



Equilibrio tra strategie e persone

Formazione a tutti i livelli, connessione tra le persone e condivisione degli obiettivi sono le tematiche che hanno animato la tavola rotonda “Formarsi per non fermarsi”, organizzata da Schenck Italia in occasione dell’Annual Meeting organizzato lo scorso dicembre presso la sede di Giussano (MB).

■ di Davide Davò

“**I** leader, i grandi leader, sono persone che hanno una capacità fenomenale di disegnare e ridisegnare relazioni di collaborazione creativa all'interno dei loro team”. Queste parole di Sergio Marchionne mettono in correlazione due fattori chiave per le aziende che vogliono migliorare costantemente la propria attività. Il primo è rappresentato dalle persone, mentre il secondo dalle strategie. Le persone devono essere formate e coinvolte nei vari progetti, in modo da poter raggiungere gli obiettivi definiti dalle strategie aziendali. Allo stesso tempo, le strategie devono essere pensate per motivare le persone e metterle nelle condizioni di lavoro ottimali. Applicare un approccio di questo tipo richiede coraggio, perché significa introdurre nuovi metodi di lavoro e vincere la resistenza delle persone ai cambiamenti, ma i risultati spesso premiano questo coraggio da parte dei manager. È il caso di Francesco D'Alessandro, CEO di Schenck Italia, che durante l'Annual Meeting tenutosi lo scorso dicembre presso la sede di Giussano (MB) ha spiegato come le strategie messe in atto abbiano permesso alla realtà lombarda di crescere costantemente in doppia cifra decuplicando l'EBIT

b.e.e. (Earnings Before Interest and Taxes, before extraordinary effects) in soli tre anni.

Strategia a cinque punte

«Al mio ingresso in Schenck Italia ho attentamente valutato sia la situazione aziendale sia quella di mercato – ha esordito D'Alessandro – La prima era buona ma stazionaria, la seconda era ancora spinta dall'onda degli incentivi legati a Industria 4.0 ma si iniziava a intuire che a breve l'effetto degli aiuti governativi avrebbe presentato il conto. Motivo per cui abbiamo deciso di adottare una strategia per certi versi innovativa, con cambiamenti importanti. La strada intrapresa era tutt'altro che semplice ma i risultati raccolti ci stanno dando ragione: nel triennio 2022/2024 abbiamo aumentato di dieci volte l'EBIT b.e.e., il fatturato segna crescita in doppia cifra e il free cash flow è positivo. Risultati che acquisiscono un peso maggiore se si considera che nel biennio 2023/2024 il settore delle macchine utensili, della robotica e dell'automazione ha evidenziato una forte contrazione della domanda (-7,8% e -36,3% secondo dati UCIMU)». La strategia di D'Alessandro si basa su cinque pilastri ben definiti: una visione esterna del business,



Francesco D'Alessandro, CEO di Schenck Italia

che permette di guardare prodotti e servizi dal punto di vista del cliente per identificare gli aspetti che possono essere migliorati; adottare una strategia di marketing territoriale che avvicini maggiormente il brand alle aziende locali, partendo per esempio dalla produzione di documenti in lingua italiana e non soltanto in inglese come nel recente passato; avere una mentalità orientata ai risultati, in modo da poter valutare con maggiore obiettività il rendimento del personale; dare autonomia decisionale ad alcune figure aziendali in base alle loro responsabilità per snellire e velocizzare i processi decisionali; garantire una formazione adeguata al personale per mantenerlo aggiornato sull'utilizzo degli strumenti adottati in azienda e al contempo offrire uno stimolo per la crescita professionale e personale dell'individuo.



Da sinistra: Riccardo Dal Ferro, Piercarlo Sarcinella, Francesco D'Alessandro e Nicola Spagnuolo



L'Annual Meeting è stato organizzato lo scorso dicembre presso la sede di Giussano (MB)

Questione di equilibrio

Durante l'Annual Meeting, quest'ultimo tema in particolare è stato affrontato in modo approfondito e originale attraverso una tavola rotonda dal titolo "Formarsi per non fermarsi" moderata dal filosofo e divulgatore Riccardo Dal Ferro, alla quale sono intervenuti Nicola Spagnuolo, direttore generale di CFMT (Centro di Formazione Management del Terziario) e Piercarlo Sarcinella, business coach e formatore, oltre ovviamente a Francesco D'Alessandro. Dal Ferro ha esordito sottolineando come la visione esterna del business, che rappresenta uno dei cinque pilastri della strategia di Schenck Italia, si leghi perfettamente all'utilizzo della filosofia come strumento di equilibratura interiore. Come gli alberi dei motori vengono testati e bilanciati per evitare rotture, anche le persone hanno bisogno di trovare un equilibrio per non rompere il proprio "motore biologico", quotidianamente sottoposto a fattori di stress provenienti dall'ambiente, dalle relazioni e dalle difficoltà. Dal Ferro ha spiegato come oggi i concetti di pensiero veloce e pensiero lento vengano spesso messi in contrapposizione tra loro, mentre secondo il filosofo la

chiave per trovare l'equilibrio sia affiancarli, non scegliere uno dei due. Il pensiero veloce serve per agire e performare; quello lento serve per osservare ciò che stiamo facendo e bilancia il nostro motore interiore. Qui entra in gioco la filosofia, che Marco Aurelio descrive appunto come l'atto di guardarsi vivere da fuori. L'imperatore romano e filosofo era solito utilizzare la filosofia come strumento di auto-osservazione: anche mentre era sui campi di battaglia, scriveva per analizzare in modo critico emozioni, azioni ed errori delle sue giornate, in modo da trovare sempre un punto di equilibrio per non farsi sopraffare da eventi e aspettative. A questo concetto, Dal Ferro ha abbinato il pensiero espresso da Immanuel

Kant nella "Critica della ragion pratica", dove spiega come a rendere un'azione giusta non sia il vantaggio che produce, ma l'intenzione con cui viene compiuta e il rispetto della dignità umana. Kant avverte che, soprattutto in una società dominata da efficienza, produzione e risultati, c'è il rischio di ridurre le persone a strumenti quando dovrebbero essere trattate come scopi, riconoscendo il valore intrinseco di ogni essere umano. Ogni persona ha dignità, libertà e capacità di decidere autonomamente. Per questo non può essere usata come uno strumento per raggiungere un obiettivo personale.

Valorizzare i pregi

Tali riflessioni si allineano perfettamente al momento storico che stiamo vivendo, dove il peso specifico di strumenti come l'intelligenza artificiale è cresciuto esponenzialmente. Di conseguenza, trattare le persone come scopi e non come mezzi è ancora più importante per mantenere l'equilibrio sia dei singoli individui sia delle aziende nelle quali operano. In quest'ottica, Piercarlo Sarcinella ha precisato come, in un mondo sempre più cablato e connesso, la connessione più importante rimanga la relazione tra le persone. Non a caso una delle situazioni più complesse da affrontare in azienda è proprio la gestione di un team, all'interno del quale possono nascere attriti controproducenti per i singoli e per l'azienda. Sarcinella ha sottolineato come i conflitti nei team nascano spesso quando l'attenzione si sposta sul mettere in evidenza i difetti dell'altro, invece

➤ ANCHE LE PERSONE HANNO BISOGNO DI TROVARE UN EQUILIBRIO PER NON ROMPERE IL PROPRIO "MOTORE BIOLOGICO", QUOTIDIANAMENTE SOTTOPOSTO A MOLTEPLICI FATTORI DI STRESS.

➤ OGNI VISIONE RIMANE ASTRATTA SE NON VIENE TRADOTTA IN **COMPORAMENTI QUOTIDIANI, DECISIONI CONDIVISE E MODALITÀ DI LAVORARE INSIEME.**

dei suoi punti di forza. Le differenze non vanno eliminate ma valorizzate: caratteri, approcci e competenze diverse possono compensarsi a vicenda, trasformando il team in un insieme di punti di forza. Occorre dunque spostare il focus da ciò che l'altro può dare a ciò che noi possiamo offrire. In questo modo l'altro non è più un mezzo per un nostro scopo, ma diventa uno scopo in sé, recuperando il senso profondo della collaborazione e delle relazioni umane. Un pensiero condiviso anche da Francesco D'Alessandro, che lo ha messo in pratica rendendolo uno dei cinque pilastri della filosofia di Schenck Italia: dare maggiore autonomia decisionale a determinate figure significa riconoscerne i pregi e valorizzarne le capacità, con l'obiettivo di raggiungere determinati risultati grazie alla forza di tutti.

Formazione, formatori e apprendimento

Altro elemento portante della filosofia della realtà di Giussano è la formazione, argomento troppo spesso affrontato con leggerezza. Nicola Spagnuolo ha infatti esaminato i vari aspetti da chiarire quando si parla di questo tema. Anzitutto è necessario distinguere la formazione continua da quella permanente. La prima è legata soprattutto al lavoro, è spesso decisa dall'azienda e serve a imparare competenze pratiche, come usare un software. In questo caso si parla più di addestramento, cioè di "saper fare". La seconda, invece,

riguarda il saper essere, ovvero il modo in cui una persona pensa, si comporta e si relaziona. Non può essere imposta dall'esterno, perché implica una scelta personale di cambiamento. Imparare non significa semplicemente ascoltare o guardare contenuti, poiché l'apprendimento avviene solo se l'individuo è coinvolto in prima persona. Altro aspetto da considerare è la persona alla quale affidare la formazione delle risorse, distinguendo tra docente e formatore. Il docente è esperto di contenuti, mentre il formatore è esperto dei processi di apprendimento, che sono diversi per ciascuno e cambiano in base all'età, allo stress e alle condizioni personali.

Infine, la formazione ha valore per le aziende solo se passa dall'apprendimento individuale a quello organizzativo. Se una persona cresce ma l'organizzazione non cambia si potrebbe creare distanza tra chi vuole innovare e chi resta fermo. Per questo la vera sfida non è solo formare individui, ma diffondere una cultura condivisa del cambiamento.

Visione ed esecuzione

In questo quadro emerge con chiarezza come il vero nodo non sia semplicemente "avere una visione", ma renderla viva nelle persone. Una visione, per quanto ben formulata, rimane astratta se non viene tradotta in comportamenti quotidiani, decisioni condivise e modalità concrete di lavorare insieme. È qui che il coraggio evocato più volte diventa decisivo per trasformare i valori in scelte operative, allineare strategia ed execution e accettare che il cambiamento non sia mai neutro ma comporti sempre una ridefinizione degli equilibri interni.

«Trasmettere una visione non significa solo definirla, ma metterla in pratica – ha concluso D'Alessandro – Dopo averla pensata e delineata, la fase decisiva è l'execution, cioè rendere la visione concreta e tangibile nella vita quotidiana dell'organizzazione. La vera sfida dei manager è proprio



Le strategie messe in atto negli ultimi anni hanno ulteriormente valorizzato la qualità dei prodotti e dei servizi Schenck

questa, perché introdurre cambiamenti all'interno di un sistema stabile genera sempre incertezza. Ecco perché, per rendere efficace una visione, è importante stabilire obiettivi chiari (KPI) e tappe intermedie (milestone) costruendoli attorno a valori condivisi da tutto il team. Quando le persone si riconoscono nei valori, si sentono parte del progetto e lavorano nella stessa direzione. I risultati che abbiamo ottenuto in soli quattro anni sono la dimostrazione che l'approccio adottato è vincente: quando tutto il team è allineato non solo sugli obiettivi, ma anche sui valori che li sostengono e opera nel rispetto dei punti di forza degli elementi che lo compongono, a crescere sono sia gli individui sia l'azienda che rappresentano».