www.bollettinoadapt.it, 13 dicembre 2012

Intervista a Massimo Mangiarotti
HR Manager di Permasteelisa Group

di Claudio Cortesi

Nella provincia di Treviso c'è il centro direzionale di una multinazionale italiana che ha lavorato alla realizzazione di opere come la "Bank of China Tower", lo "Shangai World Financial Center", e l'aeroporto BBI di Berlino. La multinazionale ha sotto di sé 50 compagnie che operano in 30 paesi con più di 6000 dipendenti; a gestirli tutti c'è Massimo Mangiarotti, HR Manager del gruppo Permasteelisa. Appena cominciamo a parlare Mangiarotti capovolge il punto di vista: "Io non mi occupo di come evitare la violenza, ma di come costruire un'azienda in cui si possa lavorare al meglio".
Non è semplice, quando hai queste dimensioni ed affronti progetti così complessi. Prima di parlare con lui, vediamo cosa ha fatto Permasteelisa. Innanzitutto ha stilato un Codice etico in cui riconosce la "centralità delle risorse umane" a cui sono garantiti "adeguati strumenti e opportunità professionali". Il Gruppo promuove "il rispetto dell'integrità psico-fisica" e chiarisce che "i rapporti tra i dipendenti devono svolgersi nel rispetto reciproco dei diritti e delle libertà delle persone". Chi viola il Codice viola "l'obbligo di eseguire le mansioni con adeguata diligenza, così come previsto dal CCNL applicato". Tutti i top manager del gruppo, ci spiega Mangiarotti, hanno sottoscritto il Codice Etico ed hanno ricevuto formazione in merito. Nel 2010 il 90% dei manager della filiale italiana aveva ricevuto formazione sul Codice etico.
Oltre a questo nel "Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/01", che segue le linee guida emanate da Confindustria, Permastelisa si impegna a creare un "sistema organizzativo sufficientemente formalizzato e chiaro", una mappatura delle attività a rischio e prevede un Organismo di Vigilanza; a questo si possono inviare le segnalazioni. In ogni caso l'Organismo "agisce in modo da garantire gli autori delle segnalazioni contro qualsiasi forma di ritorsione, discriminazione o penalizzazione". Quanto al monitoraggio, le segnalazioni sono archiviate in un'apposita banca dati. Permasteelisa disapprova qualsiasi coercizione nei confronti dei colleghi, e si rifiuta di controllare l'operato dei propri dipendenti attraverso videosorveglianza. Sembrano buone premesse, per iniziare.

Innanzitutto, come si svolge il suo lavoro?

Io non sono a contatto direttamente con i dipendenti, ma ho sotto di me i 300 top manager più importanti e le critical position, il resto è demandato alle filiali locali. Io qui do la direzione, definisco il progetto e metto a disposizione gli strumenti necessari per portarlo avanti. Ad esempio io ho svolto *appraisal* per tutti i top manager, che facciano lo stesso sotto non è importante. Anzi, se lo ritengono opportuno, possono utilizzare anche strumenti diversi.

Qual è l'elemento chiave per un management di successo?

Il concetto più importante, è quello di *knowledge sharing*; tutti devono avere le stesse informazioni sui ruoli e le responsabilità. Se in un team ci sono 50 persone, deve essere chiaro a tutti chi fa cosa e

con quali strumenti. Il problema successivo è quello di formalizzare questi processi, e di renderli parte della cultura e dell'organizzazione d'impresa.

E per quanto riguarda la leadership?

La leadership è un modello di organizzazione. Il leader non deve dirigere, ma dare la direzione. Io qui indico gli obiettivi e indico i processi adatti per raggiungerli, ma non impongo modelli. Non mi occupo delle cose che non mi competono; ad esempio gli accordi sindacali non li faccio io, intervengo solo se vi sono errori.

Questo incide molto sul lavoro delle persone?

Se c'è *knowledge sharing* ognuno sa qual è il suo compito. Ognuno ha compreso perché è lì e qual è il progresso di competenze e carriera previsto per lui. Devi far sapere alle persone che punti su di loro, che loro sono nella lista. Poi devi anche lasciargli effettivamente quell'autonomia che gli hai promesso.

Il leader deve decidere da solo o insieme al suo team?

Questa è una domanda storica! Non c'è una risposta. È un difficile equilibrio tra condivisione e decisione; ascoltare tutti, valutare le loro posizioni e poi decidere. Lo puoi fare, se hai chiarezza degli obiettivi e disponibilità a confrontarti. Comunque un'impresa deve sempre avere la capacità di adattarsi. Non bisogna farsi ingessare né dai processi né dai preconcetti, altrimenti è l'impresa, non la persona, ad essere disadattata.

Questo difficile equilibrio risente, immagino, dei diversi contesti culturali in cui operate. Può raccontarci le differenze nelle relazioni lavorative in diverse aree del mondo?

In Europa la maggior parte del nostro lavoro consiste nel valutare il personale e riuscire a creare valore. In Asia invece lavoriamo prevalentemente sulla parte socio-organizzativa e sullo sviluppo delle carriere. In realtà l'Asia non aveva avuto fino ad oggi la nostra stessa esperienza in questo campo. La crescita impetuosa che la vede protagonista ha fatto emergere il bisogno di fare *talent management* o *session planning*. Una situazione ancora diversa si trova in Medio Oriente. Lì, con l'eccezione di Israele, non sono molto sviluppate le università, per cui la parte relazionale è molto più importante della parte *legal*, l'espressione della leadership quindi è molto meno individuale e molto più collettiva.

I lavoratori delle diverse aree reagiscono in maniera differente a seconda della cultura di appartenenza?

I comportamenti delle persone sono molto influenzati dalla cultura di appartenenza. Quando svolgo simulazioni di *talent management* l'americano è protagonista assoluto, interviene, prende la scena. Gli europei allo stesso modo sono più espansivi; altre culture si espongono di meno o lo fanno in modi differenti. Questo però non incide sulle mie valutazioni; a volte gli occidentali fanno meno lavoro di back office, che è essenziale in un'impresa. Conoscendo ed operando sul mercato sai come si comporteranno i manager dei diversi paesi, e sai di cosa hanno bisogno nei diversi contesti. In ogni caso nella nostra professione, il dato culturale è un elemento da tenere sempre in considerazione.

Come scegliete chi fa parte di un team? Considerate anche come le persone si troveranno tra loro?
Quando si forma un gruppo di lavoro non si pensa a completare le caratteristiche individuali, ma si mettono insieme le persone in base alle loro competenze tecniche. Le persone differenti le devi già aver portate dentro l'azienda in fase di recruiting.

Sempre più spesso si registrano episodi di isolamento dei lavoratori. Cosa si può fare per evitarlo?

L'isolamento si evita con la cultura dell'organizzazione. Se c'è un cultura aperta, che diffonde le conoscenze e non le tiene nelle mani di pochi, si crea un clima cooperativo. Si evita poi con il dinamismo organizzativo: da noi i team cambiano a seconda del progetto, quindi si lavora con persone nuove e i team si mescolano; questo impedisce l'isolamento. Noi prima eravamo organizzati per aree geografiche, ed ognuno lavorarava per l'area di riferimento. Oggi invece siamo passati ad un modello a matrice per cui i progetti sono intersettoriali e vengono gestiti per materie, così lo stesso team può lavorare a progetti in diverse parti del mondo.

A suo avviso, c'è più consapevolezza del fenomeno della violenza rispetto a 10 anni fa?

Nel contesto delle grandi aziende c'è molta più consapevolezza. Ci potrà essere sempre qualche capo con la tentazione di usare metodi non ortodossi, ma questo va contrastato con tutti gli strumenti di cui abbiamo parlato in questa intervista: *knowledge sharing*, stile di leadership e cultura di impresa.

Le istituzioni pubbliche che aiuto possono fornire alle imprese?

La prima cosa da fare è l'abbattimento del costo di lavoro per il contratto a tempo indeterminato. Nelle grandi aziende crea distorsione nei rapporti di lavoro, e nelle relazioni industriali tra impresa e sindacati. Non penso che la politica debba intervenire sulle relazioni tra le persone, quello che può fare è agevolare la formazione manageriale, aumentando così la conoscenza degli strumenti per esercitare la leadership. Il finanziamento europeo della formazione funziona molto bene, mentre in Italia andrebbero aumentati e defiscalizzati i fondi per la formazione manageriale.

Claudio Cortesi
Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo