

IMPRENDITORIA E LEADERSHIP

Startup e gestione delle risorse umane

di **Luisa Capitanio** – Imprenditrice, consulente di strategia e organizzazione per PMI

Le persone fanno la differenza. Le persone costituiscono un *asset* fondamentale dell'impresa. È grazie alle persone, alle loro competenze, al loro coinvolgimento nel progetto di crescita, di sviluppo e affermazione dell'impresa, che essa può affermarsi ed avere successo sul mercato.

La gestione delle risorse umane, un corollario di attività mirate a selezionare, fidelizzare, motivare, professionalizzare, trattenere, è una componente strategica per tutte le aziende, di qualsivoglia dimensione o età.

Ecco un elenco di attività nella gestione delle risorse umane che possiamo definire *mission critical*, anche per una *startup*:

1. **La selezione:** se la fase di ricerca dei potenziali candidati può essere affidata ad un ente esterno, la scelta finale del candidato giusto è preferibile che la facciano - insieme - HR *manager* e responsabile di funzione del comparto nel quale la persona selezionata verrà inserita. È necessario indagare e approfondire le competenze tecniche; è però altrettanto importante cogliere e fare emergere le competenze trasversali, tanto importanti quando la persona dovrà ricoprire un ruolo di *leadership*, ma altrettanto importante anche nei ruoli subordinati.
2. **Onboarding:** una modalità per l'*onboarding* di successo è quella di affidare il processo di inserimento della nuova risorsa ad un *tutor*. Che non significa soltanto insegnarle velocemente il lavoro che dovrà svolgere, ma guidarla nella comprensione della cultura e delle dinamiche organizzative. Inoltre, il *tutor* favorirà l'integrazione della risorsa: ad esempio coinvolgendola nelle riunioni, aiutandola a conoscere tutti i processi aziendali (indipendentemente dal ruolo assegnato), introducendola agli altri colleghi, facendole incontrare clienti e fornitori.
3. **Condividere strategia e cultura organizzativa:** caro imprenditore, comunica in modo trasparente il piano strategico della tua *startup* alle persone, stimolandole a dare il proprio contributo e rivederla periodicamente insieme a te. Inoltre, invitare le persone a mappare la cultura organizzativa, partendo da visione, missione e valori e lavorando insieme per tracciare i comportamenti, i rituali, le regole, il processo decisionale che caratterizzano la vostra quotidianità, fa crescere la consapevolezza e fa emergere il bisogno di cambiamento, di miglioramento.
4. **Delegare e favorire la delega:** se è vero che i problemi nascono vicino a chi li gestisce e che proprio lì vicino nascono anche le soluzioni, lavorare sulla delega è *condicio sine qua non* per fare crescere e diventare autonoma la propria organizzazione. Delegare significa assegnare obiettivi e agire un controllo non coercitivo ma di supporto,

revisione, affiancamento. Calendarizzare momenti di verifica dello stato avanzamento rispetto all'obiettivo, non stigmatizzando l'errore ma accogliendolo come passaggio utile alla crescita e all'autonomia, farà sentire le persone accompagnate e supportate, mai sole.

5. **Formare:** Per quanto esperte, competenti, formate quando entrano in un nuovo contesto lavorativo le persone si immergono in un mondo tutto nuovo. Prodotti, servizi, tecnologie, metodi e processi non sono mai gli stessi anche se si proviene dallo stesso settore. Dunque, organizzare un piano formativo pianificandolo nel tempo, aumenta la chiarezza rispetto agli obiettivi di contributo che l'azienda ha nei confronti della persona e – cosa fondamentale – dovrà trovare coerenza tra i reciproci fabbisogni e le reciproche aspettative.
6. **Costruire la politica retributiva e i percorsi di carriera:** la politica retributiva, al giorno d'oggi, non riguarda più soltanto la RAL o il "netto in busta" ed è assolutamente anacronistico immaginare di elargire aumenti di stipendio on demand, come usava in passato. Oggi i sistemi premianti possono includere altre variabili come bonus, pacchetti *welfare*, formazione specializzante, *stock option*, flessibilità di orario, flessibilità di luogo e chissà cos'altro... Ciò che non va lasciato al caso, ma progettato con attenzione è il sistema delle retribuzioni e della carriera, prevedendo momenti di verifica e aggiornamento. Gestendo queste attività in modo proattivo anziché reattivo, permette di mantenere un buon clima, favorisce una sana competizione e – soprattutto – elimina all'origine le false aspettative.
7. **Pianificare il passaggio generazionale dei ruoli:** si tratta di un punto nodale, che merita la giusta attenzione. Tenere aperte le selezioni indipendentemente dal fabbisogno contingente, incontrare costantemente potenziali candidati, definire attentamente i metodi per la condivisione e trasmissione della conoscenza, i termini temporali di affiancamento tra *senior* e *junior*, tra veterani e nuovi entranti.
8. **Costruire piani di benessere lavorativo:** gestire le risorse umane significa anche avere cura del loro benessere lavorativo. Creare ambienti di lavoro che favoriscano la libera espressione, la creatività, la crescita delle relazioni, il dinamismo, il passaggio di informazioni fa sentire le persone importanti e parte di un tutto. Cosa dicono i giovani oggi? "*You only live once*". Il fenomeno YOLO è un segnale incontrovertibile che l'attenzione alla salute fisica e psichica è una *commodity*, un beneficio scontato. Ciò che le persone vanno sempre più cercando sono i luoghi di lavoro dove l'equilibrio tra la vita personale e sociale ed il lavoro è un valore.

Le *startup*, come tutte le aziende, crescono moltissimo per merito delle persone.

Quando sono coinvolte, valorizzate e responsabilizzate costituiscono un potentissimo viatico per il riconoscimento e la fidelizzazione degli *stakeholder* esterni.

I clienti si fidelizzano, i fornitori si affezionano, l'azienda guadagna, prospera e costruisce su solide basi il proprio futuro.

