

Leadership: De Nora porta in aula 300 manager, ceo incluso

Formazione. Dopo la crescita vertiginosa, la società avvia uno dei progetti più importanti per favorire un approccio più inclusivo e basato sull'ascolto attivo

Cristina Casadei

«Quando smetteremo di parlare di leadership inclusiva e parleremo solo di leadership vorrà dire che abbiamo raggiunto il nostro obiettivo». Incontriamo Graziano Marcuccio, responsabile delle risorse umane di De Nora su Teams, alla vigilia di uno dei più importanti progetti di formazione per gli oltre 300 manager della società, in cui è stato coinvolto lo stesso ceo, Paolo Dellachà. «Sarà insieme agli altri chief per la prima aula, ma non come speaker, bensì come partecipante», assicura Marcuccio. Niente di casuale, piuttosto un disegno molto chiaro che rompe gli schemi con un certo passato in cui «i direttori in aula non li vedevi mai e puntualmente alla fine dei corsi arrivava la domanda dei partecipanti: ma il capo lo sa? È al corrente di quello che ci avete trasferito? Ecco, il nostro ceo è assolutamente a bordo. È un elemento di coerenza fondamentale rispetto a quello che faremo per fare evolvere la nostra cultura aziendale». Un tema necessario in una multinazionale - quotata su Euronext Milano

- che «da fine 2019 a fine 2023 ha aumentato il fatturato del 70% (oggi supera 850 milioni, ndr) e l'occupazione del 23%. Abbiamo fatto circa 500 assunzioni nette in più, a cui si aggiungono quelle per compensare le uscite. A fine 2019 eravamo 1.634, a fine 2023 2.010, oggi siamo ancora di più», continua Marcuccio.

I numeri della società, leader nella produzione di elettrodi, elettrolizzatori e tecnologie che permettono di ottenere idrogeno verde tramite l'elettrolisi dell'acqua, usando energia rinnovabile, mostrano un'impenata della produttività che può far sorgere almeno una domanda: Cosa c'è dietro? «C'è quella leva invisibile che è l'ingaggio delle persone - spiega Marcuccio - perché nonostante tutte le assunzioni fatte abbiamo sempre avuto cura di mettere quelle giuste al posto giusto e che combinate insieme funzionano bene e fanno girare il business, che è fondamentale. Questo significa che in De Nora ciascuno è protagonista del suo viaggio e riesce a trovare la motivazione in un contesto generale in cui troppo spesso ci sono aree di scollamento tra quello che viene dichiarato e quello che viene messo a terra. La cultura dell'azienda,

però, è fatta del comportamento quotidiano che dimostra cosa conta davvero». In De Nora, inutile girarci intorno, contano i risultati di business. Però conta anche il modo in cui ci si arriva. «Premesso che ognuno qui performa e agisce al massimo, la nostra organizzazione pensa che l'escamotage delle quote per portare avanti temi come la diversità e l'inclusione di tutti sia solo la punta dell'iceberg, perché ridurre una questione così a un problema di compliance significa che l'approccio è sbagliato. Qui valorizziamo la persona e quello che sa e deve fare tout court. Sull'altro tema fondamentale, la flessibilità, non siamo ingessati in rigide policy, timbrature, regolamenti che valgano per tutti, ma stiamo dando alle persone la possibilità di autorganizzarsi».

Prendiamo allora un tema molto popolare come lo smart working. «Statisticamente vedo molte aziende dove i giorni da remoto sono uno, due o tre. E noi diciamo: ma perché la decisione sulla necessità e la quantità deve essere calata dall'alto. Non può forse deciderlo la singola persona con il suo responsabile se e quando lavorare da remoto? Da noi è così, perché il tema va risolto al minimo livello or-

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato





Il core business.

De Nora è leader nella produzione di elettrodi, elettrolizzatori e tecnologie che permettono di ottenere idrogeno verde tramite elettrolisi dell'acqua

ganizzativo, senza bisogno di aumentare il controllo. Questo fa la differenza, la fiducia data alle persone abbiamo visto che viene ripagata con i risultati: alla fine di tutto il lavoro casca sulla scrivania di ciascuno di noi e tutti nel loro piccolo devono risolverli i problemi». Ancora un esempio. De Nora ha un welfare molto ricco che prevede la possibilità di usufruire di diversi beni e servizi, tra cui la pale-

stra. «Paghiamo metà del costo della palestra ai nostri lavoratori - dice Marcuccio -. Metà perché così nessuno viene tentato dall'idea di iscriversi e non andarci. Sappiamo quanto sia difficile farlo all'inizio o alla fine della giornata, soprattutto per chi ha una famiglia e vediamo che le nostre persone approfittano della pausa pranzo: noi la pensiamo in modo olistico e diciamo di prendersi tutto il tempo di cui hanno bisogno se allenarsi le fa stare bene. Poi però il tempo va recuperato a fine giornata o nell'arco della settimana. Proprio per questo abbiamo creato una banca delle ore».

In un'organizzazione così l'ascolto attivo è fondamentale e «tutti i manager devono essere allenati per essere dei fini psicologi - sostiene Marcuccio -. Il mestiere del capo è fare lavorare gli altri, dare feedback, portarli a dare il 10% in più che va oltre le aspettative. Non è lavorare il triplo degli altri con un approccio squilibrato alla vita professionale e privata propria e altrui». Nelle aule che partiranno nelle prossime settimane i manager di De Nora si alleneranno a fare questo, lavorando sulla gestione dei carichi di lavoro e sull'ascolto attivo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Tra il 2019 e il 2023 la multinazionale ha aumentato il fatturato del 70% e l'occupazione del 23%



GRAZIANO MARCUCCIO.
È Chief Officer
People Organization
Social
Communication and
Happiness De Nora