

Il professionista delle risorse umane tra etica e azienda

AIDP Bologna 23 gennaio 2007

Comunicazione di **Lauro Venturi**

In questa bella iniziativa parliamo del valore aggiunto dell'etica nella gestione delle risorse umane e della relazione tra benessere e produttività nei luoghi di lavoro, che poi significa profitto.

È vero, quando si parla tanto di etica è perché ce n'è poca in giro, così come quando si parla e si scrive molto di una avveniristica soluzione tecnologica è perché quello è un desiderio non ancora realizzato.

Rischio di essere maleducato, visto chi ci ospita, ma sono convinto che tanti problemi di etica, in azienda, si siano intensificati con quella che per ragioni di sintesi definisco in modo rozzo la finanziarizzazione dell'economia.

Il valore del lavoro, due parole che per una lettera soltanto non possono anagrammarsi, va rimesso al centro.

E penso al valore del lavoro del quale parlava Primo Levi ne *«La chiave a stella»*, quando dice che *«Se si escludono istanti prodigiosi [...] che il destino ci può donare, amare il proprio lavoro costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra»*.

Sono Amministratore delegato di un'azienda di circa ottanta persone, appartenente ad un sistema che ne occupa poco più di seimila.

Nel settore ICT la mia azienda ha una taglia tendente al medio.

Sono anche il direttore del personale, pur avendo uno staff che ne cura l'amministrazione.

È una situazione diffusa all'interno delle PMI, quella che il general manager sia anche il direttore del personale.

A dimostrazione che la carenza di tempo per il manager è una scusa (basta smettere di sciuparlo!), mi sono diplomato counseling (indirizzo analitico transazionale) e mi interesso di psicologia sociale perché sono convinto che le persone siano la risorsa più importante di un'azienda.

Lo so, questa affermazione è come dire che esiste la forza di gravità, è banale e scontata.

Vi assicuro, però, che tradurla in pratica non è né banale né scontato.

Quotidianamente la mia tensione è di fare convivere un marcato orientamento al business con un sincero interesse per le persone. Quello che più elegantemente Francesco Novara chiama *«la creazione del bene vicendevole nei luoghi di lavoro»*.

Ha ragione il professor Enzo Spaltro: serve un più efficiente modo di produrre ricchezza e benessere.

Ricchezza e benessere richiedono anche equilibrio tra disciplina e coinvolgimento, regole e fiducia, fare sì che il lavoro quotidiano punti ad evitare che quelle dei dipendenti e degli azionisti diventino due contrapposte aspettative.

Sento molto forte il bisogno di un nuovo *rinascimento manageriale* e credo che, anche nel mondo degli affari, esista il serio problema di una classe dirigente adeguata.

I capi, invischiati in scenari sempre più complessi ed incerti, hanno due strade: possono racchiudersi a riccio nel ruolo di potere (e questo genera cinismo, prevaricazioni, situazioni di vero e proprio mobbing verso chi non si adegua), oppure comprendere che fare il capo è un mestiere, con specifiche competenze, da rinnovare costantemente.

Ho visto con piacere che il 36° Congresso AIDP sarà incentrato sulle persone che fanno la differenza: i talenti.

Così come mi piace che Isabella (Presidente AIDP Emilia Romagna e Vice Presidente nazionale) parli di gruppo, ottimismo, curiosità e impegno come condizioni di successo

Ma scoprire i talenti, saper creare la mentalità del gruppo, infondere ottimismo, curiosità e impegno richiede capi che incarnano questi valori e questa cultura.

Non intendo proporre ai direttori HR di diventare apostoli di questi valori e di questa cultura, però possono supportare i dirigenti di linea che, presi dalle incombenze dell'ipercompetizione, rischiano di dimenticarsi l'importanza di questo atteggiamento, sia per il benessere delle persone che per i risultati dell'azienda.

Anche in assenza di precisi riferimenti formativi (chi forma oggi il capo?) il capo non può comunque avere scuse. Se non altro, può sempre decidere di smettere di fare il capo.

Un dipendente, invece, non può licenziare il suo capo, anche se crea in azienda un'aria irrespirabile.

Quindi essere un buon capo è un dovere costitutivo del ruolo, almeno dovrebbe.

Deve essere moralmente ed eticamente equilibrato.

La morale aziendale stabilisce usi e costumi per stare insieme. È ciò attorno alla quale una società, ad esempio, si raduna e si identifica. Il riferimento per me è alla vision e alla mission

aziendale, che troppe volte rimangono uno strumento di comunicazione, che non permea l'agire quotidiano.

L'etica è ancora più profonda, è il riconoscimento dell'essenza dell'uomo, il rispetto dell'altro. Significa, per un capo, sapere che ad ogni sua azione si genera un effetto che incide anche sul collettivo. L'etica ci insegna come governare ed utilizzare le regole morali. Nasce quindi da un convincimento interiore, da una scala di valori costitutivi della persona che fa il capo. Dipende da chi è e come è il capo.

Ecco perché ho scritto questo libro, "L'educazione sentimentale del manager".

È composto di due parti:

- i miei diari dai 17 a 22 anni
- un'intervista nella quale racconto, oggi, come faccio il dirigente e come quei valori e quegli ideali di quel ragazzo che ero, pur rivisitati, ancora mi sorreggono.

Per quanto attiene la seconda parte, sostengo che la gestione sia la vera cartina di tornasole di questi ragionamenti.

Infatti, a cosa servono nobili sentimenti, se non vengono calati ed applicati nella pratica quotidiana?

Faccio quindi molti riferimenti, in questa seconda parte, alla pratica aziendale quotidiana, perché davvero è lì che si costruisce il clima aziendale, è lì che le persone possono sentirsi riconosciute e fare parte di un progetto, è lì che si genera quella "comunità di scopo" che permette di tenere insieme l'orientamento al business e un sincero interesse per le persone.

Solamente una buona e corretta gestione, con la G maiuscola, garantisce che l'etica sia davvero applicata in azienda, e non solo annunciata.

Non vorrei però tracciare un quadro eccessivamente roseo, al limite dell'utopia.

Per un manager fare stare insieme scenari competitivi ampliati a dismisura, raggiungimento di risultati sempre più ambiziosi con risorse sempre più limitate, gestione attenta e responsabile delle persone, non è banale ed è impossibile farlo sempre al top.

Questo però non giustifica atteggiamenti di persecuzione e di svalorizzazione.

Dopo avere scritto un articolo sul "Lavoro felice", diverso da lavoro come piacere, e pubblicato "L'educazione sentimentale del manager", diverse persone mi hanno evidenziato che operano in situazioni incredibili, l'esatto opposto di ciò che ci stiamo dicendo sta sera.

Non a caso da un anno sto lavorando a un nuovo libro il cui titolo provvisorio è "Mobbing Dick", per dare voce anche a queste situazioni di vessazione e persecuzione.

Un capo deve sapere che, in una scala da uno a mille, si può convivere con le tensioni competitive senza farle diventare un clima irrespirabile in azienda.

Certo, in questo percorso vanno accettate anche le incoerenze e le imperfezioni, fanno parte dell'essere umano.

Chi puntasse ad un management perfetto, di fatto, si porrebbe un obiettivo irrealistico, mentre un management efficace, nel suo risultato finale fatto di più e di meno, è possibile ed utile.

Nel libro lamento la scarsa presenza di momenti di riflessione autentici sui temi dell'Etica nei luoghi di lavoro: per questo vi ringrazio dell'opportunità di questa serata.

Ha ragione Spaltro nel sostenere che particolare attenzione dovrebbe essere dedicata ai giovani ed al loro mutato atteggiamento verso il benessere, facendolo addirittura mutare verso il "belleessere", cioè alla trasformazione delle norme in progetti e della bontà in bellezza.

Il libro che ho scritto è dedicato ai ragazzi, descritti molto ed osservati poco, che saranno poi la classe dirigente di domani.

Ed è dedicato a chi, ogni mattina, agisce nella convinzione che il lavoro felice possa essere tutto sommato un binomio realistico, e non un ossimoro.

Come dice Isabella, senza piangere sulla crisi vera o presunta del ruolo del manager o del direttore HR, ma intravedendo e fare intravedere come può essere bella la professione di chi si occupa delle persone.

Lauro Venturi è Amministratore delegato di Siaer ó Information & Communication Technology, counselor ad indirizzo analitico transazionale e autore de "L'educazione sentimentale del manager - il valore delle radici" ó Guerini editore 2005

¹ Guerini editore 2005