

L'affinità misura quanto una persona ci piace. Si tratta di una valutazione “a pelle” che facciamo in maniera istintiva quando incontriamo una persona nuova o di una valutazione sulle persone che conosciamo già.

Per esempio il mio amico del cuore mi piace un sacco, il mio collega mi piace abbastanza... mia suocera per niente.



Fig. 3 Scala dell'affinità

Ovviamente l'affinità si manifesta anche in azienda: le persone, appena possono, cercano di lavorare e di stare a contatto con i colleghi che apprezzano di più o con cui si trovano maggiormente a loro agio.

## 2. L'affinità, inoltre, rappresenta la manifestazione dell'interesse nei confronti di qualcuno

Indica quanto ci sta a cuore il prossimo, quanto ci prendiamo cura delle altre persone.

Stiamo parlando dell'interesse vero e sincero nei confronti degli altri, in opposizione all'interesse strumentale finalizzato a un risultato da raggiungere o a un tornaconto personale.

Ci si rende perfettamente conto della differenza quando, entrando in un negozio di abbigliamento per fare acquisti, si è in grado di distinguere fra l'atteggiamento di vero interesse del commesso che cerca di capire le nostre necessità e l'atteggiamento di falso interesse del commesso che vuole solo vendere, possibilmente l'articolo più costoso o la rimanenza di magazzino... e magari dicendo che "ti sta benissimo".

Anche nel contesto aziendale "l'attenzione nei confronti di qualcuno" può manifestarsi come "vera attenzione" o "falsa attenzione". Il classico "uomo azienda" rappresenta questo concetto in senso positivo: è la persona su cui si può sempre contare perché si sa che svolgerà il proprio lavoro senza secondi fini, con un "interesse disinteressato" verso l'azienda. Il collaboratore falsamente interessato è quello che si mostra cooperativo solo nei frangenti in cui deve ricevere (permessi, ferie, premi), mentre nel resto del tempo è focalizzato principalmente su se stesso.

Il vero interesse per un imprenditore o un manager significa anche scavalcare il formalismo della privacy, ossia evitare di non prendersi cura delle persone barricandosi dietro la scusa di "non voler invadere la loro privacy".

3. E non ultimo l'affinità è anche il desiderio di voler essere come le persone che ci piacciono.

Si pensi per esempio al mondo dello sport, dove i ragazzi cercano di emulare i loro atleti del

cuore, comprando la stessa maglia o le stesse scarpe, imparando a fare gli stessi virtuosismi dei loro idoli; ai bambini che vogliono fare le cose che fanno i grandi, alle bambine che vogliono usare i cosmetici della mamma o mettere le scarpe con i tacchi... questo è un meccanismo che nel mondo della pubblicità è molto conosciuto e viene ampiamente utilizzato per promuovere e vendere prodotti e servizi.

Nel contesto aziendale “il desiderio di voler essere come le persone che piacciono” si manifesta da un lato nel fatto di avere modelli positivi cui ispirarsi (persone competenti e di successo), dall’altro nel valore della trasmissione e della condivisione dei principi, dell’atteggiamento, del know how. L’azienda lavora con l’idea di creare modelli professionali e percorsi formativi e gestionali per poterli emulare.

Anche la delega si basa sul concetto dell’affinità. Per poter delegare correttamente una funzione, un’area o una responsabilità a un collaboratore, è necessario che nei confronti di quel collaboratore ci siano affinità e vero interesse, altrimenti l’insegnamento e la trasmissione dei valori e delle competenze non saranno possibili.

Dall’analisi di questi tre significati del concetto di affinità, è quindi evidente che i principi dell’affinità permeano il nostro vivere quotidiano. Non stiamo parlando di concetti mistici o teorici, ma di nozioni molto semplici e molto pratiche, che riguardano ognuno di noi, la nostra vita, le nostre relazioni.

**I principi dell’affinità si manifestano anche all’interno delle aziende. E influenzano sia i rapporti interni tra le persone sia i meccanismi di selezione e ricerca del personale.**

Vediamo ora come tali principi influenzano i rapporti interni e nella prossima sezione 2.4 come essi influenzano i meccanismi di selezione e ricerca.

Un gruppo, per esempio il personale di un’azienda, considerato come un’entità unica, si ritrova in qualche posizione sulla scala dell’affinità. Ci sono aziende in cui i membri provano affetto gli uni nei confronti degli altri e reale piacere nel lavorare insieme, aziende in cui le persone convivono e si sopportano con un atteggiamento di semplice formalismo e aziende in cui i membri si infastidiscono gli uni con gli altri, a volte stando insieme controvoglia.

Il livello di affinità di un’azienda non potrà mai essere superiore al livello medio di affinità che i singoli individui nutrono uno verso l’altro. Questo si applica tra management e collaboratori, tra collega e collega, tra collaboratori e clienti, tra management e clienti, tra collaboratori e fornitori. A qualsiasi livello di interazione relazionale.

Al più basso livello di affinità, ogni persona tende a “legare” in maniera naturale e passiva soltanto con i colleghi che, a pelle, le piacciono di più o con cui si trova più in sintonia. Poiché non vengono incoraggiati momenti di aggregazione o condivisione tra i vari membri del gruppo, ogni reparto tende a rimanere nel proprio guscio, con la conseguenza che l’azienda diventa un insieme di compartimenti stagni scarsamente in relazione tra loro, in cui ognuno interagisce soltanto con chi gli sta maggiormente simpatico, in un’ottica di sostanziale individualismo.

A un livello di affinità superiore (tolleranza/sopportazione), le relazioni tra le persone sono più intense ma rimangono sul piano della formalità. Il gruppo è in grado di sostenere agevolmente soltanto condizioni operative di routine, ma non sarebbe altrettanto capace di affrontare situazioni problematiche particolari che richiederebbero una forte coesione tra le varie persone per lavorare “spalla a spalla”.

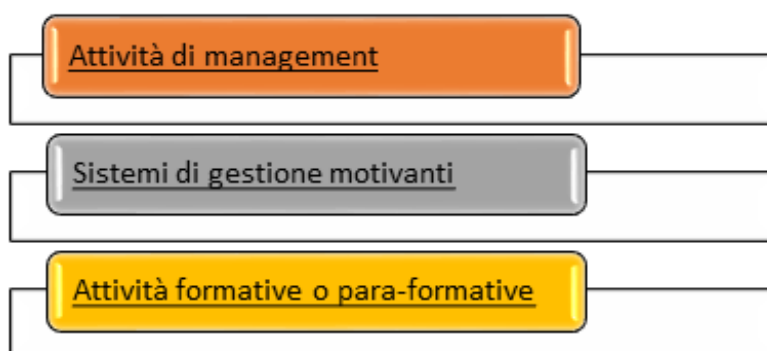
Al massimo livello di affinità, in azienda esiste vera e sincera interazione tra le persone; esse sono in grado di affrontare efficacemente anche periodi di forte stress o momenti realmente problematici, grazie alla coesione e alla collaborazione che si manifesta nel senso di appartenenza al gruppo, un vero e proprio “*esprit de corps*”.

Non a caso in marina si usa dire che un gruppo di marinai diventa un vero equipaggio solo dopo aver affrontato insieme un paio di tempeste. Questo perché le condizioni ambientali disagiate e pericolose costringono i marinai a sperimentare forzatamente un’esperienza di coesione e di affinità emozionale che li porta a unirsi maggiormente per lottare insieme per sopravvivere.

Lo stesso potrebbe accadere in un’azienda: in una condizione particolarmente problematica (forte attacco da parte della concorrenza, momento di stress finanziario, improvviso abbandono dell’azienda da parte di collaboratori importanti), le persone possono reagire in due modi diversi: su bassi livelli di affinità avviene la disgregazione, su alti livelli di affinità il gruppo si compatta maggiormente.

Per innalzare il livello di affinità presente in una PMI, condizione che evidentemente rende qualsiasi azienda maggiormente accogliente per le persone di talento, è necessario sviluppare tutte le attività connesse al team building (costruzione del gruppo).

Un imprenditore può intervenire su tre fronti, anche contemporaneamente:



- Attività di management

Si tratta di attività condotte dalla dirigenza nei confronti del gruppo che hanno lo scopo specifico di sviluppare aggregazione tra i membri del gruppo – Elaborazione e condivisione di mete e obiettivi, riunioni interattive finalizzate a sviluppare programmi e iniziative aziendali,

momenti di incontro e confronto tra le persone, sviluppo di progettualità collettive, gruppi di lavoro

- Sistemi di gestione motivanti

Iniziative volte a far sentire le persone importanti, valorizzate e gratificate - Pubblico apprezzamento per i risultati ottenuti dai collaboratori, sistemi di incentivazione della produttività, giochi e premi, condivisione dei successi dei membri del gruppo

- Attività formative o para-formative

Attività volte a “forzare” l’interazione tra le persone, le cosiddette attività di Team Building - Dalle attività pratiche di gruppo quali spostare l’arredamento degli uffici o ridipingere le pareti, alla partita di calcio o pallavolo, alle esperienze emozionali forti quali una discesa di un torrente in rafting o un corso di sopravvivenza nella giungla

**Ogni imprenditore è chiamato a lavorare, in maniera continua, sul processo di costante innalzamento del livello di affinità del proprio gruppo. Non solo perché questo si traduce in maggior efficienza e maggior produttività, ma anche e soprattutto perché creerà quell’effetto magnetico che permetterà di attirare persone con un livello di affinità più elevato.**

## **2.4 La matrice**

Analizziamo ora come le relazioni esistenti all’interno dell’azienda, sulla base di quanto abbiamo detto in rapporto ai principi dell’affinità, influenzano il livello di attrazione dell’azienda verso nuovi collaboratori.

Forse non tutti sanno che **le condizioni interne di un’azienda determinano la qualità delle persone che l’azienda si attira.**

Se è comune convinzione pensare che le persone che entrano a far parte di un gruppo creano un impatto (positivo o negativo) sul gruppo stesso, non è altrettanto comune pensare che sia il gruppo che, a causa del suo stato o delle sue caratteristiche, si attira un certo tipo di persone.

E invece è proprio così. Se è vero il detto “Dimmi con chi vai e ti dirò chi sei”, è anche vero il detto “Dimmi come sei e ti dirò con chi vai”.

Si tratta semplicemente della manifestazione dei principi dell’affinità: le persone simili tendono ad attrarsi reciprocamente.

Ciò significa che, in maniera naturale, **ogni azienda si attira le persone in sintonia con se stessa.** Cioè le persone che sono adatte a quel tipo di ambiente e che si troveranno a loro agio in quel gruppo.

Per esempio, entrando in un’azienda della new economy nel settore telecomunicazioni è

evidente che non si troverà lo stesso tipo di persone che ci si aspetta di incontrare all'interno dello studio di un commercialista. Nel primo caso individui più innovativi e anticonformisti, nel secondo caso individui più formali e impostati.

Ma anche all'interno dello stesso settore merceologico si possono trovare differenze rilevanti. Potremmo trovare lo studio di commercialisti tradizionalista e conservatore, così come potremmo trovare lo studio più dinamico e aperto al cambiamento. E avrebbero collaboratori diversi.

Queste differenze sono da imputarsi alla matrice emozionale-ambientale che caratterizza l'azienda.

**Ciò significa che il livello di inclusione e il livello di affinità presenti in un'azienda creano un ambiente ben definito che attira ed è disposto ad accettare solo quelle persone che, per atteggiamento e loro personale livello di inclusione e affinità, sono in sintonia con l'ambiente stesso.**

Osservando la propria azienda e i propri collaboratori, ogni imprenditore potrebbe quindi identificare una matrice comune e riconoscere elementi ricorrenti tra i vari individui.

Quando l'azienda è piccola la matrice deriva dall'imprenditore stesso; molto spesso gli elementi comuni sono presenti in primis nell'imprenditore, che ovviamente si è circondato di persone simili a lui, in sintonia con il suo modo di agire e di pensare.



Pausa. Il libro non riesce a stare zitto.

Che tipo di persone avete attorno a voi? Vi siete mai accorti che queste persone vi assomigliano?

Dai, non andate avanti a leggere... soffermatevi ancora un attimo a riflettere.

Le persone che avete scelto nella vostra azienda le avete scelte per un motivo. Vi è piaciuto il loro atteggiamento, o la competenza tecnica, o il carattere.

O, semplicemente, sono un po' come voi.

Quando invece l'azienda è grande la matrice deriva dal gruppo, o meglio dai vari gruppi che compongono l'azienda. Potremmo trovare quindi matrici diverse a seconda dei settori aziendali: il gruppo commerciale fatto in un modo, l'amministrazione in un altro. È il gruppo che, in maniera implicita, definisce lo standard di chi va bene e di chi non va bene.

**Ecco quindi che è il gruppo che si attira solo un certo tipo di persone .**

Per qualcuno potrà sembrare un punto di vista "mistico". E in effetti in parte lo è.

Ma, d'altro canto, oltre un decennio di esperienza nel campo della ricerca, selezione e gestione delle persone ci ha mostrato che nella pratica avviene proprio questo. Per quanto



mistico possa apparire.

Ovviamente ciò che un imprenditore dovrebbe fare non è subire passivamente questa legge naturale, perché altrimenti il gruppo si appiattirebbe su un certo tipo di persone e non riuscirebbe a crescere. La soluzione è, conoscendo e rispettando questa legge, utilizzarla al fine di migliorare la qualità del proprio gruppo. Ciò può essere fatto scegliendo di **inserire in azienda, tra le persone che l'azienda stessa si attira, quelle di qualità leggermente superiore a chi è già presente.**

Molto spesso, però, le aziende non riescono a seguire questa ricetta perché cadono nella trappola dell'esclusione. Si attirano le persone, ma poi non ne va bene nessuna. E nella prossima sezione vi illustreremo come evitare questa trappola.

## **2.5 Il collo di bottiglia**

La tendenza all'esclusione si manifesta in due momenti precisi del processo di selezione: prima e dopo.

Il dopo ha a che fare con la “crisi di rigetto” di cui parleremo nel capitolo 6 –“Il dopo: l'integrazione”. Del prima parleremo ora.

In maniera naturale e fondamentalmente inconsapevole, ogni gruppo tende a essere esclusivo. L'istinto primario di un gruppo non è quello di includere i nuovi arrivati, ma è quello di lasciarli fuori.

Questo è evidente innanzitutto sul piano sociale e culturale; per esempio molte nazioni o culture sono fondate su concetti di esclusione. A livello esasperato ciò si manifesta con intolleranza e razzismo.

Ma ciò è osservabile anche nella quotidianità delle relazioni sociali. Basti pensare a quando arriva un nuovo elemento in una compagnia di amici. È tipica la situazione in cui i membri veterani fanno battute che solo loro possono capire o parlano di situazioni che solo loro hanno vissuto. Benché non sia del tutto intenzionale, questo atteggiamento fa sentire il nuovo arrivato un estraneo. È un meccanismo naturale che ogni gruppo utilizza per difendersi, per proteggere e affermare la propria identità, per mantenere il proprio status e l'equilibrio raggiunto.

Ciò ovviamente avviene anche nelle aziende. L'istinto naturale di un'azienda è di mantenere lo status quo e rifiutare persone nuove, non di accettarle o di integrarle.



Vi è mai capitato, dopo aver assunto una persona nuova, che i vostri collaboratori vi dicessero: - Ma ne avevamo proprio bisogno? - oppure che la criticassero dal primo giorno in azienda dicendo: - Ma hai visto che tipo strano? Ha la vista lenta, si accorge in ritardo delle cose...sarà per via della montatura degli occhiali in tartaruga?- e altri commenti analoghi.

Questo avviene perché nell'immaginario collettivo le persone nuove rappresentano dei costi, "non vanno al passo" col resto del gruppo e spesso fanno perdere tempo. I collaboratori esistenti possiedono certe competenze e certe abilità acquisite nel tempo e non sono tanto disposti a ritrasmetterle ad altri. Il loro istinto primario è quello di conservare lo stato delle cose, guardano con sottile diffidenza ai nuovi arrivati perché vivono con timore l'idea del cambiamento che potrebbe alterare gli equilibri aziendali cui sono abituati. Di conseguenza attuano dei "sistemi di difesa" inconsapevoli per proteggersi dall'arrivo dei vari "alieni". Si tratta di una sorta di rifiuto inconscio all'accogliere persone nuove.

Per quanto le aziende dichiarino di voler assumere e inserire nuovi collaboratori, in realtà molto spesso nella pratica attuano dei sistemi di esclusione che rallentano e rendono difficoltoso il processo di inserimento.

Tali sistemi sono molteplici:

- troppi vincoli o "paletti" sulla scelta delle persone (età anagrafica, titolo di studio, conoscenze tecniche, precedenti esperienze lavorative, zona di residenza, aspetto esteriore)
- richieste di requisiti difficilmente reperibili (un dirigente con esperienza e di successo ma che sia disposto a farsi pagare poco; oppure persone sicure, autorevoli e autonome ma contemporaneamente flessibili, accomodanti e disposte ad accettare direttive)
- forte selettività sulle tipologie di candidati (solo persone che abitino nel paese in cui si trova l'azienda; oppure donne ma non in "età da marito")
- assunzioni effettuate solo sulla base di conoscenze dirette dell'imprenditore.

**Le resistenze all'inclusione, nella maggior parte dei casi, derivano da esperienze negative precedenti.** Capita infatti con frequenza che l'imprenditore, "segnato" dagli insuccessi

conseguiti nelle selezioni passate, stabilisca delle regole troppo rigide per cautelarsi e tutelare l'azienda da ulteriori fallimenti.

Chi si è scottato con l'acqua calda poi ha paura anche dell'acqua fredda.

Ecco perché l'imprenditore prende mille precauzioni. Non è vero che non vuole includere, desidera farlo ma, ricordandosi di essere stato "scottato", opera con molte riserve ed estrema cautela.

Quindi ogni fenomeno di resistenza da parte dell'azienda (troppi paletti, richieste quasi impossibili, estrema selettività) può essere considerato naturale e può essere risolto spingendo l'imprenditore oltre i suoi timori.

## 2.6 Idee virus

L'atteggiamento di esclusione deriva in parte dai fenomeni (visibili) appena descritti di opposizione e resistenza, ma anche e soprattutto dalla presenza di idee fisse (non visibili) che molti imprenditori hanno in relazione all'inserimento delle persone.

Definiamo tali convinzioni (apparentemente sensate ma di fatto limitanti e distruttive) IDEE VIRUS, perché si propagano in maniera incontrollata, sono contagiose e creano un danno.

Un'idea virus è un principio che contiene una base di verità ma che, quando viene applicato, impedisce di ottenere il risultato desiderato.

Per esempio, è un'idea virus l'idea secondo cui "si diventa ricchi perché si è stati disonesti".

Questo concetto contiene una base di verità (perché sicuramente esistono persone che si sono arricchite in maniera disonesta), ma anche una grande falsità (se si vuole diventare ricchi, bisogna necessariamente essere disposti ad approfittarsi del prossimo); di conseguenza, se questo principio venisse applicato, ci ritroveremmo con molti criminali... e non con persone che hanno realizzato, attraverso il lavoro, la loro fortuna.

Il sistema pratico migliore per stabilire se un'idea è virus o meno consiste nel rispondere a questa domanda: "Applicare questa idea mi porterà a risolvere immediatamente il problema che mi si presenta o a raggiungere il risultato cui aspiro?". Se la risposta è no, siete di fronte a un'idea virus.

Si tratta di idee auto-limitanti, cioè convinzioni "autoinstallate", dovute a esperienze negative pregresse, che modificano o alterano la nostra visione oggettiva di ciò che ci sta intorno. Con le idee auto-limitanti sostituiamo l'osservazione con l'informazione. Per esempio, se abbiamo avuto l'esperienza in azienda di qualche collaboratore improduttivo e problematico, ci siamo creati l'idea che le persone valide non esistano e che la maggioranza dei collaboratori siano così. Anche quando ci dovesse capitare una persona in gamba, l'idea autolimitante ci porterà a pensare che alla fine anch'essa non sarà poi così valida.

Un'idea virus è una convinzione che una persona ha "comprato" da qualcun altro e che da

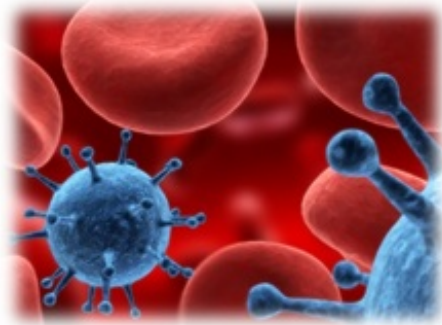
quel momento utilizzerà come spiegazione, per se stessa e per il resto del mondo, della mancanza di risultati.

Per esempio capita spesso che un venditore “compri” le idee virus da un cliente.

Se il venditore non è riuscito a vendere, ha quasi certamente comprato. Ciò significa che il cliente gli ha venduto un’idea del perché non poteva acquistare (il prodotto è troppo caro, la concorrenza fa offerte migliori, non era il momento giusto per comprare e così via) e in quel momento quella convinzione aiuta il venditore a non avvertire la sensazione di fallimento. Da lì in poi il venditore va in giro con questa idea in testa e userà tale idea come spiegazione a se stesso, al suo capo e al mondo del perché non sia possibile vendere.

Nel campo della selezione, le idee virus funzionano da scudo invisibile all’inserimento di nuovi collaboratori e, per quanto non sia semplice da ammettere, tengono lontane le persone.

Quando, nonostante siano stati compiuti numerosi sforzi per eliminare le resistenze e le opposizioni all’inclusione, in azienda ci sono ancora forti difficoltà o situazioni di stallo nelle attività di selezione, questo è un sicuro segnale del fatto che esistano, nella testa dell’imprenditore, una o più idee virus relative al soggetto della selezione.



Ecco una semplice lista delle idee virus più diffuse tra gli imprenditori in materia di selezione:

- Cercare il candidato perfetto

Imprenditore: “Dovrei trovare qualcuno come me”

Libro: “Se uno fosse come te, non pensi che avrebbe già aperto la sua azienda?”

- Pensare di non aver bisogno di nessuno

Imprenditore: “Nella mia azienda siamo a posto così, non abbiamo bisogno di altre persone”

Libro: “Ma se tu trovassi qualcuno veramente in gamba, non pensi che troveresti qualcosa da fargli fare e che potrebbe creare opportunità e ricchezza per la tua azienda?”

- Cercare di risparmiare sulle persone

Imprenditore: “Le persone brave sono difficili da trovare e costano tanto”

Libro: “Se uno è bravo e rende tanto, perché dovrebbe costare poco?”

- Pensare che il denaro sia la molla principale della motivazione

Imprenditore: “Le persone lavorano principalmente per i soldi”

Libro: “Se il denaro è l’unica leva che utilizzi per motivare i tuoi collaboratori, sicuramente essi lavoreranno solo per quello...e te ne chiederanno sempre di più”

- Paura di crearsi un concorrente in casa

Imprenditore: “Ma se uno diventa troppo bravo... non è che poi si mette in proprio e mi porta via i clienti?”

Libro: “È meglio tenere in azienda persone incapaci e improduttive o renderle competenti e produttive correndo il rischio che se ne vadano?”

- Cercare i più vicini

Imprenditore: “Preferisco assumere persone della zona piuttosto che gente che viene da fuori” oppure: “Meglio assumere chi abita vicino all’azienda, sennò dopo un po’ se ne va”

Libro: “Cerchi i più vicini o cerchi i migliori?”

- Mettersi alla ricerca solo nel momento del bisogno o dell’emergenza

Imprenditore: “Noi entriamo in selezione solo quando abbiamo bisogno di qualcuno”

Libro: “Se ti attivi solo all’ultimo momento, poi ti devi accontentare del meno peggio. O hai un’azienda conosciuta e leader di mercato che non ha problemi a reperire personale, oppure devi attivarti per tempo e metterti nella condizione di poter scegliere”

- La selezione non richiede un budget

Imprenditore: “In questo momento l’azienda non ha soldi da investire nella selezione”

Libro: “Quello che costa poco vale poco. Se non sei disposto a investire, avrai solo persone mediocri.”

- Prima di inserire una persona nuova bisogna mandar via qualcuno che c’è già

Imprenditore: “Non posso caricarmi di costi inutili... prima devo mandar via il magazziniere che mi fa casini e poi ne inserisco uno nuovo!”

Libro: “In realtà è il contrario: se inizi a cercare un magazziniere nuovo, quello che c’è già o si sveglia o se ne va. Se non crei le condizioni di avvicinamento, il magazziniere improduttivo rimarrà fino alla pensione”.

- Criticismo generalizzato nei confronti delle nuove generazioni

Imprenditore: “I giovani d’oggi non sono come noi che abbiamo fatto la gavetta...non vogliono fare sacrifici e preferiscono stare dietro a una scrivania”

Libro: “In realtà i giovani rappresentano il futuro della tua azienda e ce ne sono tanti brillanti e capaci... Forse anche tu devi cambiare i tuoi criteri di valutazione (gavetta, sacrifici) perché appartengono a un passato ormai superato”

*L'essenziale è invisibile agli occhi*  
*A. de Saint Exupéry*

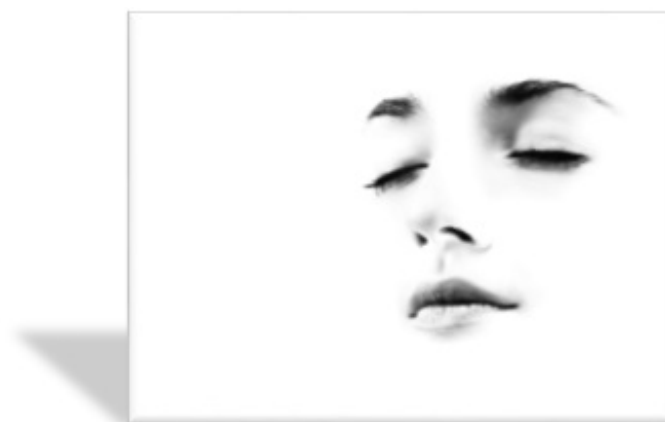
Dopo aver analizzato le conseguenze negative delle idee virus, in questo capitolo vi faremo indossare un nuovo paio di occhiali che vi aiuterà a osservare la vostra azienda da un diverso punto di vista. Utilizzando nuove idee e nuovi concetti, vi troverete a scoprire e a “riscoprire” la vostra azienda. Questa nuova visuale, non alterata né deformata da idee autolimitanti, vi darà la possibilità di trovare e applicare soluzioni nuove, intervenendo con più efficacia nella gestione ed espansione dell'azienda.

### 3.1 Chiudi gli occhi e dimmi cosa vedi

Il nuovo paradigma con cui osserviamo l'azienda ha a che vedere con i concetti di tangibile e intangibile.

Con **tangibile** intendiamo tutto ciò che appartiene al mondo reale e che può essere recepito attraverso i cinque sensi: tutto ciò che può essere visto, toccato, misurato. Si tratta di oggetti e, in definitiva, di tutto ciò che è materia. Con **intangibile** intendiamo tutto ciò che appartiene alla sfera del pensiero, delle idee e delle emozioni. È qualche cosa che non si può avvertire tramite i sensi ma che si può “percepire”.

Applichiamo questo concetto ad una situazione reale. Immaginate di partecipare ad un concerto. Ascoltate la musica, osservate il cantante sul palcoscenico, notate tutte le persone che vi circondano, vi godete il fresco della sera. Questa è la parte tangibile. Ma c'è dell'altro: vivete le emozioni suscitate dalle canzoni, ricordate i momenti della vostra vita a cui sono legate, percepite il pathos che si crea tra il pubblico e l'energia che c'è nell'aria. Questa è la parte intangibile.



Anche un'azienda è un mix di elementi tangibili e intangibili. Al mondo del tangibile appartengono gli stabili, gli strumenti di lavoro, le strutture produttive, i macchinari, i prodotti e servizi, i libri contabili, i computer, il denaro; in una parola tutto ciò che è visibile. Al mondo dell'intangibile appartengono il clima aziendale, i valori, le conoscenze, la motivazione, la

cultura, la reputazione sul mercato, il marchio, giusto per elencarne alcuni.

Entrate in una stanza dove si sta svolgendo una riunione. Sul piano tangibile osservate gli oggetti presenti (tavoli, sedie, mobili, tende), vedete le persone, sentite i profumi. Sul piano intangibile respirate il “clima” di armonia o di tensione tra le persone presenti, cogliete l’interesse o il coinvolgimento dei partecipanti, intuite il livello emozionale all’interno del gruppo.

All’interno del mondo-azienda, le sfere del tangibile e dell’intangibile sono presenti in ogni settore. Dal sistema di management, alla gestione delle persone, al marketing, alla gestione dei clienti, alla ricerca e selezione del personale.

L’evoluzione dell’economia ha spostato gli equilibri tra questi due mondi. Fino a qualche decennio fa la sfera del tangibile era quella prevalente: ciò che contava sul mercato erano i capitali economici, le strutture produttive e i macchinari. Da qualche tempo si assiste ad una inversione di tendenza: il mercato privilegia gli aspetti intangibili. Ciò non significa che gli elementi tangibili non siano più necessari, ma che non sono più sufficienti; senza macchinari, strutture e strumenti un’azienda non sopravvive, ma se ha solo quelli il suo potenziale competitivo sul mercato è molto scarso.

Questa non è una idea solo nostra, ma è ciò che ormai vanno dicendo da tempo sia i maggiori esperti di management sia alcuni dei dirigenti delle più grandi aziende a livello mondiale.

*“ Noi dedichiamo tutto il nostro tempo alle persone. Il giorno in cui non sapremo più gestire le persone quest’azienda sarà finita!”* – Jack Welch – Ex Amministratore Delegato General Electric

*“ Il valore (oggi) emana da quello che c’è intorno al prodotto: dall’applicazione della creatività e del capitale intellettuale”* - Tom Peters – Massimo esperto di management al mondo

*“ L’elemento vincente è il modo in cui l’azienda crea un’armonia psicologica tra le persone. Si deve essere in grado di segnalare in modo molto preciso che qui ci si può anche divertire, pensare in modo anticonformista e fare degli errori”* - Jorma Ollila – Presidente Nokia

*“ Una quota sempre maggiore del nostro PIL riflette il valore delle idee, più che il valore dei prodotti, dei materiali o della manodopera”* – Alan Greenspan – Ex Presidente della Federal Reserve

*“ Tutti i nostri stabilimenti e impianti potrebbero essere distrutti da un incendio domani, ma questo influirebbe minimamente sulla nostra azienda; quello che conta veramente qui è la nostra grande reputazione”* - Roberto Goizueta - Amministratore Delegato Coca Cola Company

Come vedete, l’attenzione non è focalizzata su capitali economici, macchinari o prodotti, ma su persone, idee, capitale intellettuale, reputazione.

Applichiamo questo punto di vista allo scenario della PMI.

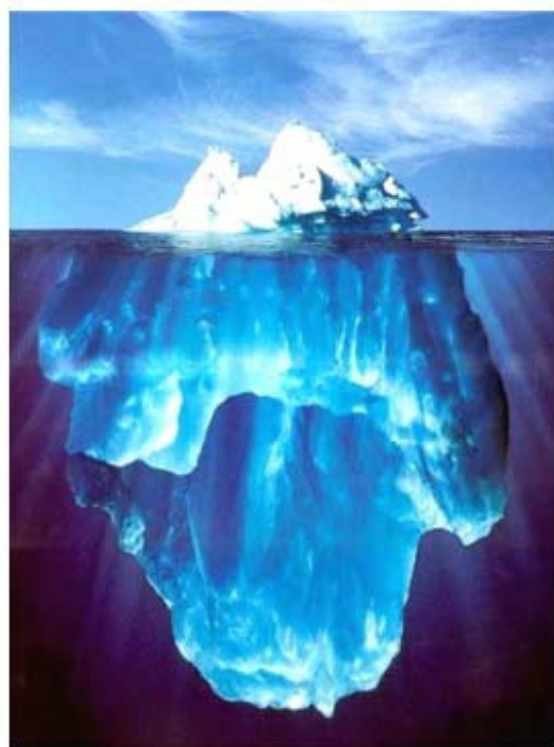
Facciamo un esempio. Se avete un negozio di abbigliamento, è ovvio che il negozio debba



essere pulito, la merce ben esposta, la vetrina attraente e la qualità di ciò che vendete elevata (aspetti tangibili). E questo è ciò che farà entrare il cliente nel negozio. Ma ciò che lo indurrà ad acquistare sarà l'atteggiamento cortese ed interessato della commessa (aspetto intangibile). E ciò che lo farà tornare sarà la qualità dell'esperienza di acquisto che avrà vissuto (aspetto intangibile).

In definitiva possiamo affermare che gli aspetti tangibili, per quanto assolutamente importanti e imprescindibili, ormai rappresentano solamente la punta dell'iceberg di un'azienda; cioè la parte visibile, che sta sopra il pelo dell'acqua. Ma così come la maggior parte dell'iceberg si trova sotto la superficie dell'acqua e non è visibile, ciò che veramente crea il valore di un'impresa sul mercato sono sempre di più i fattori non visibili, quelli intangibili, ossia i veri elementi distintivi.

Nel corso degli ultimi decenni abbiamo assistito ad una lenta e progressiva evoluzione: gli aspetti materiali, gradualmente ma inesorabilmente, hanno ceduto il passo a quelli immateriali. Se all'inizio del secolo il 90% del valore di un'azienda era creato dai fattori tangibili e il 10% da quelli intangibili, quella proporzione si è andata via via trasformando fino a raggiungere una vera e propria inversione di tendenza. Come è possibile osservare dalla figura 3.1, al giorno d'oggi i prodotti e servizi (escludendo tutti i casi di monopolio del mercato), le strutture produttive e gli strumenti di lavoro, pur essendo la parte visibile, non rappresentano che il 10-20% del patrimonio aziendale, mentre le mete, i valori condivisi, la cultura, il know how e il clima ne rappresentano l'80-90%.



**PRODOTTI/SERVIZI**  
**MACCHINARI**  
**STRUMENTI**  

---

**META**  
**VALORI**  
**KNOW HOW**  
**TALENTI**  
**CLIMA AZIENDALE**

**Fig. 4 Capitali tangibili e intangibili**

Ogni imprenditore dovrebbe sapere che la gestione di un'azienda, da un punto di vista di management, richiede da un lato elementi tangibili, quali definizione di obiettivi e budget produttivi, strategie commerciali e di marketing, piani e procedure di lavoro, programmazione

delle attività, sistemi di controllo gestionali, finanziari e statistici. Ma dall'altro, richiede anche - e soprattutto - elementi intangibili. Invisibili, ma essenziali. Creare una **meta** per l'azienda (che rappresenti la direzione verso cui tendere e la motivazione che aiuti a superare i momenti di crisi del mercato), far condividere i **valori** ai membri del gruppo (così da creare un team coeso che impedisca ai migliori di andarsene), diffondere il **know how** (per creare la supremazia dell'azienda sul mercato), trovare **talenti** da far crescere (al fine di sviluppare nuove idee e creare valore aggiunto ai prodotti e servizi), realizzare un **clima** positivo (all'interno del quale le persone risultano più produttive).

E oggi più che mai sono questi gli elementi che segnano la linea di confine tra un'azienda che "tira a campare" e un'azienda che prospera. È solo aggiungendo qualità e quantità alla parte "sommersa" che la parte emersa potrà svilupparsi ulteriormente e rimanere stabilmente a galla. Lavorando su valori, cultura, mete, motivazione, conoscenze e idee si migliorerà la produttività aziendale, la quantità e qualità dei prodotti e servizi, l'appetibilità dell'azienda sul mercato e di conseguenza la redditività. Oggi più che mai "è il capitale umano che crea quello economico".

Anche la gestione delle persone può essere attuata su due livelli. Da un lato c'è l'imprenditore che lavora **solo** sul piano tangibile: gestisce i propri collaboratori limitandosi a utilizzare i mansionari e le procedure, stabilisce norme e regole per disciplinarne il comportamento, dialoga con loro solo su questioni operative, si limita alla retribuzione economica. Dall'altro c'è l'imprenditore che lavora **anche** sul piano intangibile: oltre a tutto ciò che riguarda gli aspetti materiali, aggiunge del valore derivante dal fatto che si interessa dei suoi collaboratori a livello personale, li fa sentire gratificati dei risultati che ottengono, cerca di coinvolgerli nella vita dell'azienda, di renderli partecipi dei progetti, si occupa del loro miglioramento personale e lavora per creare opportunità e far sentire le persone parte di un gruppo.

Allo stesso modo, nella ricerca e selezione del personale, esistono fattori tangibili e fattori intangibili con cui l'azienda deve misurarsi. Gli elementi tangibili sono ad esempio gli annunci di selezione, il Curriculum Vitae, il contratto di collaborazione, il compenso economico ed eventuali benefit (auto aziendale, cellulare aziendale, buoni pasto). Gli elementi intangibili includono l'opportunità (piano di crescita personale e professionale, possibilità di carriera, partecipazione a progetti), la reputazione aziendale, popolarità del marchio, l'appetibilità generale dell'azienda.

I collaboratori (e soprattutto le persone di talento) privilegiano sempre di più gli elementi intangibili rispetto a quelli tangibili. Danno per scontato il fatto di ricevere uno stipendio, di essere forniti di strumenti di lavoro adeguati, di lavorare in un ambiente confortevole. Conferiscono sempre maggiore importanza al fatto di sentirsi coinvolti e motivati, di ricevere know how e avere possibilità di crescita, di lavorare in un'azienda che promuova valori importanti e di respirare un clima sereno.

	FATTORI TANGIBILI	FATTORI INTANGIBILI
<b>SISTEMA DI MANAGEMENT</b>	Strumenti gestionali (obiettivi, piani di lavoro, budget) Programmazione Procedure operative	Mete Valori Relazioni interpersonali Clima aziendale Know How
<b>GESTIONE RISORSE UMANE</b>	Mansionari Regole comportamentali Aspetti amministrativi (orario di lavoro, inquadramento, ruolo in azienda) Retribuzione economica Formazione tecnica	Interesse e aiuto nei confronti delle persone Riconoscimento dei risultati conseguiti Coinvolgimento nei progetti aziendali Percorsi di crescita e carriera Miglioramento personale
<b>SELEZIONE DEL PERSONALE</b>	Strumenti di selezione (annunci, cv, analisi attitudinali) Tecniche di colloquio Offerta economica (retribuzione, incentivi, benefits)	Progetti imprenditoriali Livello di inclusività dell'azienda Proposta di valore (opportunità, crescita)

**Fig. 5 Tabella fattori tangibili e intangibili**

*“I talenti chiedono sempre più **valori**...per prosperare le aziende devono imparare a far convivere esperienza e sentimenti” K. Nordstrom*

Sulla base della maggiore o minore presenza dei fattori tangibili e di quelli intangibili, è possibile definire una scala su cui posizionare le aziende. Se i fattori tangibili sono prevalenti rispetto a quelli intangibili, l'azienda si posiziona nella parte bassa della scala; mano a mano che la parte intangibile aumenta, l'azienda sale lungo la scala.

Nella prossima sezione presenteremo la MAPPA DINAMICA DELLE AZIENDE, che è la classificazione grafica di sei modelli di azienda, differenziati sulla base della presenza dei fattori tangibili e intangibili.

### 3.2 Viaggio al centro dell'azienda

A questo punto del libro è necessaria un po' di attenzione. Lo strumento che stiamo per illustrare è totalmente nuovo e, come tutte le cose nuove, inizialmente può risultare un po' ostico o di non immediata comprensione.

È il momento di aprire la **MAPPA DINAMICA DELLE AZIENDE**. ([clicca qui](#))

Di cosa si tratta?

In questa mappa vengono proposte **sei tipologie di azienda**, che racchiudono il novero delle aziende che si possono trovare sul mercato.

Ogni tipo di azienda rappresenta un “modello culturale”, cioè un sistema di fare impresa basato sulla cultura dominante che si respira in azienda. Tale cultura è generata in primis dalle idee e dalle convinzioni dell'imprenditore e del management; essa determina il clima dell'azienda e ne influenza tutte le dinamiche.

I sei modelli sono definiti: azienda emozionale, relazionale, formale, autoritaria, diffidente, rassegnata. Tali nomi richiamano la matrice su cui è fondato il sistema azienda e descrivono il tipo di atteggiamento e di relazione prevalentemente utilizzato all'interno dell'azienda. In seguito spiegheremo dettagliatamente il significato di ognuno dei termini.

Nella parte superiore della mappa, inoltre, sono elencate **undici variabili** che descrivono il modo in cui un'azienda opera.

Queste variabili sono di due tipi:

- relative all'azienda: sistema di gestione delle persone, atteggiamento verso i collaboratori, atteggiamento verso gli errori, formazione, ottimizzazione/apprendistato del personale, qualità delle comunicazioni/riunioni (colonne azzurre)

- relative alle attività di selezione: considerazioni imprenditoriali sulle persone, livello di inclusione/attrazione, metodo di ricerca e selezione, offerta di valore ai candidati, tipologia del rapporto di lavoro (colonne gialle)

Ognuna di queste, in quanto variabile, si manifesta in modo differente nei sei modelli di azienda proposti.

Nella parte destra della mappa, infine, troviamo due colonne di considerazioni generali: la valutazione globale dell'azienda sulle risorse umane e la qualità del suo rapporto con il mercato.

Iniziamo ora a familiarizzare con lo strumento, che può essere utilizzato in due modi.

In senso verticale per capire come si manifesta una certa variabile in ogni modello di azienda, in senso orizzontale per capire quali sono le caratteristiche che definiscono un certo modello di azienda.

## 1. Incrocio delle righe orizzontali con le colonne verticali.

Per esempio: partiamo da sinistra dalla casella “azienda formale” e facciamo scorrere l'occhio fino a incrociare la colonna “atteggiamento verso gli errori”. Nella casella di incrocio troviamo la scritta “*I comportamenti che determinano errori di grave entità sono regolamentati e sanzionati da direttive precise: se una persona commette uno sbaglio o crea un problema riceve una lettera di richiamo o*”

*una nota di demerito. Non ci sono "sbottò" plateali, ma nemmeno colloqui di correzione individuali."* Questo spiega come quel tipo di azienda (formale) opera in relazione a quella variabile (atteggiamento verso gli errori): in un'azienda formale si trovano direttive e regolamenti che stabiliscono ciò che è permesso e ciò che è vietato all'interno dell'azienda stessa e come vengono sanzionate eventuali trasgressioni.

Se invece partiamo dalla casella "azienda relazionale" e facciamo scorrere l'occhio fino a incrociare la colonna "atteggiamento verso gli errori", troviamo la scritta *"Chi sbaglia viene gestito individualmente e mai in pubblico, con un atteggiamento tollerante verso gli errori, che vengono affrontati e corretti con positività. Le persone difficilmente commettono gli stessi errori più volte e tendenzialmente non hanno difficoltà ad ammetterli e ad assumersene responsabilità."* Ciò significa che l'azienda relazionale, diversamente da quella formale, sostituisce ai regolamenti scritti il contatto diretto con le persone, per correggere eventuali errori e fare in modo che le persone possano trarne insegnamenti.

## **2. Incrocio delle colonne verticali con le righe orizzontali.**

Per esempio: partiamo dalla colonna "offerta di valore ai candidati" e facciamo scorrere l'occhio fino a incrociare la riga corrispondente ad "azienda autoritaria". Nella casella di incrocio troviamo la scritta *"L'offerta include il minimo previsto dalla legge (contratto regolare, ambiente di lavoro sicuro, retribuzione adeguata). L'eventuale surplus economico (premi, incentivi, benefit) è subordinato alla dimostrazione da parte del candidato di aver ottenuto dei risultati. L'unica opportunità di ricevere premi o incentivi è rappresentata da sforzi straordinari."* Ciò significa che l'azienda di tipo autoritario offre ai potenziali candidati soltanto quanto è previsto dalle normative vigenti ed è piuttosto carente sul piano dell'incentivazione economica e delle opportunità. Se invece facciamo incrociare la colonna "offerta di valore ai candidati" con la riga corrispondente ad "azienda rassegnata", nella casella di incrocio troviamo la scritta *"I candidati dovrebbero essere grati all'azienda per il solo fatto di avere un lavoro e di ricevere un compenso."* Questo indica che in un'azienda rassegnata l'idea di creare una proposta di valore per i candidati è totalmente assente.

**La mappa va interpretata come una scala che misura le potenzialità di successo sul mercato: la condizione dell'azienda migliora salendo dal basso verso l'alto.** Potrebbe comunque capitare di incontrare aziende affermate che appartengono a un modello non elevato sulla scala; ciò dipende dal fatto che operano in condizioni particolarmente vantaggiose (situazione di monopolio di mercato, assenza di concorrenti, "appoggi" esterni) e non dal fatto che quel modello culturale rappresenti un'effettiva potenzialità di successo.

La mappa non ha una finalità di giudizio, ma semplicemente di analisi. Saperla leggere rappresenta il primo passo per poi riuscire a utilizzarla. In questo capitolo descriveremo nel dettaglio sia i tipi di azienda sia le variabili collegate. Una volta acquisita familiarità con questi concetti, ogni imprenditore sarà in grado di posizionare la propria azienda sulla mappa, identificando il modello che più si avvicina alla sua realtà aziendale. Per riuscire a farlo bene, è importante comprendere a fondo i modelli di azienda e le caratteristiche, così da evitare di sottostimare (penalizzandosi eccessivamente) o sovrastimare (interpretando in maniera troppo ottimistica) la posizione della propria azienda sulla mappa.

Nel capitolo successivo spiegheremo come utilizzare la mappa in maniera dinamica, con

l'obiettivo di aiutare l'imprenditore a portare la propria azienda a un livello migliore, aumentando il suo potenziale di successo sul mercato.

## Sei modelli di azienda

Iniziamo a descrivere i sei modelli di azienda.

Alla base della scala, troviamo l'**AZIENDA RASSEGNA**TATA. Il nome è chiaramente evocativo dello stato d'animo che l'imprenditore prova nei confronti della sua attività e delle persone con cui lavora e, reciprocamente, della sensazione che i suoi collaboratori sentono vivendo all'interno dell'azienda.

Successivamente troviamo l'**AZIENDA DIFFIDENTE**, nella quale vige un clima improntato sulla precarietà, sull'incertezza, sul timore del futuro e del cambiamento.

Salendo ancora sulla scala, troviamo l'**AZIENDA AUTORITARIA**, nella quale l'imprenditore gestisce l'azienda e i suoi collaboratori con un atteggiamento impositivo e direttivo; il clima che le persone percepiscono è ostile e basato sul controllo.

A un livello più elevato troviamo l'**AZIENDA FORMALE**, un contesto strutturato sulla base di procedure, regole e razionalità; l'azienda, e di conseguenza le persone, sono "frenate" da un clima cauto e conservatore/tradizionalista.

In seguito troviamo l'**AZIENDA RELAZIONALE**, dove si respira un clima fondato sulla condivisione, sul coinvolgimento e sulla motivazione, dove i rapporti umani hanno un ruolo predominante.

Al livello più alto della scala si situa l'**AZIENDA EMOZIONALE**, che rappresenta l'ideale verso cui tendere, un ambiente caratterizzato da un clima di grande coinvolgimento emotivo.

È fondamentale sottolineare che salendo lungo la mappa si assiste a un progressivo miglioramento del clima aziendale e in generale dei fattori intangibili, di cui abbiamo parlato nel capitolo 3.1.

Mentre i fattori tangibili (strumenti, macchinari, attrezzature) rimangono pressoché invariati, la presenza dei fattori intangibili cambia significativamente: ai livelli alti i fattori intangibili acquistano sempre maggior rilevanza, mentre ai livelli più bassi gli aspetti intangibili sono quasi del tutto assenti.

Salendo lungo la scala, quindi, si passa dal respirare un clima di rassegnazione, diffidenza e ostilità verso una situazione di allegria. Nel contempo, si accentuano sempre di più gli aspetti legati all'intangibile: valori, relazioni, idee.

## **Le 11 (+2) variabili**

La mappa dinamica delle aziende si sviluppa su due pilastri portanti: da un lato le caratteristiche aziendali e dall'altro le caratteristiche relative alle attività di selezione.

Ovviamente i due pilastri non sono disgiunti, nel senso che il sistema con cui viene gestita l'azienda genera in maniera diretta le modalità di ricerca e selezione dei collaboratori. La cultura che si respira nel sistema manageriale permea necessariamente l'approccio alle attività di crescita del gruppo.

### **CARATTERISTICHE AZIENDALI**

**SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERSONE (CONDIVISIONE METE E VALORI)** - Indica quanto i valori e le mete dell'azienda sono conosciuti e condivisi all'interno dell'azienda e il modo in cui essi vengono trasferiti.

**ATTEGGIAMENTO VERSO I COLLABORATORI (INTERESSE/AIUTO)** – Indica la quantità e la qualità di aiuto e sincero interesse che vengono manifestati nei confronti delle persone.

**ATTEGGIAMENTO VERSO GLI ERRORI** – Indica il modo in cui vengono gestiti gli errori commessi in azienda e le reazioni dei collaboratori.

**FORMAZIONE** – Indica quanta attenzione viene dedicata alle attività formative e la tipologia di formazione prevalente.

**OTTIMIZZAZIONE DEL PERSONALE/APPRENDISTATO** – Indica i tempi e le modalità con cui l'azienda rende le persone produttive e le impiega in compiti e funzioni in linea con le loro inclinazioni personali; rileva inoltre la presenza della cultura della delega e la quantità di attenzione dedicata al trasferimento della conoscenza.

**QUALITÀ DELLE COMUNICAZIONI / RIUNIONI** – Indica l'intensità, la frequenza e la facilità con cui vengono condivise le informazioni in azienda, nonché la presenza o assenza del lavoro di gruppo e delle attività di coordinamento in azienda.

### **CARATTERISTICHE RELATIVE ALLA SELEZIONE**

**CONSIDERAZIONI IMPRENDITORIALI RIGUARDO ALLE PERSONE** – Indica le idee e le convinzioni con cui l'imprenditore valuta le persone.

**LIVELLO DI INCLUSIONE/ATTRAZIONE** – Indica la quantità di barriere e ostacoli alla crescita numerica del gruppo e, di conseguenza, che tipologia di persone si attira l'azienda.

**METODO DI RICERCA E SELEZIONE** – Indica i sistemi utilizzati per la ricerca e la selezione di nuovo personale.

**OFFERTA DI VALORE AI CANDIDATI** – Indica la proposta che l'azienda offre ai candidati a livello tangibile e intangibile.

**TIPOLOGIA DEL RAPPORTO DI LAVORO** – Indica la tipologia e la qualità degli accordi che legano l'azienda e le persone a un rapporto di collaborazione.

## **CONSIDERAZIONI GENERALI**

**VALUTAZIONE GLOBALE DELL'AZIENDA SULLE RISORSE UMANE** – Indica il tipo di relazione tra azienda e persone che vi lavorano, nonché la frequenza di ricambio e di abbandono del personale

**QUALITÀ DEL RAPPORTO CON IL MERCATO** – Indica l'interazione e la dinamicità dell'azienda nel suo rapporto con il mercato. È un misuratore della prospettiva di vita futura dell'azienda stessa.

### **3.3 Chi sei delle sei?**

Passiamo ora in rassegna le sei tipologie di azienda.

- **l'azienda rassegnata**

L'azienda rassegnata si caratterizza per una totale assenza di gestione, che si manifesta in un atteggiamento apatico e noncurante dell'imprenditore nei confronti dell'azienda stessa e delle persone che vi lavorano. L'imprenditore non ha visioni né obiettivi di gruppo e di conseguenza non condivide valori o progetti con i propri collaboratori; sviluppa soltanto obiettivi o interessi individuali. Spesso pensa “Stavo meglio quando ero da solo” e considera i propri collaboratori come un “male necessario”; ritiene che le persone siano mosse solamente da leve economiche e che, non appena ne abbiano la possibilità, si comportino in maniera disonesta. Di conseguenza non rivolge loro nessuna forma di interesse o di aiuto.

Esiste una vera e propria frattura di rapporti e di comunicazione fra il management e i collaboratori; non esiste nessun reale sistema manageriale di gestione e controllo delle persone, eccetto la mera rilevazione delle presenze. Non è prevista una definizione di ruoli, ma semplicemente un'assegnazione di compiti da eseguire. In tale azienda una persona, se resiste molto tempo, non fa carriera; semplicemente le vengono assegnati carichi di lavoro maggiore.

L'azienda è sostanzialmente composta di singoli individui, che comunicano quasi



esclusivamente riguardo ad aspetti operativi; le attività di gruppo non sono nemmeno concepite.

All'interno di questo contesto, ovviamente, il concetto di inclusione è sconosciuto e il gruppo non cresce, per cui spesso queste aziende rimangono piccole oppure oscillano semplicemente in funzione della domanda di lavoro. Le attività di ricerca e selezione sono ridotte ai minimi termini, al punto che non viene nemmeno concepita l'idea che ci debba essere qualcuno che se ne occupi; l'azienda si abitua a sopravvivere con poche risorse e sovente non sostituisce nemmeno chi se ne va. Si realizza una vera e propria forma di adattamento all'ambiente: la scarsa quantità di persone conduce a una contrazione della produzione e a una diminuzione del fatturato.

L'imprenditore ritiene che le persone dovrebbero essere grate all'azienda per il solo fatto di ricevere uno stipendio e non esiste nessuna forma di proposta di valore alternativa. Ovviamente questo genera un livello di turn over dei nuovi collaboratori molto elevato.

Questo tipo di azienda può essere produttiva e ricevere richieste di lavoro, ma questo fatto non è di per sé un indicatore della sanità o dell'efficacia dell'azienda stessa. Spesso essa continua a sopravvivere semplicemente perché il mercato richiede i suoi prodotti o servizi; subisce le richieste del mercato ma non le determina. L'aspetto realmente importante non è il fatto che l'azienda produca e venda prodotti o servizi, ma la qualità del suo rapporto con il mercato: quanto lo influenza o quanto lo subisce. L'azienda rassegnata è in una condizione di tale dipendenza dalle variazioni imprevedibili del mercato che rende il suo futuro decisamente precario e legato a elementi o fattori totalmente estranei all'azienda stessa; è sempre sulla linea di confine tra il continuare a esserci e l'estinguersi.



Adesso ho capito!

L'azienda rassegnata deve essere tipo quella carpenteria della provincia di Bergamo, che esegue lavorazioni conto terzi per una o due aziende meccaniche della zona; da vent'anni vi lavorano le stesse quattro o cinque persone e l'imprenditore stesso passa gran parte del tempo "a fare pezzi" sulle macchine. Pota... ma come sono messi?!?!

- **l'azienda diffidente**

L'azienda diffidente si caratterizza per un atteggiamento di timore e paura nei confronti del mercato e dei collaboratori. È un'azienda in cui titolare è molto accentratore e cerca di esercitare il massimo controllo sulle attività, sul personale e sui clienti per evitare o ridurre gli effetti negativi che da questi potrebbero derivare.

L'imprenditore vive una forte contraddizione: benché il rischio sia una componente naturale del suo ruolo, egli agisce in senso contrario, evitando investimenti economici di rilievo, muovendosi solo su terreni sicuri, non esponendosi nell'avviare progetti nuovi, scoraggiando

iniziative diverse rispetto alle attività tradizionali. Cerca di mantenere lo status quo e gestisce l'azienda seguendo il principio di "avere prima di fare", nel senso che vuol essere sicuro che le attività che realizza portino a un risultato certo. Poiché però non decide mai veramente di mettersi in azione, questo atteggiamento produce l'immobilismo generale dell'azienda.

Nella visione dell'imprenditore il ruolo predominante lo rivestono l'azienda e gli obiettivi che si prefigge. Le persone sono ritenute semplicemente gli strumenti con cui realizzare i risultati. Rappresentano fondamentalmente un costo, quindi sono considerate alla stregua di un macchinario o di un capannone. Non sono considerate risorse, meno che mai umane. L'idea di considerarle "umane" è vista come un rischio da parte dell'imprenditore, perché questo significherebbe incentivare le persone ad aprirsi e a raccontare i loro fatti personali. Per quanto triste possa sembrare, questa realtà è molto diffusa e dipende dall'assoluta mancanza di gestione delle persone, che può essere dovuta a ignoranza manageriale o alla totale assenza di applicazione dei sistemi di motivazione e coinvolgimento. La completa non gestione delle persone o il fallimento nei tentativi di gestirle gradualmente porta l'imprenditore a sviluppare l'idea che le persone siano un costo e un problema per l'azienda.

Facciamo un esempio, di immediata comprensione, legato alla vita di coppia.

Quando un uomo si sposa, molto spesso ha l'idea che il fatto di aver trovato la donna della sua vita sia garanzia di un futuro felice e sereno. Dopo dieci anni di matrimonio, è arrivato a pensare che sua moglie è semplicemente colei che gli ha portato in casa la suocera!!

Ma cosa è successo in quei dieci anni perché egli cambiasse così radicalmente idea? Come mai la sua visione della moglie è così diversa?

Normalmente l'uomo dà la colpa al fatto che la moglie, nel corso degli anni, è molto cambiata..

Ma lui, quante volte e quanto spesso, ha ignorato situazioni problematiche evidenti che non ha gestito? Facendosi una bella analisi di coscienza, quante volte e quanto spesso ha trascurato di costruire il rapporto giorno dopo giorno con sua moglie?

Forse la moglie potrà anche essere cambiata, ma di certo lui non è riuscito a influenzarla positivamente.

Allo stesso modo, se i collaboratori oggi agli occhi dell'imprenditore appaiono come dei potenziali nemici, quante volte e quanto spesso egli ha trascurato di gestirli, di motivarli e di curarli giorno dopo giorno nel corso del rapporto di collaborazione? Forse il problema non sono solo i collaboratori...

Nell'azienda diffidente, le attività di selezione e crescita del gruppo sono alterate e distorte rispetto alla loro accezione generale. È l'azienda dei paradossi: l'imprenditore vuole le persone che hanno valore e professionalità ma che costano poco; vuole persone in gamba ma se sono troppo brave lo spaventano; le vorrebbe capaci ma non troppo perché altrimenti si mettono in proprio e gli fanno concorrenza; le vorrebbe formate ma non è disposto a trasmettergli il know how; vorrebbe tanti candidati validi ma non è disposto a investire un euro nelle attività di ricerca (preferisce i giornali gratuiti, i canali a basso costo e il passaparola, dimenticandosi che ciò che costa poco vale poco).

In queste aziende spesso si trova la zia del titolare che ha il ruolo di responsabile marketing, la

cugina grassa in reception, la nonna addetta alla contabilità... Certo, non sono veramente competenti, ma almeno sono persone fidate che costano poco!!!!

Le attività di apprendistato e formazione sono pressoché inesistenti o ridotte al minimo indispensabile; le persone in qualche modo devono cavarsela da sole ed è meglio evitare sistemi di premi o incentivazione perché altrimenti si montano la testa e saranno invogliate a chiedere sempre di più. L'idea che circola nei neuroni dell'imprenditore è: "Alle riunioni è meglio non dire che l'azienda sta andando bene, altrimenti le persone verranno a chiedere l'aumento".

Il concetto di inclusione è fondamentalmente disatteso; si realizzano per lo più attività esclusive, quali l'inserimento di amici o parenti stretti che sono preferibili agli "estranei", a prescindere dalle capacità professionali. La scelta del personale non si basa sul criterio della competenza, ma su quello dell'affidabilità e della fiducia; la scelta delle persone è interamente sotto la giurisdizione dell'imprenditore, che non si fida delle valutazioni e dei giudizi di nessun altro. Nella considerazione che sia difficile trovare persone brave e che quelle poche poi saranno futuri concorrenti, si tende a includere solo le persone che si conoscono, che sono facilmente controllabili o che costano poco. I migliori non si sentono a loro agio e tendono ad andarsene, mentre i mediocri rimangono poiché trovano un ambiente che, tutto sommato, è loro congeniale.

La prospettiva di persistenza futura dell'azienda sul mercato è molto precaria. Ciò dipende dal fatto che questo tipo di azienda molto spesso è "strangolata" da pochi grandi clienti di cui è fornitrice e che fanno "il bello e il cattivo tempo", nel senso che decidono a proprio piacimento le forniture, i prezzi, le quantità e i tempi di consegna e pagamento e l'azienda ne subisce passivamente la volontà.

Di conseguenza non è infrequente vedere scomparire queste aziende dal mercato dalla sera alla mattina.



Sarà mica quell'azienda che non ha mai avuto venditori e appena ne trova un paio, ti dice che non li vuole perché sono troppo bravi?!

Oppure quella dove l'imprenditore rimane in ufficio fino a tarda sera per controllare personalmente le bollette dei telefoni aziendali pensando "è vero che starò qui fino alle due di notte ma almeno non mi fanno fesso!!"

Oppure l'azienda dei mobili della Brianza dove i due titolari ultrasessantenni dicono a ogni cliente: "Veniamo noi a prendere le misure a casa vostra perché non ci fidiamo dei nostri collaboratori!!"

Sì, sì, mi sa che queste sono proprio aziende diffidenti.

- **l'azienda autoritaria**

Questo tipo di azienda è caratterizzata da una gestione effettuata tramite divieti, regole e imposizioni, di conseguenza si respira un clima autoritario. L'imprenditore guida l'azienda e i suoi collaboratori basandosi sul metodo comando e controllo; utilizza un criterio di correzione

piuttosto che di gestione. Per lui “fare management” non significa stabilire delle mete, condividerle con il gruppo e organizzare l’azienda in funzione di esse, ma significa fondamentalmente andare alla ricerca dei malfunzionamenti e cercare di correggerli, il più delle volte in prima persona.

Partendo dal presupposto che una persona tende a combattere ciò che non comprende (nel senso che un individuo utilizza la forza per gestire un problema o perseguire un risultato quando i metodi più razionali e relazionali non hanno funzionato), l’imprenditore autoritario tende a “combattere” le persone perché non conosce e non comprende gli strumenti e i metodi che gli permetterebbero di ottenere da loro motivazione e produttività. Per esempio di fronte a un collaboratore che commette un errore, ritiene che questo sia dovuto a malafede o a negligenza e che l’unico modo per porvi rimedio sia adottare misure disciplinari. E quindi in questo tipo di azienda non è raro assistere a “sceneggiate” in cui l’imprenditore riprende pubblicamente tale collaboratore urlando, sbraitando e prendendo il malcapitato a male parole.

Non esiste una reale cultura del prendersi cura delle persone e farle crescere. Le attività di affiancamento, apprendistato e delega (passaggio graduale della conoscenza per rendere le persone completamente autonome) sono viste come momenti di rallentamento delle attività produttive e di conseguenza un lusso che l’azienda non può permettersi. E nei momenti di sofferenza finanziaria, i costi del personale sono i primi a essere tagliati.

In questo tipo di azienda quindi le persone hanno difficoltà a crescere, perché la trasmissione della conoscenza non avviene per delega, ma deve essere vissuta come il risultato di una lunga “via crucis” costellata di sacrifici e sofferenza.

“Io ho speso quarant’anni di fatica e di sacrifici per imparare il mio lavoro e nessuno mi ha insegnato niente!!” Questo è il tipico pensiero dell’imprenditore della piccola media impresa che si è costruito da solo e che si aspetta che tutti gli altri ragionino esattamente come lui.

Di conseguenza le persone, per imparare il lavoro, sono costrette a “rubare i segreti del mestiere” a qualcuno che è molto restio a insegnarli perché se li è sudati nel corso degli anni ed è geloso della propria conoscenza (fenomeno tipico dei capi intermedi). Anche le attività formative non sono utilizzate in forma preventiva o con finalità di crescita, ma come sistema correttivo, nel senso che i corsi e gli interventi formativi sono utilizzati per far capire alle persone dove sbagliano e cosa stanno facendo male. Quando l’imprenditore si rivolge a un consulente o a una società di formazione esterna lo fa in questi termini: “Voi che siete bravi in queste cose, spiegate ai miei uomini quello che da vent’anni sto cercando di fargli entrare nella testa!!”.

Tutte queste considerazioni non vogliono essere giudizi negativi o critiche sulle scelte o sui comportamenti qui descritti che molti imprenditori normalmente adottano, ma semplicemente un invito a riflettere sul fatto che certi atteggiamenti (autoritari) conducono in maniera naturale a certi risultati (scarsa efficacia dei collaboratori); e che tali risultati sono ben lontani da ciò che l’imprenditore in cuor suo desidera realizzare.

Sul piano della selezione e della crescita quantitativa del gruppo, l’azienda autoritaria opera in

maniera restrittiva, rendendo difficili gli accessi e stabilendo vincoli e limitazioni. Benché talvolta l'imprenditore coinvolga altri responsabili di settore nel processo di selezione, la decisione finale è sempre e solo sua. Egli è alla spasmodica ricerca dei suoi cloni e rende le attività di selezione estremamente difficoltose, definendo una pluralità di "paletti" che rendono la maggior parte dei candidati inadatti ai suoi occhi. Vorrebbe trovare le persone uguali a come era lui vent'anni prima, non rendendosi conto che negli ultimi vent'anni il mercato del lavoro è completamente cambiato. "Quando io ho iniziato a lavorare ho fatto la gavetta...ero disposto a fare sacrifici, lavoravo tanto e guadagnavo poco...e il mio capo mi urlava dietro, altro che motivazione!!".

È tipico di un'azienda autoritaria creare, a fianco di rapporti di lavoro duraturi, anche molti rapporti di lavoro a breve termine e soprattutto non vincolanti (forte ricorso alle agenzie interinali e alle cooperative di lavoro), allo scopo di tutelare se stessa, non tanto il collaboratore. Il livello di turn over molto elevato e, a prescindere dalla caratura e dalla storia aziendale delle persone che se ne vanno, in azienda si parlerà male di loro.

Anche nei confronti dei clienti l'azienda esercita un atteggiamento autoritario, perché cerca di imporre loro i propri standard (di vendita, di produzione, di erogazione o distribuzione), ritenendo una seccatura qualsiasi richiesta fuori dalle consuetudini. Ciò si concretizza per esempio nel redarguire i commerciali che accettano ordini di prodotti o servizi che prevedono modifiche o cambiamenti. Invece di evolvere con il mercato, l'azienda cerca di cambiare le idee nella testa dei clienti. Continuerà a esistere sul mercato, ma lottando costantemente per la propria sopravvivenza, nell'alternarsi di momenti di crescita con momenti di crisi e depressione, in relazione alle congiunture del mercato stesso.



Ho capito, mi sa che questi qua sono davvero incattiviti!! E mi fanno un po' paura...  
Conosco un'azienda così: il responsabile del reparto montaggio era talmente "cattivo" che nessun operaio resisteva più di un mese nel suo reparto. Il management dell'azienda ha dovuto utilizzare solamente mano d'opera fornita da una cooperativa per poter rimpiazzare velocemente quelli che "scoppiavano"!  
E conosco anche un titolare che organizza le "riunioni di ascolto": cioè...lui parla e gli altri stanno zitti e ascoltano.  
C'è poi qual direttore di stabilimento che passa tutto il tempo a sbraitare contro quelli che "non hanno voglia di lavorare"...magari non diventerà un bravo manager, ma sicuramente diventerà un bravo tenore...perché urla dalla mattina alla sera!!

- **l'azienda formale**

L'azienda formale si contraddistingue per un approccio procedurale alle persone e alle problematiche aziendali. Cerca di guidare e incanalare i processi interni e tutte le attività delle risorse umane esistenti in azienda; emerge la tendenza a regolamentare tutto, a definire percorsi, a strutturare ogni attività, a stabilire mezzi e tempi per operare. È il luogo dove si privilegia la tecnica, dove lo scambio relazionale avviene tramite strumenti e tecnologie

(comunicazione scritta, posta elettronica), dove le persone si danno del “lei” anche se lavorano insieme da quindici anni. Esiste una visione aziendale (mete, scopi, valori) chiara e definita, ma serve più per l'esterno che per l'interno, nel senso che si ritiene più importante comunicare i propri valori e i propri standard al mercato piuttosto che assicurarsi che esista reale condivisione fra i membri del gruppo. All'interno dell'azienda formale manca una leadership forte, che viene rimpiazzata con regole, direttive e procedure.

La comunicazione tra le persone non avviene tramite incontro e confronto diretto, ma tramite mezzi e sistemi che mantengono le persone distanti. Per esempio, se in azienda c'è un problema da risolvere, si preferisce emanare una direttiva scritta piuttosto che indire una riunione per confrontarsi; le persone all'interno dell'azienda comunicano tra di loro utilizzando l'e-mail anche se sono sedute una di fronte all'altra.

E fino a qui, tutto sommato, la situazione non sarebbe poi così drammatica. Se non fosse che si tratta di un'azienda-arcipelago, nel senso che è costituita da tante isole separate. I vari settori dell'azienda (produzione, amministrazione, commerciale, area tecnica) sono compartimenti stagni che operano ognuno per conto proprio, senza reale interazione tra di loro.

Esistono delle fratture fra un settore e l'altro. Ogni area dell'azienda opera al meglio che può e cerca di raggiungere i risultati che le competono, ma segue una logica individuale piuttosto che di gruppo, considerandosi un'isola felice. Interviene solo su ciò che le compete direttamente, ma non si vuole assolutamente assumere responsabilità di affrontare o gestire aspetti difficili o situazioni problematiche che si possono verificare nel momento di contatto con un'altra parte dell'azienda.

Facciamo un esempio limite ma estremamente chiaro. Immaginiamo che in azienda entri un cliente, si avvicini alla reception e improvvisamente svenga. Cadendo, finisce per  $\frac{3}{4}$  nell'ufficio tecnico e per  $\frac{1}{4}$  rimane nell'area reception. Ora la reception pensa: “Beh, gran parte del corpo si trova nell'area tecnica... se ne occuperanno loro!!” e quasi quasi spinge il corpo un po' più in là affinché rimanga interamente nell'ufficio tecnico. Dal canto loro, i tecnici pensano: “Questo ci è arrivato dalla reception... sicuramente se ne staranno occupando loro!!”.

È in queste fratture tra i reparti dell'azienda che precipitano gli utili.

Infatti la maggior parte delle inefficienze aziendali dipende dalla mancanza di coordinamento e comunicazione tra i vari settori, che vivono i processi aziendali in maniera individualista e slegata, come se ognuno di essi fosse una Srl (società a responsabilità limitata... molto molto limitata).

Ed ecco che “Produzione Srl” si lamenta del fatto che “Commerciale Srl” porta a casa degli ordini incompleti o difficili da realizzare, “Amministrazione Srl” si lamenta del fatto che “Produzione Srl” non comunica in tempo i dati per fatturare gli ordini, “Commerciale Srl” si lamenta che “Amministrazione Srl” è troppo rigida sulle procedure di pagamento.

L'azienda non è particolarmente efficiente perché lavora a compartimenti stagni, mentre grandi risultati e grandi profitti sono solo appannaggio di attività di team.

Nella ricerca, selezione e gestione del personale l'azienda formale manifesta una certa arretratezza culturale, nel senso che non riconosce la giusta importanza strategica al ruolo di "responsabile delle risorse umane". Questo può manifestarsi in due modi: se l'azienda è piccola, generalmente l'incaricato della selezione del personale è il responsabile amministrativo (che si intende di contratti, paghe e contributi più che di redazione di annunci, analisi dei curriculum vitae e colloqui di selezione). Se l'azienda è grande, l'incaricato della selezione è un responsabile del personale, che si occupa della gestione burocratica del personale (contratti per i nuovi assunti, pianificazione dei corsi di aggiornamento tecnico, rendiconti periodici sui livelli di competenza raggiunti, relazioni sindacali) piuttosto che della gestione motivazionale in senso stretto.

L'azienda formale privilegia fortemente la componente tecnica rispetto a quella relazionale. I nuovi collaboratori, a prescindere dalle loro qualità umane, sono scelti sulla base della loro preparazione e del loro know how tecnico, che devono essere funzionali agli obiettivi dell'azienda; una volta inserite, le persone vengono gestite e formate secondo un iter standardizzato, fatto di trasmissione procedurale della conoscenza. Tali attività formative sono destinate solo ad alcune persone, quelle considerate maggiormente rilevanti; generalmente si tratta di dirigenti, commerciali e poche altre figure di interesse strategico.

Il sistema è creato per lasciare poco spazio alle iniziative individuali e per effettuare un controllo prevedibile di tutte le dinamiche aziendali. I meccanismi di esclusione avvengono attraverso il rifiuto del "non convenzionale"; è difficile trovare in queste aziende persone eclettiche e fuori dagli schemi. Le persone talentuose, veramente creative e di valore generalmente non durano a lungo in tale ambiente, perché si sentono soffocate dalla logica costrittiva del "tutto regolamentato".

È l'impresa del "giacca, cravatta e vestito scuro", che tende a creare una realtà aziendale molto uniforme e omogenea; questo, da una parte, crea l'effettivo vantaggio di standardizzare la visione dell'azienda verso il mercato e verso i clienti, mentre dall'altra priva l'azienda del vantaggio della diversità e dell'eterogeneità tipica degli esseri umani. Ed ecco che allora le regole servono per "ingabbiare" le variabili umane e per sostituire la componente umana e individuale con sistemi e procedure che rendano semplice controllare e gestire gli individui.

Essendo un'azienda ben strutturata e in grado di soddisfare le esigenze che il mercato evidenzia, l'azienda formale persiste, soprattutto in quanto gioca la carta dell'affidabilità. Non essendoci però collegamento tra le varie aree dell'azienda, l'intera macchina si irrigidisce e di conseguenza l'azienda risulta molto resistente al cambiamento. Per quanto si renda conto che i clienti richiederebbero miglioramenti e innovazioni, l'azienda non sempre riesce a stare al passo e capita spesso che i suoi prodotti o servizi diventino obsoleti.





Certo che nelle aziende “tutto regole e procedure”, quelli bravi dopo un po’ si stancano e se ne vanno...

Mi viene in mente una bella azienda della provincia di Torino in cui il titolare vuole conoscere le opinioni di alcuni collaboratori riguardo ai progetti o alle iniziative aziendali, ma ci tiene a mantenere le distanze; e quindi invece di parlare direttamente con i suoi collaboratori, manda la moglie a informarsi di cosa pensano.

Deve essere formale anche quell’azienda di Roma dove la forza vendita viene gestita con i report...e l’unica cosa che i venditori ricordano con piacere delle riunioni aziendali è il ristorante dove hanno cenato!!

Bisogna che prima o poi qualcuno glielo dica, a questi manager, che una bella chiacchierata a tu per tu ha più valore di qualsiasi comunicazione scritta o di qualsiasi regola ...

- **l’azienda relazionale**

L’azienda relazionale si differenzia per uno stile di gestione basato sulla componente intangibile e prevalentemente sulle relazioni. Si privilegiano il contatto, i momenti di incontro, il confronto diretto e si lascia molto spazio per l’iniziativa individuale.

In essa l’individualità e l’attività di gruppo trovano la giusta sintesi e convivono efficacemente. I valori, le mete e gli obiettivi sono conosciuti e condivisi, di conseguenza molto presenti nelle comunicazioni e nelle attività lavorative.

Confutando l’idea piuttosto diffusa ma ormai obsoleta secondo cui “sul luogo di lavoro bisogna mantenere separato l’aspetto professionale da quello personale”, nell’azienda relazionale troviamo il giusto equilibrio tra entrambi. Il fatto che le persone ricevano attenzione anche sul lato personale rende il clima aziendale più positivo e motivante.

Una delle caratteristiche principali che contraddistingue l’azienda relazionale è la cultura della crescita. Si esplica nel fatto di creare possibilità di crescita sia verticale, sia orizzontale. Per crescita verticale si intende il “fare carriera” in senso classico, mentre con crescita orizzontale si intende tutta una serie di itinerari alternativi legati a progetti che coinvolgono i collaboratori dell’azienda sia in iniziative create dal management sia in iniziative individuali che portano valore aggiunto all’azienda.

Le attività di apprendistato e formazione sono intense e regolari e concepite con lo scopo di far crescere personalmente e professionalmente i collaboratori, non solo di istruirli o correggerli. Non sono appannaggio di poche persone considerate “importanti”, ma sono fruibili da parte di tutto il gruppo, anche ai livelli più bassi dell’organigramma.



Affinché un'azienda relazionale continui a mantenersi tale devono essere presenti e costantemente riaffermati, sia dalle politiche aziendali sia dalle comunicazioni e dalle attività intraprese, alcuni valori fondamentali quali la **fiducia**, la **meritocrazia** e la **giustizia**. Questi sono i tre pilastri su cui si regge un'azienda relazionale.

Il clima che le persone respirano è permeato di fiducia; non si tratta solo di ricevere apprezzamenti o riconoscimenti per il lavoro, ma anche di sentire di essere presi in considerazione da parte del management in occasione di iniziative, eventi o attività di rilievo per l'azienda, oppure di avere autonomia operativa per realizzare i progetti che l'azienda ha definito.

Il management si accorge dei buoni risultati e offre o costruisce opportunità per chi li ha prodotti. In azienda si sa che le persone più produttive sono valorizzate.

L'etica inizia ad avere una forte rilevanza; non si tratta più di attuare provvedimenti disciplinari, ma di un concetto più nobile che ha a che vedere con la giustizia. In un'azienda relazionale, infatti, il fattore della giustizia entra in gioco non come strumento punitivo, ma come tutela dei diritti e delle opportunità delle persone veramente meritevoli e di valore. Per esempio, una persona molto competente nel suo lavoro ma con pessimi rapporti interpersonali nell'azienda relazionale non viene tollerata; a prescindere dalla sua produttività o capacità, l'applicazione della giustizia richiede che questa persona venga allontanata dal gruppo, al fine di proteggere il clima positivo e motivante che le persone più produttive meritano di poter godere.

Le riunioni sono uno degli strumenti principali per la prevenzione dei problemi e la gestione della crescita aziendale. E tale strumento non viene utilizzato solo ai livelli alti dell'organigramma (riunione del consiglio d'amministrazione o riunione di programmazione produzione), ma scende anche ai livelli più bassi, rappresentando un mezzo per incontrarsi e organizzare il lavoro anche all'interno di un settore dell'azienda o di un ufficio.

L'approccio verso la crescita quantitativa del gruppo è fortemente inclusivo; l'azienda è concentrata sull'inserire persone positive, allegre e che portino valore aggiunto, piuttosto che privilegiare esclusivamente la competenza tecnica o il curriculum vitae.

La selezione non è semplicemente un'attività volta a risolvere emergenze (sostituire un'impiegata che va in maternità) o a gestire aspetti produttivi (c'è più lavoro in officina e quindi serve un altro operaio), ma rappresenta un'attività di sviluppo di nuove iniziative o nuovi progetti, che richiedono nuove risorse.

Chi si occupa della ricerca e selezione del personale è un responsabile rilevante all'interno della struttura gerarchica ed è orientato a privilegiare gli aspetti di relazione rispetto a quelli contrattualistici o formali.

L'azienda relazionale non è un insieme di individui ma è in realtà ciò che si avvicina maggiormente al concetto di vero gruppo. **E per vero gruppo intendiamo un insieme di individui produttivi che condividono uno scopo e che operano in coordinazione di sforzi e di**

**intenti verso la realizzazione di obiettivi comuni.** Utilizziamo la locuzione “vero gruppo” per differenziare il concetto da quello di “gruppo”. Un gruppo semplicemente si limita a condividere la parte tangibile (spazi operativi, strumenti di lavoro, materiali); i membri di un vero gruppo, oltre a condividere la parte tangibile, possiedono in comune anche il lato intangibile (scopi, valori, principi, emozioni). A prescindere dal fatto che le persone possano avvicinarsi o che qualcuno possa lasciare l’azienda, l’essenza del vero gruppo rimane comunque immutata, poiché è un patrimonio collettivo che non dipende dai singoli membri.

Il potenziale di persistenza dell’azienda sul mercato è estremamente elevato; nella misura in cui manterrà salde le attività di ricerca e sviluppo, nonché l’attenzione e la cura verso i clienti, saprà trasformare le problematiche o le difficoltà che incontra in soluzioni future per nuovi prodotti o servizi.



GBS!!! Gran bella storia!! Non mi sembra impossibile da realizzare...

Nelle aziende relazionali che conosco ciò che colpisce subito è il clima che respiri. Non sembra un luogo di lavoro, ti sembra di essere a casa.

E ricordo un’azienda che gestisce una catena di supermercati discount dove le persone di qualità sono emerse e sono cresciute in tempi veramente brevi....una cassiera part-time è diventata responsabile delle risorse umane. Sembra una favola, ma è un’azienda vera.

- **l’azienda emozionale**

L’azienda emozionale è lo stadio ideale che si può raggiungere attraverso la costante ricerca dell’eccellenza una volta conseguito lo status di azienda relazionale.

Rappresenta puramente una scena ideale verso cui tendere; essa è quindi il modello di riferimento per comprendere come raggiungere livelli di efficacia e di influenza sul mercato più elevati.

È la manifestazione concreta del concetto che **“il capitale umano crea il capitale economico”**. In questa singola frase è contenuta l’essenza del “fare impresa”: il successo di un’azienda passa necessariamente attraverso il successo di ogni individuo che ne fa parte.

In questo contesto i collaboratori dell’azienda concorrono in modo interattivo alla creazione dell’azienda, delle sue mete e dei suoi valori. La formazione, l’inclusione, la crescita e la valorizzazione delle risorse umane non sono attività aziendali ma sono fondamenti culturali.

Una tale azienda attira in maniera naturale talenti e persone di spessore, i quali trovano le condizioni ideali per esprimere il loro potenziale, che si concretizza in un grande valore aggiunto per l’azienda.

È evidente che questo livello di operatività consente all’azienda di durare in eterno. Non solo

soddisfa ampiamente le esigenze del mercato creando clienti entusiasti, ma disegna nuovi scenari anticipando e determinando le tendenze. Ben lungi dal subire il mercato, lo crea.



Qui il libro è semplicemente estasiato in un dignitoso silenzio.

Questo scenario potrebbe apparire utopico agli occhi della maggior parte degli imprenditori, che facilmente potrebbero sentirsi scoraggiati, pensando che l'attuale condizione della loro azienda sia così lontana da questo modello da ritenere impossibile anche solo l'idea di avvicinarsi ad un tale risultato.

La buona notizia è che, in realtà, innescando i giusti meccanismi e adottando i corretti sistemi di gestione è assolutamente possibile migliorare lo stato dell'arte in tempi ragionevolmente brevi. Così come è vero che certi atteggiamenti e certi metodi gestionali portano a scendere la china in maniera molto rapida, è altrettanto vero che cambiando paradigma è possibile risalire in maniera altrettanto rapida.

Nel prossimo capitolo vedremo quali sono le azioni da intraprendere e le logiche operative da seguire per ottenere gradualmente ma costanti miglioramenti, al fine di far salire la propria azienda lungo la scala della vitalità aziendale, raggiungendo livelli di efficacia, redditività e persistenza sul mercato sempre crescenti.

*La gestione è fare le cose nel modo giusto;  
la leadership è fare le cose giuste  
Peter F. Drucker*

Per sviluppare strategie di successo e creare un programma di crescita, un'azienda può (e deve) seguire due itinerari di miglioramento contemporanei: da un lato lavorare per **migliorare lo stile di gestione dell'azienda**, dall'altro **migliorare la qualità delle persone presenti**.

Si tratta di due percorsi che interagiscono e che non possono prescindere l'uno dall'altro. Infatti lavorando solo sull'azienda (organizzazione, management, prodotti/servizi) senza migliorare la qualità delle persone, lo sforzo per innalzare lo standard aziendale è notevole e i risultati sono mediocri; inserendo persone di qualità elevata senza effettuare correzioni allo stile di gestione e di management, facilmente si rischia di demotivare tali persone fino a indurle ad abbandonare l'azienda.

Quindi è necessario agire su entrambi i livelli. Per capire come migliorare gli aspetti aziendali utilizzeremo la MDDA (Mappa Dinamica delle Aziende) e vedremo nel dettaglio quali azioni pratiche intraprendere per salire da una fascia a quella superiore. Per capire come riuscire a inserire in azienda persone di qualità (talenti), nel prossimo capitolo analizzeremo le "10 Leggi della Selezione", i principi cardine che seguono le aziende di successo per aumentare la quantità e la qualità del proprio gruppo.

### 4.1 A bocce ferme

Prima di spiegare come muoversi all'interno della mappa, è necessario fare una premessa.

Un'azienda regge la sua operatività su tre pilastri fondamentali:

#### 1. QUALITÀ ACCETTABILE DEI PRODOTTI/SERVIZI

Questo ha a che vedere con il fatto che l'azienda sia in grado di offrire un prodotto/servizio che i clienti ritengano soddisfacente. Ciò significa nella pratica che le difformità o le problematiche relative alla produzione e/o consegna dei prodotti/servizi vengano mantenute entro una soglia ragionevole (per esempio: avere qualche cliente che si lamenta per qualche tipo di inefficienza è fisiologico... avere il 30% dei clienti che reclama è un disastro!!).

#### 2. ATTIVITÀ COMMERCIALE CHE GARANTISCA LAVORO FUTURO

Questo ha a che vedere con il fatto che in azienda esistano almeno le attività commerciali minime che garantiscano il fatto che ci sia del lavoro nel prossimo futuro: richieste di produzione, commesse da realizzare, servizi da erogare. (Per esempio: se un'azienda ha richieste di lavoro da soddisfare con continuità è in una condizione positiva... se un'azienda ha

richieste di lavoro solo per il prossimo mese ha un grosso problema!!).

### 3. CONTROLLO DELLE FINANZE

Questo riguarda il fatto che in azienda esistano gli strumenti rudimentali per avere la situazione finanziaria sotto controllo; non si tratta necessariamente di una condizione di prosperità economica, ma di avere a disposizione le informazioni che permettano di gestire gli aspetti finanziari: sapete quanto vi costa produrre i prodotti/servizi che vendete? Sapete quanta marginalità avete su ognuno di essi? Sapete quanto vi costa la struttura aziendale in termini di costi fissi (stipendi dei collaboratori, spese di luce, telefono, affitti o mutui degli uffici o capannoni, leasing dei mezzi aziendali...)? Se non conoscete queste informazioni state cercando di guidare una nave senza avere il timone!!

Se in un'azienda questi tre pilastri non sono solidi, l'imprenditore è talmente assorbito dai problemi e dai contraccolpi quotidiani (clienti che si lamentano, mancanza di lavoro futuro, incontri assidui con il direttore di banca) da non avere né il tempo né le energie per potersi dedicare alle attività di miglioramento generale dell'azienda. Essendo troppo impegnato nella battaglia quotidiana per “difendere il forte”, nella sua mente l'idea di inserire talenti, realizzare programmi di formazione, organizzare le riunioni motivanti con il personale è assolutamente non prioritaria, per non dire lontana anni luce. Se una persona sta affogando, cerca solo di restare a galla... non sta certo a pensare se il costume da bagno che indossa la rende più snella!!

**Ciò significa quindi che se un'azienda ha qualche difficoltà su uno o più di questi tre requisiti minimi di sopravvivenza, la priorità dell'imprenditore deve essere rivolta innanzitutto a sistemare quelli. Solo dopo averlo fatto, raggiungerà le condizioni necessarie per intraprendere il viaggio sulla mappa.**

L'imprenditore che invece avesse problemi molto gravi relativi a uno o più di questi elementi, probabilmente non avrebbe nemmeno comprato questo libro. Quindi, se lo state leggendo... tirate un sospiro di sollievo!!!

### 4.2 Posizione GPS

arrivato il momento di mettersi al lavoro!!

Ora dobbiamo fare un passo importante: dobbiamo stabilire dove si trova la vostra azienda sulla mappa. E per capire come stabilire la posizione di partenza dell'azienda, è necessario attrezzarsi con mappa e matita.

La mappa va scorsa colonna per colonna (tralasciando quelle della “valutazione globale dell'azienda sulle risorse umane” e quella della “qualità del rapporto con il mercato”) e, per ogni caratteristica, partendo dal basso verso l'alto, si legge la descrizione relativa a ogni tipologia di azienda e si cerca di identificare quella dove si riconosce la situazione più simile o più ricorrente nella propria azienda.

Facciamo un esempio. Prendiamo la colonna “Atteggiamento verso gli errori” e cominciamo a leggere la descrizione per ogni tipo di azienda.

Azienda rassegnata: *Gli errori sono all'ordine del giorno e non c'è nessun tipo di intervento correttivo o formativo. L'imprenditore vive gli errori dei collaboratori con rassegnazione, ritenendo che l'unica soluzione possibile sarebbe fare da solo.*

Azienda diffidente: *Le persone tendono a nascondere i loro errori per timore delle conseguenze; tali errori emergono solo se è direttamente l'imprenditore ad accorgersene.*

Azienda autoritaria: *Solitamente le persone che sbagliano vengono riprese in pubblico (davanti ai loro colleghi), spesso con toni aggressivi. Tendono a commettere ripetutamente gli stessi errori e a non assumersene la responsabilità, facendo "scaricabarile".*

Azienda formale: *I comportamenti che determinano errori di grave entità sono regolamentati e sanzionati da direttive precise: se una persona commette uno sbaglio o crea un problema riceve una lettera di richiamo o una nota di demerito. Non ci sono "sbottò" plateali, ma nemmeno colloqui di correzione individuali.*

Azienda relazionale: *Chi sbaglia viene gestito individualmente e mai in pubblico, con un atteggiamento tollerante verso gli errori, che vengono affrontati e corretti con positività.. Le persone difficilmente commettono gli stessi errori più volte e tendenzialmente non hanno difficoltà ad ammetterli e ad assumersene responsabilità.*

Azienda emozionale: *Gli errori vengono visti come "il seme dell'opportunità", ossia come un'occasione per migliorare se stessi e l'azienda. Le persone sono tendenzialmente in grado di autocorreggersi e di rimediare autonomamente agli errori commessi.*

Bene. Dove vi riconoscete? Qual è la manifestazione più frequente nella vostra azienda? Evidenziatela.

Se vi capitasse di identificare varie situazioni che avvengono nella vostra azienda, evidenziate quella più ricorrente.

Procedete nello stesso modo per ogni caratteristica sulla mappa.

Che tipo di comunicazioni fluiscono nella vostra azienda? Come sono organizzate le attività di ricerca e selezione? Che tipo di offerta di valore viene proposta?

Per ogni caratteristica evidenziate la casella che vi sembra descriva meglio la situazione della vostra azienda.

Alla fine di questa operazione, probabilmente avrete evidenziato caselle che si trovano su righe diverse. Osservate dove si trova la maggior concentrazione di caselle cerchiate. Quella è la riga che dovrete considerare come punto di partenza.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Emozionale											
Relazionale								X			
Formale	X	X		X	X		X			X	
Autoritaria			X			X			X		
Diffidente											X
Rassegnata											

Fig. 6

Per esempio, nel caso sopra rappresentato, la maggior parte delle caselle evidenziate porta a definire che l'azienda in considerazione è di tipo formale, anche se presenta caratteristiche dell'azienda autoritaria, di quella diffidente e di quella relazionale.

A questo punto, identificata la tipologia di azienda, potete andare a leggere le ultime due colonne: "valutazione globale dell'azienda sulle risorse umane" (che descrive la realtà aziendale rispetto alla selezione e gestione delle risorse umane, come risultato complessivo di tutte le caratteristiche considerate insieme ) e "qualità del rapporto con il mercato" (che descrive il rapporto dell'azienda con il mercato e di conseguenza il suo potenziale di persistenza e affermazione nel futuro).

Avvertenze e casistiche particolari

#### ERRORI NELLA VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE SULLA MAPPA

- Vi potrebbe capitare di evidenziare, per alcune caratteristiche, qualche casella che si trova lontana rispetto alla media della concentrazione; questo può essere normale, considerate comunque la riga relativa alla tipologia di azienda dove avete il maggior numero di caselle.
- Se vi capitasse invece di avere evidenziato caselle molto sparpagliate nella mappa oppure un gruppo molto in alto insieme a un gruppo molto in basso, questo risultato non sarebbe molto attendibile. Vedi figura 7.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Emozionale											
Relazionale			X			X					
Formale	X	X		X	X						
Autoritaria							X		X		
Diffidente								X		X	
Rassegnata											X

Fig. 7

Probabilmente ciò dipende dal fatto che non avete analizzato in maniera accurata e obiettiva la realtà di ciò che succede nella vostra azienda. Provate a ricominciare daccapo ed, eventualmente, a ripetere in seguito questa esercitazione coinvolgendo uno o più dei vostri collaboratori diretti.

#### PRESENZA DI PIU' SOCI IN AZIENDA

- Se la vostra azienda è gestita da due o più soci (per esempio un socio gestisce l'area commerciale e l'altro gestisce l'area amministrazione e produzione), vi suggeriamo di fare in modo che ogni socio sviluppi individualmente la propria analisi della mappa, in relazione al proprio settore di competenza. Questo perché i vari soci generalmente hanno stili di gestione diversi e ciò può determinare differenti livelli sulla mappa.

#### REALTA' AZIENDALI DI GRANDI DIMENSIONI

- Se l'azienda è di grandi dimensioni, consigliamo al titolare, oltre a indentificare la posizione generale della propria azienda sulla mappa, di fare in modo che ogni responsabile di settore compia la stessa analisi in relazione alla propria area di competenza.





Allora, dove vi siete riconosciuti?

La vostra azienda è rassegnata? Caspita... ma allora soffrite di “menefrehite”, infiammazione acuta che inibisce l'interesse verso i vostri collaboratori. Dovete darvi da fare alla svelta!!!

Vi siete scoperti diffidenti? Qui la diagnosi è chiara: avete contratto una malattia cinese, “**il morbo della grande muraglia**”, che vi porta a difendervi da tutti e nel contempo a isolarvi dal mondo. Ecco perché avete paura della concorrenza asiatica!!! Non sarebbe ora di abbattere qualche barriera?!

Oppure no... vi siete riconosciuti nell'azienda autoritaria... beh, questo è meno grave, anche se dovete comunque porvi attenzione. Si tratta infatti della “**sindrome del rothweiler**”: attenzione a non azzannare tutti quelli che vi passano vicino!!

O magari avete capito che la vostra azienda è formale? Poco male... avete contratto il “**fungo della distanziosi**”, infezione micotica che tiene lontane le persone e le incasella dentro regole e convenzioni... ma per fortuna non è difficile guarire, basta lasciarsi un po' andare!!

E se invece vi siete riconosciuti nell'azienda relazionale? Questa è sicuramente una buona cosa, dipende dal “**gene dell'abbondanza**”. Avete ancora del lavoro da fare, ma sicuramente siete partiti col piede giusto!!

Comunque... Ovunque voi siate, non preoccupatevi troppo né rimanete seduti sugli allori...dobbiamo cominciare a lavorare per crescere!!!

#### 4.3 Un gradino alla volta

Vediamo ora come migliorare la propria posizione sulla mappa.

Come abbiamo già detto in precedenza, **le tipologie di azienda evidenziano un crescente livello di vitalità (e di capacità di inclusione/attrazione) che aumentano salendo dal basso verso l'alto**. Con il termine vitalità intendiamo una pluralità di componenti che, nel loro insieme, determinano il potenziale di successo dell'azienda: lo slancio verso nuovi progetti e nuove idee, la voglia di conquistare nuovi mercati, la non resistenza al cambiamento, l'affiatamento tra le persone, il livello di collaborazione, la volontà costruttiva di risolvere i problemi.

Più queste componenti sono presenti e diffuse, più l'azienda è vitale.

Ciò significa che, per esempio, l'azienda relazionale ha un livello di vitalità maggiore rispetto a quella formale e quella formale rispetto a quella autoritaria. Paradossalmente, anche l'azienda autoritaria rappresenta un miglioramento, in termini di vitalità, rispetto all'azienda diffidente.

È ovvio quindi che, ogni azienda, a prescindere da quale sia il punto di partenza, deve puntare ad aumentare il suo livello di vitalità. E deve farlo in maniera graduale, senza saltare i gradini.

Per esempio: se vi rendete conto che la vostra è un'azienda autoritaria, inizialmente dovete

stabilire un programma di azioni per renderla un'azienda formale, senza aspirare a raggiungere subito il livello di azienda relazionale o addirittura oltre. Quando sarete arrivati al livello formale, allora potrete stabilire un nuovo programma operativo per accedere al livello superiore. E così via.

Altrimenti sarebbe come pretendere che un bambino, dopo aver concluso le scuole elementari, si iscrivesse direttamente all'università. Benché quello sia l'obiettivo finale e sarebbe auspicabile che ci impiegasse tre anni invece che otto anni, in realtà a quell'età non avrebbe né l'approccio né le conoscenze basilari per poterlo fare.

Il processo di miglioramento dipende dal tipo di persone e dal tipo di cultura presenti.

Per fare in modo che l'intera azienda progredisca, non è sufficiente che poche persone maturino la consapevolezza del cambiamento; è necessario che la maggior parte delle persone in azienda prenda coscienza di questa esigenza. **È inoltre fondamentale sottolineare che qualsiasi processo di cambiamento parte sempre dal vertice dell'azienda, per poi scendere a cascata su tutto il gruppo; non parte mai dal basso per poi salire verso l'alto.**

Quindi, nella pratica, una volta identificato correttamente il punto di partenza, si procede leggendo le descrizioni della tipologia di azienda immediatamente superiore, per poi stilare un programma di azioni da realizzare in azienda allo scopo di iniziare a sviluppare quel tipo di attività.

Facciamo un esempio.

Ipotizziamo che la nostra azienda si collochi nella fascia "AUTORITARIA".

Il nostro primo obiettivo è di cercare di portarla nella fascia "FORMALE".

Come si fa? Da dove si comincia?

Si inizia dalle parti più semplici, ossia dalle colonne che consentono una facile ed immediata realizzazione dei cambiamenti, per poi passare a quelle più complesse.

**QUALITÀ DELLE COMUNICAZIONI/RIUNIONI** – Nell'azienda autoritaria adesso funziona così: *"I contatti e le comunicazioni tra l'imprenditore e i suoi collaboratori si limitano alle correzioni e agli ordini da eseguire. In azienda circolano più facilmente notizie negative (lamentele dei clienti, disaccordi o litigi interni, errori e pettegolezzi), mentre viene dato poco risalto alle notizie positive (buone performance dei collaboratori, clienti soddisfatti, nuovi progetti e nuove opportunità). Riunioni molto sporadiche, organizzate dopo che si sono verificati problemi di grave entità. Le riunioni non hanno la finalità di rimediare ai danni avvenuti, ma hanno lo scopo di evidenziare responsabilità individuali e dare sfogo alla frustrazione dell'imprenditore. I partecipanti devono forzatamente essere presenti e possono solo ascoltare. Se le persone si riuniscono al di fuori dell'azienda, generalmente non invitano il titolare per essere liberi di esprimere le loro critiche.*

Nell'azienda formale dovrà funzionare così: *"Tra l'imprenditore e i collaboratori passano prevalentemente le comunicazioni operative e si privilegia la comunicazione scritta (forte uso delle direttive e delle circolari) rispetto a quella personale. Le persone intrattengono relazioni formali con i*

*membri del proprio settore e con i referenti diretti. Tra livelli gerarchici diversi usano il "lei". Riunioni abbastanza regolari e formali, in prevalenza con lo scopo di gestire crisi o trovare insieme soluzioni a emergenze già avvenute. Al di fuori dell'ambito lavorativo l'azienda si fa promotrice di organizzare una "pizzata" aziendale ogni sei/dodici mesi.*

Per fare il passaggio quindi dovremo cominciare a far circolare comunicazioni scritte e non solo verbali, a organizzare riunioni regolari (una volta ogni quindici giorni/mese), a favorire l'interazione (le persone possono intervenire e non solo ascoltare l'imprenditore che parla), organizzare una cena aziendale ogni tanto.

Anche se questo nuovo modo di comunicare e fare riunioni non è quello perfetto e inizialmente i primi incontri potrebbero trasformarsi in "baruffe collettive", essi sono comunque di gran lunga preferibili all'idea di fare riunioni solo una volta ogni tanto o di non far partecipare le persone. E anche una cena due volte all'anno è meglio che non incontrarsi mai.

**METODO DI RICERCA E SELEZIONE** – Nell'azienda autoritaria funziona così: *"Azienda "porte chiuse", che fissa vincoli e paletti che rendono molto difficile l'avvicinamento di potenziali candidati validi. Canali, metodi e sistemi sono subordinati alle disponibilità finanziarie dell'azienda: le attività di selezione sono considerate un costo e non un investimento. Talvolta vengono coinvolti nel processo i responsabili di settore, ma la decisione finale rimane sempre appannaggio dell'imprenditore".*

Nell'azienda formale dovrà funzionare così: *"L'azienda si attiva solo nei momenti di emergenza e si accontenta del "meno peggio" che si presenta in quella circostanza. Investimenti nelle attività di selezione ponderati e razionati. I collaboratori non sono coinvolti nelle attività di ricerca, che vengono effettuate solamente con metodi e canali tradizionali. Chi si occupa delle selezioni molto spesso è il responsabile amministrativo o un responsabile del personale più spronato a focalizzarsi sugli aspetti tecnici e contrattualistici che su quelli relazionali."*

Per effettuare il passaggio e migliorare le attività di ricerca e selezione, dovremmo quindi cominciare a destinare regolarmente un budget alle attività di selezione, eliminare i vincoli e i paletti eccessivi, nominare una persona regolarmente incaricata di queste attività.

Per ognuna delle caratteristiche, l'imprenditore dovrebbe quindi stabilire e mettere per iscritto quali sono i passi pratici che dovrebbe intraprendere per migliorare la situazione della sua azienda. Non si tratta di considerazioni teoriche, ma di vere e proprie azioni pratiche. A titolo di esempio, forniamo due programmi-tipo: come passare dal modello autoritario a quello formale e come salire da quello formale a quello relazionale.

#### **PROGRAMMA TIPO :**

#### **DAL LIVELLO DIFFIDENTE AL LIVELLO AUTORITARIO**

- Definire e mettere per iscritto le regole aziendali e le norme comportamentali da

rispettare, facendole conoscere a tutto il personale

- Identificare i collaboratori più fidati e più esperti cui assegnare la responsabilità di coordinare e controllare settori o aree dell'azienda, creando "capi intermedi"
- Individuare, attraverso ispezioni di routine nei vari reparti dell'azienda, le aree di miglioramento (inerenti i prodotti, il rapporto con i clienti, gli atteggiamenti) e intervenire immediatamente per correggere i problemi emersi
- Identificare alcuni collaboratori fidati da formare per ottemperare agli obblighi di legge (corsi di primo soccorso, sicurezza sul lavoro)
- Utilizzare la formazione per correggere comportamenti o scarse performance dei collaboratori (nell'area commerciale, tecnica e produzione)
- Insistere affinché le persone più competenti trasferiscano parte della loro conoscenza lavorativa alle persone più meritevoli
- Correggere le persone che creano problemi o commettono errori tramite comunicazioni dirette e personali, nel momento stesso in cui tali situazioni emergono
- In caso di problemi di grave entità, organizzare riunioni con il personale per discutere dell'accaduto e stabilire le azioni da intraprendere per rimediare
- In fase di assunzione di nuovi collaboratori, pur mantenendo autonomia sulla decisione finale, interpellare il responsabile di settore dell'area coinvolta (per prove tecniche e valutazione della competenza)
- Prevedere, nei momenti maggiormente floridi per l'azienda, premi di produzione per tutti i collaboratori e premi speciali per i collaboratori che hanno ottenuto risultati veramente meritevoli o hanno profuso sforzi straordinari per un lungo periodo di tempo
- Adottare sistemi contrattuali di assunzione diretta a tempo determinato o indeterminato per le persone più affidabili e con ampia anzianità di servizio; fare ricorso alle cooperative o alle agenzie interinali per i nuovi collaboratori in prova. Assicurarsi di tutelarsi in caso di abbandono o danno causato da parte del collaboratore attraverso clausole contrattuali specifiche.

## **PROGRAMMA TIPO:**

### **DAL LIVELLO AUTORITARIO AL LIVELLO FORMALE**

- Definizione della meta aziendale e comunicazione a tutto il personale
- Creazione di un organigramma (anche rudimentale) stabilendo chi si occupa di che cosa
- Correggere le persone che sbagliano tramite colloqui individuali, evitando di riprenderle pubblicamente
- Stabilire programmi formativi per le persone che ricoprono ruoli rilevanti all'interno dell'azienda
- Prevedere regolari attività di apprendistato per le nuove persone inserite
- Definire procedure per utilizzare al meglio i collaboratori presenti in azienda
- Comunicare con i collaboratori non solo per correggere ciò che non funziona, ma anche per informare e metterli al corrente di ciò che avviene in azienda
- Organizzare riunioni regolari una volta al mese in cui permettere alle persone di interagire

- Creare mansionari per il passaggio del know how tra i collaboratori
- Destinare un budget annuale alle attività di selezione e nominare una persona incaricata
- Inserire nell'offerta di valore per i nuovi potenziali collaboratori qualcosa che vada oltre ciò che è dovuto per legge (qualche incentivo, premi, benefits..)
- Adottare sistemi contrattuali secondo una logica win-win di lungo periodo (vantaggiosi sia per l'azienda che per il collaboratore)

## PROGRAMMA TIPO :

### DAL LIVELLO FORMALE AL LIVELLO RELAZIONALE

- Organizzare incontri reiterati per la condivisione dei valori e della meta coinvolgendo nel processo tutto il personale settore per settore. Utilizzare dei fattori motivazionali per la gestione delle persone (apprezzamento pubblico, coinvolgimento, interesse)
- Iniziare a interessarsi (e a cercare di risolvere) anche alle questioni personali dei collaboratori e non solo ai problemi lavorativi
- Correggere le persone lavorando sui loro lati positivi, affinché decidano di migliorare le loro lacune
- Stabilire programmi formativi per tutti i membri del gruppo che prevedano di migliorare sia gli aspetti tecnico-specialistici che lo spirito di gruppo
- Inserire nelle attività di apprendistato il trasferimento dell'esperienza oltre che delle conoscenze tecniche, promuovendo la relazione tra il collaboratore esperto e il nuovo arrivato
- Utilizzare al meglio i collaboratori presenti in azienda valorizzandone le qualità, facendo in modo che propongano e realizzino progetti extra-ruolo sulla base delle loro inclinazioni
- Far circolare il più possibile le buone notizie tra il personale e abolire il "lei", riducendo il formalismo
- Organizzare riunioni interessanti per chi vi partecipa, coinvolgendo i collaboratori nel proporre argomenti e intervenire attivamente. Creare giochi tra il personale e incoraggiare gli incontri extralavorativi
- Mantenere le attività di selezione costantemente attive
- Creare offerte di valore personalizzate che includano una forte componente intangibile (piano di crescita, opportunità di carriera, miglioramento personale)
- Definire gli obiettivi comuni per poi creare un contratto ad hoc. Privilegiare i contratti che leghino le persone nel tempo

Forse molti di voi a questo punto staranno pensando che questo programma, apparentemente semplice, in realtà comporta un livello di difficoltà di realizzazione molto elevato.

E questo è assolutamente vero. Non tanto per le azioni che il programma prevede, quanto per

le resistenze alla realizzazione del programma stesso.

Tali resistenze sono fisiologiche ed emergono in ogni azienda ogni volta che si cerca di innescare un processo di cambiamento culturale. Esse dipendono dalla quantità di persone coinvolte, dalla dimensione dell'azienda ma soprattutto dalla solidità di radicamento della vecchia cultura aziendale. E non ultimo, dagli scollaboratori presenti in azienda.

L'imprenditore che vorrà avviare questo processo di cambiamento dovrà quindi aspettarsi ed essere preparato ad affrontare tali resistenze, sapendo che il massimo sforzo sarà concentrato nella fase iniziale.

Riprendendo l'esempio precedente, il fatto di passare da poche o nessuna riunione a organizzare una riunione fissa mensile nei primi mesi sarà pressoché "impossibile" da realizzare: ci sarà chi non ha tempo, chi se ne è dimenticato, chi ha un'emergenza da gestire con un cliente, chi pensa che sia inutile. In questa fase è fondamentale persistere perché solo in questo modo si riusciranno ad eliminare le resistenze.

Molti di voi invece si saranno fatti probabilmente un'altra domanda: "Quanto tempo serve per passare da una fascia ad un'altra?"

La nostra esperienza ci dice che mediamente il passaggio richiede circa dodici/diciotto mesi di lavoro; ovviamente in alcune aziende il processo è più veloce, in altre è più lento. La variabile più importante generalmente è la dimensione dell'azienda.

**Il cambiamento si può considerare avvenuto quando il gruppo non lo considera più una trasformazione ma un dato acquisito: il nuovo sistema culturale ha pienamente sostituito quello vecchio.**

Solo a questo punto l'imprenditore potrà ricalcolare la propria posizione sulla mappa, verificando i cambiamenti avvenuti, e impostare un nuovo programma operativo, per accedere al livello ancora superiore.

Un'ultima annotazione. È importante tenere presente che, come detto in precedenza, salendo lungo la scala delle aziende, la proporzione tra componenti tangibili e intangibili cambia. Mentre nelle fasce basse i fattori tangibili incidono di più rispetto a quelli intangibili, nelle fasce alte sono i fattori intangibili che diventano via via più determinanti per lo sviluppo dell'azienda.

**Di conseguenza, da un certo livello in poi, per far crescere l'azienda sarà necessario lavorare molto più intensamente sugli aspetti intangibili piuttosto che su quelli tangibili.**

Mentre i fattori tangibili hanno un "tetto" di miglioramento, quelli intangibili sono potenzialmente illimitati. Ossia: l'organigramma, i mansionari, le procedure operative e tutti gli altri elementi tangibili, una volta introdotti in azienda, possono essere migliorati in maniera marginale ma, da un certo punto in poi, non saranno più determinanti ai fini della crescita aziendale. I fattori intangibili invece, possono essere migliorati continuamente: non c'è limite alla possibilità di creare coesione attorno ai valori aziendali, migliorare le relazioni e

l'affiatamento tra le persone, creare nuovi progetti coinvolgenti e sviluppare offerte di valore sempre nuove e diverse. E mano a mano che si sale lungo la scala, diventano sempre più determinanti nel fare la differenza per l'espansione dell'azienda.

*I consigli facili da mettere in pratica sono i più utili*  
*Luc De Clapiers*



Dopo aver esaminato il percorso che si può effettuare per migliorare lo stile di gestione dell'azienda intervenendo sul management, sugli aspetti organizzativi e sui prodotti/servizi, vediamo ora l'altro percorso parallelo: migliorare l'azienda inserendo persone di qualità.

### 5.1 Le 10 leggi

Esistono alcuni principi base che, quando seguiti, permettono di condurre il processo di selezione con successo. Si tratta di vere e proprie leggi. Nascono dall'esperienza e dal know how accumulati in oltre dieci anni di attività nel campo della ricerca e selezione del personale nelle PMI.

#### 1) LA LEGGE DELLA DECISIONE

La partenza è sempre un momento strategico, in qualsiasi attività. Spesso la mancanza di programmazione, il fatto di dare alcuni elementi per scontati o la scarsa chiarezza di idee pregiudicano la buona riuscita di un progetto. Perché una selezione parta con il piede giusto è necessario un elemento imprescindibile: è necessaria la **decisione** da parte di un'azienda di voler migliorare la qualità delle risorse umane esistenti. Se l'imprenditore non decide veramente di voler trovare una persona di valore, quella persona non arriverà mai.

Che cosa significa esattamente decidere?

Significa prima di tutto analizzare la realtà esistente in azienda e rispondere in maniera completa ed esauriente a queste domande:

- a) Che tipo di persona si sta cercando?
- b) Che risultati dovrà ottenere?
- c) È veramente importante avere questa persona in azienda in questo momento?
- d) Cosa è disposta a fare l'azienda per avere questa persona?
- e) Tutte le persone coinvolte nel processo di selezione sono in piena sintonia e in accordo sui punti da a) fino a d)?

Il fatto di dare risposte chiare a queste domande crea il **CONVINCIMENTO** necessario per decidere e agire.

Molto spesso questa decisione non viene presa:

“Sì, vorrei un commerciale, ma non so se è meglio un venditore anche di un altro settore o un



tecnico esperto nel mio settore a cui insegnare a vendere...”

“Sì, questa persona ci serve, ma forse non è il momento giusto...”

“Sì, vorrei una segretaria, ma la mole di lavoro da svolgere la impegnerebbe solo per metà del tempo, non saprei cosa farle fare per il resto della giornata...”

La non chiarezza porta a una quasi-decisione e il fatto di non decidere veramente, come in qualsiasi situazione della vita, comporta una mancanza di risultati.

## 2) LA LEGGE DELL'ABBONDANZA

Una selezione di successo si basa sul criterio dell' **ABBONDANZA** e non dell'ABBASTANZA.

“Abbastanza” significa limitarsi al minimo indispensabile, mentre “abbondanza” significa procurarsi molte risorse, non lavorare nella scarsità, creare delle alternative.

Questo criterio deve essere applicato a tutte le fasi della selezione:

### ABBONDANZA DI CANALI

È necessario utilizzare contemporaneamente tutti i canali possibili per comunicare con il bacino di potenziali candidati: annunci sui quotidiani, annunci sui siti web, annunci sui giornali locali e free press, radio, locandine, centri per l'impiego, scuole, università, enti di formazione, aziende di master post laurea, camere di commercio, riviste di settore, albi professionali, affissioni in luoghi frequentati dai candidati.

### ABBONDANZA DI CANDIDATI

Per identificare la persona giusta è necessario disporre di un ampio numero di persone. È nella quantità che si trova la qualità. Se le maglie della selezione sono troppo strette le persone valide non riusciranno a entrare in azienda.

Per esempio, è importante non scartare le persone solo perché non piace il loro taglio di capelli o l'accento con cui parlano o i vestiti che indossano o il modo in cui hanno scritto il curriculum.

### ABBONDANZA DI METODI

Ciò significa utilizzare tutti i sistemi per trovare persone valide: oltre alla selezione, è opportuno attivare il “reclutamento” (offrire la possibilità di lavorare in azienda a persona conosciute di cui si conosce il valore e le capacità) e il passaparola (tra dipendenti, clienti, fornitori).

Nella selezione devono essere percorse tutte le strade possibili. La reperibilità dei profili ed il numero di canali da utilizzare sono inversamente proporzionali. Per esempio, la ricerca di un'impiegata amministrativa con due anni esperienza a Milano, che è una figura di solito facilmente reperibile, può sostenersi con un semplice annuncio pubblicato su un giornale conosciuto della zona e sui principali siti web. Al contrario, la ricerca di un barman professionista con cinque anni di esperienza nella ridente cittadina di Ovindoli, che è il classico “ago nel pagliaio”, richiederebbe l'utilizzo di una pluralità di canali diversificati: oltre agli

annunci sui giornali e sui siti, sarebbe fondamentale ricorrere al passaparola, contattare le scuole alberghiere, inserirsi nel circuito dei corsi professionali per barman, pubblicare annunci nelle riviste di settore.... e fare voto a Sant'Assunta, protettrice dei candidati!!!!

Inoltre è fondamentale che le attività di selezione siano conosciute all'interno dell'azienda da tutti. Ogni persona in azienda dovrebbe essere informata del fatto che si stanno cercando nuovi collaboratori, affinché possa diffondere la voce e contribuire a portare candidati. Il fatto che molto spesso in azienda vengano organizzate "selezioni carbonare" (ossia selezioni super segrete, di cui solo pochi eletti sono al corrente), sfavorisce decisamente il concetto di abbondanza nella selezione, determinando tempi lunghissimi e risultati mediocri.

### **3) LA LEGGE DELL'ECCEZIONALITA'**

Quando si inizia una selezione dovete aspettarvi che le persone arrivino in qualsiasi modo. Non solo dai canali che sono stati attivati.

Per esempio, può capitare che pubblichiate un annuncio su giornali e siti web per la ricerca di un responsabile di produzione e due giorni dopo vi arrivi la telefonata di un amico conosciuto in vacanza che vi dice che il figlio si è appena licenziato dalla sua azienda e.. che lavoro fa? Il responsabile di produzione!!!

La legge dell'eccezionalità consiste proprio in questo: il candidato giusto può arrivare da qualsiasi canale esterno e/o interno, a volte non da quello che era stato programmato o pensato. E non è possibile saperlo a priori. Di conseguenza ragionamenti del tipo "finora ho trovato i miei collaboratori con gli annunci sul giornale locale, quindi uso solo quello" oppure "qui da noi le scuole non forniscono persone in gamba, per cui è inutile contattarle" oppure "secondo me la persona adatta alla mia azienda non cerca lavoro sui siti web" rappresentano la strada maestra che condurrà la selezione verso il fallimento.

Non sapendo da quale canale arriverà il candidato giusto, è necessario usarli tutti.

### **4) LA LEGGE DEL DENARO**

La selezione è un processo in cui è necessario investire.

La legge dell'abbondanza funziona anche sul piano economico: se una selezione non dispone del budget adeguato non decollerà. Non è realistico pensare di reperire un talento sul mercato spendendo 1.000 euro. Se un'azienda non è disposta a investire, dovrà accontentarsi del "meno peggio" che trova. Non riuscirà ad attirare persone veramente di valore. Perché trovare le persone di talento costa. Tempo, energie, risorse. Ma anche e soprattutto denaro. E più la figura professionale è difficile da reperire, più alto sarà l'investimento economico necessario: il budget di spesa richiesto per trovare il barman esperto a Ovindoli dovrà essere decisamente superiore di quello richiesto per reperire l'impiegata amministrativa a Milano. L'investimento

economico non dipende esclusivamente dalla posizione sull'organigramma, ma dalla reperibilità sul mercato. Oggi come oggi trovare un operaio specializzato costa più di un responsabile di produzione!

## 5) LA LEGGE DEL TEMPO

Nella selezione il fattore tempo gioca un ruolo importante e spesso è uno dei motivi fondamentali per cui trovare persone valide risulta problematico. La maggior parte delle aziende è abituata a selezionare in condizioni di urgenza, per esempio quando ci sono picchi improvvisi di lavoro o quando un collaboratore si licenzia, va in pensione o due giorni prima del congedo per maternità. Questo modo di operare porta ad accontentarsi del “meno peggio”; trovandosi nell'emergenza, l'imprenditore non ha il tempo di utilizzare tutti i canali, trovare il candidato adatto, ponderare bene la sua scelta; è invece costretto a “farsi andare bene qualcuno per forza”, pescandolo tra candidati molto spesso non veramente adatti e prendendo decisioni basate sulla fretta. Nella pratica, l'imprenditore ha così bisogno di avere qualcuno, che più che scegliere il candidato cerca di “farsi scegliere” dal candidato.

Per uscire da questa situazione, è necessario un atteggiamento più lungimirante, poiché i risultati migliori si ottengono dalle attività di prevenzione e anticipazione. Sapendo quali attività o aree dell'azienda potranno crescere nel prossimo futuro o quali persone andranno sostituite, è possibile effettuare una programmazione delle attività di selezione che consenta di operare scelte mirate ed efficaci.

Il tempo giusto per la selezione è: sempre.

Ogni azienda dovrebbe costantemente mantenere in funzione attività di selezione e la persona incaricata di questa attività dovrebbe costantemente utilizzare canali, pubblicare annunci, ricevere curricula, incontrare candidati e far sì che l'azienda mantenga le “porte aperte” all'arrivo di persone di valore. Ciò non significa che l'azienda dovrebbe assumere personale quando non ne ha bisogno, ma che dovrebbe essere costantemente presente sul mercato, pronta a individuare e cogliere le opportunità che dovessero presentarsi, esattamente come fa nella ricerca dei clienti, che è un'attività costante e vitale.

## 6) LA LEGGE DELLA QUALITA'

Creare qualità nella selezione significa adottare un'ottica lungimirante e non scegliere semplicemente la persona che risolve o tampona il problema nell'immediato, ma che può contribuire alla crescita della sua area o dell'azienda nel medio e lungo termine. Una persona scelta secondo un criterio di qualità non dovrà essere corretta, sostituita o riposizionata man mano che l'azienda evolve o si espande, ma crescerà insieme all'azienda creando costante valore aggiunto.

Di conseguenza la selezione sarà ancor più di successo se il candidato verrà scelto sulla base di un 49% di competenza tecnica e di un 51% di competenza relazionale. Questo perché, come già spiegato in precedenza, nel prossimo futuro il mercato premierà la capacità di creare e gestire rapporti di qualità con clienti e colleghi (competenza relazionale) molto più del puro know how specialistico (competenza tecnica) e, comunque, tra le due, la parte meramente tecnica può essere trasmessa e acquisita più facilmente di quella relazionale. Non c'è dubbio che sia più semplice insegnare ad una persona inesperta, ma con buone qualità relazionali, come funziona una macchina o come si esegue una procedura operativa, piuttosto che riuscire a modificare il carattere spigoloso e pessimista di una persona molto competente.

## 7) LA LEGGE DELLA CAUSATIVITA'

Per causatività si intende la consapevolezza di poter influenzare le situazioni e di essere gli artefici dei risultati che si ottengono così come dei problemi che ci si trova ad affrontare.

Quando un'azienda ragiona in maniera causativa, quindi, è in grado di comprendere che se non si riempie di personale valido questo dipende sempre da ragioni interne. Ciò significa che molto spesso è l'azienda stessa che agisce in modo da tenere le persone valide lontane.

Questo può avvenire per i seguenti motivi:

- L'azienda non è accogliente: l'azienda non ha creato le condizioni adeguate (descritte nel capitolo 2.1) per attirare le persone di valore.
- Il profilo non è ben definito: l'azienda non trova la persona giusta perché non è chiaro esattamente qual è la figura professionale che sta cercando (che competenze dovrebbe avere, che tipo di esperienza, quali requisiti attitudinali)
- Il profilo è impossibile: non si trova la persona poiché è stato definito un profilo troppo specifico, che ha eccessivamente ridotto la probabilità di reperire il candidato (troppi vincoli, troppi requisiti, troppe richieste; del tipo "deve avere tra i 25 e i 27 anni, abitare a massimo 5 km dall'azienda, avere esperienza ma non troppa, conoscere 8 lingue...)
- Sono presenti punti decisionali multipli: in azienda ci sono troppe persone che hanno voce in capitolo nella decisione finale di chi assumere (il titolare, ma anche il responsabile risorse umane, ma anche il capo reparto, ma anche il collega vicino di scrivania...)
- L'azienda non ha veramente deciso: vedi legge n° 1.

## 8) LA LEGGE DELL'OFFERTA

Prima di avviare le attività di selezione, è importante identificare l'opportunità che si può proporre a un potenziale candidato definendone tutti gli elementi: possibilità di crescita, retribuzione economica, formazione, benefits, sviluppi di carriera, acquisizione di competenze tecniche, ambiente di lavoro.

Affinché un'azienda possa attirare e mantenere persone di qualità, deve essere in grado di proporre loro un'offerta di valore che sia motivante e interessante. Per riuscire a formulare una proposta di valore interessante, dovrete stabilire che cosa la vostra azienda può proporre ai potenziali candidati che susciti loro interesse, che possa rappresentare un'opportunità e che renda l'azienda affascinante i loro occhi. Provate a porvi la domanda "Perché questa persona dovrebbe venire a lavorare nella mia azienda? Che cosa sono in grado di offrirle per attirarla, trattenerla e farla crescere in futuro?" "In che cosa mi distingo dai miei concorrenti?" Le risposte a queste domande saranno i pilastri della vostra offerta di valore, che dovrà contenere in maniera esplicita e definita elementi tangibili (tipo di contratto, retribuzione economica, benefits) e componenti intangibili (opportunità, prospettive, crescita personale e professionale).

## **9) LA LEGGE DELLA COMPETENZA**

Per creare una persona competente e produttiva è determinante seguire un criterio guida: assumere per attitudine e formare per abilità.

L'attitudine è l'inclinazione naturale di un individuo verso una particolare attività, che prescinde dalla conoscenza specifica (attitudine alla vendita, attitudine all'insegnamento, attitudine al lavoro manuale). L'abilità è una capacità acquisita tramite la conoscenza, lo studio e l'esperienza a svolgere un lavoro e ottenere risultati (abilità di scrivere un programma software, abilità di gestire una rete di vendita, abilità di far funzionare un tornio).

Selezionare una persona per attitudine significa cercare qualcuno che abbia la predisposizione verso un certo tipo di lavoro; a prescindere dal fatto che lo conosca o che ne abbia già avuto esperienza, si sente portato per farlo. Formare e istruire una tale persona produrrà generalmente buoni risultati poiché si sta costruendo su fondamenta solide.

Al contrario, selezionare una persona che non ha attitudine verso un certo ruolo e pensare di sopperire a ciò attraverso la formazione e l'istruzione anche se eccellenti, si rivelerà generalmente fallimentare.

## **10) LA LEGGE DELLA CONOSCENZA**

Quando si ha a che fare con le macchine, si sa che si può applicare un concetto di prevedibilità: certi movimenti determinano sempre certe reazioni (spostando una certa leva si produce un certo cambiamento, spingendo un certo bottone si attiva sempre lo stesso meccanismo).

Quando si ha a che fare con le persone, invece, si tende a pensare che, essendo caratterizzate da molte variabili, ogni volta ci si debba inventare nuovi sistemi o nuove soluzioni per produrre i risultati voluti. Perché ogni persona è diversa da un'altra e ogni azienda è diversa da un'altra.

In realtà non è proprio così. Esistono infatti delle leggi universali, che sono valide per ogni situazione, in ogni contesto, a prescindere dal tipo di azienda, dal tipo di persone, dal tipo di zona geografica.

Le leggi della selezione appena enunciate fanno parte di questa categoria: funzionano sempre. Sono il frutto di decine di anni di esperienza nella selezione del personale e, se correttamente rispettate e applicate, consentono di ottenere risultati nella ricerca di qualsiasi figura, in qualsiasi realtà aziendale, in qualsiasi zona territoriale.

**Ecco perché la selezione avrà successo SOLO se verranno utilizzate le Leggi della Selezione e le procedure consolidate di successo.**

Ogni volta che verranno introdotte variabili del tipo “perché nel mio settore le cose funzionano diversamente” oppure perché “questo profilo è diverso dagli altri...” o perché “secondo me le cose dovrebbero essere fatte in un’altra maniera...” si metteranno le basi per una selezione fallimentare o, nella migliore delle ipotesi, con un risultato in tempi estremamente lunghi.

## **VADEMECUM 10 LEGGI DELLA SELEZIONE**

- 1. DECIDERE**
- 2. OPERARE CON IL CRITERIO DELL'ABBONDANZA**
- 3. UTILIZZARE TUTTI I CANALI**
- 4. STANZIARE UN BUDGET ADEGUATO**
- 5. ESSERE SEMPRE IN SELEZIONE**
- 6. PREDILIGERE LA COMPETENZA RELAZIONALE**
- 7. ELIMINARE LE BARRIERE INTERNE**
- 8. DEFINIRE L'OFFERTA DI VALORE**
- 9. ASSUMERE PER ATTIVITÀ, FORMARE PER ABILITÀ**
- 10. UTILIZZARE LE LEGGI DELLA SELEZIONE**



Fermi tutti! ...Ma avete la più pallida idea di quanta fatica sia stata profusa e di quanti errori siano stati commessi per scovare queste 10 leggi della selezione? Beh, dovete promettere che le rispetterete. Costi quel che costi! Mettete la mano destra sul cuore e ripetete: "Prometto che seguirò le 10 Leggi della selezione al meglio delle mie possibilità". Non ho sentito bene, ditelo più forte e convinto, dai!...

## 5.2 L'effetto turbo

Fermo restando che entrambi gli itinerari di miglioramento finora descritti sono necessari e devono coesistere per permettere all'azienda di crescere ed espandersi con costanza ed equilibrio, è pur vero che lavorare per sistemare la struttura e l'organizzazione aziendali è un processo più lungo e faticoso rispetto a quello di inserire talenti in azienda.

**Di fatto l'inserimento di persone di qualità più elevata (talenti) riduce lo sforzo di lavoro sulla mappa, perché scatena una sorta di “effetto turbo”:** la vitalità e l'impatto emotivo (in termini di partecipazione, collaborazione e atteggiamento “no problem”) che vengono creati attraverso l'inserimento di persone allegre, produttive e talentuose determinano l'accelerazione repentina dei processi di miglioramento aziendali.



Questo meccanismo innesca due tipi di fenomeni positivi: da un lato sulle persone già presenti in azienda che, come già spiegato nel capitolo 1.4, si trovano a essere “vittime positive” del circolo virtuoso contagioso che le porta a risvegliarsi dal torpore e a sfruttare al meglio le loro qualità; dall'altro sull'imprenditore, che grazie all'entrata in azienda di persone produttive che lo seguono e lo aiutano nella realizzazione dei suoi obiettivi, si rende conto che “è possibile” fare le cose, ottenere risultati e raggiungere le proprie mete.



*“Se il venerdì sera non ti piace fermarti a parlare con un tuo collaboratore*

*che ha dei problemi personali, allora vendi la tua azienda  
perché non sei più adatto a gestirla”*

*Tom Peters*

### 6.1 Ora che abbiamo finito...finalmente si comincia!

Una volta trovate e inserite le persone di talento, diventa fondamentale riuscire a integrarle e trattenerle in azienda, così da sfruttare appieno l'investimento fatto (in termini di tempo, energie e denaro) e riuscire a renderle produttive e pienamente parte del team.

Come detto nell'introduzione, le fasi cruciali del percorso di selezione sono il “prima” e il “dopo”. Tratteremo in questo capitolo della fase post-assunzione, che è un momento assolutamente determinante per il concretizzarsi del successo della selezione.

Troppe volte, quando una persona assunta abbandona l'azienda nei “primi mesi di vita”, l'imprenditore tende a pensare di aver sbagliato la scelta.

Ma sarebbe come comprare un'auto nuova, usarla per sei mesi dimenticandosi di farla il tagliando, di controllare la pressione dei pneumatici, non lavarla mai, riempirla di ammaccature e poi una mattina, uscendo da casa, guardarla e pensare: “Cavolo, che automobili scadenti producono al giorno d'oggi...!!”

È ovvio che non è l'automobile che non è di qualità, è il proprietario che non se ne è preso cura.

Nella maggior parte dei casi, quando una persona assunta da poco tempo lascia l'azienda, vale lo stesso principio. La persona scelta probabilmente era quella giusta. Ma l'azienda non se ne è presa cura.

E questo non viene fatto per negligenza o in malafede, ma per due motivi fondamentali:



**Il fattore culturale ha a che vedere con il fatto che le aziende manifestano scarsa attenzione nei confronti delle persone. Dalla nostra esperienza infatti emerge che ciò che i collaboratori lamentano maggiormente è la mancanza di interesse nei loro confronti, di autonomia nello svolgimento del lavoro e di coinvolgimento nella realizzazione dei progetti aziendali.**

**Il fattore gestionale riguarda il fatto che si tende a pensare che la selezione sia conclusa semplicemente perché la persona è stata trovata e che il resto verrà da sé. Molto frequentemente infatti gli imprenditori sono convinti che, così come loro non hanno avuto bisogno di aiuto e assistenza per imparare il lavoro e se la sono cavata da soli, allo stesso modo le persone assunte dovranno “farsi le ossa”; il compito dell'imprenditore finisce nel momento stesso in cui la persona è stata scelta e le viene offerta l'opportunità di avere un lavoro... adesso tocca a lei darsi da fare!**

Questi fattori sono la causa principale della “mortalità infantile” dei collaboratori neo assunti.

Per rimediare a entrambi è opportuno continuare a leggere il libro che aiuterà a comprendere...

... sul piano CULTURALE...che per riuscire a trattenere le persone assunte è necessario conoscere e utilizzare i **principi guida fondamentali per la gestione motivante e coinvolgente del personale...**

...e sul piano GESTIONALE...che **il processo di inserimento di una persona non finisce quando entra in azienda, ma termina solo nel momento in cui la persona è “felicitamente produttiva”,** ossia è in grado di svolgere in maniera autonoma ed efficace il lavoro per cui è stata assunta e lo fa con piena partecipazione e condivisione dei valori aziendali.

## **6.2 Il fattore C**

Qui di seguito vi suggeriamo una serie di principi guida per la gestione delle risorse umane, basati sull'assunto che creare buone relazioni sia la strada maestra per rendere le persone produttive e motivate. Questi principi forniscono una chiave di lettura che presenta il collaboratore innanzi tutto come un individuo prima ancora che come un ruolo. Il magazziniere Mario è prima di tutto Mario. Poi è il magazziniere.

Tali principi rappresentano solamente una traccia di quello che dovrebbe essere il sistema completo di gestione delle risorse umane nell'azienda moderna. Sappiamo che espandere tale discorso in questa sede ci porterebbe fuori tema (in questo libro trattiamo la selezione e non la gestione delle risorse umane<sup>[1]</sup>), ciononostante non possiamo dimenticare di aver affrontato il soggetto della selezione come un *“processo articolato che coinvolge una serie di dinamiche aziendali interne”* (vedi introduzione), così facendo diventa obbligatorio parlare di tutto ciò che aiuta il gruppo a crescere numericamente.

**Ecco che allora non si può pensare di avere successo nell'inserimento di talenti senza far propri i concetti basilari della gestione delle persone in azienda.** Questi consigli sono tanto preziosi quanto semplici. Sono universalmente applicabili a qualunque tipo di relazione sociale e probabilmente sono la migliore sintesi del buon senso e della tolleranza. Costituiscono un

distillato dei concetti fondamentali relativi alla gestione delle risorse umane.

Naturalmente non possono essere applicati in maniera spot o “quando ci si ricorda”. Tali principi sono la linfa vitale di un’azienda di successo nella gestione motivante del personale.

- Le persone sono desiderose di fare del proprio meglio e generalmente lo fanno se non vengono demotivate.
- La maggior parte degli errori commessi dal personale non si basa su negligenza, malafede o motivi disciplinari, ma su mancanza di conoscenza o comprensione della gestione del proprio lavoro.
- Problemi, attriti o contrasti si risolvono solo tramite il contatto diretto; una chiacchierata a tu per tu è molto più efficace di qualsiasi lettera, e-mail o comunicazione scritta
- Un dissapore causato da una comunicazione scritta può essere ricucito solo tramite un incontro di chiarimento personale. Raramente si pone rimedio a critiche, lamentele o comunicazioni astiose espresse per iscritto, scrivendo ulteriormente.
- La correzione di un errore non deve essere trascinata né posticipata. Qualsiasi errore deve essere corretto appena viene individuato, per evitare di accumulare risentimento nei confronti della persona che lo ha commesso.
- Non accumulare molte “note negative” (errori, mancanze e motivi di rimprovero) a carico di un collaboratore prima di intraprendere delle azioni correttive. Intervenire rapidamente ogni qualvolta si noti qualcosa di non ottimale e dimenticarsene una volta risolto.
- Ascoltare e porre domande ai propri collaboratori prima di esprimere un giudizio negativo sul loro operato. Un collaboratore ha la sua versione dei fatti; ed essendo colui che svolge la mansione, molto spesso conosce dati e informazioni più vicini alla realtà del manager che lo guida.
- Il solo capitale che un manager abbia a disposizione è la buona volontà di lavorare di coloro che collaborano con lui. Deve preservarla e coltivarla.

Non ci aspettiamo che questi principi da adesso in poi plasmino il vostro comportamento per il solo fatto di averli letti e compresi. Ogni cambiamento culturale non può essere imposto, ma deve essere accettato e condiviso; e spesso richiede tempi di “metabolizzazione” lunghi.

Il fatto di utilizzare queste linee guida, però, aiuterà fortemente l'applicazione delle procedure che vedremo nella parte gestionale. In qualche modo esse rappresentano l'aspetto intangibile della gestione dei collaboratori e sono la vera e propria anima di una integrazione di successo.

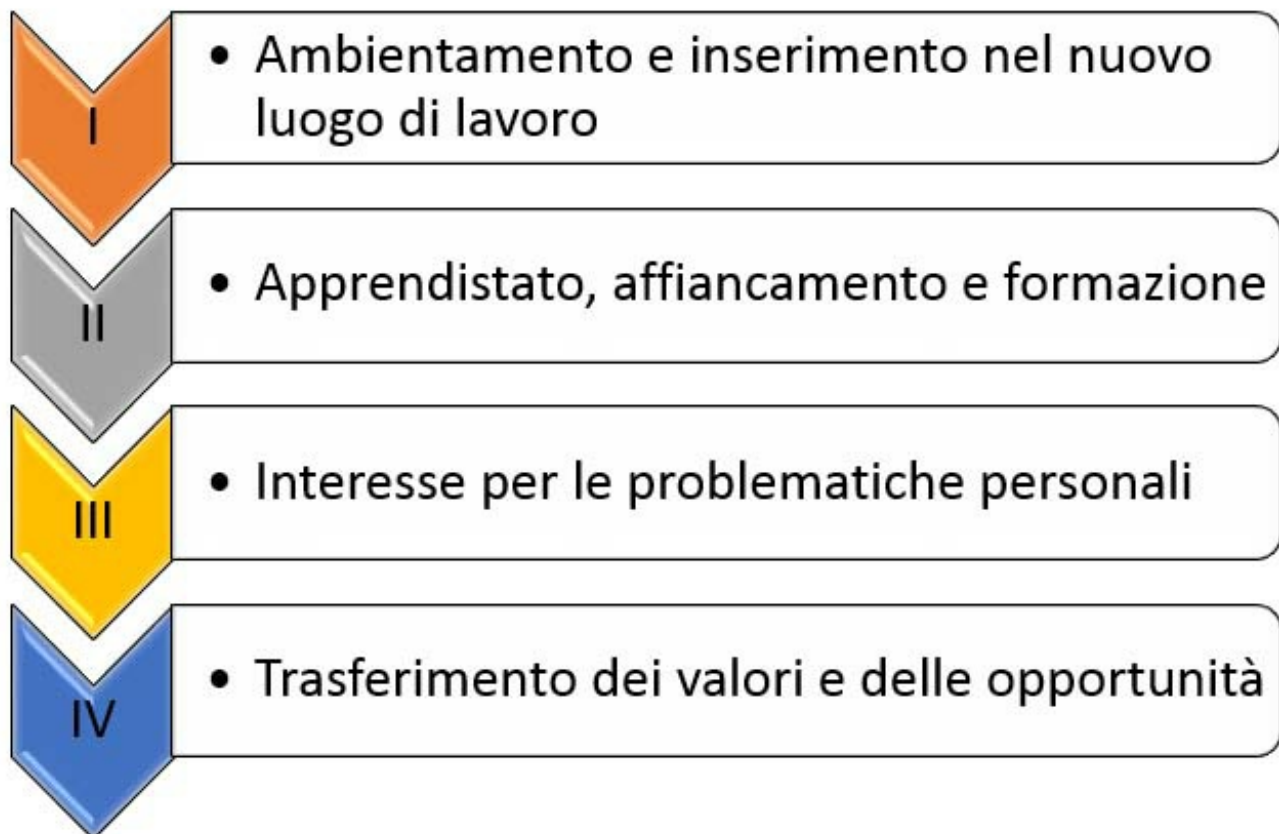
III Se desiderate approfondire l'argomento relativo ai sistemi di management e gestione delle risorse umane nelle aziende di successo, vi suggeriamo la lettura di alcuni testi segnalati nella bibliografia consigliata.

### 6.3 Il fattore G

Immaginate di piantare nel vostro giardino il seme di un albero da frutto. Sarete d'accordo che il primo periodo di vita è quello più difficile: dovrete assicurarvi di piantare il seme in un terreno morbido e ricco di nutrimento in cui possano crescere le radici, di fornire alla pianta luce e acqua a sufficienza, dovrete togliere le erbacce che potrebbero soffocare la pianta quando inizierà a germogliare e darle un sostegno per aiutarla a crescere dritta e forte. Se poi contate, in futuro, di nutrirci con i frutti dell'albero, la cura e l'attenzione che le dedicherete faranno una grande differenza.

Applichiamo lo stesso ragionamento ad una nuova persona assunta. Il periodo più difficile e delicato è proprio l'inizio. Fornirle un terreno fertile dove possano crescere le radici significa **aiutarla ad ambientarsi ed inserirsi rapidamente nel nuovo luogo di lavoro facendole trovare attorno persone amichevoli e disponibili**; il sole e l'acqua rappresentano l'**apprendistato, l'affiancamento e la formazione**, ossia le attività che “nutrono” la persona e le permettono di crescere; togliere le erbacce e darle un sostegno significa **interessarsi alle sue problematiche personali ed eventualmente aiutarla a risolverle**; la cura e l'attenzione rappresentano il **trasferimento dei valori e delle opportunità** che l'azienda promuove.

Ecco allora quali sono i 4 fondamenti determinanti nella fase post-assunzione:



Nella quasi totalità dei casi, quando una persona lascia l'azienda nei primi mesi, ciò dipende da uno di questi quattro fattori: o non è stata aiutata ad ambientarsi e a inserirsi in azienda, o non le è stato trasferito il know how necessario a svolgere efficacemente il suo lavoro attraverso momenti formativi e di apprendimento, o aveva problemi personali di cui nessuno si è fatto carico, o non le sono stati adeguatamente trasferiti i valori né disegnate opportunità di crescita.

Questi quattro fondamenti (che nel prossimo paragrafo analizzeremo nel dettaglio) rappresentano le basi per creare donne e uomini azienda. Se le persone assunte vengono inserite assecondando questi passaggi, si gettano le premesse per forgiare collaboratori che conoscono e sposano la filosofia aziendale e ne diventano i migliori testimonial.

#### 6.4 Uomini azienda... si diventa da piccoli

Analizziamo ora nel dettaglio ognuno di questi quattro fondamenti per spiegare in maniera approfondita quali sono le azioni da compiere per trasformare una nuova persona assunta in un uomo o in una donna azienda. Ed è importante tenere presente che le azioni cruciali sono quelle che determinano l'*imprinting* (matrice comportamentale che viene creata su un individuo nella fase iniziale della vita e che ne determina il modo di agire futuro), perché il massimo sforzo per forgiare l'individuo si concentra all'inizio del percorso.

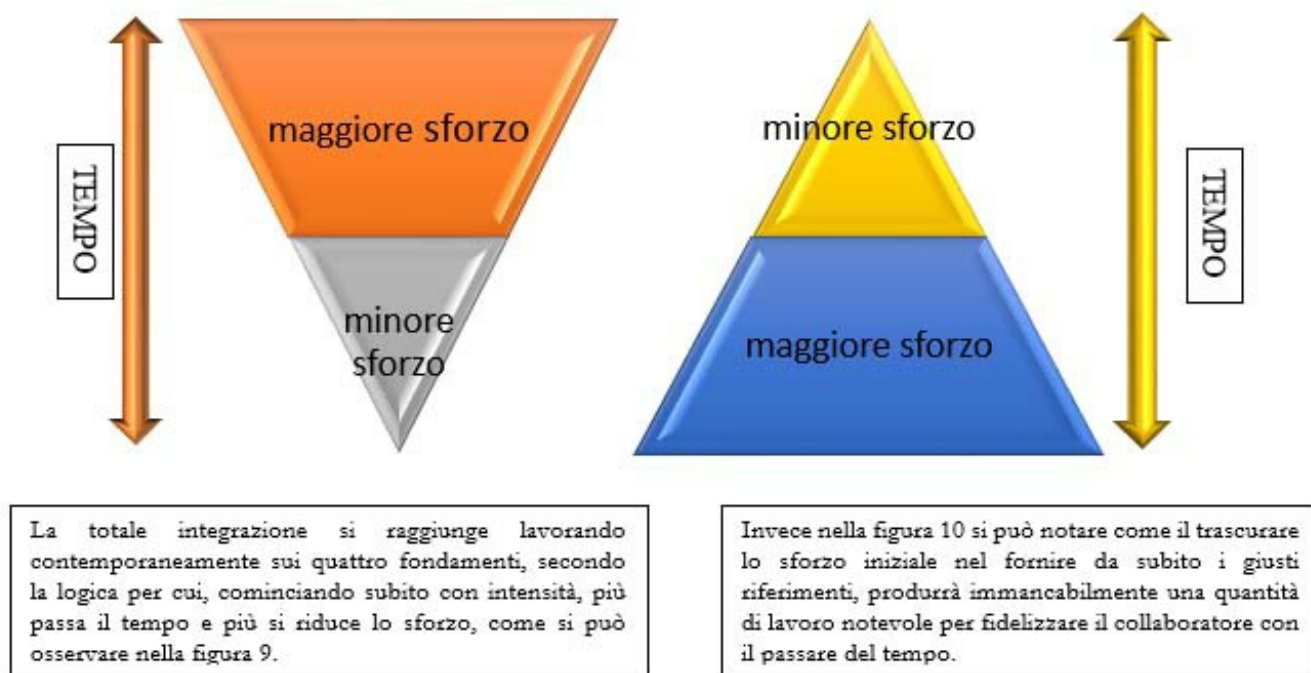


Figura 9 e 10

## I. Ambientamento e inserimento nel nuovo luogo di lavoro

Questa prima fase ha a che vedere con il processo di **familiarizzazione** del nuovo assunto con l'azienda. Il responsabile che se ne occupa (potrebbe essere direttamente l'imprenditore, il responsabile delle risorse umane o il capo diretto della persona) deve cominciare dagli aspetti tangibili, assicurandosi di rispettare i seguenti passi:

- Assegnare un posto fisico di lavoro: un ufficio, una locazione vicino ad un macchinario, una scrivania oppure un armadietto o un luogo dove la persona possa lavorare e sistemare i propri oggetti personali.
- Tour guidato dell'azienda: accompagnare la persona negli uffici, nei capannoni e in tutte le aree dell'azienda in cui viene svolta l'attività, includendo i luoghi di pausa, la sala mensa e la toilette.
- Assegnare gli strumenti di lavoro: il computer, la cancelleria, il telefono piuttosto che un kit di attrezzatura tecnica oppure la valigetta e un listino prezzi per uscire a vendere. Questo può includere anche l'abbigliamento da lavoro o i mezzi di trasporto, laddove previsti.
- Spiegare brevemente il regolamento aziendale: orari di lavoro, momenti di pausa, come fare richieste di permessi o richieste di attrezzature, consegna di eventuali badge/cartellino/buoni pasto e spiegazione di qualsiasi regola o normativa che l'azienda prevede (sicurezza, privacy...)
- Presentare i colleghi ed eventualmente il capo diretto: la persona deve essere presentata a tutti i collaboratori dell'azienda con cui avrà a che fare quotidianamente e, se l'azienda non è troppo grande, anche a quelli con cui non avrà rapporti diretti.
- Descrivere l'attività e l'organigramma aziendale: spiegare di cosa si occupa l'azienda, quali sono i prodotti/servizi che produce/vende/eroga, qual è la tipologia dei clienti, quali sono i ruoli chiave all'interno dell'azienda e da chi sono ricoperti. Se esistono, consegnare

alla persona una brochure o presentazione aziendale e una copia dell'organigramma.

## II. Apprendistato, affiancamento e formazione

Questa fase, che deve essere svolta dal responsabile diretto del neo assunto, prevede **l'insegnamento del lavoro** e lo **sviluppo della produttività** della persona, al fine di renderla **velocemente** autonoma e in grado di svolgere le funzioni per cui è stata assunta.

- Chiarire i risultati da conseguire (prima) e il lavoro da svolgere (dopo): stabilire con la persona i risultati specifici che dovrà ottenere e, di conseguenza, quali sono le funzioni che dovrà svolgere, chiarendole esattamente cosa ci si aspetta da lei. Ciò va attuato indipendentemente dal fatto che la persona abbia già svolto una mansione analoga in passato poiché la realtà aziendale può variare da caso a caso.
- Assegnare i mansionari del posto: fornire alla persona, se esiste, un resoconto scritto di chi svolgeva precedentemente quell'incarico (includendo ciò che è stato di successo nel passato) piuttosto che manuali di istruzione per l'utilizzo dei macchinari o manuali per la vendita, l'assistenza tecnica e simili.
- Avvio operativo: spiegazione dei quattro "passi operativi" necessari a cominciare il lavoro.

a) Fissare un incontro con ogni collega con cui avrà un rapporto diretto.

b) Discutere in maniera approfondita del proprio ruolo, delle proprie funzioni e dei risultati e di come questi aspetti si "incastrano" con il lavoro delle altre persone; dare particolare enfasi ai punti di contatto con l'altro ruolo per capire come interagire bene insieme.

c) Cercare di capire quali sono le aspettative dell'altra persona e che cosa, in ciò che il nuovo assunto dovrà fare, la aiuterebbe nel suo lavoro.

d) Attivarsi il più velocemente possibile per svolgere il proprio lavoro cercando di soddisfare quelle aspettative.

### *ESEMPIO DI AVVIO OPERATIVO*

*Ruolo: impiegato ufficio commerciale*

a) Individuare e fissare un incontro con ogni collega con cui avrà un rapporto diretto.

*Il nuovo addetto all'ufficio commerciale deve innanzitutto redigere la lista di tutte le persone con cui avrà rapporti di lavoro diretti (responsabile ufficio commerciale/ colleghi dell'ufficio commerciale/ responsabile magazzino/venditori/responsabile amministrazione) e fissare con ognuna di loro un incontro personale.*

b) Discutere in maniera approfondita del proprio ruolo, delle proprie funzioni e dei risultati e di come questi aspetti si "incastrano" con il lavoro delle altre persone. Dare particolare enfasi ai punti di contatto con l'altro ruolo per capire come interagire bene insieme.

*Il nuovo assunto incontra per esempio il responsabile del magazzino. Si presenta e gli descrive il proprio ruolo (dovrà occuparsi della gestione degli ordini dei clienti del nord Italia, inserirli nel programma aziendale e assicurarsi che la merce venga spedita loro entro una settimana dall'ordine; per far questo dovrà relazionarsi con i venditori del nord Italia, con gli addetti al magazzino e risponderà del suo*

*operato al responsabile dell'ufficio commerciale). Chiede al responsabile di magazzino come sono abituati a lavorare in magazzino e cerca di concordare delle procedure di lavoro (come trasmettere gli ordini, quali tempi rispettare, cosa dire al cliente se la merce in magazzino è esaurita...), in modo da venirsi incontro reciprocamente e riuscire a collaborare al meglio. In questa fase lo sforzo principale del neo assunto consiste nel comprendere come l'azienda sta già operando e non nel proporre un proprio metodo o voler cambiare lo stato delle cose.*

*c) Cercare di capire quali sono le aspettative dell'altra persona e che cosa, in ciò che il nuovo assunto dovrà fare, la aiuterebbe nel suo lavoro.*

*A questo punto il nuovo assunto chiede al responsabile di magazzino di spiegargli che cosa lui si aspetta da un impiegato dell'ufficio commerciale. In questa fase lo sforzo risiede nel comprendere le aspettative dell'altra persona; queste possono includere aspetti tangibili (per esempio il responsabile del magazzino vuole ricevere entro il lunedì sera gli ordini della settimana precedente divisi per regione), ma anche intangibili (in caso di richieste particolari da parte dei clienti, si aspetta di venire consultato prima che l'ordine venga accettato)*

*d) Attivarsi il più velocemente possibile per svolgere il proprio lavoro rispondendo quelle aspettative.*

*Una volta completato il giro degli incontri ed aver preso nota per iscritto di ciò che gli è stato detto e richiesto, il nuovo assunto deve impegnarsi al meglio delle proprie possibilità per ottenere risultati e dare riscontro alle aspettative che gli sono state espresse. Deve inoltre ripetere i passi b) e c) anche più volte fino a che si rende conto che le persone sono soddisfatte del suo operato e riconoscono in lui un referente affidabile.*

- *Pianificare il lavoro: illustrare alla persona quale dovrebbe essere un modello di “giornata/settimana tipo” in modo tale da renderle chiaro come dovrebbe organizzare e svolgere le sue funzioni*
- *Assegnare le statistiche del ruolo: elaborare e assegnare delle statistiche che possano misurare la produttività della persona. (Per un magazziniere potrebbe essere la statistica “numero di spedizioni effettuate nella settimana”, per una impiegata amministrativa potrebbe essere la statistica “volume degli incassi effettuati nel mese”, per un responsabile dell'officina la statistica potrebbe essere “numero di pezzi torniti prodotti senza difformità nel mese”)*
- *Creare momenti comuni di lavoro: affiancare la persona per mostrarle come svolgere il lavoro e risolvere eventuali problemi che potrebbero presentarsi. Sfruttare questi momenti di lavoro comune per trasferire al nuovo assunto, oltre alle indicazioni puramente operative, anche la “conoscenza implicita” (i segreti del mestiere, le azioni di successo del passato) sviluppata da chi ha già avuto esperienza in quel ruolo.*
- *Prevedere momenti formativi: programmare e organizzare (fissando le date in agenda) e concordare con la persona il suo percorso formativo. Includere sia gli aspetti professionali (corsi introduttivi per conoscere l'azienda e i prodotti, formazione tecnica, corsi di aggiornamento) sia gli aspetti di integrazione nel gruppo (tecniche di comunicazione, corsi di motivazione e di lavoro di gruppo, corsi di “team building”)*

### **III. Interesse per le problematiche personali**



Questa fase, appannaggio del responsabile diretto del nuovo collaboratore, ha a che vedere con la gestione della persona a prescindere dal ruolo. Vi ricordate? Mario...non il magazziniere.

I momenti di gestione delle problematiche personali non devono avvenire necessariamente dopo la fase I (ambientamento e inserimento) e la fase II (affiancamento, apprendistato e formazione). **Molto spesso avvengono durante.** E i problemi che emergono devono essere gestiti immediatamente, perché rappresentano le minacce principali al buon inserimento della persona in azienda (sono molto più importanti del fatto di assegnare una scrivania, fornire un mansionario o fare una giornata di formazione).

- Individuare e aiutare a risolvere le questioni personali: osservare costantemente la persona nello svolgimento del lavoro per accorgersi rapidamente di eventuali difficoltà, problemi o segnali di preoccupazione; incontrarsi con lei non appena emergono, allo scopo di parlarne e aiutarla a risolverli (segnali di nervosismo a causa di discussioni in famiglia, problemi di orari legati alla presenza di figli, difficoltà economiche, problemi di salute o altro).
- Gestire eventuali pressioni ambientali: parlare direttamente con la persona al fine di verificare se esistono situazioni di pressione nel suo ambiente che potrebbero influenzare il suo rendimento sul lavoro rendendolo altalenante (frequenti contrasti con il coniuge a causa degli orari di lavoro, litigi con i genitori in disaccordo con la tipologia di lavoro svolta, attriti dovuti alla gestione del denaro). Nel caso si rilevassero tali situazioni, si consiglia di aiutare la persona a gestirle in maniera da trovare delle soluzioni (accordare nuovi orari, spiegare ai genitori la propria scelta professionale, gestire i propri soldi in maniera più oculata) per ridurre l'entità dei conflitti.

#### IV. Trasferimento dei valori e delle opportunità

Il responsabile della nuova persona assunta deve farsi carico di trasferirle i valori dell'azienda, di spiegarle quali sono le mete e gli obiettivi, di prospettarle quale sarà la sua opportunità di crescita professionale e personale. Questa fase va sicuramente affrontata nelle prime settimane di permanenza in azienda, ma sarà importante reiterare anche in seguito questi messaggi per mantenere la persona coinvolta e in linea con la filosofia aziendale.

- Trasferire la filosofia aziendale e le mete stabilite: spiegare alla persona quali sono i valori portanti su cui poggia l'azienda, quali sono le mete che si prefigge di raggiungere e i principi in base ai quali si definiscono le strategie, si risolvono i conflitti e si relazionano le persone.
- Realizzare un piano di crescita: costruire e presentare alla persona un piano di prospettiva di crescita in azienda; esso può includere sia un avanzamento verticale (passaggi di carriera, promozione a ruoli di maggiore responsabilità, crescita economica) sia un avanzamento orizzontale (partecipazione a progetti, incarichi a iniziative speciali, coinvolgimento trasversale in altri settori aziendali).



Ve l'ho già spiegato il principio del "Figurati se?" Si basa sul concetto che la cosa più assurda che si potrebbe pensare è proprio quella che sta accadendo.

Figurati se il mio venditore va in giro senza listino prezzi e copie commissione..

Figurati se in amministrazione non si accorgono che alcuni clienti non stanno pagando..

Sembra impossibile, ma poi si scopre che è proprio così.

Non è che per caso... figurati se al nuovo inserito nessuno ha spiegato bene il suo lavoro... figurati se non c'è nessuno che lo ha affiancato nelle prime settimane di lavoro e ha risposto alle sue domande... figurati se non ha parlato con il suo capo di un problema personale impellente... figurati se non lo avranno accolto tutti con grande disponibilità e amicizia....

Eppure queste cose avvengono più frequentemente di quanto si pensi. E...gran finale... figurati se l'imprenditore non si rende conto che, così facendo, sta buttando via tutti i soldi, le energie e il tempo investiti per trovare la nuova persona.

## 6.5 Va bene quando va male!

Abbiamo visto nel dettaglio tutti i passaggi fondamentali che consentono di inserire e integrare in azienda i nuovi collaboratori con successo, rendendoli velocemente autonomi e produttivi.

C'è però una cosa importante da sapere.

Immaginiamo che decidiate finalmente di iscrivervi in palestra dopo anni di inattività, con lo scopo di rimettervi in forma. Dopo la prima lezione, tornati a casa, sentite tutti i muscoli doloranti (anche quelli che non sapevate di avere!), il giorno dopo è ancora peggio e fate fatica a camminare. Se, a questo punto, vi faceste l'idea che l'esercizio fisico vi fa star male sarebbe ovviamente un grave errore. Infatti il dolore, il fastidio e il senso generale di disagio fisico sono assolutamente normali. Dipendono dal fatto che avete forzato i vostri muscoli a compiere movimenti inusuali richiedendo loro uno sforzo non abituale. Il dolore muscolare, quindi, è semplicemente un momento di passaggio naturale, temporaneo e inevitabile verso una migliore condizione fisica.

Lo stesso fenomeno si applica al percorso iniziale di inserimento di un nuovo collaboratore. Anche se viene inserito correttamente seguendo tutti i passi delineati in precedenza, da lì a poco arriverà comunque il momento in cui comincerà a "creare dei problemi". E questa è una fase fisiologica POSITIVA, senza la quale non sarebbe possibile rendere la persona veramente efficiente.

Nella fase iniziale la persona, se ben gestita, generalmente ingrana e ottiene risultati, e questo

dimostra di aver fatto la scelta giusta.

Ma da lì a poco, in maniera naturale e inevitabile, la persona manifesterà una serie di difficoltà, di cui elenchiamo le più frequenti e comuni:

- lacune caratteriali fino a quel momento mai emerse
- attriti con qualche collega
- alcuni scarsi o cattivi risultati
- lamentele verso qualche aspetto del lavoro o dell'azienda
- difficoltà operative
- errori
- problemi di carattere personale
- ritardi

**Queste situazioni (una o più di esse) emergono SEMPRE.**

**E ciò è vero e succede anche alle persone di valore, quelle veramente brave, anche ai talenti.**

Come nell'esempio della palestra, però, questo non deve far pensare di aver sbagliato la scelta. Anzi.

La persona si trova a vivere un "momento di crisi" perché è stata inserita in un ambiente completamente nuovo, con nuove sfide con cui misurarsi e nuove relazioni da intessere, che mettono alla prova le sue competenze professionali e i suoi aspetti caratteriali.

Potrebbe sembrare una "crisi di rigetto", in realtà è semplicemente un passaggio naturale e temporaneo verso una migliore condizione di integrazione e produttività della persona.

Quindi... cosa fare?

a) Il primo passo consiste nel riconoscere questo fenomeno come un momento di transizione verso la crescita, invece di considerarlo, in una certa misura, un fallimento nella selezione.

b) Il secondo passo consiste nell'intervenire concretamente per aiutare il collaboratore a risolvere la vera causa (e non gli effetti visibili) della sua situazione.

Le difficoltà sopra citate sono i sintomi superficiali di un disagio più profondo, che deve essere identificato ed eliminato, non limitandosi a curarne i sintomi. Così come per eliminare alla radice il dolore muscolare (effetto visibile) non basta l'assunzione di antidolorifici, ma occorre capire che quel dolore è prodotto da un'atrofia dei muscoli (vera causa) e che la soluzione definitiva sarà continuare ad allenarli fino a renderli elastici e tonici, allo stesso modo per eliminare alla radice le difficoltà emerse, oltre a gestire gli screzi con i colleghi e le scarse performance momentanee (effetti visibili), è assolutamente determinante indirizzarsi a risolvere il motivo di base, per esempio un problema economico pressante, piuttosto che un disaccordo nei confronti dell'azienda, o una situazione di pressione ambientale di cui abbiamo parlato precedentemente (vera causa).

Ed è fondamentale che l'imprenditore, ora più che mai, continui a credere nel valore della persona, che aumenti la propria convinzione nel gestirla e che la aiuti a superare il momento di crisi e, così facendo, difenda la propria scelta. La soluzione è la persistenza.

## **6.6 Un mix ed è per sempre**

L'integrazione di un individuo in azienda avviene lungo due binari paralleli, ognuno dei quali è necessario e fondamentale.

**Il primo binario è la crescita tramite la competenza tecnica e professionale.**

**Il secondo binario è la crescita tramite il senso di appartenenza al gruppo.**



Una persona, infatti, aumenta il proprio valore per l'azienda sia migliorando la propria professionalità ed efficacia nello svolgimento del lavoro acquisendo competenze specifiche, sia sviluppando relazioni di qualità con i colleghi, mostrando coinvolgimento cooperativo, facendo propri i valori e i principi dell'azienda.

Sarete d'accordo con noi che una persona preparata, competente e tecnicamente esperta, se crea dissidi con i colleghi, litiga con i clienti, non è collaborativa, lavora per il proprio interesse personale invece che per quello del gruppo e dell'azienda...sarà utile, ma non è una persona di grande valore.

Allo stesso modo, non è auspicabile avere un'azienda fatta di collaboratori molto cordiali gli uni con gli altri, gentili con i clienti, che sposano i valori dell'azienda, ma incompetenti e professionalmente scarsi. Sarebbe l'azienda Heidi!! E in un'azienda così, non solo le caprette ti fanno ciao.. ma anche i clienti!!!

In realtà la competenza tecnica e il senso di appartenenza all'azienda vanno di pari passo. E non possono prescindere l'una dall'altro.

Ed è proprio il senso di appartenenza all'azienda che rende le persone dotate di quell'elasticità e di quella flessibilità necessarie per affrontare rapidamente i cambiamenti richiesti dal mercato e dalla necessità di evolversi. La sola competenza tecnica rende le persone più rigide e l'azienda più ingessata. Spesso diventa una barriera, perché il super esperto tende a spiegare perché "qualcosa non può essere fatto" o perché farlo "è difficile e richiede molto tempo". Il sentirsi membro del gruppo rappresenta un'opportunità. La persona che ha sviluppato un vero senso di condivisione e di appartenenza all'azienda, magari non ha tutta la competenza tecnica necessaria, ma ha un atteggiamento collaborativo e "no problem" che la aiuta a trovare soluzioni anche laddove le sue conoscenze scarseggiano.

**Il collaboratore ideale dell'azienda del terzo millennio è quindi un mix di entrambi gli aspetti: un individuo tecnicamente capace, relazionalmente efficace e che si sente un membro dell'azienda.**



*Trova un lavoro che ti piace e non dovrai lavorare un singolo giorno della tua vita.*

*Confucio*

Per concludere questo libro, ci sembra opportuno rivolgere uno sguardo al futuro, per cercare di capire quali sono gli scenari che vanno delineandosi e come evolverà il mondo della selezione del personale, sia dal punto di vista delle aziende sia dal punto di vista dei candidati.

Il fatto di poter usufruire di un osservatorio privilegiato sul mondo del lavoro, grazie alla nostra attività quotidiana di ricerca e selezione del personale nelle aziende, ci consente di farci un'idea di quali siano le tendenze in atto e di elaborare le nostre chiavi di lettura per interpretare ciò che sta avvenendo.

### **7.1 Sig. Talento...Lei cosa ne pensa?**

Prima di esporre le nostre personali considerazioni, riteniamo interessante sottoporvi i risultati di un'indagine condotta da Paolo Ruggeri, che oltre a essere un nostro carissimo amico, è co-fondatore di una importante azienda di consulenza aziendale.

Questa indagine, intitolata “ **I fattori che accendono la passione e la motivazione dei collaboratori delle imprese italiane**”, è un'analisi lucida e brillante di quali sono le leve e gli stimoli che spingono le persone a dare il massimo in azienda.

In questa sede ci focalizzeremo sulla parte dell'indagine intitolata “ **Che cosa i collaboratori a più alto potenziale ricercano in un annuncio di selezione o in un'azienda, per decidere se accettare o meno la proposta di lavoro**”, di cui proponiamo il seguente estratto:

.....

*Nell'ultima sezione dell'indagine vengono analizzate le abitudini dei collaboratori a più alto valore aggiunto, che crescono, che innovano, che creano valore e fidelizzano i clienti, in particolar modo per tutto quello che concerne la ricerca di un nuovo posto di lavoro.*

*Vista la loro rilevanza per la costruzione di un'impresa di successo, riteniamo che sia molto importante sapere quali sono le loro abitudini, che cosa li attrae in un annuncio di ricerca personale, che cosa guardano durante un colloquio di selezione per decidere se andare a lavorare in un'azienda piuttosto che in un'altra.*

*La prima domanda che abbiamo posto a queste persone è stata la seguente:*

**1. “Quando leggi gli annunci di ricerca personale, che cosa cattura maggiormente la tua attenzione?”**

*Tra le risposte, troviamo al primo posto (26,3% degli intervistati):*

- UNA VERA OPPORTUNITA' DI CRESCITA PERSONALE ED ECONOMICA

*Risposte che compongono questa voce includono “se è specificato che si ha la possibilità di crescere e di realizzare i propri sogni”, “che non cerchi solamente dei collaboratori ma qualcuno che voglia diventare parte dell’azienda”, “il fatto che prometta la crescita del personale e la sua affermazione”.*

*I collaboratori più promettenti, inoltre, ci fanno notare che offrire una vera opportunità di crescita personale ed economica non si limita a inserire nell’annuncio qualcosa del tipo: “offresi formazione ed affiancamento” o “ti insegneremo un mestiere”. Da sola, infatti, questa voce di “offresi formazione” emerge come irrilevante per le persone che hanno risposto al sondaggio, non stimola cioè le persone migliori a rispondere ad un annuncio.*

*Le persone più promettenti e produttive cercano un’azienda che offra davvero un’opportunità: la PMI dei tempi moderni deve evolversi e passare da “azienda che offre un posto di lavoro” ad “azienda che offre un’opportunità di autorealizzazione personale ed economica”. E’ solo in questo modo, infatti, che potrà attirare a sé i migliori collaboratori e quindi competere con successo in un’economia ad alto valore aggiunto.*

*Continuando ad offrire solamente posti di lavoro, per quanto questi vengano esaltati nel testo dell’annuncio, l’azienda si ritroverà ad attirare, appunto, dei semplici collaboratori quando, per competere oggi, avrebbe bisogno di persone votate alla crescita.*

*Ci auspichiamo quindi che sulle testate giornalistiche italiane e nei numerosi portali di domanda ed offerta di lavoro compaiano sempre più spesso annunci del tipo: “azienda settore bla bla ricerca collaboratori promettenti da rendere soci...” o “cercasi venditore cui in seguito affidare la gestione della nostra più grande filiale...”, insomma vere opportunità di crescita che possano attirare in azienda persone di valore.*

*Al secondo posto troviamo (23,6% degli intervistati):*

- UN' AZIENDA SOLIDA (AFFERMATA) E VOTATA ALLA CRESCITA

*La solidità dell’azienda mantiene un certo appeal, ma si fa notare che, da sola, la voce “un’azienda solida ed affermata” riscuote solamente il 13% dei consensi. I candidati più promettenti, pur prestando una certa attenzione alla solidità dell’azienda e alla sua posizione competitiva nel settore in cui opera, sembrano essere particolarmente motivati dagli annunci di un’azienda solida ed affermata solamente quando questa evidenzia che sta perseguendo dei progetti nuovi, che è desiderosa di crescere e di lanciarsi in nuove sfide.*

*In sintesi, il mercato del lavoro è cambiato: non è più sufficiente offrire un posto di lavoro in un’azienda affermata per attirare a sé i candidati migliori. Serve che l’azienda affermata dimostri anche di avere dei*

*progetti “bellicosi” ed innovativi. È solo in questo modo che i candidati migliori hanno la percezione che ci sarà spazio anche per la loro affermazione.*

*In base alle risposte fornite a questa domanda, i fattori di un annuncio che attraggono maggiormente un candidato di valore sono i seguenti (in ordine da quello che attrae di più a quello che attrae di meno):*

- a) Un'azienda solida, affermata e votata alla crescita che offre anche una vera opportunità di crescita personale ed economica.*
- b) Un'azienda, anche sconosciuta, che offre una vera opportunità di crescita personale ed economica.*
- c) Un'azienda solida ed affermata e votata alla crescita (riscuote risposte anche se non offre opportunità di crescita particolari)*
- d) Un'azienda solida ed affermata che cerca personale senza offrire opportunità di rilievo.*

*Dopo queste due voci, le cose che maggiormente attraggono in un annuncio di ricerca personale sono:*

- La posizione ricercata, il tipo di lavoro da fare (13,1%)*
- Le caratteristiche professionali e umane richieste (13 %)*
- Lo stile e la grafica della comunicazione (13%)*
- La ricerca di una figura professionale nuova o di una posizione speciale (8%)*
- Altro (3%)*

*La grafica dell'annuncio, il modo in cui è scritto il testo, come viene chiamata la posizione che si sta ricercando, sono tutte voci di fatto IRRILEVANTI per i candidati migliori: non attirano la loro attenzione o lo fanno in minima parte.*

*Piuttosto che far scrivere il tuo annuncio alla Armando Testa, lavora su quello che la tua azienda offre davvero e vedrai che i talenti cominceranno a presentarsi.*

*La seconda domanda che abbiamo posto è stata:*

***2. "Quali sono le caratteristiche che cerchi in un'azienda per decidere se quella è una buona azienda per cui lavorare?"***

*Anche questa seconda domanda è mirata a capire che cosa cercassero i candidati migliori durante un colloquio di selezione o durante l'interazione con un imprenditore. Molti imprenditori durante la settimana parlano anche con numerosi fornitori, amici e clienti, alcuni dei quali sarebbero persone molto qualificate per la loro impresa. A quali condizioni queste persone prenderebbero in considerazione di lavorare con loro?*

*Al primo posto troviamo (33,9% degli intervistati):*

- LO SPAZIO PER CRESCERE ECONOMICAMENTE E COME PROFESSIONISTA***

*Una volta che si è identificato un candidato qualificato, la cosa più importante è quella di far percepire alla persona che si ha di fronte che nella propria azienda esiste LO SPAZIO per crescere economicamente e come professionista.*



*Questa voce si compone, in realtà, di due risposte principali che sono state accorpate:*

*a) Lo spazio effettivo per crescere economicamente e come professionista (26,4%)*

*b) La formazione del personale (7,5%)*

*Quanto sopra ci dice che non è sufficiente dire a un candidato qualificato: “guarda che in questa azienda ti formeremo e ti insegneremo ad eccellere”, in quanto una tale frase ha appeal solo per una minima parte dei candidati di valore. Bisogna invece trasferire il fatto che, diventando membro di quell’impresa, arriverà al successo professionale ed economico. Il candidato deve percepire che all’interno dell’azienda, ora, si è creato uno spazio di crescita importante e che di fatto lui oggi ha un’opportunità economica importante.*

*Al secondo posto troviamo (26,4% degli intervistati):*

- *UN’AZIENDA CHE ABBLA DEI SOGNI, DELLE SFIDE, DEI PROGETTI*

*Dopo l’opportunità di crescita economica e professionale, i candidati di valore prediligono un’azienda che abbia voglia di crescere, che abbia deciso di affrontare delle sfide particolari, che non sia statica, sempre partendo dal presupposto che in un’azienda statica è molto più difficile avere opportunità di crescita e di sviluppo personale e professionale.*

*Al terzo posto (22,6% degli intervistati):*

- *UN AMBIENTE NEL QUALE CI SI SENTA BENE SOTTO IL PROFILO UMANO*

*Qui i collaboratori intervistati citano fattori quali il clima aziendale, il fatto di sentirsi in sintonia con i valori aziendali, l’ambiente, il fatto che avvertano un feeling positivo immediato con i titolari.*

*Non bisognerebbe mai sottostimare il valore del clima aziendale come parte dell’offerta di lavoro. In una società che si muove sempre di più verso i fattori intangibili, l’ambiente di lavoro stesso ha grande importanza. Ma si fa comunque notare come, anche dove esistesse un ottimo ambiente di lavoro, in mancanza di una vera opportunità di affermazione professionale ed economica che viene offerta, un’azienda non riuscirà ad attrarre e mantenere le persone migliori.*

*Le altre voci emerse in risposta alla domanda, elencate in ordine di importanza, sono:*

*G..Un’ azienda solida e affidabile o affermata (15,1%)*

*G..Autonomia e possibilità di esprimere le proprie capacità (3,7%)*

*G..Altro (5,6%)*

*Analizzando queste ultime risposte si può concludere che, mentre nella fase di pubblicazione dell’annuncio il fatto di scrivere che l’azienda sia solida ed affermata possa comunque portare dei candidati interessanti, se questo è l’unico elemento di “vendita” nella fase di presentazione dell’offerta,*

*saranno pochi i candidati di valore che accetteranno la proposta di lavoro.*

## **CONCLUSIONI GENERALI DELL'INDAGINE**

.....

*L'imprenditore deve porsi seriamente la domanda circa l'offerta con la quale oggi la sua azienda si presenta sul mercato del lavoro: sta cercando di assumere dei semplici esecutori o vuole davvero attirare le persone che faranno la differenza?*

*Se quest'ultimo fosse il caso, egli deve mettere mano all'architettura della sua impresa e modificarla. Oggi una persona di valore o un collaboratore promettente non cerca più un posto di lavoro in un'azienda stabile ed affermata, ma cerca una vera opportunità di crescita professionale ed economica.*

*Le aziende che lo capiscono, attireranno le persone di valore, quelle che non lo capiscono avranno, nei prossimi anni, una lenta ma costante emorragia di talenti.*

*In conclusione, ritengo che questa analisi evidenzi come la PMI nel nostro paese stia radicalmente cambiando e come servano nuovi approcci e nuovi paradigmi al fine di continuare a rimanere sul mercato e competere con successo.*

*Si va verso un nuovo modello di impresa: un'impresa dove i collaboratori sono talmente incentivati e coinvolti nella gestione da arrivare, di fatto, a "possedere" l'azienda. Ciò in una prima fase non avverrà sotto il piano azionario (anche se sono già numerose le PMI italiane che si muovono in tal senso con i loro migliori responsabili), ma avverrà sicuramente sotto il piano del coinvolgimento personale ed economico nell'impresa. Non più un semplice stipendio, quindi, ma una vera avventura spalla a spalla con l'imprenditore per creare ricchezza umana ed economica che poi viene condivisa.*

*Questa è la PMI del futuro. Preparare la propria impresa per arrivarci non significa solamente cavalcare l'ennesima moda di management e non si risolve nel dire "faccio queste azioni così da ristrutturare un po' le cose e ottenere un risultato discreto nei prossimi due anni".*

*È una vera e propria sfida, un progetto che dovrebbe accendere ogni imprenditore e portarlo alla creazione di un gruppo di persone coinvolte e determinate a raggiungere un obiettivo ambizioso.*

*Non è un lavoro da imprenditore, ma da leader.*

*E tu imprenditore, forse non te ne sei ancora reso conto, ma le PMI di nuova generazione stanno già sorgendo dappertutto intorno a te.*

*È ora di cambiare.*

...

Dopo aver riportato i risultati dell'indagine condotta su alcuni dei migliori collaboratori delle PMI italiane, esponiamo ora le nostre interpretazioni degli scenari futuri, alla luce di quanto emerso dall'analisi, che ha in gran parte confermato la nostra esperienza di anni.

Si tratta delle nuove frontiere verso cui si sta muovendo il mondo dell'impresa e della

selezione del personale, sia dal punto di vista delle aziende sia da quello delle persone.

## 7.2 Azienda trova CHI

Per iniziare vorremmo raccontarvi la storia di un nostro cliente, imprenditore in una grande azienda di produzione del nord Italia. Si tratta di un caso limite, che non tutte le aziende potrebbero imitare, ma che rappresenta una fonte di ispirazione per un nuovo approccio alla ricerca del personale.

Questo imprenditore, nella ricerca e selezione del personale, da anni usa un metodo non convenzionale: non cerca di occupare dei posti, ma cerca di trovare delle persone in gamba. Non avvia una selezione perché ha bisogno di un venditore, di un magazziniere o di un operaio; avvia una selezione per cercare persone di talento e solo dopo, sulla base dell'analisi attitudinale e del colloquio, decide quale ruolo assegnare loro. Spesso chi entra in azienda non sa precisamente che lavoro andrà a fare, né lo sa l'imprenditore. Ma scegliendo prima le persone e poi il ruolo, questa azienda nell'ultimo decennio si è espansa notevolmente e molte delle persone assunte hanno fatto percorsi di carriera significativi. L'attuale amministratore delegato è stato assunto come tecnico di produzione!

Prima chi e poi che cosa. Ciò significa scegliere prima le persone e poi i progetti.

Assolutamente in contro tendenza rispetto a quello che usualmente avviene nelle aziende, dove prima si decide cosa fare (o semplicemente si hanno delle esigenze operative da risolvere) e poi si cercano nuove persone per farlo.

Nel futuro avverrà invece un cambio di visione radicale: sarà sempre più evidente la tendenza verso la centralità dell'individuo rispetto alle esigenze dell'azienda. Di conseguenza anche i sistemi di selezione dovranno trasformarsi, passando da metodi basati sulla mera lettura del curriculum vitae e dell'analisi degli aspetti tecnici e professionali dei candidati, a nuovi approcci indirizzati a scoprire e far emergere le inclinazioni personali. Aziende e selezionatori dovranno sviluppare l'abilità di "leggere" le persone piuttosto che ingegnerizzare il processo di analisi dei dati relativi al candidato. Un approccio che abbandoni sempre più gli aspetti procedurali per concentrarsi sui risvolti umani.

Ma come si fa a riconoscere un CHI?

**Un CHI è qualcuno che crea qualcosa dal niente.** Esi differenzia dalle molte persone che creano il niente da qualcosa.

Un venditore che crea qualcosa dal niente è, ad esempio, una persona che, inserita in una zona geografica problematica, senza brochure promozionali né affiancamento né supporto tecnico da parte dell'azienda, attraverso la sua capacità relazionale e il suo entusiasmo riesce a creare un buon numero di clienti fidelizzati e profittevoli, colmando con le sue qualità personali l'assenza di quegli aspetti tangibili che sembrerebbero "indispensabili" per la buona riuscita del lavoro. Il suo atteggiamento "no problem" gli permette di superare difficoltà od ostacoli oggettivi conseguendo comunque l'obiettivo.

Al contrario, il venditore che crea il niente da qualcosa è colui che, nonostante riceva strumenti promozionali, formazione e affiancamento, riesce ad avere solo clienti problematici e si demotiva costantemente per la presenza della concorrenza sul mercato.

Il CHI è l'anima che soffiava vita nel progetto, è il risolutore dei problemi, è per tutti quanti il simbolo del "Si può fare".

Quando un'azienda trova un CHI, è in grado di realizzare progetti e conseguire obiettivi che prima sembravano impossibili o che addirittura non aveva ancora concepito. Un CHI non è mai un costo, anche quando non è ancora chiaro di cosa dovrà occuparsi, perché potrebbe

espandere qualsiasi area che gli venga assegnata o addirittura proporre e realizzare da sé una nuova idea. Un CHI crea sempre valore aggiunto in azienda, è in grado di trasformare qualunque progetto gli venga affidato in qualcosa di economicamente vantaggioso per l'azienda e in un'opportunità di crescita. Spesso è il propulsore di nuove iniziative e lo stimolo per tutti quelli che gli stanno intorno.

In futuro, quindi, l'azienda dovrà sempre più sviluppare l'abilità di identificare i CHI, sia andandoli a reperire sul mercato, sia riconoscendoli in fase di selezione, sia trovandoli in giro. Nella selezione del personale le aziende dovranno sviluppare un "approccio commerciale", cercando di trovare dei CHI in ogni occasione: un chi potrebbe essere la persona che si incontra a una festa piuttosto che il turista del bungalow a fianco nel villaggio vacanza. Così come il bravo venditore non perde occasione per "piazzare" il proprio prodotto in ogni circostanza (anche al bar con gli amici o allo stadio durante la partita), allo stesso modo imprenditori e selezionatori dovranno diventare "talent scout", cercando ovunque i loro CHI.

### 7.3 Il "jobby"

"Jobby" è un neologismo, formato dall'unione di due parole, job (lavoro) e hobby (passatempo).

Ha un jobby il ragazzino appassionato di motori che si ritrova da grande ad essere un meccanico della squadra corse del suo cuore, o il patito di informatica che si ritrova a lavorare in una software house all'avanguardia, o la persona che ama aiutare il prossimo che si ritrova a fare l'infermiere.

Un jobby è il connubio ideale tra il proprio lavoro e quello che piace fare davvero nella vita. È la prova tangibile che è possibile lavorare divertendosi e far sì che il proprio lavoro diventi l'espressione massima di se stessi.

**Il jobby è la nuova frontiera del lavoro. Rendere la propria passione il proprio lavoro.**

Ma come si fa a trovare il proprio jobby?

Quando succede non è mai per caso. Così come nove ricchi su dieci lo sono diventati creando la loro fortuna con il lavoro e il sacrificio (e forse solo uno ha vinto la lotteria), così nove jobby su dieci sono stati fortemente voluti.

Il jobby è dentro di noi, non fuori da noi. Ha a che fare con lo scopo che ognuno di noi sente di dover perseguire.

Il metodo più sicuro per non trovarlo è continuare a cambiare lavoro o cambiare azienda nella speranza passiva di trovare il "lavoro giusto" o l'azienda che, senza nessuno sforzo, soddisfi le proprie esigenze.

Invece identificare il proprio jobby è una ricerca attiva. È necessario porsi la domanda: "Cos'è che veramente mi accende e mi appassiona?". Richiede di trovare la propria "voce interiore" e non scendere mai a compromessi con ciò che essa suggerisce.

Questo vale anche per l'imprenditore. Anche lui dovrebbe chiedersi se ciò che sta facendo lo appassiona veramente o se la gestione dell'azienda sia diventata uno sforzo e semplicemente un lavoro e non più il suo jobby. Se lui per primo non ha ancora trovato oppure ha perso per strada il suo, allora sarà difficile attirare e trattenere in azienda persone che troveranno il loro jobby.

## 7.4 Una nuova fede

Sulla base di quanto detto, possiamo trarre alcune conclusioni che ci portano a delineare lo scenario futuro nel suo insieme. Ci teniamo a precisare che si tratta della nostra visione e della nostra personale interpretazione dei dati emersi, non di una realtà già esistente.

La prima conclusione, dalla prospettiva di chi si affaccia al mondo del lavoro, ci porta ad affermare che già da qualche anno le persone non cercano semplicemente un lavoro, ma una collocazione professionale che le faccia sentire in armonia con il proprio stile di vita, le proprie convinzioni e i propri valori. E tutto lascia supporre che questa tendenza si intensificherà sempre più.

Decidere con quale azienda collaborare sarà sempre meno una mera scelta lavorativa e sempre più una scelta di vita. Alla stregua di decidere se vivere in campagna o in città, sposarsi o rimanere single, comprare la seconda casa al mare o in montagna.

Di conseguenza, paradossalmente, in un mercato del lavoro che si muove nella direzione della precarietà e della generale instabilità, si percepisce la controtendenza, che si svilupperà appieno nei prossimi cinque – dieci anni, a creare legami stabili e forti con l'azienda.

La seconda conclusione, dalla prospettiva delle aziende, ci porta a notare che esse attualmente vivono una fase di “nevrosi”: spinte dalla diffidenza e dalla necessità di ridurre i costi, tendono a privilegiare la precarietà nei rapporti di lavoro e il frequente turn over di personale; di conseguenza generano legami deboli con i loro collaboratori e creano incertezza nel futuro per entrambi. Le aziende non sanno se potranno accettare certi lavori o certi impegni futuri e i lavoratori non sanno se potranno permettersi il mutuo per la casa.

Le aziende più lungimiranti, per uscire da questa empasse, affiancheranno all'offerta tangibile dei progetti di lungo o lunghissimo periodo con un forte contenuto di intangibile: offriranno sogni, partnership e visioni ai propri collaboratori, creando un futuro solido e stabile per entrambi.

Queste due considerazioni ci portano a prevedere che:

**§le persone di talento cercheranno sempre di più l'azienda che esprime la loro visione del mondo e si legheranno ad essa per periodi di tempo sempre più durevoli.**

**§alla lunga vinceranno le aziende che sapranno offrire un sogno ai propri collaboratori e che sapranno legarli a sé nel tempo.**

In qualche modo si ritornerà al concetto di “un posto di lavoro per tutta la vita”, ma basato, questa volta, su un concetto “win win”, ossia di vantaggio sia per le persone sia per le aziende.

Si svilupperà una forma di “fede” nei confronti della propria azienda. Una sorta di “filosofia di vita”, che porterà le persone a rimanere a lungo nella stessa azienda non per scelta forzata o per mancanza di alternative, ma perché sentiranno che in quel contesto avranno la possibilità di realizzarsi come individui e di vivere nelle condizioni ideali per esprimere i propri valori e contribuire a un sogno.

L'azienda diventerà un luogo di incontro e di scambio. Provate a immaginare di vivere nel posto più bello che abbiate mai visitato, con le persone più interessanti e simpatiche che abbiate mai conosciuto, a fare le cose che vi appassionano di più, sentendovi pienamente appagati dalla consapevolezza di aver creato qualcosa di valore per voi e per gli altri.

Utopia?

Sogno?

Ma credeteci. Le persone non lavoreranno più per l'azienda...ma per il sogno.

*Alcuni vedono le cose come sono e dicono “Perché?”*

*Io sogno cose non ancora esistenti e chiedo “Perché no?”*

*G.B. Shaw*

### 8.1 Scegli chi ti aiuta

La capacità di percepire o di creare futuro è una delle caratteristiche di un vero leader. Un Leader è colui che è in grado di immaginare scenari non ancora esistenti e di trasferirli e farli condividere ai propri uomini.

**Il futuro possiede tutto ciò che il presente non ha.**

Nel futuro c'è il tempo che non avete ora. Ci sono i clienti che non avete ancora acquisito. I guadagni che vorreste ottenere. La motivazione e la carica positiva che vorreste provare. E soprattutto ci sono i collaboratori che vorreste come compagni di viaggio.



Il futuro è pieno di cose che il presente non è in grado di offrire. L'imprenditore, oggi più che mai, deve fare proprio il concetto di essere un “creatore di futuro”. Dovrebbe rappresentare per i propri uomini: il futuro che c'è.

Stiamo parlando della volontà di guardare più in là. Della volontà e del coraggio di immaginare.

In questo libro abbiamo parlato di come la selezione e l'integrazione di persone di valore siano determinanti per ogni PMI. E, nel farlo, abbiamo parlato di qualità: qualità delle persone, qualità delle aziende e qualità delle relazioni che le uniscono.

Può esistere qualità senza futuro?

La risposta è certamente no. Futuro e qualità vanno “a braccetto” dal momento che ogni risultato, ogni miglioramento, ogni momento di crescita di un collaboratore si realizza nella misura in cui esiste una proiezione nel futuro. Definire uno scenario migliore verso cui tendere rappresenta la molla che fa scattare il miglioramento e fa aumentare la qualità.

Uno scenario migliore per ogni prodotto/servizio dell'azienda. Uno scenario migliore per ogni collaboratore. Non averli incide negativamente sulla qualità dei prodotti/servizi e sulla qualità dei risultati delle persone. E innesca il più drammatico dei problemi che una PMI possa vivere: un Imprenditore senza un futuro per sé e per la propria azienda.

Una scena futura focalizzata e cristallina nella nostra mente è la miglior garanzia di un futuro che c'è.

Il futuro è la più potente sorgente di motivazione. La chiave per accendere voi stessi e le persone che vi stanno intorno. **L'atteggiamento intraprendente e propositivo trova origine e forza solamente nel futuro.**

Potrebbe succedere che, nonostante abbiate letto questo libro e stiate lavorando con grande energia per infondere nuova linfa nella vostra azienda, non riusciate a trovare i giusti compagni di viaggio; alcuni vostri collaboratori non sembreranno “sintonizzarsi” sulle idee o sugli obiettivi stabiliti oppure qualche cliente vi volterà le spalle. Ebbene, anche se in quel momento il cielo sarà pieno di nubi grigie e avrete la netta sensazione di sentirvi soli, siate sempre certi che un futuro c'è e che molto spesso dopo il prossimo ostacolo o nell'ultimo metro scavato nella miniera troverete il successo e la gratificazione completa.

Il futuro c'è. Se scegli chi ti aiuta.

E c'è per tutte le persone coraggiose.

Ed è proprio a loro che è dedicato questo libro.



# Problemi & soluzioni (F.A.Q.)

In questa appendice finale desideriamo dare risposta alle F.A.Q. (Frequently Asked Questions – Le domande più frequenti) che ci vengono poste dai nostri clienti riguardo alle attività di selezione, in relazione ai problemi più ricorrenti che le aziende si trovano ad affrontare sia nel momento in cui sono alla ricerca di un nuovo collaboratore sia nella fase successiva di inserimento in azienda.

Consapevoli di non poter dare in questa sede una risposta esaustiva a tutte le problematiche possibili, questa appendice rappresenta un piccolo strumento di aiuto per capire come poter mettere in pratica i concetti fondamentali suggeriti nel libro.

Tratteremo le casistiche più significative, proponendo delle soluzioni in cui vengono applicati i principi fondamentali per la corretta gestione delle attività di ricerca e selezione, principi che possono essere applicati in qualsiasi azienda a prescindere dalle loro peculiarità (settore di appartenenza, prodotto o servizio offerto al mercato, dimensione o zona geografica).

Considerate queste domande-risposte la “cassetta del pronto soccorso” della selezione, nel senso che vi troverete i suggerimenti per far fronte rapidamente alle situazioni di emergenza e “tamponare le falle”, consapevoli però del fatto che questi interventi, benché nell'immediato possano fornire sollievo ed evitare ulteriori complicazioni, sicuramente non sono risolutivi e non escludono azioni e correzioni ad un livello più profondo nell'architettura aziendale.

- **l'azienda non può permettersi di spendere nella selezione**

In questo caso il problema risiede principalmente nel fatto che l'imprenditore pensa alla selezione come a un costo piuttosto che come a un investimento. Troppo spesso si domanda “Ma quanto mi costa cercare tre venditori bravi?”, invece di chiedersi “Quanto mi sta costando non averli?”.

Il vero costo per l'azienda non è ciò che spende per trovare delle persone, ma ciò che l'azienda sta perdendo o non sta guadagnando a causa del fatto che le persone di valore non ci sono. Di conseguenza “deve” permettersi di spendere nella selezione, pena il rallentamento del processo di crescita dell'azienda stessa.

- **l'azienda riceve poche risposte ai propri annunci**

Nella maggior parte dei casi quando si verifica questa eventualità la soluzione da adottare è quella di correggere e migliorare l'annuncio, perché probabilmente non è abbastanza “attraente” per i candidati o non è abbastanza chiaro in ciò che spiega o propone oppure non contiene quegli elementi che una persona di valore cerca in un annuncio di selezione.

Suggeriamo di operare su questi due binari: da un lato assicurarsi di formulare e inserire all'interno dell'annuncio un'offerta di valore interessante (che contenga aspetti tangibili e intangibili), dall'altro assicurarsi di comunicare ai potenziali candidati se l'azienda possiede alcuni o tutti dei requisiti che, secondo quanto emerso dall'indagine esposta nel capitolo 7, i collaboratori di valore ricercano in un annuncio (vera opportunità di crescita personale ed economica, solidità dell'azienda, orientamento all'espansione).

- **l'azienda sta cercando una figura da molto tempo e non riesce a trovarla a causa della penuria di candidature**

La soluzione è applicare la legge dell'abbondanza (vedi capitolo 5.1), in particolare con riferimento all'utilizzo dei canali di comunicazione. Se la figura professionale è difficile da reperire sul mercato o se la figura deve possedere molti requisiti che restringono il bacino di utenza potenziale, è assolutamente necessario diffondere la ricerca su quanti più canali possibile; è importante non limitarsi a quelli più frequenti e comuni (annunci sulla carta stampata o su internet) e ricorrere a molti altri contemporaneamente (passaparola, volantinaggio, locandine, radio, richieste di candidati alle scuole, alle università o alle camere di commercio), inclusi quelli più impensati o inusuali (distribuzione di coupon in discoteca o nelle palestre, piuttosto che ingaggio di qualche uomo sandwich!!).

- **l'azienda sostiene molti colloqui con candidati che non accettano il lavoro**

Per risolvere questo problema l'imprenditore (o il responsabile risorse umane) dovrebbe formulare e mettere per iscritto la propria offerta di valore in maniera chiara e dettagliata, identificando tutti gli elementi che oggettivamente l'azienda è in grado di offrire a un nuovo collaboratore (retribuzione fissa e variabile, tipo di contratto, benefit, condizioni di lavoro, opportunità, ambiente, formazione, possibilità di crescita). Successivamente dovrebbe rileggere l'offerta elaborata "con gli occhi del candidato", cercando di capire se ciò che l'azienda ha da offrire sia davvero allettante.

- **l'azienda non ha molto da offrire**

Se l'azienda si trova nella condizione di non poter proporre ai candidati un'offerta di valore interessante, può scegliere due strade risolutive. La prima è sforzarsi di colmare ciò che non può offrire sul piano tangibile con aspetti intangibili (definire e condividere la propria meta, promuovere i propri valori, lavorare per produrre un clima positivo, cercare di creare delle opportunità per le persone meritevoli). La seconda è abbassare lo standard delle persone da inserire e lavorare intensamente sulla loro crescita una volta che sono entrate in azienda.

- **l'azienda incontra molti candidati ma nessuno è quello "giusto"**

In conformità con i principi dell'affinità descritti nel capitolo 2.3, tra i candidati che rispondono all'azienda ce n'è sempre qualcuno di "giusto". Molto spesso però l'azienda non lo riconosce perché sta ragionando con un'idea-virus ("la ricerca del candidato perfetto") e/o ha

ristretto eccessivamente la ricerca definendo troppi requisiti che rendono la figura in oggetto quasi impossibile da trovare; in questo modo si sta rendendo fortemente esclusiva. La soluzione consiste nel riconoscere ed eliminare quest'idea-virus e/o ridurre i requisiti richiesti al fine di adottare un approccio maggiormente inclusivo.

- **l'azienda si ritrova spesso a doversi accontentare del “meno peggio” tra la rosa dei candidati**

In questo caso la situazione tampone è continuare la selezione senza “scendere a compromessi” assumendo il meno peggio. È meglio lasciare una posizione scoperta qualche settimana in più piuttosto che inserire una persona inadatta o problematica.

Quando la situazione si presenta con frequenza, significa che l'azienda sta violando la legge n° 5 delle “10 leggi della selezione” descritte nel capitolo 5.1. Deve quindi strutturarsi per essere in selezione sempre e non attivarsi solo nei momenti di emergenza.

- **Le persone assunte non sono all'altezza delle aspettative o addirittura lasciano l'azienda dopo i primi mesi**

Solo in pochi casi si tratta di un errore di selezione. Nella maggior parte dei casi il vero problema è che non è stata gestita efficacemente la fase di inserimento della persona in azienda, ossia non sono stati effettuati uno o più dei quattro passaggi fondamentali della fase di post assunzione: ambientamento e inserimento nel nuovo luogo di lavoro, apprendistato/affiancamento/formazione, interesse per le problematiche personali, trasferimento dei valori e delle opportunità. Consigliamo quindi di rileggere il capitolo 6 al fine di individuare quali siano i passaggi che sono stati saltati o non effettuati correttamente.

- **L'azienda non può permettersi di perdere produzione destinando il personale con più esperienza alle attività di insegnamento e affiancamento dei nuovi assunti**

Benché sia vero che sottrarre le persone più esperte alle attività produttive per dedicarle ai nuovi assunti nell'immediato determini una riduzione della produttività aziendale, il non farlo avrebbe una conseguenza peggiore: vanificare tutti gli investimenti di tempo, soldi ed energie fatti per trovare le persone nuove, perché si rischierebbe di perderle o di non renderle mai veramente autonome e produttive. Di conseguenza la soluzione è rinunciare momentaneamente a una quota di produzione, pensandolo come un investimento, per ottenere in futuro una produttività ben più grande rispetto a quella iniziale. Consigliamo anche in questo caso di rileggere il capitolo 6 per focalizzare l'importanza dei percorsi di integrazione dei nuovi collaboratori in azienda.

**Testi per la gestione delle risorse umane**

“Alla ricerca dell’eccellenza” di T. Peters e R. H. Waterman

“WOW! Un successo da urlo” di T. Peters

“Le sette regole del successo” di S. Covey

“One minute manager” di K. Blanchard

“Karaoke Capitalism” di J. Ridderstrale e K. Nordstrom

“I nuovi condottieri” di Paolo A. Ruggeri

“Il bicchiere mezzo pieno” di Flavio Cabrini

Leggendo saggi, romanzi e libri di vario genere ci si imbatte sempre nei ringraziamenti finali dell'autore. E spesso ci si potrebbe chiedere: "Perché l'autore ringrazia tutte queste persone? Ma alla fine il libro non lo ha scritto lui?"

Adesso che abbiamo concluso il nostro primo libro, riusciamo a capire perché un autore sente il bisogno di esprimere i propri ringraziamenti. Perché scrivere un libro è un cammino durante il quale si incontrano tanti compagni che offrono aiuto, supporto, consigli, interesse. E alla fine il libro è un po' anche loro.

### GRAZIE

Vorremmo ringraziare innanzitutto le aziende con cui lavoriamo, che ci offrono un osservatorio privilegiato sul mondo del lavoro e che rappresentano l'anima di questo libro.

Un grazie a tutti i colleghi, persone davvero speciali che ci hanno permesso di dedicare parte del nostro tempo alla stesura di questo libro. Ognuno di loro è stato un supporto indispensabile.

Un grazie a tutte le nostre aziende clienti, che sono state fonte di ispirazione e che hanno creduto e continuano a credere in noi e nel nostro lavoro.

E poi c'è qualche ringraziamento speciale.

### GRAZIE DI CUORE

Ad Eleonora Lai.

Per essere stata il nostro agente sul campo e aver portato nelle aziende i nostri consigli con allegria.

A Davide Baldi

Per essere stato ispiratore e pioniere di idee e concetti che attraversano tutto il libro.

E l'ultimo grazie, quello più sentito e più importante, va ai nostri rispettivi coniugi.

Massimo e Donatella.

Che ci hanno incoraggiato, supportato e sopportato durante l'anno di lavoro necessario a realizzare quest'opera.



E grazie ai due autori.... Perché senza di loro io non ci sarei!! 😊

Ci farebbe piacere ricevere comunicazioni da parte di chi ha letto questo libro.

Consigli, suggerimenti, critiche o semplici commenti sono per noi importanti. Rappresentano lo stimolo per poter soddisfare al meglio le richieste dei nostri clienti e ci consentono di migliorare.

Siamo disponibili e desiderosi di aiutarvi a scegliere chi vi aiuta, per supportarvi nel costruire un vero gruppo e realizzare i vostri sogni.

Se invece avete domande, quesiti o casi pratici per cui desiderate il nostro parere, potete scriverci direttamente utilizzando i nostri blog [www.federicabroccoli.com](http://www.federicabroccoli.com) e [www.flaviocabrini.it](http://www.flaviocabrini.it) oppure consultare i materiali informativi e gli spunti contenuti nella sezione Palestra Lavoro del portale [www.osmlavoro.it](http://www.osmlavoro.it)

Aspettiamo vostre notizie!!

**Titolo dell'opera:**

*Scegli chi ti aiuta - Fai crescere l'azienda trovando le persone che condividono i tuoi sogni*

**Autori:**

Federica Broccoli

Flavio Cabrini

**Edito da:**

OSM NETWORK SA

P. Iva CHE - 477.143.091IVA

Sede legale e operativa:

Via Ferruccio Pelli, 10

Lugano – Svizzera

Telefono: +41 91 92 333 44

Fax: +41 91 92 333 45

E-mail: [info@osmnetwork.ch](mailto:info@osmnetwork.ch)

[www.osmnetwork.ch](http://www.osmnetwork.ch)

[www.osmlavoro.ch](http://www.osmlavoro.ch)

**Prima edizione**

Giugno 2015

ISBN 978-88-99127-29-9