

Da saldatore a direttore: una storia di apprendimento

di Ugo Stocco*

Ho intrapreso da tempo -insieme a un collega- una ricerca empirica su una tipologia di persone che all'interno dell'universo aziendale possono essere definiti come "talenti". Abbiamo cercato tuttavia persone "normali" che, senza essere famose o fare notizia sui giornali, esprimono il loro talento attraverso il lavoro, nell'interazione quotidiana con colleghi e collaboratori, capi, fornitori e i clienti; talmente normali da essere sorprese della nostra intervista.

Le modalità di segnalazione rispondevano alla richiesta "conosci qualcuno che definiresti un talento dove lavora?". Obiettivo della ricerca è quello di avvicinare il lettore all'esperienza concreta di persone che hanno creduto nel proprio talento e hanno lavorato, gioito e a volte combattuto per poter esprimere la propria capacità, sensibilità ed intelligenza in ambiti lavorativi.

Dalle loro storie sono emersi alcuni fattori che costituiscono il risultato della ricerca e che sono attualmente in fase di elaborazione per una riflessione conclusiva.

Nell'intervista qui di seguito riportata, per questioni di riservatezza, non appare il nome dell'azienda, né dell'interessato. Un'altra intervista che fa parte della stessa ricerca è stata già pubblicata su questa rivista¹.

INTERVISTA a Massimo Trevisan (agosto 2008)

Da un paio d'anni c'era stato segnalato Massimo Trevisan come una persona di talento; lo abbiamo osservato "da lontano" nel suo percorso e quando è iniziata la nostra ricerca sul campo, è sembrato naturale inserirlo nella lista delle persone da intervistare.

Lei è stato indicato come un talento. Quali ritiene possano essere i motivi per questa segnalazione?

* Dopo una esperienza non breve nel marketing di una multinazionale svedese, opera da 20 anni nel mondo della consulenza organizzativa e della formazione. Ha pubblicato, tra l'altro, "La formazione aziendale. Dalla formazione in aula al distance learning basato sulle tecnologie", Buffetti Editore, 2002.

¹ Cfr. Ugo Stocco, "Trasformare un vecchio sogno in un nuovo sogno". Carlo Bonacini e la storia di "Artestampa", in "Learning News", agosto 2008, anno II - N.8

Non so, forse per quello che sono riuscito a fare nella mia carriera lavorativa. Posso raccontarle la mia storia. Sono nato in una famiglia di agricoltori e sono il terzo di quattro fratelli. Mia sorella e mio fratello maggiori frequentavano la scuola media superiore e quando io ho terminato le medie, mio padre ha deciso che fossi io il figlio che doveva continuare l'attività agricola di famiglia. La scuola non mi interessava particolarmente e non ero dei migliori; i miei risultati quindi non hanno messo mio padre davanti ad una scelta difficile e io ho accettato serenamente.

Quindi finita la terza media ha iniziato l'attività agricola?

Sì, ho portato avanti l'azienda per due anni, sempre con i consigli di mio padre che in quel periodo aveva dei problemi di salute. Ero comunque già piuttosto esperto perché dall'età di 6-7 anni salivo sul trattore e facevo, insieme con mio padre, l'ordinaria manutenzione dei mezzi agricoli.

Ho subito capito però che l'agricoltura non mi avrebbe garantito un futuro e la possibilità di creare una famiglia, quindi, d'accordo con mio padre, ho cercato un altro lavoro e sono entrato come apprendista in una piccola fabbrica metalmeccanica locale che costruiva macchinari industriali per grandi aziende.

Con i primi stipendi ho comprato una Vespa e mi sono reso economicamente indipendente. In fabbrica ho imparato molte attività, da quelle più umili come pulire le sabbiatrici, per venire fuori nero come Calimero, a quelle più complesse.

Per quanti anni è rimasto in quell'azienda?

Ho fatto cinque anni, con la parentesi del militare in Friuli, in fanteria. Anche l'esperienza del militare è stata positiva perché avevo l'incarico 30B "addetto alle situazioni operative"; era l'incarico di chi si doveva infiltrare nelle postazioni del nemico. Mi hanno addestrato a leggere cartine topografiche, a sapermi mimetizzare e nascondere, ad utilizzare bussole, a stimare le distanze, a leggere mappe e riportare le informazioni utili.

Tornando al lavoro, che importanza ha avuto la sua prima esperienza?

Molta; dopo cinque anni ero autonomo nella conoscenza e nell'uso degli strumenti per il taglio e la foratura della lamiera (trapani, frese, tornio, cesoie, pressapiega); sapevo saldare e verniciare. Avevo

imparato a leggere un disegno e partendo dalla materia prima arrivavo al prodotto finito; non erano lavori complessi. Cinque anni non garantivano un'esperienza completa, però ero sufficientemente autonomo.

Dopo questi cinque anni cosa è successo?

Io non amo cambiare per fare carriera più rapidamente, ma l'azienda era andata in crisi. Non ricevevo più stipendi completi e regolari e avevo quindi la necessità di trovare un altro lavoro. Dopo pochi mesi ho trovato impiego in un'azienda metalmeccanica che costruiva macchine per movimento terra. Era una bella realtà in espansione con un forte mercato territoriale; c'era il padrone, ma era un padrone che si guardava attorno per cercare alleanze perchè la dimensione non era sufficiente per affrontare una concorrenza sempre più globale. La sede di lavoro era più lontana da casa mia, ma ormai avevo la macchina e la maggior distanza non mi pesava particolarmente.

Ho fatto il colloquio e la prova tecnica e sono stato assunto come saldatore in linea di produzione al 3° livello metalmeccanico, il minimo possibile, perdendo i livelli che avevo acquisito. Insomma ripartivo da zero.

Dopo circa un anno, nell'ottobre 1987 sono stato scelto per una nuova mansione e sono stato trasferito come addetto al montaggio in un nuovo sito industriale che l'azienda aveva appena costruito.

In quale contesto lavorava?

Ero inserito in un gruppo di circa venti operai gestito da un capo squadra. Ognuno di noi riceveva l'elenco dei pezzi da assemblare con le attività sequenziate da svolgere in un tempo prestabilito. I ritmi non erano frenetici come adesso e riuscivamo a completare il lavoro piuttosto agevolmente. Io usavo il surplus di tempo che mi rimaneva, non per chiacchierare, ma per osservare ed imparare il lavoro dei miei colleghi e per aiutarli se c'erano problemi. Questo perché mi piaceva vedere la costruzione completa della macchina ed il suo funzionamento; mi affascinavano la meccanica e l'idraulica. Nel giro di un paio d'anni, il capo squadra ha iniziato ad impiegarmi come jolly per supplire alle assenze dei colleghi. Non avevo più un posto fisso, ma variavo postazione quasi ogni giorno.

Dopo qualche tempo l'azienda lanciò nuovi prodotti e venni incaricato di occuparmi della fase prototipica e pre-seriale di alcuni modelli da realizzare prima della messa in linea di montaggio. Il capo squadra mi coinvolse spiegandomi la delicatezza e l'importanza del

lavoro, chiedendomi di preparare un report ogni sera per conoscere i problemi incontrati e le modalità risolutive.

Ho curato le fasi pre-seriali di 3-4 modelli nuovi ed è stato molto formativo perché mi ha permesso di conoscere benissimo i prodotti.

Ho avuto anche una seconda interessante opportunità. L'azienda aveva acquisito un nuovo cliente importante che commercializzava i nostri prodotti in Turchia. Per questioni economiche si decise di creare un kit di macchina, con gruppi pre-assemblati in sede, da trasferire in Turchia per il montaggio finale in una mini-linea. Mi chiesero di avviare questa mini linea di produzione; naturalmente ho accettato ed ho insegnato ai colleghi turchi come assemblare, finire e collaudare la macchina. Quel lavoro è stato veramente importante; ebbi modo di fare un'esperienza nuova perché non ero mai stato all'estero, ma soprattutto fu molto positivo il feed-back sul mio operato.

In quel momento storico un'azienda multinazionale del settore, prese una quota di minoranza dell'azienda; è stata un'acquisizione lenta, secondo lo stile delle aziende asiatiche in quel momento.

In quel periodo stava cambiando anche il modo di essere "capo". Si richiedeva di modificare il ruolo da puro controllo tipo carabiniere, con modi a volte molto aggressivi, a modalità operative più gestionali ed orientate allo sviluppo. Erano i tempi nei quali la qualità entrava prepotentemente nelle aziende.

Il capo Officina mi chiamò e mi chiese di fare il capo squadra, opportunità notevole per me. In quel colloquio ci fu un primo confronto forte perché posi delle condizioni per accettare il nuovo incarico e le maggiori responsabilità connesse: un miglioramento economico. Il capo Officina non mi concesse in quel colloquio l'aumento, né naturalmente l'incarico. Però dopo una decina di giorni, anche con l'intervento del capo del montaggio, ottenni sia l'incarico che l'aumento di stipendio.

Come è andata con gli ex-colleghi quando è diventato capo?

E' stato un passaggio molto difficile, ma costruttivo. Da operaio mangiavamo insieme, ridevamo, scherzavamo ed eravamo molto affiatati. Quando sono diventato capo, da parte mia non erano mutati atteggiamento e comportamento, ma dopo qualche tempo, c'è stato un episodio che mi ha fatto capire che le cose erano invece cambiate. Avevo chiesto un suggerimento ad uno di questi colleghi e lui mi rispose "sei tu il capo, sei pagato da capo e sei tu che devi decidere". In quel preciso istante ho veramente compreso il mio ruolo. Le relazioni tra noi peggiorarono e cessarono le confidenze reciproche. Ho capito che il

rapporto tra le persone si può modificare e che il capo è più solo, ma questo non mi ha spaventato. Ho imparato ad agire veramente da capo; se dovevo richiamare qualcuno ora lo richiamavo, mentre all'inizio non lo facevo perché eravamo "amici". Quella frase mi ha aperto gli occhi e mi ha fatto crescere.

Come è continuato il suo nuovo lavoro?

Le responsabilità aumentarono gradualmente e dopo due anni gestivo circa cinquanta persone. Aumentavano però anche gli scontri con i miei due superiori che avevano una visione differente sulle modalità operative di lavoro. Erano molto accentratori e non mi lasciavano sufficienti spazi di manovra; lavoravo male e tra noi il clima, per usare un eufemismo, non era dei migliori.

Nell'ottobre 1998 avvenne un episodio importante: i risultati in produzione erano negativi e il direttore del montaggio convocò una riunione con tutti noi capi e ci richiese un cambio di marcia nei risultati. In quella riunione, unico tra gli altri colleghi, presi una posizione molto forte richiedendo di essere sollevato dall'incarico per incompatibilità con il capo Officina ed il capo Linea, che non mi davano sufficiente delega. Naturalmente dopo la riunione fui chiamato dal capo officina e non fu un colloquio amichevole, anzi ne uscii con la sensazione che, terminato l'anno, sarei ritornato in linea ad avvitare bulloni. La cosa però non mi spaventava: avevo proprio cominciato da lì.

In quei due mesi mi impegnai lo stesso al massimo e a gennaio tornai in azienda senza avere chiaro quale sarebbe stata la mia mansione. Dopo 10 giorni il capo officina mi propose di fare il capo squadra in carpenteria, con la possibilità di fare i turni e di avere un maggior tempo con la famiglia. Io rifiutai chiedendo di rimanere al mio posto, ma con maggiore autonomia.

Due settimane dopo mi chiamarono e mi confermarono al mio posto. Ebbi maggiore spazio operativo, pur lavorando con capi con i quali non c'era sintonia e reciproca stima. Per spiegare le difficoltà relazionali, feci molta, molta fatica ad avere un PC.

Come ha acquisito le competenze con il computer?

Non ho fatto nessun corso. Ho chiesto ad amici, ho comprato riviste e ho iniziato a fare fogli con Excel, ma subito ho capito che Access era molto più potente. Sempre in maniera autodidatta e con l'aiuto di un collega, ho fatto esercizio a casa per gestire il mio archivio

personale di musica, più di 700 CD all'epoca, creandomi un data-base di ricerca per compositore, esecutore e concerto.

È stato per lei un hobby molto importante, quello della musica!

Si, lo coltivo fin da adolescente. Musica di tanti generi, dalla classica al rock duro. Di quella classica, in particolare mi piace avere più esecutori della stessa opera, per cui era già fin da allora necessario mettere un po' d'ordine nel mio archivio. Dopo 15 giorni di ferie passate a studiare attaccato al PC sono riuscito ad apprendere i rudimenti di Access. Ho imparato ad usare molto bene questo software e ciò mi ha permesso di gestire la mia attività operativa in modo eccellente; tra l'altro nemmeno i miei superiori avevano questo tipo di conoscenza.

Nel frattempo i problemi in montaggio continuavano e arrivarono le dimissioni del direttore di produzione. Arrivò un nuovo direttore: era un ingegnere che aveva una visione del lavoro molto diversa dal precedente, di tipo globale, con un forte focus sui processi e sugli strumenti della qualità.

E' stato un suo mentore?

Si. Sapeva lavorare in gruppo e coinvolgere le persone. Da subito lanciò due Gruppi di Miglioramento Qualità su attività che ci facevano soffrire molto. Fui nominato team leader in un gruppo di lavoro di sette persone nel quale partecipava egli stesso, ed ho iniziato quindi a lavorare a stretto contatto con lui. Mi ha insegnato molte cose a livello di software, di modalità gestionali e relazionali; in un certo qual modo mi ha preso sotto la sua ala protettrice.

Cosa le ha insegnato?

La gestione dei gruppi, i sette strumenti della qualità, come analizzare le distribuzioni di dati, come affrontare i problemi, come non trascurare i dettagli, ma soprattutto mi ha dato molta libertà ed autonomia nel cercare le soluzioni.

Come team leader, sono stato quindi chiamato a presentare i risultati del lavoro del Gruppo di Miglioramento Qualità al top management e fui favorevolmente sorpreso e stupito che alla fine tutti erano molto soddisfatti della mia relazione. Quando uscii dalla mega-riunione, il feed-back fu molto positivo ed il direttore di produzione si congratulò con me per quanto fatto e per l'esposizione del lavoro in Power Point (anche questo software l'ho imparato da solo).

L'arrivo del nuovo direttore portò forti cambiamenti; il capo Officina ed il capo Linea vennero rimossi dall'incarico. Ebbi l'opportunità di diventare capo Linea con la responsabilità di gestire circa 100 persone. Il direttore di produzione prese direttamente sotto di sé i tre capi delle linee di montaggio, per velocizzare le decisioni.

Finalmente avevo maggiore autonomia e aumentai in sei mesi l'efficienza della linea dal 70% al 110%, abbassando contemporaneamente i tempi standard. I risultati dimostrarono che ero cresciuto moltissimo rispetto agli altri due colleghi che non sapevano gestire al meglio la delega ricevuta.

Dopo circa un anno venne ripristinato il ruolo di capo Officina che mi fu assegnato. Ormai gestivo circa 300 persone ed è stata un'altra grande opportunità di crescita. Insieme con il direttore abbiamo fatto altri progetti insieme con ottimi risultati, ma l'azienda ancora non era soddisfatta.

L'azienda multinazionale in quel momento entrò in modo più deciso nella gestione e volle dare un segnale di svolta con il cambio di alcuni top manager. Arrivò un nuovo vicepresidente asiatico molto forte che prese ad interim la direzione di produzione. Il mio mentore a quel punto era in difficoltà e naturalmente dopo qualche mese ci furono le sue dimissioni.

Come è stato il rapporto con il nuovo manager?

Il vicepresidente asiatico è una persona con un carattere molto forte. Ho avuto subito grosse difficoltà di relazione con lui, anche per problemi di lingua. Ho fatto sei mesi duri, ma sono stati molto utili perché ho avuto la possibilità di dimostrare come lavoravo, l'impegno che mettevo, ma anche le mie carenze, perché avevo raggiunto il 7° livello, un ottimo risultato, con la sola terza media.

L'azienda decise di prendere un nuovo direttore produzione dall'esterno; quindi dopo sei mesi mi sono ritrovato con un nuovo capo, un ingegnere di 29 anni con due anni di esperienza in Fiat e 2 anni in un'altra multinazionale di elettrodomestici. E' arrivato nel febbraio del 2006 ed è stato presentato come l'uomo della svolta. Mi sono messo a sua disposizione, perché riconoscevo i miei limiti e non pensavo di poter ambire a livelli superiori. Gli ho insegnato e spiegato quel che sapevo e l'ho accompagnato in questo percorso introduttivo.

Tuttavia i problemi rimasero quelli di prima e non furono risolti. Aveva una buona capacità di visione manageriale, sapeva bene chi

doveva fare cosa, ma non sapeva insegnare alle persone il come fare e questa fu la sua lacuna più grave.

L'azienda comprese velocemente che non era stata la scelta giusta per cambiare. Nel gennaio 2007 fu assunto un altro direttore produzione, questa volta un ingegnere di 43 anni, mio coetaneo, con 10 anni di esperienza di produzione in una multinazionale. Il rapporto di lavoro con il nuovo manager è stato subito buono e siamo entrati velocemente in sintonia.

Un cambiamento organizzativo mi ha dato l'opportunità di prendere in carico l'area della pianificazione e controllo della produzione e logistica; riferivo ad un manager che già conoscevo e con il quale avevo un ottimo rapporto. Se vogliamo è stata una scelta dovuta, perchè in montaggio a quel punto c'erano troppi "responsabili", ma è stato positivo per la mia esperienza, perché ho imparato molto, ho acquisito nuove visioni e punti di vista, soprattutto in ottica cliente, ed ero stato inserito in un buon career plan di medio termine.

La mia partenza dal montaggio tuttavia ha creato molti problemi al nuovo direttore ed i risultati sono peggiorati, tanto che a dicembre sono stato richiamato per affiancarlo, interrompendo il mio impegno in logistica. I rapporti tra il vicepresidente ed il nuovo direttore produzione si sono rapidamente deteriorati e si sono conclusi con le dimissioni di quest'ultimo a marzo.

Sono stato nominato direttore di produzione dal primo aprile 2008 e da settembre acquisirò la qualifica di dirigente.

Sono stati due anni e mezzo di "calvario", sofferenze, accantonamenti e nei fatti di chiari messaggi di sfiducia nei miei confronti, perché probabilmente non avevo sponsors tra il top management.

Credo che la mia storia, che racconta come ho dovuto provare ogni volta concretamente che ero all'altezza del compito che richiedevo, abbia indotto qualcuno ad etichettarmi come talento all'interno dell'azienda.

Come vive il nuovo ruolo?

L'ho iniziato con molta preoccupazione, dovendo ritornare a lavorare con il vice presidente e con i top manager con inevitabili contrasti da gestire.

Quando ci sono questi salti manageriali, normalmente il top management si aspetta che vengano prese decisioni importanti.

I primi mesi sono stati difficili perché essendo stato fuori dalla produzione per alcuni mesi, quando sono rientrato ho trovato una situazione completamente diversa, con alcune criticità. Ho avuto molte difficoltà, ma da subito ho preso decisioni chiare e ho assunto posizioni risolutive per dare un segnale di ripresa del timone. Ora posso fare quello che prima consigliavo, ho riorganizzato le responsabilità e mi aspetto di recuperare efficienza. Tra diretti ed indiretti gestisco circa 450 persone.

Ci sono persone dalle quali ancora oggi ritiene di imparare qualcosa?

Si senz'altro, ad esempio il vice presidente con il quale il confronto è continuo. Ho imparato a conoscerlo, so cosa vuole e mi sta insegnando molto, come la necessità di affrontare i problemi esattamente nel punto e nel momento in cui si manifestano, immediatamente senza rimandarli. Si sta adoperando molto per migliorare la collaborazione tra i reparti.

Ha altri scambi con l'esterno?

Finora pochi, a parte qualche visita alla casa madre; da poco è iniziato lo scambio di conoscenze con i colleghi inglesi di un altro sito produttivo ed è molto positivo.

Cosa le è rimasto di questi due anni difficili per ottenere la nuova posizione?

Non ho rimpianti e non ho rancore nei confronti sia dell'azienda in genere che del vicepresidente in particolare, perché è avvenuto quello che avrebbero fatto anche altre multinazionali in quella situazione, visto il mio livello di partenza.

Non penso più al passato, ma guardo al futuro. Oggi non sto più guidando una barchetta dove se giri il timone ottieni la virata; oggi guido una nave che per evitare un ostacolo lontano, deve virare con molto anticipo. Mi serve una maggiore capacità di lettura del contesto per poter anticipare gli eventi e sto cercando nuovi strumenti. Ho chiesto di fare dei corsi di formazione per avere una visione più ampia e per acquisire strumenti manageriali più adeguati.

Quali corsi di formazione ha svolto in passato?

Da operaio nessuno, a parte la formazione operativa come apprendista, copiando per vicinanza dal collega esperto. Quando sono

diventato capo squadra, con la vecchia direzione era impossibile fare corsi di formazione. Sono molto cresciuto con il direttore di produzione, mio primo mentore, soprattutto con un training di tipo diretto, one to one. Entrando più in dettaglio ho svolto un corso di un giorno sui 7 strumenti della qualità con un maestro giapponese, un corso manageriale sulla leadership ed altri corsi specifici e specialistici, quali ad esempio ISO 2001 e Six Sigma.

Di fatto un solo corso di tipo manageriale?

Si, uno solo. Ah, dimenticavo i corsi intensivi di lingua inglese che ormai è diventata la mia seconda lingua.

Durante tutti questi anni, ha mai cercato posizioni in altre aziende?

Non ho mai cercato altri lavori. Ho fatto un solo colloquio nello scorso gennaio, non sollecitato da me. Sono stato convocato da una società di recruiting per la posizione di responsabile officina di un'azienda padronale con 120 dipendenti, in una località non lontana da dove abito.

E' stato un momento in cui ho compreso che la mia esperienza aveva un valore tangibile e reale. Ho parlato con i due titolari e ho raccontato le mie esperienze; ho ascoltato le loro esigenze ed il colloquio è stato molto positivo.

La sera stessa, la società di recruiting mi ha chiamato per dirmi che ero risultato il miglior candidato, che avevo lasciato un'ottima impressione e che mi volevano. Era una buona offerta e ho chiesto qualche giorno per capire come comportarmi in azienda, perchè non volevo andare via senza conoscere il loro punto di vista. Ho parlato con il Direttore del Personale per dire che avevo un'ottima opportunità esterna e dopo un'ora sono stato chiamato dal presidente e dal vice presidente che mi hanno presentato un nuovo pacchetto retributivo perché "credevano in me".

Questo è accaduto prima della nomina a direttore di produzione?

Si, in quel momento era ancora presente l'altro manager. Una settimana dopo che avevo rifiutato la proposta del nuovo lavoro sono stato richiamato dalla società di recruiting con un forte rilancio, ma ormai avevo deciso di restare.

Ho acquisito la certezza che potevo fare io il Direttore quando ho analizzato le azioni dei due precedenti managers: non mi avevano

insegnato nulla e se loro potevano fare il direttore, allora lo potevo fare anch'io. In quei giorni ho capito che avevo un valore vero e spendibile

Se invece il confronto lo faccio con il mio vecchio Direttore, il mio mentore, allora lui probabilmente è ancora più bravo di me...

Nota conclusiva: il 3 dicembre 2008 Massimo Trevisan ha ricevuto il "Premio per il Lavoro 2008" per la sua regione.