



In copertina: fotografia di Marco Consoli

© 2020 Anteprima Edizioni

Anteprima Edizioni è un marchio di Il Quadrante s.r.l.

Il Quadrante s.r.l.

Corso Re Umberto 37 - 10128 Torino

Prima edizione: giugno 2020

ISBN 978-88-6849-187-1

Denis Murano

# RISORSE INUMANE

*Diario segreto di un direttore del personale*





## RISORSE INUMANE

*«Vorrei tanto vedere un tramonto... Fatemi questo piacere... Ordinate al sole di tramontare...».*

*«Se ordinassi a un generale di volare da un fiore all'altro come una farfalla, o di scrivere una tragedia, o di trasformarsi in un uccello marino; e se il generale non eseguisse l'ordine ricevuto, chi avrebbe torto, lui o io?».*

*«L'avreste voi», disse con fermezza il piccolo principe.*

*«Esatto. Bisogna esigere da ciascuno quello che ciascuno può dare», continuò il re.*

*«L'autorità riposa, prima di tutto, sulla ragione».*

*Antoine de Saint-Exupéry, Il Piccolo Principe*



## Il dottor X

Odio quando piangono!

«Dottor X, ma ho due figli, come faccio io? Cosa dico a mia moglie?».

«Ingegnere, l'azienda le sta dando una buona uscita di sei mensilità, se ci mette anche l'accesso alla NASpI, il TFR, le ferie accumulate, per più di un anno problemi non ne ha. Mi vuole dire che un professionista come lei in un anno non si ricolloca?».

E vai di supercazzola numero uno.

«Ma allora, perché mi state licenziando?».

«Ingegnere, gliel'ho già spiegato, non riguarda lei o la sua prestazione lavorativa. L'azienda sta cercando di razionalizzare i costi in un piano industriale più complesso».

E vai di supercazzola numero due. E adesso, la stoccata finale.

«Guardi, visto che capisco che la situazione è complessa, nel pacchetto di uscita ci metto anche il servizio di *outplacement*».

«Cos'è?».

«È un servizio offerto da aziende specializzate. Si occupano di accompagnare le persone in uscita da un'azienda nella ricerca di nuove opportunità professionali e del loro

ricollocaimento lavorativo. In pratica, le aiutano a perfezionare il curriculum e a sostenere i vari colloqui. Il servizio è valido per un anno, ma uno come lei sarà ricollocato nel giro di tre mesi, vedrà».

Mi chino verso il cassetto della scrivania per prendere la brochure. Ci impiego il giusto tempo. Né troppo poco, altrimenti sembra una cosa già preparata, né troppo, senno perdo l'effetto. Gliela allungo sulla scrivania.

Russo la prende e inizia a sfoglarla.

So bene che non la sta leggendo, gli serve per prendere tempo. D'altro canto, non ha nessuna alternativa. Almeno in questa fase. Non ho mai visto una procedura di licenziamento fermarsi improvvisamente – Oh, cacchio ingegner Russo, ha ragione lei, ci siamo sbagliati. Facciamo come se non fosse mai successo niente, ok? Buon lavoro! – Ormai, la pallina è sul piano inclinato.

L'ingegner Russo è da tempo *un uomo morto che cammina*. Convocarlo nel mio ufficio è solo l'epilogo della storia.

Tutto è iniziato molte settimane prima, nel momento in cui è stata messa una X sull'organigramma, in corrispondenza della casella con il suo nome e il suo ruolo.

Russo alza lo sguardo dalla brochure e mi guarda. Guarda la lettera di soppressione del ruolo che gli ho letto qualche minuto prima.

«Io non la firmo!».

Copione classico. Sorrido.

«Ingegnere, è nel suo diritto non firmarla ma non cambia niente. Può fare causa all'azienda anche una volta firmata, ormai il procedimento è attivo, non fa differenza. Qualora non firmasse, sia io che il dottor Pignati, scriveremmo una nota a margine che gliel'abbiamo letta e lei non ha firmato».

Guardo il dottor Pignati, il nostro consulente del lavoro.



Lui ne avrà viste anche più di me di situazioni di questo tipo e recita perfettamente la sua parte. È stato in ossequioso silenzio fino a quel momento, ma sa che adesso è arrivato il suo turno.

«Ingegnere, si fidi di me, le condizioni che le offrono non sono niente male. E poi, diciamoci la verità... quando un'azienda ha deciso, ormai non c'è niente da fare. O lei preferirebbe continuare a lavorare per gente che non la vuole?», dice con voce melliflua.

Il dottor Pignati è una vecchia volpe, sa che ciò che fotta la maggior parte delle persone è l'orgoglio. Per molti non è tanto un reale problema di sussistenza, ma proprio una questione di orgoglio personale.

Il problema è dirlo alla moglie, agli amici, ai figli. Alcuni, pur di non dirlo, continuano per mesi a svegliarsi la mattina alla stessa ora, si mettono in giacca e cravatta ed escono di casa come se andassero al lavoro. E poi, non riescono ad accettare che proprio loro che sono così bravi, che hanno sempre raggiunto i loro obiettivi, vengano segati. Illusi.

In un'azienda tutti sono importanti ma nessuno è fondamentale. Non fidatevi di chi si riempie la bocca dichiarando che le persone vengono prima di tutto: prenditi cura dei tuoi dipendenti e loro si prenderanno cura dei tuoi clienti. Puttanate.

Ho lavorato con manager di ogni tipo, anche importanti e famosi. E l'impegno verso la soddisfazione dei loro collaboratori si ferma nel momento in cui non c'è più convenienza.

Comunque, il dottor Pignati ha fatto centro. Russo rimane sconsolato, ma ha smesso di frignare.

La disperazione si sta trasformando in rabbia.

Lo conosco bene quello sguardo, non è la prima volta che lo vedo. Ma è giusto così. Ne ha tutto il diritto.

È normale che sia incazzato.

Sono più giovane di lui e del suo lavoro ne capisco forse il cinquanta per cento. Nonostante questo, proprio io gli sto dicendo che da domani deve starsene a casa.

«Senta ingegnere – lo incalzo – facciamo così. Adesso la lascio con il dottor Pignati che le spiega nel dettaglio come fare per avere la NASpI e per trovare un accordo più conveniente per lei. Magari una parte di questa cifra la possiamo far passare come danno biologico evitando un po' di tasse. Così quella cifra le entra pulita in tasca».

Lancio uno sguardo di intesa a Pignati. Lui sa benissimo di cosa parlo. «Vi lascio un attimo, chiamatemi se avete bisogno».

Mi alzo e do una pacca sulla spalla a Pignati. Poi, rivolto a Russo: «Le posso portare dell'acqua o un caffè?». Falsa gentilezza a pacchi. Ma fa sempre effetto.

«No, sono a posto così».

«Bene, a dopo». Mi congedo.

Esco e mi chiudo la porta alle spalle.

Nella mia carriera avrò licenziato più di un centinaio di persone, ma non ci si fa mai l'abitudine. È sempre una situazione che genera stress e tensione. Devo dire, però, che sono bravo a licenziare le persone. Per carità, non voglio vantarmi, ma servono una certa capacità ed empatia per farlo nel modo giusto e per ridurre al minimo i danni. Le aziende sanno benissimo che licenziare qualcuno costa. Il mio compito è trovare il modo per farlo costare il meno possibile.

Non fraintendetemi. Non sono un sadico che gode licenziando le persone. Anzi, è la cosa che meno mi piace del mio lavoro ma, quando mi capita, lo faccio nel miglior modo possibile.

Che sbadato! Non mi sono presentato.

Potete chiamarmi anche voi dottor X. Ho trentotto anni e da quindici anni lavoro nel campo delle risorse umane. Ho iniziato facendo la gavetta come giovane selezionatore, poi mi sono occupato di formazione. E, via via, ruoli di crescente responsabilità. Non mi piace stare troppo tempo in un'azienda, di solito dopo tre, al massimo quattro anni mi annoio.

Da quasi tre anni sono il direttore delle Risorse Umane di una grossa multinazionale che produce componenti per il settore automotive. Ho uno staff di otto persone e sono responsabile della formazione, della selezione, dell'organizzazione aziendale, dei servizi generali, delle trattative sindacali e dell'amministrazione del personale.

Mi piace lavorare nelle risorse umane e adoro il mio lavoro. Ho solo un problema.

Mi stanno profondamente sul cazzo le persone.

Per carità, non tutte... una buona parte.

Com'è possibile che chi si occupa di risorse umane odi le persone? Be', io lo chiamo cinismo professionale. Come il chirurgo che non vede persone ma pezzi di carne.

Ma, probabilmente, me la sto raccontando.

La risposta è molto più semplice: sono uno stronzo.

Nonostante una vita professionale soddisfacente, ho una vita privata pessima. Onestamente, ho fatto e visto cose che mai avrei pensato di fare e vedere. Ma in questo libro non parliamo di me. Consideratelo un *diario* di episodi e pensieri di chi fa il mio lavoro. Molti, leggendo, si incazzeranno, penseranno che sono una brutta persona.

E hanno ragione.

Ma vi faccio una promessa: quello che leggerete sarà reale, molto più di qualsiasi libretto di management che avete letto negli ultimi anni.

Ma torniamo al nostro ingegner Russo.

Ormai è da un po' che sono davanti al distributore del caffè. Il ronzio rimbomba nel corridoio silenzioso e semi-buio. A quest'ora siamo rimasti davvero in pochi in ufficio.

Sono indeciso, è tardi per prendere il caffè ma ho voglia di bere qualcosa di caldo. Inserisco le monete e opto per un mokaccino decaffeinato.

Praticamente, un suicidio per il palato.

Fa veramente schifo, faccio fatica a mandarlo giù. Per fortuna, la porta del mio ufficio si apre ed escono l'ingegner Russo e il dottor Pignati.

«Non avete avuto bisogno di me», dico.

«No, per niente», mi risponde stizzito Russo, molto più presente e lucido di prima. «Arrivederci», continua stringendo la mano al dottor Pignati e, ignorandomi, si avvia verso l'uscita.

«E anche questa è andata», commento appena Russo non è più in vista.

«Si va a casa?», mi chiede Pignati.

«Ma sì, dai, tanto immagino, solita storia vero?».

«Solita storia», mi conferma Pignati.

Guardo l'orologio. Le diciannove e trenta.

Vabbè, anche oggi si vive domani... Forse.

Domani? Qualcosa di diverso? Guardo velocemente l'agenda sul cellulare.

Direi proprio di no. Anzi, domani è giorno di riunioni.

## La riunione del mercoledì

Le riunioni sono inutili.

Non ve la raccontate, lo sapete anche voi che è così.

Qualsiasi incontro che coinvolga più di due persone e che duri più di trenta minuti – e sono stato generoso – è una masturbazione collettiva.

Fare una riunione è la cosa più inutile che esista nella giornata lavorativa. Durante tutta la mia vita professionale, le riunioni in cui sono state prese delle decisioni – decisioni vere, non qualcosa che si sapeva già da tempo e che bisognava solo formalizzare – le conto sulle dita di una mano.

Le riunioni servono solo a pompare l'ego dei mega manager che devono sentirsi importanti e hanno bisogno di una platea per dimostrarlo. E, badate bene, uomini o donne non fa differenza. Da questo punto di vista, la parità di genere ha fatto miracoli!

Le riunioni, in pratica, sono un palcoscenico di mediocrità. E più i partecipanti occupano posizioni elevate all'interno dell'organigramma, peggio è. Le riunioni tecniche dove si discute su come risolvere il problema hanno senso. Quelle dei manager no.

Eppure, sarebbe così semplice fare riunioni efficaci, le regole sono chiare e molto ben conosciute:

- devono essere brevi;
- con pochi partecipanti;
- devono avere un'agenda concordata;
- devono prevedere un report che riassume di cosa si è parlato e cosa è stato deciso;
- devono prevedere un output.

Invece, generalmente, le nostre riunioni sono:

- si sa quando si inizia, ma non si sa quando si finisce;
- affollate, anzi più gente c'è più ci si diverte;
- gli argomenti sono a sorpresa;
- finita la riunione, nessuno si ricorda di cosa si è parlato né cos'è stato deciso;
- non portano a nessuna azione operativa.

Oggi è mercoledì, mi tocca partecipare al management meeting. Ovvero, la riunione delle riunioni, dove ogni manager dà sfoggio dei progetti che sta portando avanti, degli obiettivi che ha raggiunto e delle idee per il futuro.

Numero di nuove idee emerse da questi incontri: zero.

Numero di problemi risolti durante questi incontri: meno cinque.

No, non è un errore di battitura. Infatti, in questa riunione, non si risolvono problemi, ma se ne creano di nuovi. Soprattutto dove non ce ne sono.

Una delle abilità più apprezzate e rare in un ambiente di lavoro è rendere le cose facili. Solo i veri geni riescono a fare le cose in maniera semplice. Quando, invece, vi trovate di fronte qualcuno che tende a complicare le cose che, di per sé, sarebbero semplici, avete due certezze:

- 1) è un imbecille – ma di quelli veri, che fanno danni;
- 2) in realtà non ha un cazzo da fare durante il giorno e deve

auto generarsi del lavoro. Forse un po' pernoia, e sinceramente lo capirei, un po' per giustificare il suo stipendio, e questo io lo considero furto aggravato. Aggravato perché, oltre che rubare soldi, rompi anche i coglioni a chi lavora onestamente.

«La mia previsione è che, con questo investimento, ridurremo i fermi macchina del venticinque per cento su base annua, con un notevole beneficio in termini di continuità e qualità produttiva».

Roberto, responsabile Manutenzioni, fedele collaboratore di Marco Nobile, il direttore operativo che, magnanimamente, gli ha chiesto di fare un intervento al management meeting. Roberto è visibilmente emozionato e poi è un inguaribile ottimista. Anche se mi è simpatico, oggi sta facendo una figura un po' patetica.

Una cosa molto importante che ho imparato nel mio lavoro è che, senza dati, sei solo una persona che ha un'opinione. Non è mia, andate a cercare la citazione. Ma i manager dovrebbero conoscere benissimo questo principio. E, infatti, confondono i numeri con il concetto di dato. E poi confondono le percentuali con i numeri.

Che, diciamolo, non sono proprio la stessa cosa.

Volete una prova? Facciamo un gioco e analizziamo la frase del buon Roberto che, tutto sommato, agli occhi dei più non è malvagia.

Partiamo.

*La mia previsione.* Sfera di cristallo o lettura dei fondi di caffè? Su che base hai previsto? Non sto mettendo in dubbio le doti da chiromante del buon Roberto, ma che cazzo prevedi? Quando qualcuno parte con questa frase, faccio subito una previsione: stai dicendo una cazzata che nella realtà non si verificherà mai.

Ma andiamo avanti.

*Ridurremo i fermi macchina del venticinque per cento su base annua. Cazzo che figata! Un successone! Ma perché nessuno ha dato una medaglia a quest'uomo? Se la merita. Pensate che io ho un melo nano che quest'anno ha raddoppiato la sua produzione rispetto all'anno scorso. Da una a ben due mele nane. Dare solo percentuali non significa niente. La percentuale non dà l'idea dell'entità del fenomeno. Se avevamo quattro fermi macchina lo scorso anno, significa che ne risparmiamo uno.*

Ma il bello viene adesso.

*Con un notevole beneficio in termini di continuità e qualità produttiva. Quanto notevole? Di quanto aumentiamo la produttività? O possiamo licenziare qualche povero dipendente? A dire il vero, per il ruolo che ricopro dovrei farla, questa domanda. Ma non ne ho voglia. E poi, Roberto mi è simpatico. Se non fosse per i suoi capi reparto non caverebbe un ragno dal buco, ma è simpatico. Infatti, la sua presentazione finisce con un frusciare di mani e il sorriso soddisfatto del suo capo e del direttore generale.*

Un branco di *miracolati!* I miracolati sono quelle persone che hanno raggiunto un ruolo e uno stipendio per cui non è umanamente possibile capire come cazzo abbiano fatto. Gente a cui non daresti nemmeno i cani da portare a pisciare, hanno RAL – reddito annuo lordo – a sei cifre, con auto aziendale e tutti i benefit collegati. E questa gente dovrebbe prendere decisioni da cui dipende il destino di centinaia di persone. *Dovrebbero*, perché poi non lo fanno. E meno male!

Prendere decisioni è come uno sport estremo. Più pericoloso del free climbing e del parapendio. Ma, se non prendi decisioni, non puoi sbagliare. E, se non sbagli, vivacchi in un limbo in cui non si capisce se hai effettivamente delle capacità o no. La condizione ideale per molti.



Dante gli ignavi non li faceva entrare nemmeno all'inferno, si vede che le aziende sono l'anticamera dell'inferno.

«Passiamo al quarto punto dell'ordine del giorno. X illuminaci», dice il GM, ovvero il direttore generale, capo supremo del management meeting. La sua voce mi riporta bruscamente alla realtà. Mi sa che è arrivato il mio turno.

«Certo, cercherò di essere il più *circonciso* possibile», faccio una pausa per cogliere i sorrisini dei miei colleghi e per fargli capire che l'errore era voluto. Lo so è una battuta del cazzo, ma a me diverte un sacco e poi aiuta a catturare l'attenzione e svegliare quelli che si erano assopiti.

«La mia proposta è quella di organizzare un'analisi del clima aziendale. In pratica vogliamo costruire un questionario da somministrare a tutta la popolazione aziendale per conoscere la percezione e la soddisfazione su una serie di elementi, come ad esempio la circolazione delle informazioni, la relazione tra colleghi e con i capi, la chiarezza dei ruoli e dell'organizzazione. E altri elementi di questo tipo».

Guardo in faccia i miei colleghi. Federica Brugnolo, la responsabile dell'Area Amministrazione e Finanza sorride come un'ebete. Non ha capito un cazzo. Ma anche gli altri mi sembrano abbastanza interdetti. Mi guardano dubbiosi, nessuno ha il coraggio di rompere il ghiaccio. Proviamo a smuoverli.

«Avete delle domande?».

«Scusa l'*ignoronsa*, a che serve?», mi chiede Jean, il direttore Marketing, con il suo inconfondibile accento francese.

«Sapere cosa pensano davvero le persone che lavorano con noi. Fare una fotografia per identificare i punti di forza, ma soprattutto le aree di miglioramento. Ci può aiutare a mettere in pratica azioni concrete per migliorare».

«Migliorare cosa?». Questa volta è Marco Nobile.

«La soddisfazione delle persone. Il modo in cui lavoriamo e comunichiamo. Ma anche altro. Dipenderà dai risultati».

Niente, mi sembrano ancora più perplessi.

«Ma perché dobbiamo svegliare il can che dorme?», se ne esce il GM dando voce a quello che pensano tutti.

«In che senso?», chiedo.

«Cioè... Perché dobbiamo creare uno sfogatoio? È normale che se gli dai l'occasione la gente ti vomita addosso tutto quello che può. Il rischio è di dare voce solo alla negatività e alle lamentele. Le persone non sono mai contente. E poi lo sappiamo che sono sempre i soliti quelli che hanno da ridire», dice ottenendo cenni di approvazione.

«Quindi è meglio non sapere?».

«Non dico questo. Ma perché fare un questionario? A che servono i manager? Possiamo organizzare dei colloqui individuali».

«E secondo te una persona si sentirebbe libera di dire esattamente quello che pensa al suo capo diretto?».

«Perché no? Non ti fidi?», mi chiede provocatorio guardandomi dritto in faccia.

«Non si tratta di fiducia. È umano sentirsi in soggezione davanti al proprio capo e, diciamo così, edulcorare la realtà. Tu diresti qualsiasi cosa in faccia al presidente?», ribatto anche io provocatorio.

«Certo che sì. E tu a me, mi dici sempre la verità?», mi dice con un sorrisino da stronzo.

«Ma certo che sì. Tra me e te non ci sono segreti. Come nei migliori matrimoni», rispondo ricambiando il sorriso.

«E allora sono sicuro che mi stai mettendo le corna», dice suscitando una risata generale. «Te lo dico, X. Non sono convinto di questa cosa».

«Be', mi era venuto un leggero sospetto».

«E poi quanto costa?».

«Siamo in grado di gestire buona parte del progetto in maniera autonoma. Ma per garantire l'anonimato è meglio far fare la somministrazione a una società esterna».

«Quindi?», incalza il GM.

«Non più di cinquemila euro».

«Nooo, sono troppi, siamo in fase di taglio dei costi. Per me la questione è chiusa. Inventati qualcos'altro».

Bastardo! Avrei potuto dirgli che costava cinque euro e avrebbe fatto sicuramente la stessa scena.

«Scusate, ma sono già le tredici e quindici, andiamo a mangiare?», dice Federica con la sua solita espressione allegra e scanzonata. Beata lei! A volte penso che sarebbe bello vivere un mese con il suo cervello. Altro che vacanza rigenerante!

Al richiamo del cibo tutti si alzano. La riunione è finita. Tutti felici e contenti, anche se in pratica anche questa volta non è stata presa nemmeno una decisione. Tranne quella di non fare delle cose. Se mi chiedete di riassumere gli argomenti di cui abbiamo parlato faccio fatica a rispondere. Sono stati tutti trattati in maniera talmente superficiale che li ho rimossi immediatamente dalla mia mente. Finiva di parlare il manager di turno e, puff, la mia testa cancellava magicamente tutto.

«Vieni con noi?», mi chiede il GM.

«No grazie, oggi salto».

«Che ti sei offeso perché non ti ho approvato il progetto?».

«Ma figurati, mica è una cosa personale. Alla fine è solo lavoro».

«Già è solo lavoro», e mi dà una pacca sulla spalle.

Mi avvio verso il mio ufficio. Vediamo quali nuove entusiasmantenti avventure mi aspettano.