

ENGAGE TO EXCEL



Antonio Angioni

Abbiamo già avuto modo di soffermarci, in un precedente contributo, sul rischio di una regressione culturale che sembra prendere piede nelle imprese, espressione di uno smarrimento generalizzato, palpabile nella relazione continua con molti clienti, vuoi imprenditori che manager. Stiamo entrando ormai nel quinto anno di crisi ed, al di là di ricorrenti voci su una possibile ripresa, appare chiaro come sia ormai inevitabile dover imparare a coesistere in contesti fortemente perturbati ed inventare business model attraverso i quali poter recuperare il preoccupante, crescente divario di competitività rispetto ad altri paesi. Sinora gli autorevoli richiami del Presidente della Repubblica a reagire non sembra che abbiano dato vita a comportamenti virtuosi. Le cronache di questi ultimi mesi sono state caratterizzate da polemici confronti sui fattori esterni, sulle rigidità del mercato del lavoro, sul livello di tassazione, sui costi dell'energia, sul livello di corruzione, sulla mancanza di una politica industriale...tutti fattori reali che costituiscono sicuramente 'lacci e lacciuoli' ma tutti fattori esterni alle imprese, all'interno delle quali occorre trovare il coraggio di scelte radicali.

L'atteggiamento diffuso di rinviare o soprassedere ad investire in attesa di tempi migliori, allorché il

mercato sarà più generoso, si rivelerà nel medio lungo termine una scelta che penalizzerà ulteriormente le imprese che l'avranno fatta rispetto a quelle che invece anche in contesti difficili e con volumi calanti avranno avuto la lungimiranza di investire. Considerazioni queste che non si riferiscono solo ai prodotti, ai processi, ai mercati, ma anche alle risorse umane, nelle quali sono purtroppo esigui gli investimenti non solo in termini di sviluppo (da ricordare che per la formazione non si va oltre l'1% del fatturato annuo, rimanendo il fanalino di coda rispetto ad altri paesi pur in difficoltà come il nostro), ma anche sotto il profilo gestionale.

Dietro il successo della BMW, in un contesto difficilissimo come quello del mercato dell'auto, non c'è solo la tecnologia tedesca ma anche una gestione strategica delle risorse. Un esempio? E' di questi giorni l'adozione nei reparti produttivi di un'organizzazione del lavoro adeguata all'invecchiamento della forza lavoro. Scelta basata sulla consa-

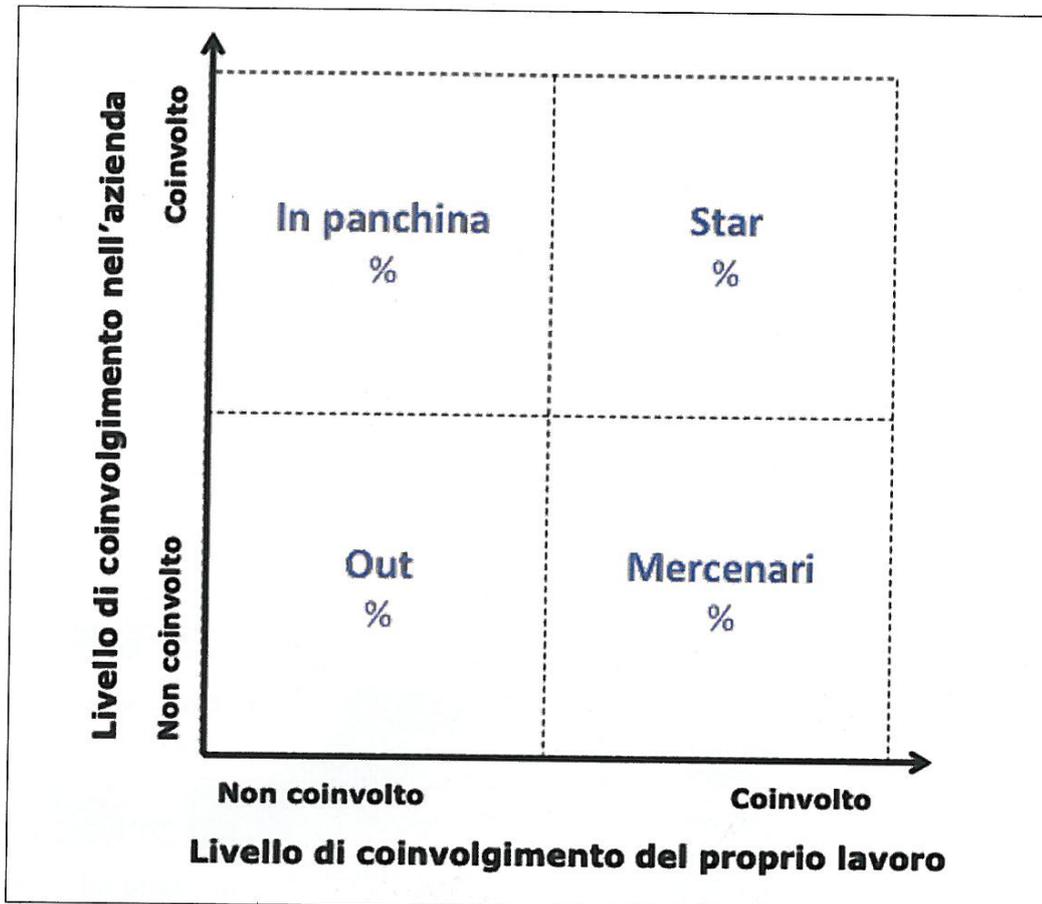
pevolezza di essere un Paese che per trend di natalità occupa a livello internazionale il secondo posto (insieme all'Italia!!!!) dopo il Giappone e di dover sperimentare forme nuove per riuscire ad utilizzare la professionalità dei propri addetti per periodi superiori rispetto a quelli tradizionali, in conformità anche con un innalzamento dell'età pensionabile.

Solo un esempio che altro non fa che confermare la validità di una recente analisi condotta sulle '100 Best Companies to work for' della rivista Fortune, su un arco temporale di dieci anni (2001-2011) e che vede le aziende con maggiore attenzione alle persone avere una performance finanziaria di 99 punti percentuali superiore a quella delle altre aziende appartenenti alla lista globale delle prime 500 aziende, sempre della rivista Fortune. Vorremmo chiarire che per realizzare certe scelte non è necessario investire chissà quali risorse, ma è sufficiente a volte sapere sfruttare adeguatamente determinate soluzioni recuperandone la valenza positiva. Prendiamo per esempio le indagini di clima. In questo periodo stiamo analizzando per conto di alcuni clienti i risultati di queste indagini che sono spesso usurate e sottovalutate. Usurate perché una cadenza eccessivamente ravvicinata influisce poi sull'effettiva possibilità di sviluppare i messaggi raccolti, sottovalutate perché spesso i managers finiscono per subire anziché utilizzare l'indagine, che è uno strumento formidabile per gestire il feedback e per sviluppare il coinvolgimento dei collaboratori. Coinvolgimento che impatta sia sull'organizzazione sia sul lavoro ed è caratterizzato da quattro fattori: impegno, soddisfazione, orgoglio, promozione.



Investire sui fattori che alimentano il livello di coinvolgimento dei collaboratori ha un impatto sul business a tal punto che si può chiaramente identificare una sorta di 'employee engagement value-chain'.





La disponibilità dei dati delle indagini di clima viene, come si notava, spesso sottovalutata perché è possibile, non solo costruire una mappa del coinvolgimento, ma utilizzare questi risultati per impostare innanzitutto adeguate azioni di feedback, per poi, in seconda battuta, identificare le priorità e condividere le azioni correttive per modificare il posizionamento della popolazione nei quadranti della matrice che viene comunemente utilizzata per sintetizzare i risultati dell'indagine.

Tappa fondamentale, prima ancora dell'utilizzo di questi dati, è lo stesso feedback, fornito ai partecipanti.

Costituisce, infatti, la prima autentica occasione per i managers di mostrare apertura al confronto, disponibilità al cambiamento, attenzione a valorizzare gli inputs dei collaboratori.

Soluzioni per aziende che non versano in situazioni di crisi? A prescindere dal fatto che il costo di tali interventi si è sensibilmente ridotto rispetto al passato, grazie anche alla maggiore disponibilità di tools (che vanno comunque sempre adattati alla propria realtà aziendale), viene spontaneo domandarsi se dietro questa riluttanza non si celi invece una visione utilitaristica dei collaboratori, il cui coinvolgimento viene preso in considerazione solo in certe situazioni anziché farne un elemento distintivo. Un alto livello di coinvolgimento permette poi di affrontare situazioni problematiche riuscendo a condividere anche soluzioni difficili. ■