

ENGAGEMENT RESEARCH REPORT 2011 ¹

Cosa fare per permettere alle persone di lavorare al meglio ²

Chiara Carrettoni, Vittorio D'Amato, Daniela Mazzara

Indice

| | |
|--|----|
| Introduzione | 1 |
| 1. Il significato di Engagement..... | 2 |
| 2. La ricerca..... | 3 |
| 2.1. Principali aspetti emersi dalle interviste | 4 |
| 2.2. I risultati della ricerca italiana | 10 |
| 2.2.1. Analisi del campione | 10 |
| 2.2.2. Livello di engagement | 11 |
| 2.2.3. Quali sono i fattori ritenuti importanti e motivanti dai collaboratori..... | 18 |
| 2.2.4. Quali sono le paure e le preoccupazioni dei lavoratori..... | 22 |
| 2.2.5. Quali sono i punti di forza dichiarati dai collaboratori..... | 26 |
| 2.2.6 Le competenze dei capi gerarchici | 27 |
| 2.3. Confronto con la ricerca inglese..... | 31 |
| 2.4. I risultati relativi ai quadri e ai dirigenti | 36 |
| 3. Considerazioni conclusive..... | 44 |
| 4. Bibliografia..... | 49 |
| Note | 50 |

Introduzione ³

Il CeRCA - Centro di Ricerca sul Cambiamento e Apprendimento Organizzativo - ha come scopo principale quello di aiutare le aziende partner a conseguire significativi vantaggi competitivi sostenibili attraverso la costante ricerca di un più elevato livello di performance. Per passare ad un più alto livello di performance bisogna mettere in movimento, in modo diverso, sistemi e strutture aziendali ma, soprattutto, migliorare i processi cognitivi e strategici con particolare riguardo alle competenze e alla cultura aziendale. Diventa fondamentale sviluppare la competenza di pensare in modo sistemico attivando un continuo processo interattivo tra visione, competenze distintive, mosse strategiche, organizzazione e politiche operative.

Il Centro è una fucina di idee, dove vengono esplorate nuove competenze, analizzati nuovi metodi manageriali e dove si dialoga sulle idee di fondo della cultura aziendale.

Il presente report presenta i risultati di una ricerca internazionale sull'engagement condotta in partnership con il Prof. Julian Birkinshaw della London Business School.

Il tema è di sicuro interesse visto che solo 1 dipendente su 3 nel mondo (31%) è engaged.

Un'indagine condotta nel 2011 dalla Gallup (importante azienda internazionale di ricerca) stima una perdita pari a 300 miliardi di dollari in produttività dovuta alla mancanza di engagement.

Un'altra ricerca della ISR, condotta nel 2006 a livello mondiale su 64.000 dipendenti, evidenzia che le aziende con dipendenti engaged hanno un valore dell'utile netto del 13,2% ed un valore dell'utile per azione del 27,8% superiore alle aziende con un basso livello di engagement.

Alle persone si chiede sempre più di immedesimarsi con l'azienda e di investire mente, corpo e cuore per conseguire risultati sempre più sfidanti. Ma come si fa ad avere persone engaged? Che ruolo giocano i capi gerarchici ed i vertici aziendali? Quali sono gli elementi a cui i collaboratori danno più valore? Cosa temono di più? Come dovrebbero comportarsi i capi per avere persone engaged?

Questo report contiene risultati, riflessioni e confronti internazionali che speriamo possano essere di aiuto nel definire quali sono gli elementi che permettono alle persone di lavorare al meglio e di essere engaged.

1. Il significato di Engagement

Ci sono **3 E** fondamentali nell'equazione per ricaricare un'azienda: **Envision, Execution, Engage**.

Envision è il percorso che, partendo da chi siamo, serve a fare chiarezza su dove vogliamo andare e in che modo pensiamo di farlo. Non è facile provare entusiasmo per un'azienda in cui si sta lavorando se non si conosce la direzione in cui si va. Non è semplicemente una questione di carenza di impegno, quanto un bisogno basilare dell'uomo di sapere perché sta facendo qualcosa.

Execution è semplicemente fare ciò che è stato deciso. Execution significa tradurre intenzionalmente ed attivamente gli obiettivi strategici, o le priorità critiche individuate dalla più ampia visione aziendale, in quotidianità lavorativa e in risultati tangibili. Nessuna azienda potrà sopravvivere se tutti i collaboratori non praticano la disciplina dell'esecuzione.

L'esecuzione deve essere parte degli obiettivi strategici aziendali. È il nesso che manca tra aspirazioni e risultati.

Il termine *engagement* può avere differenti significati come: commitment nei confronti dell'organizzazione, forte legame con l'azienda, impegno nella attuazione del proprio lavoro. Come afferma il Prof. Julian Birkinshaw, "**Engagement is concerned essentially with making work more fulfilling and less machine-like**".

Il CeRCA crede in un modello di management che ponga la persona al centro, vedendo l'engagement come:

- *Soddisfazione personale nello svolgimento del lavoro.*
- *Contributo significativo all'azienda (valore aggiunto).*
- *Allineamento di significato (visione, valori personali ed aziendali).*
- *Apprendimento (desiderio di imparare).*

Una persona è engaged quando è fisicamente, intellettualmente ed emotivamente attaccata al proprio lavoro e all'azienda per cui lavora.

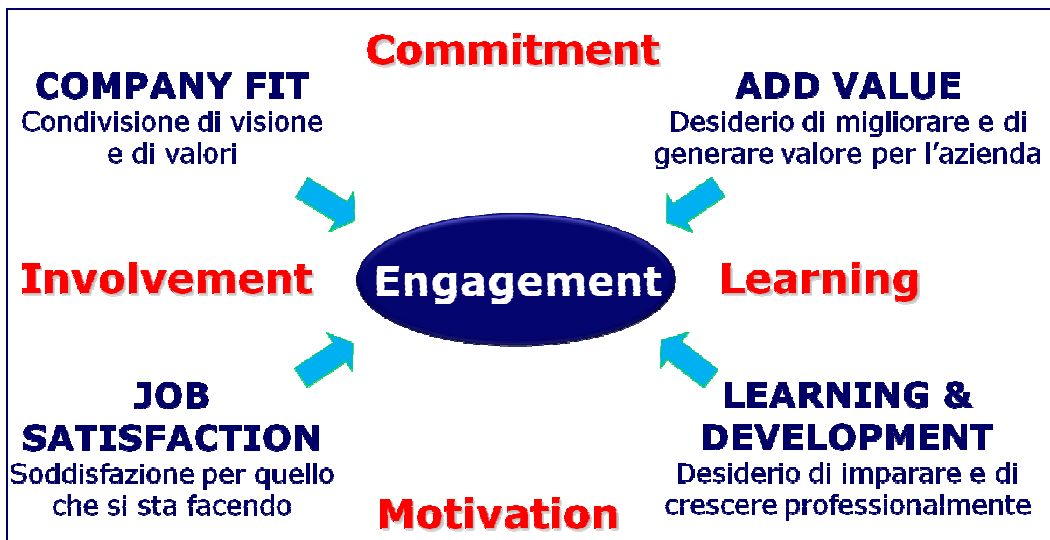


Figura 1.1: L'engagement.

2. La ricerca

Questo progetto di ricerca internazionale è stato condotto dai ricercatori del CeRCA - Centro di Ricerca sul Cambiamento e Apprendimento Organizzativo dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC, in partnership con il Prof. Julian Birkinshaw della London Business School.

L'interesse della ricerca si è concentrato sulla popolazione aziendale degli operai ed impiegati con un medio/basso livello di responsabilità ed un altrettanto medio/basso livello di retribuzione.

La ricerca, che è durata un anno, è stata strutturata in:

- **Interviste**

Sono state effettuate in Inghilterra, dal Prof. Julian Birkinshaw e dai suoi ricercatori, 50 interviste in 6 aziende di settori e dimensioni differenti: manifatturiero, servizi, industria, education. Le interviste sono state effettuate ad un campione statisticamente significativo di impiegati/quadri, ai loro diretti responsabili ed ai Senior Executive.

- **Assessment on line**

Per l'attuazione della ricerca è stato sviluppato un questionario on line, al quale hanno risposto 1.593 operai, impiegati, quadri e dirigenti di aziende provenienti da differenti settori e paesi. Di questi 1.373 italiani e 220 inglesi.

Di seguito verranno presentati prima i risultati emersi dalle interviste condotte dai ricercatori della London Business School, successivamente verranno affrontati i risultati dell'indagine italiana.

2.1. Principali aspetti emersi dalle interviste

Le interviste si sono inizialmente concentrate nel comprendere quali sono i principali fattori di motivazione e di engagement e le principali paure sul posto di lavoro. Successivamente ci si è focalizzati sulla "qualità" del rapporto tra gli intervistati ed i loro diretti responsabili gerarchici.

Cosa rende il mio lavoro motivante e coinvolgente?

La prima domanda rivolta al campione selezionato è stata: "Cosa rende il mio lavoro motivante e coinvolgente?". Pur avendo ricevuto differenti risposte, tutte convergono verso 5 caratteristiche principali:

1) *Possibilità di fare qualcosa di utile.*

"Amo essere coinvolto e poter contribuire nel definire le politiche commerciali."

2) *Un alto livello di libertà nel modo in cui raggiungo i risultati.*

"Non ho solo la responsabilità dei risultati ma anche del modo con cui li consegno, non voglio essere solo un mero esecutore."

3) *L'opportunità di crescere professionalmente e di aumentare le mie competenze.*

"Mi piace risolvere problemi ed affrontare nuove sfide..."

4) *L'opportunità di lavorare con persone professionali.*

“Ciò che mi motiva di più è lavorare con persone capaci...”

5) *Riconoscimento per un buon lavoro svolto.*

“È importante per me sapere che sto facendo un buon lavoro...”

Nel corso delle interviste, nessuno (impiegati, quadri ed executive) ha mai citato l'aspetto economico. Questa non è una grande sorpresa, in quanto da tempo si sa che mentre i soldi possono essere una fonte di demotivazione, non sono generalmente considerati un fattore motivante. Allo stesso modo nessuno degli intervistati ha posto l'accento sullo “physical working environment.” Sia la retribuzione che l'ambiente di lavoro fanno parte di ciò che Frederick Herzberg definiva i fattori “igienici”: se sono percepiti al di sotto di un certo livello creano insoddisfazione, ma non sono generalmente fonte di motivazione.

Quali sono le mie paure, preoccupazioni e frustrazioni sul lavoro?

Un altro modo di affrontare il tema della motivazione e dell'engagement è quello di partire dal negativo, chiedendo alle persone quali sono le cose che temono di più e che non le fanno dormire la notte.

L'elenco delle paure, preoccupazioni e frustrazioni è risultato essere molto più lungo del precedente elenco. Alcuni hanno fatto emergere delle paure “basilari”, come perdere il lavoro o un basso stipendio. Altri si sono focalizzati, su ciò che noi chiamiamo “bisogni di ordine più elevato”, come il non riuscire a soddisfare le aspettative proprie o altrui o non crescere professionalmente.

Anche in questo caso è emersa una clusterizzazione “gerarchia delle paure” assimilabile alla scala dei bisogni identificata da Abraham Maslow (Figura 2.1.1):

1) *Mancanza di opportunità di crescita professionale.*

“Nel mio ruolo attuale mi sento troppo limitato, non riesco ad utilizzare pienamente le mie capacità.”

2) *Non essere in linea con le aspettative.*

“Ho timore di fare la figura dell'incompetente...”

3) *Stress sul lavoro.*

“Il peggior aspetto del mio lavoro è lo stress derivante dalla non prevedibilità del carico di lavoro... sento la tensione arrivare dal top management...”

4) *Frustrazione dovuta a processi non efficaci.*

“Ciò che non sopporto è la mancanza di organizzazione o vedere procedure eccessivamente burocratizzate.”

5) *Carenza di coerenza.*

“Mi piacerebbe vedere più coerenza tra le priorità aziendali ed il lavoro quotidiano.”

6) *Perdere il posto.*

“Sono preoccupato per il futuro dell’azienda... una volta finito questo progetto non so cosa succederà.”



Figura 2.1.1: La gerarchia dei bisogni di Maslow e gerarchia dei timori sul posto di lavoro.

Prima di procedere nell’analisi, riteniamo importante confrontare la teoria dei bisogni di Maslow, appena presentata, con la teoria dei bisogni relazionali. Con “bisogni di relazione” si intendono le esigenze che hanno le persone di avere un’interazione con altre persone. Il modello di Maslow presuppone, come abbiamo appena visto, una gerarchia di bisogni in virtù della quale un bisogno, una volta soddisfatto, dà adito ad un bisogno di ordine superiore. La teoria dei bisogni relazionali sostiene il concetto di universalità, continuità e progressività dei bisogni relazionali.

- **Universalità**

Bisogni che sono presenti indipendentemente dallo status economico, dalla posizione di responsabilità o di potere delle persone. Potremmo quindi concludere che tali bisogni sono universali, nel senso che non sono riferibili a classi o a particolari tipologie di individui.

- **Continuità**

Avere soddisfatto un bisogno relazionale non implica che si possa trascurarlo nel futuro o che si debba passare alla soddisfazione di un bisogno differente.

- **Progressività**

Se un bisogno relazionale non viene soddisfatto, si ripresenterà sempre più forte.

Questa teoria individua tre bisogni relazionali di base:

- **Bisogno di ascolto**

Il bisogno di essere ascoltati è basilare nelle relazioni interpersonali, si presenta generalmente per primo in ordine temporale, rispetto ad altri bisogni relazionali. Chiunque ci parli vuole avere segni precisi che gli confermino di essere ascoltato. Questo bisogno non presuppone che quel che egli dice debba venire condiviso, né implica che possa avere un risultato sul comportamento degli altri.

- **Bisogno di feedback**

Le persone hanno bisogno di avere un feedback, di sapere come stanno lavorando, come si stanno comportando, sapere in ogni caso come stanno operando. La cosa peggiore è l'indifferenza, intesa come assenza di qualunque feedback.

- **Bisogno di partecipare**

Partecipare significa prendere parte, avere un ruolo. Se abbiamo partecipato ad un evento, un progetto, in qualche modo ci sentiremo responsabili, ci sentiremo appartenenti al gruppo.

Il solo fatto di conoscere i bisogni delle persone permette di comprendere a quale livello della gerarchia maslowiana si posiziona l'organizzazione sempre senza dimenticare i bisogni di ascolto, feedback e partecipazione.

Cosa distingue un "buon" capo da un "cattivo" capo .

Agli intervistati è stato chiesto di identificare, pensando al loro capo gerarchico diretto, cosa consentisse loro di lavorare al meglio.

Le risposte date possono essere riassunte di seguito (Figura 2.1.2):

| GOOD BOSS | BAD BOSS |
|--|--|
| <i>Crea un lavoro stimolante.</i> “Mi ha dato un lavoro incredibilmente difficile, e mi ha fatto credere che ce la potessi fare.” | <i>Fornisce obiettivi confusi o poco chiari.</i> “È irragionevole e vorrebbe tutto e subito.” “Gli obiettivi erano confusi, nella migliore delle ipotesi.” |
| <i>Crea spazi e possibilità.</i> “Egli ci ha dato la responsabilità vera e propria... che ha permesso alle persone di commettere errori.” | <i>Gestisce il dettaglio e si immischia.</i> “Ha un’attenzione maniacale per ogni singolo dettaglio. Non era in grado di assegnare le giuste priorità alle attività. Egli non ha dato un pò di fiducia.” |
| <i>Fornisce supporto quando necessario.</i> “Ha fornito percorsi di apprendimento per tutti.” “Ha lavorato con me per trovare una soluzione.” “In più di un’occasione mi ha protetto dagli altri.” “È sempre disponibile ad ascoltare... sa come dare un feedback, sia positivo che negativo.” | <i>È egoista, è focalizzato sulla propria agenda.</i> “Non ci ha detto le decisioni prese durante le riunioni.” “Ha imposto il suo pensiero senza alcuna spiegazione.” “Non ha mai dato il tempo, ha detto che era troppo occupato.” “Eravamo emotivamente staccati - sono venuto a lavorare con una gamba ingessata e non ha nemmeno chiesto cosa mi fosse successo.” |
| <i>Dà il riconoscimento e la lode.</i> “Mi ha sempre dato credito per i miei successi.” “A volte ci ha offerto piccoli doni inaspettati come segni di apprezzamento.” | <i>Fornisce un feedback poco chiaro e per lo più negativo.</i> “Egli ci usura con commenti velenosi.” “Urla e manca di rispetto a chi gli sta intorno.” |
| <i>Non ha paura di prendere decisioni difficili.</i> “È forte la gestione delle performance: ci consente di sapere quando le cose vanno bene, e quando non lo sono.” | <i>Indeciso.</i> “Non riesce a prendere una decisione, sembra sempre che segua il consiglio dell’ultima persona che ha parlato.” |

Figura 2.1.2: Comportamenti distintivi del “Buon Capo” e del “Cattivo Capo”.

L’argomento di questo paragrafo della ricerca è il comportamento che ogni persona dovrebbe adottare quando si trova ad avere la responsabilità di altre persone.

Molto spesso i capi non sono eletti dai loro sostenitori, non hanno la posizione che hanno in virtù di un consenso popolare. Viene loro assegnata tale posizione da un’ autorità superiore. Non sono necessariamente persone eccellenti, o capi nati. La maggior parte di essi non sono dei personaggi dotati di un particolare carisma: non sono un Cesare, un Carlo Magno, un Kennedy, un Roosvelt.

Moltissimo è stato scritto su queste grandi figure carismatiche. Purtroppo, benché studiarle sia “affascinante”, la conoscenza acquisita non è certo di grande utilità a quanti fra noi pur essendo intelligenti e competenti, non possono fare affidamento sulla propria capacità di guida in virtù dello straordinario potere che esercitano sugli altri. **Dobbiamo sostituire il carisma con la competenza.** Ben più pertinenti al tipo di leadership che intendiamo considerare in questa ricerca, sono gli studi che mettono a confronto i comportamenti dei manager efficaci ed inefficaci. Prima di tutto, ci possono essere capi efficaci con personalità e con caratteristiche diverse. Ne consegue che le ricerche psicometriche offrono dati di bassa qualità e scarsamente differenziati, poiché un tipo di capo viene statisticamente accomunato ad altri tipi e non ne

risulta una chiara identificazione. In secondo luogo, se vi fossero specifici tratti distintivi che caratterizzano esclusivamente i manager efficaci, le persone che non li posseggono avrebbero scarse probabilità di esserlo, a meno che non cambino la propria personalità, compito molto difficile. Se i tratti della personalità non distinguono utilmente i migliori manager dagli altri, forse ci potrebbero essere delle uniformità nei loro comportamenti. Allora, quali sono questi elementi, fattori, determinanti essenziali? Una possibilità è chiedere alle persone di *descrivere il comportamento, non i tratti distintivi, di coloro per i quali hanno lavorato, che hanno particolarmente rispettato come capi, persone considerate efficaci e persone per cui si lavora bene.*

Il Professor Renato Tagiuri ha insegnato per più di 40 anni nei programmi per senior manager alla Harvard Business School. I partecipanti a questi programmi sono manager con circa vent'anni di esperienza lavorativa in grandi aziende di tutto il mondo e di età media di 44 anni. Ai partecipanti, tutti responsabili di numerosi collaboratori, interessava sapere se fosse possibile identificare un elenco dei comportamenti per gestire al meglio i collaboratori. Venne allora l'idea di chiedergli, **in base alla loro vasta esperienza, cosa avevano bisogno che il loro superiore facesse per permettere loro di fare il miglior lavoro possibile.** Tale ricerca basata su più di 7.000 manager, ha evidenziato quali sono i comportamenti di coloro che vengono considerati dei buoni capi. Tali comportamenti sono di seguito riportati e confrontati con una ricerca condotta da Google su 10.000 collaboratori (Figura 2.1.3).

| HARVARD UNIVERSITY | GOOGLE |
|---|--|
| 1) <i>Mette in chiaro gli obiettivi e la natura del compito.</i> | 1) <i>Ha e comunica una chiara visione e strategia al team.</i> |
| 2) <i>Colloca il compito nella prospettiva della missione, dei valori e delle strategie dell'azienda.</i> | 2) <i>È interessato al successo ed al benessere dei membri del team.</i> |
| 3) <i>Si assicura di aver ascoltato le opinioni delle persone a cui viene affidato il compito.</i> | 3) <i>È un buon comunicatore ed ascolta i membri del team.</i> |
| 4) <i>Dimostra di aver cura dei propri collaboratori, li tratta con rispetto, considera le loro esigenze, li aiuta a sviluppare le loro competenze.</i> | 4) <i>Aiuta i collaboratori nel loro percorso di carriera.</i> |
| 5) <i>Fornisce, soprattutto all'inizio, continui feedback sull'andamento del lavoro.</i> | 5) <i>È un buon coach.</i> |
| 6) <i>Si assicura che le persone dispongano di tutte le risorse necessarie per svolgere il compito.</i> | 6) <i>È orientato al conseguimento dei risultati.</i> |
| 7) <i>Informa i collaboratori su quali criteri sarà valutata la loro prestazione.</i> | 7) <i>Possiede le competenze tecniche fondamentali per supportare il team.</i> |
| 8) <i>Si assicura che la retribuzione, gli incentivi ed altri benefici siano percepiti adeguati al risultato conseguito.</i> | |
| 9) <i>Prende le decisioni di sua responsabilità.</i> | |
| 10) <i>Ammette i suoi errori e quando non può mantenere una promessa, spiega il perché.</i> | |

Figura 2.1.3: Cosa deve fare un capo per permettere ai collaboratori di lavorare al meglio.

I comportamenti elencati possono essere considerati come condizioni o prerequisiti per consentire ai collaboratori di svolgere al meglio il proprio lavoro. Se un manager non riesce a comportarsi nella maniera descritta i collaboratori avranno maggiori difficoltà ad essere engaged. Se, d'altra parte, il comportamento di un manager realizza tali condizioni a beneficio dei propri collaboratori, questi avranno la possibilità di fare del loro meglio con maggior soddisfazione e, indirettamente, faranno di lui un manager efficace.

È importante sottolineare che qui non si parla di tratti del capo, ma di comportamenti. Non è questione di avere una certa personalità, ma di agire in determinati modi, cosa che dovrebbe essere possibile a quasi tutti.

2.2. I risultati della ricerca italiana

Come precedentemente descritto, la ricerca ha analizzato una popolazione aziendale costituita da tutte quelle persone che ricoprono ruoli che non richiedono elevate responsabilità, sia a livello gestionale, sia di budget, che possiamo identificare come “impiegati” ed “operai” (coloro che gli inglesi chiamano i “front-line employee”). La scelta di focalizzarsi a livello internazionale su questa fascia di popolazione aziendale deriva dal fatto che la letteratura accademica riconosce generalmente a questi individui un basso livello di motivazione sia intrinseca che estrinseca in relazione al proprio lavoro, perciò risultano essere soggetti interessanti da analizzare, per individuare quei fattori, elementi ed aspetti sui quali agire per accrescere il loro coinvolgimento sul lavoro.

A livello italiano si è voluto poi estendere questa ricerca anche a livelli aziendali più alti per responsabilità e ruolo, coinvolgendo nella rilevazione anche quadri e dirigenti. Questa analisi sarà presentata a conclusione del presente report.

2.2.1. Analisi del campione

La ricerca italiana ha coinvolto 1071 operai ed impiegati appartenenti ad aziende di settori e dimensioni differenti, offrendo così la possibilità di avere un campione variegato e diversificato. Per questo motivo non è stato possibile fare delle analisi a livello di settore, funzione e dimensione aziendale, in quanto il singolo campione non sarebbe risultato statisticamente significativo.

Nel dettaglio il campione è composto da persone che svolgono ruoli quali call center, back office, addetti al magazzino, alla produzione, alla reception, macchinisti, ecc., dove l'81% sono impiegati ed il restante 19% operai; vi è una leggera maggioranza di uomini (51%) rispetto alle donne (49%); l'età anagrafica dei partecipanti si concentra principalmente nella fascia d'età dai

30 ai 45 anni con il 62%, mentre nelle due fasce d'età estreme si hanno percentuali inferiori (Figura 2.2.1).

| IL CAMPIONE | | |
|----------------------|-------------------|----------------------------|
| INQUADRAMENTO | GENERE | ETÀ ANAGRAFICA |
| <i>Impiegati 81%</i> | <i>Uomini 51%</i> | <i>Da 20 a 29 anni 11%</i> |
| <i>Operai 19%</i> | <i>Donne 49%</i> | <i>Da 30 a 45 anni 62%</i> |
| | | <i>Oltre i 46 anni 27%</i> |

Figura 2.2.1: Il campione.

Il 42,2% dei partecipanti lavora nella propria azienda da oltre 11 anni, mentre il restante si distribuisce equamente nelle altre due fasce d'anzianità aziendale (Figura 2.2.2).

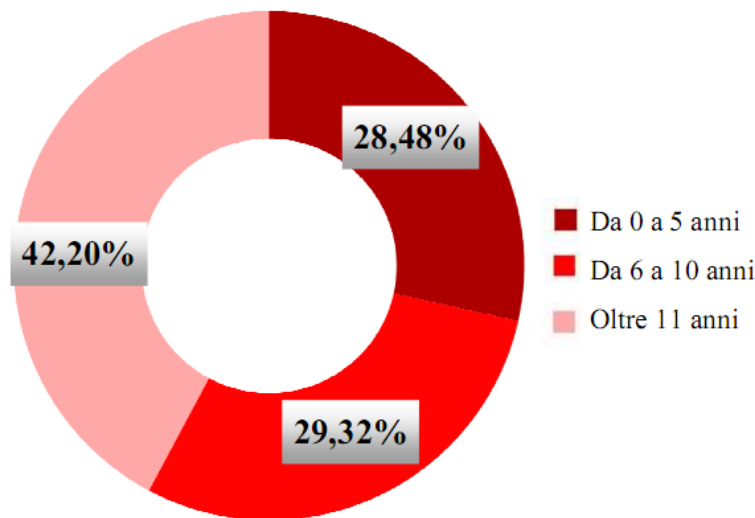


Figura 2.2.2: L'anzianità aziendale.

2.2.2. Livello di engagement

Come è già stato evidenziato in precedenza, il livello di engagement è l'indicatore che è in grado di quantificare quanto una persona è fisicamente, intellettualmente ed emotivamente "attaccata" al proprio lavoro e all'azienda per cui lavora. Il concetto di engagement è molto ampio e coinvolge diversi aspetti; studi e ricerche hanno individuato gli elementi essenziali che lo costituiscono e sui quali si può intervenire per aumentarne il livello nelle singole persone.

In questa ricerca sono stati considerati gli elementi dell'engagement dei lavoratori emersi da uno studio pionieristico della Gallup sulla tematica, che ha coinvolto più di un migliaio di intervistati in ogni tipo di organizzazione, ad ogni livello, in molti settori e in diversi paesi.

Quali sono gli elementi in grado di quantificare il livello di engagement?

Sono consapevole di ciò che l'azienda si aspetta da me sul lavoro.

È la consapevolezza delle persone che lavorano in azienda di ciò che ci si aspetta da loro. Definire e chiarire i risultati che devono essere raggiunti, è l'esigenza fondamentale di tutti i dipendenti e il compito cruciale dei manager. Sapere ciò che l'azienda si aspetta dal proprio lavoro è molto più di una job description, che si limita alla mera descrizione del ruolo e delle attività che lo definiscono; si tratta di una comprensione dettagliata degli obiettivi e delle attività che devono essere messe in pratica per raggiungerli, in sintonia con il contesto aziendale di riferimento, che è soggetto a cambiamenti e trasformazioni continui.

Al lavoro ho l'opportunità di dimostrare ogni giorno ciò di cui sono capace.

È la possibilità che i collaboratori hanno di mettere in pratica le proprie competenze ed abilità, dimostrando così ogni giorno ciò di cui sono realmente capaci. Ogni collaboratore è unico e differente ed ha proprie attitudini che il manager deve imparare a conoscere per poter far combaciare al meglio le aree di forza del collaboratore con le richieste aziendali.

Sul lavoro le mie opinioni vengono considerate.

Questo elemento misura quanto la persona si senta considerata nell'espressione delle proprie opinioni. Data la propria specifica competenza il collaboratore è in grado di apportare contributi puntuali, efficaci e specifici su aspetti particolari del business che fanno parte della propria quotidianità. Si deve creare quindi una predisposizione all'ascolto dei collaboratori per essere disponibili ad accogliere idee, suggerimenti e considerazioni che possano apportare miglioramenti nelle le attività e nei processi ad esse collegati. Nelle decisioni aziendali considerare gli apporti dei collaboratori favorisce e genera un maggior coinvolgimento e una maggiore determinazione nell'esecuzione dei compiti, in quanto più le persone si sentono "proprietarie" di un'idea, più sentono propria la responsabilità del risultato.

La "missione" di "questa" azienda mi fa apprezzare l'importanza del mio lavoro.

La missione aziendale deve essere diffusa e condivisa in azienda a tutti i livelli. Inquadrare il lavoro in un contesto più ampio e generale, fornendo una visione d'insieme, permette ai collaboratori di capire quale sia l'influenza e quali relazioni esistano tra i propri risultati e la missione dell'organizzazione. Le persone hanno la necessità di sentire il proprio lavoro collegato alla missione dell'azienda per dare un senso alla propria attività e per percepirsi parte attiva e significativa di un sistema più grande.

Nell'ultimo anno in azienda, ho avuto l'opportunità di imparare e crescere.

Questo elemento descrive la possibilità che l'azienda crei opportunità di crescita e apprendimento. I collaboratori non perdono con l'età la necessità di apprendere, migliorarsi e di estendere la propria conoscenza. Creare nei collaboratori un senso di progresso, sviluppo e miglioramento soddisfa un importante bisogno delle persone e nello stesso tempo crea all'interno dell'azienda collaboratori competenti.

I miei colleghi sono determinati ad eccellere nel proprio lavoro.

All'interno di ogni team di lavoro si creano regole e norme di comportamento più o meno esplicitate. Questo particolare elemento, che determina il livello di engagement, misura quanto il modus operandi del proprio team sia orientato a fare al meglio le proprie attività, ricercando l'unicità, sia per avere alte performance sia per facilitare il lavoro dei colleghi e generare output eccellenti. In questo modo si diffonde un senso di responsabilità e una cultura del rispetto delle persone con cui si lavora, perché vengono disincentivati comportamenti opportunistici che scaricano solo su alcuni le responsabilità e il peso del lavoro.

Ritengo che il mio talento venga pienamente utilizzato da questa azienda.

Il collaboratore nella sua attività quotidiana mette a disposizione dell'azienda il proprio talento, competenze, capacità e conoscenze. L'azienda deve essere in grado di cogliere e utilizzare a pieno le potenzialità dei collaboratori, per valorizzarli al meglio. Questo significa anche pensare a strategie del personale basate sui quei talenti che creino reali e concreti vantaggi economici per l'azienda.

Sono sempre pronto a "farmi in quattro" per questa azienda.

È la disponibilità a dare il cosiddetto "extramile" per la propria azienda. Questo concetto è riconducibile a diversi aspetti: dal lavorare più a lungo, allo svolgere attività non previste dal proprio ruolo. "Farsi in quattro" per l'azienda dimostra una forte dedizione alla propria attività, senza attenersi rigidamente a ciò che si deve fare. Questo implica sicuramente una capacità delle persone di essere flessibili e sapersi quindi adattare alle situazioni mutevoli, adeguando il proprio comportamento alle esigenze e alle circostanze.

La figura 2.2.3 mostra in che misura, nel campione considerato, i diversi elementi, visti in precedenza, influenzano il livello di engagement. Da una prima panoramica generale, si può notare che i valori assunti dagli otto fattori si collocano in un Δ di 1,13 determinato dalla differenza dell'elemento risultato in media con valore maggiore e quello con valore minore, potremmo dire, quindi, che per il campione analizzato tutti gli otto elementi sono da ritenersi importanti nella costruzione del livello di engagement delle persone.



Figura 2.2.3: Elementi costitutivi dell'engagement: i risultati.

Percorrendo in dettaglio gli elementi, risulta che quello più influente sull'engagement è la disponibilità delle persone ad essere pronti a fare di più per la propria azienda, evidenziando così un attaccamento a 360° all'organizzazione e al proprio lavoro. Le persone mostrano una grande dedizione e sono disposte a dare un contributo maggiore all'azienda su tutti i fronti, fisico, intellettuale ed emotivo.

Conoscere e comprendere ciò che l'azienda vuole dalle singole persone è un altro degli elementi risultati principali nell'influenzare l'engagement di una persona. Aver compreso quali aspettative e risultati ci si attende da sé, permette alle persone di fornire un contributo adeguato al sistema aziendale. In questo modo si crea un rapporto tra collaboratore ed azienda chiaro e trasparente.

Avere l'opportunità di dimostrare ciò di cui si è capaci, ha un impatto diretto e significativo sull'engagement delle persone, questo perché dare il proprio contributo e vedere un interesse nell'interlocutore rafforza il coinvolgimento del collaboratore.

Dopo aver analizzato i risultati emersi sugli elementi costitutivi dell'engagement, è stato possibile quantificare il valore del livello di engagement su una scala da 0 a 100 punti individuando tre livelli di engagement:

- da 0 a 39 BASSO: un basso livello di engagement delinea un profilo di una persona *disengaged*, che non mostra alcun coinvolgimento per la propria azienda, che non è in sintonia con essa;

- da 40 a 79 MEDIO: possedere un medio livello di engagement, tratteggia un collaboratore *moderately engaged*, che non mostra né un attaccamento incondizionato all'azienda, né un disinteressamento completo nei suoi confronti;
- da 80 a 100 ALTO: un alto livello di engagement individua un soggetto *highly engaged*, che attraverso il suo coinvolgimento fisico, intellettuale ed emotivo mostra un completo allineamento con la propria azienda.

Il campione analizzato ha evidenziato un livello di engagement medio di 72,65 punti, con un 38,84% di persone *highly engaged*, 58,73% *moderately engaged* e solamente un 2,43% di persone *disengaged* (Figura 2.2.4).

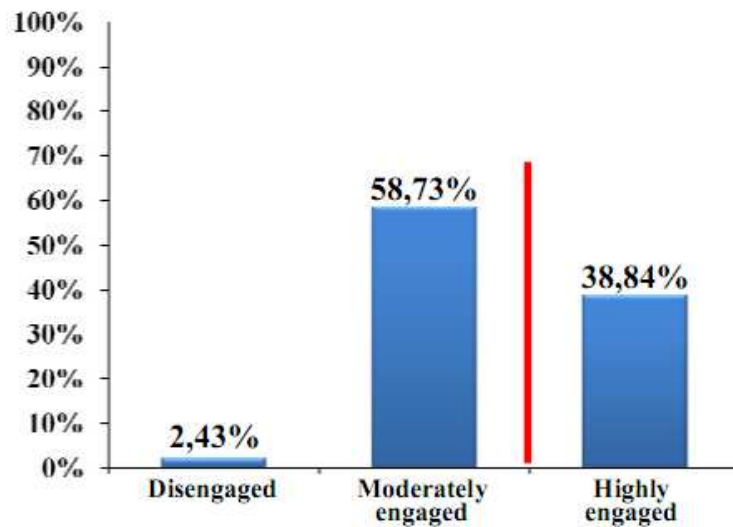


Figura 2.2.4: Distribuzione del campione nei livelli di engagement.

La distribuzione del campione considerato traccia una curva sbilanciata nei due cluster che identificano maggiore engagement.

Considerando l'estremo inferiore del livello di engagement, è un risultato rassicurante per le aziende, la bassissima, per non dire quasi nulla, percentuale di persone *disengaged*, in quanto pochissimi collaboratori mostrano nei confronti della propria azienda una mancanza di interessamento. Questo di per sé è da ritenersi un ottimo risultato e un punto di partenza per cercare sempre più di avere nelle aziende persone che si sentano committed e siano allineate con l'intero sistema aziendale. Dall'altra parte l'analisi mostra anche come una percentuale rilevante dei rispondenti sia da considerarsi *highly engaged*. Questi soggetti, sono coloro che fanno la differenza, che sono da ritenere dei fedeli compagni di viaggio, sui quali l'azienda può contare per raggiungere i propri obiettivi e per trascinare anche il resto della forza lavoro nella giusta direzione. C'è però una sostanziosa percentuale di collaboratori (più della metà) che si colloca nella fascia centrale dell'engagement, i cosiddetti *moderately engaged*. È la categoria più critica

e che merita molta attenzione, perché comprende quei dipendenti che hanno bisogno di non essere abbandonati e sui quali, quindi, l'azienda deve concentrare le proprie forze per far sì che il loro livello di engagement aumenti.

Dopo aver dato una panoramica complessiva del livello di engagement del campione considerato, esaminiamo in relazione ad alcune variabili specifiche, l'engagement dei rispondenti.

La figura 2.2.5 mette in relazione l'engagement con gli inquadramenti contrattuali considerati, impiegati ed operai, rilevando uniformità tra i due, in quanto le due distribuzioni non mostrano grandi differenze.

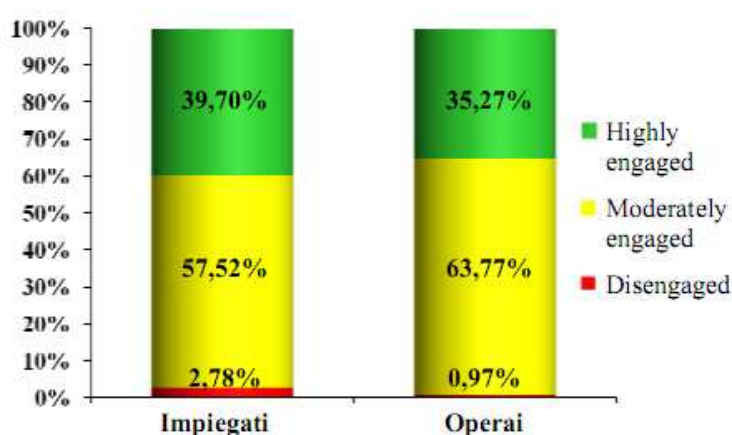


Figura 2.2.5: Engagement - Inquadramento.

Si può notare che tra gli operai c'è una maggiore presenza di soggetti (63,77%) *moderately engaged*, rispetto agli impiegati (57,52%); in entrambi i campioni circa 2 persone su 5 sono *highly engaged* e meno di 1 su 5 è *disengaged*. Anche i valori medi sono molto simili, infatti gli impiegati hanno un livello medio di engagement di 72,90 appena superiore a quello degli operai (71,64).

Dall'analisi del livello di engagement in relazione al genere, è emerso che mediamente sono leggermente più engaged gli uomini con un valore medio di 73,47 rispetto alle donne che hanno un livello di 71,80. La figura 2.2.6 non evidenzia sostanziali diversità nella distribuzione all'interno delle tre categorie di engagement tra i due generi, ma solo lievi differenze di pochi punti percentuali. L'analisi ha portato ad affermare che: il 40,88% degli uomini è *highly engaged*, mentre la percentuale tra le donne è 36,71%; il 60,23% delle donne è *moderately engaged*, contro un 57,30% degli uomini.

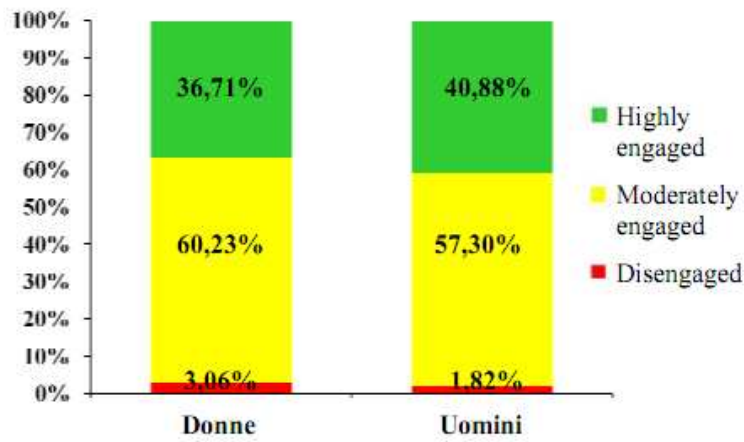


Figura 2.2.6: Engagement - Genere.

Per quanto riguarda il livello di engagement in relazione all'età anagrafica, i risultati del campione evidenziano che mediamente sono più engaged i lavoratori con un'età compresa tra i 20 e i 29 anni, con un livello di engagement pari a 73,75; a seguire le persone over 46 con un livello di engagement di 73,11; mentre la fascia d'età di mezzo assume un valor medio di 72,26.

In nessuna delle tre fasce d'età si ha una netta superiorità di engagement, ma solo lievi scostamenti.

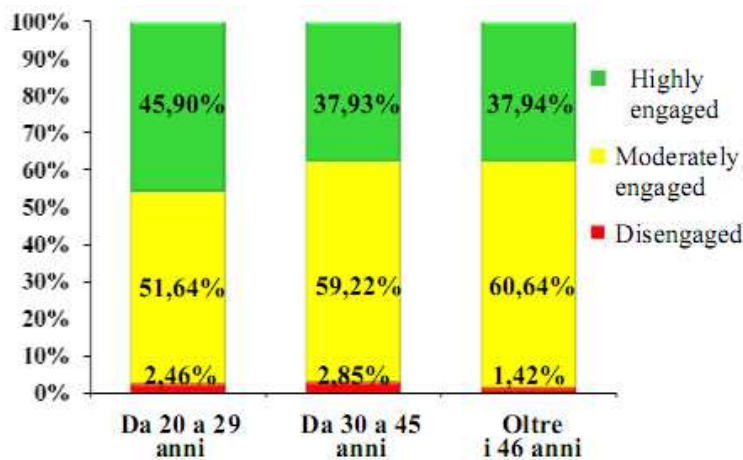


Figura 2.2.7: Engagement - Età anagrafica.

Inoltre la distribuzione dei rispondenti (Figura 2.2.7) mette in evidenza come nei più giovani ci siano pochi punti di differenza tra chi è *highly engaged* (45,9%) e *moderately engaged* (51,64%), mentre nelle altre due fasce d'età in questi cluster presi in considerazione si verifica che il rapporto è sbilanciato verso chi è *moderately engaged* rispetto a chi è *highly engaged*. In tutte e tre le fasce d'età il livello di disengaged è pressoché irrisorio.

Esaminando i dati emersi dall'analisi del livello d'engagement con l'anzianità aziendale, si può affermare che chi è più giovane, aziendalmente parlando, ha un engagement medio più alto

pari a 76,43, mentre chi ha una seniority maggiore presenta valori medi di engagement più bassi, nello specifico chi è in azienda da “6 a 10 anni” ha un valore di 70,09, invece chi è in azienda da “Oltre 11 anni”, 71,89. Anche in questo caso si osserva che la distribuzione del campione nei tre livelli di engagement (Figura 2.2.8) è molto simile in ogni fascia d’anzianità.

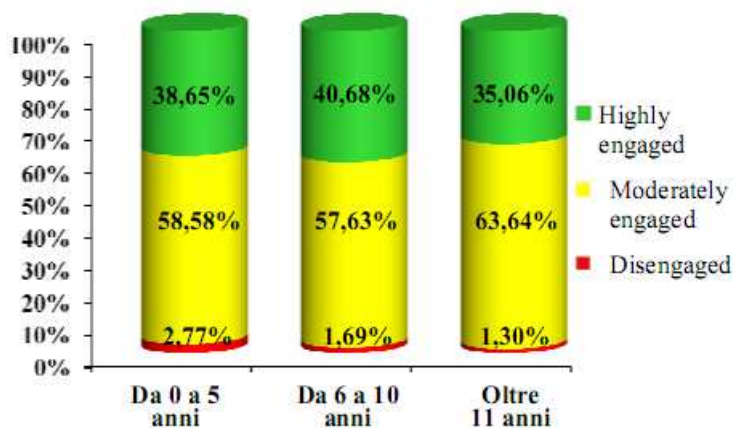


Figura 2.2.8: Engagement - Anzianità aziendale.

Da questa panoramica effettuata si evidenzia come l’organizzazione nel suo complesso abbia una grande influenza sul livello di engagement delle persone. Infatti, gli elementi che lo compongono si riferiscono all’azienda ed al ruolo che questa può avere nell’intervenire sui diversi aspetti. È quindi l’azienda, che ricopre un ruolo principale ed essenziale nel poter influire sul livello di engagement di una persona.

Il campione analizzato con il livello medio di engagement di 72,65 delinea un’entità *moderately engaged*, che però risulta poco distante dal livello più alto di engagement. Tutto ciò può essere ritenuto un risultato confortante, ma è importante non dimenticare che 3 persone su 5 sono *moderately engaged*, quindi una grande percentuale di individui a cui manca un “qualcosa” a livello di corpo, mente e cuore per poter far la differenza in azienda, sui quali bisogna intervenire con azioni in grado di sostenere il passaggio verso l’essere altamente engaged.

2.2.3. Quali sono i fattori ritenuti importanti e motivanti dai collaboratori

La domanda proposta è stata “Quando pensi ad un lavoro, che importanza attribuisce a ciascuno dei seguenti fattori?”. Le risposte a questa domanda indicano ciò che i lavoratori considerano importante per lavorare in modo sereno e produttivo, dando indicazione degli aspetti del lavoro che più creano motivazione.

Quello della motivazione è un tema già estremamente approfondito nella letteratura organizzativa. È importante sottolineare però, che questo è un tema che non si esaurisce perché

da tutti è riconosciuto come strategico per la gestione delle risorse umane e proprio per questo continuamente approfondito e studiato: la motivazione è un ingrediente fondamentale della performance lavorativa. Si può tentare una definizione di motivazione come *un orientamento verso qualcosa* (e si parlerà in questo caso di motivazione positiva) o come *una spinta che allontana da qualcosa* (e si farà riferimento in questo caso alla motivazione negativa o alla demotivazione).

Il semplice “saper fare”, la semplice conoscenza, seppur indispensabile, non è sufficiente per garantire una performance positiva, che è il prodotto della motivazione e della capacità (Figura 2.2.9).

$$\text{PERFORMANCE} = f(\text{motivazione} \times \text{capacità})$$

Figura 2.2.9: La funzione della performance.

La performance, quindi, e il conseguente risultato, è data dalla motivazione moltiplicata per le capacità innate o acquisibili che si mettono in atto nello svolgimento di un dato compito.

Un errore fondamentale nella gestione delle persone, soprattutto nel contesto attuale, definito dalla continua urgenza e dal continuo bisogno di “pragmatismo”, è considerare la motivazione dei collaboratori come un “di più”, un elemento accessorio che si aggiunge ad altri elementi di base sufficienti a garantire la prestazione. Questo atteggiamento, che può essere definito di superficialità, genera esattamente quella motivazione negativa (o demotivazione) che rende basso o nullo il prodotto della “funzione performance”. La capacità professionale non basta a produrre un risultato soddisfacente se non si abbina ad una motivazione elevata.

Per leggere i dati emersi dalla ricerca è utile fare un cenno ad alcune teorie motivazionali, la teoria proposta da Maslow, già precedentemente trattata, e quella proposta da Herzberg.

La teoria di Maslow è stata in parte superata in quanto analisi più approfondite hanno dimostrato che non necessariamente una persona, nella definizione dei propri bisogni, debba passare attraverso tutti i livelli della scala gerarchica: è possibile che alcuni livelli vengano saltati. Infatti gli individui possono percepire i bisogni in modo diverso, per cui alcuni possono decidere di soddisfare i bisogni di grado più elevato sacrificando altri di ordine inferiore; inoltre, in situazioni diverse e in contesti economici e culturali diversi, le scale dei bisogni degli individui possono essere differenti o ancora, la teoria esclude che un individuo possa essere spinto da più bisogni contemporaneamente, anche se con diversa intensità.

Questa classificazione dei bisogni, quindi, si presta ad alcune critiche e la si può ritenere in parte incompleta; tuttavia bisogna riconoscere l'intuizione di Maslow sulla presenza di una gerarchia dei bisogni oggettiva e universale o soggettiva e relativa che sia.

La teoria igienico-motivante di Herzberg sostiene che esistano due ordini di fattori che determinano l'insoddisfazione e la soddisfazione del lavoratore. I primi sono detti fattori igienici: questi fattori sono non propriamente motivanti, ma se non soddisfatti generano malcontento ed insoddisfazione. Fanno parte di questa categoria la supervisione da parte dei superiori, le politiche e l'amministrazione dell'azienda, le condizioni di lavoro (orario, riposo settimanale, stipendio), le relazioni con i superiori, i pari ed i collaboratori, lo status, la sicurezza del lavoro e gli effetti sulla propria vita personale. La seconda categoria comprende i fattori più propriamente motivanti e sono quelli che creano una spinta motivazionale. Questi elementi appagano più dei bisogni superiori e portano la persona ad una maggiore produttività. Rientrano in questa categoria il riconoscimento, la responsabilità, la crescita professionale, risultati ottenuti, il lavoro in sé, l'avanzamento nella carriera.

La motivazione al lavoro quindi può essere pensata come la spinta interiore che porta l'individuo ad applicarsi con impegno nel lavoro e secondo i risultati della ricerca la classifica dei fattori che spinge le persone al lavoro è la seguente (Figura 2.2.10).



Figura 2.2.10: Principali elementi di motivazione sul lavoro.

La sicurezza del posto di lavoro risulta essere il primo fattore ritenuto importante: le persone, probabilmente anche in funzione dell'attuale situazione economico-finanziaria che è caratterizzata da insicurezza e instabilità, ricercano innanzitutto sicurezza.

I vantaggi della sicurezza del posto di lavoro sono evidenti: sicurezza dello stipendio a fine mese, sicurezza della tranquillità di non dover cercar lavoro ogni mese, sicurezza della pensione

a fine carriera. Più profondamente, questa scelta indica l'esigenza di garantirsi sia gli elementi che tutelano l'integrità fisica, sia una dimensione psicologica e sociale stabile e sicura.

Il secondo elemento emerso è relativo al desiderio di avere una **vita lavorativa e privata bilanciata**, secondo il concetto di Work Life Balance, che comprende l'insieme di quei fattori che armonizzano la combinazione della vita lavorativa con quella privata: la possibilità di gestire un orario flessibile e di lavorare vicino a casa sono due componenti del Work Life Balance che concorrono a migliorare decisamente la carica motivazionale dei lavoratori. Un'organizzazione che attui politiche di Work Life Balance tiene in dovuto conto le esigenze familiari e personali dei propri dipendenti e valorizza il personale inserito nella propria organizzazione con una politica aziendale che favorisca il persistere dei due impegni, lavorativi e familiari, cercando di armonizzarli il più possibile secondo logiche di flessibilità e fiducia.

Dall'analisi delle risposte emerge, quindi, che almeno i primi due elementi indicati come fattori importanti per il proprio lavoro sono relativi a quelli che Herzberg definisce i fattori igienici, che sono ben lontani da essere motivanti di per sé.

Il riconoscimento per il proprio contributo è il terzo elemento emerso come importante per i lavoratori coinvolti. In questo caso, volendo riferirci alla classificazione di Maslow e di Herzberg, questo fattore può essere legato a bisogni di ordine secondario o superiore in quanto non legato a bisogni igienici, di sicurezza o sopravvivenza. Si tratta di un bisogno di ordine più elevato che ha a che fare con la necessità psicologica individuale e sociale di ricevere approvazione per il proprio lavoro e per il proprio impegno. Si fa riferimento all'ampio tema della valutazione delle prestazioni come azione fondamentale, se ben gestita, per la motivazione e la crescita delle persone.

Spesso un segnale di riconoscimento da parte del capo genera molta più soddisfazione di tante altre azioni economiche o organizzative.

La valutazione risulta oggi essere cruciale per il benessere delle persone e per il riconoscimento e la valorizzazione dei talenti, ma assume significato solo se riconciliata con una gestione delle persone reale e capace di muoversi verso un processo di sviluppo quotidiano.

Merita una considerazione la classificazione del fattore **stipendio** al quarto posto.

Non è evidentemente il primo elemento motivante a cui si fa riferimento, ma in passato era posizionato in fondo alla graduatoria, mostrando come, nonostante quello che ingenuamente si possa pensare, lo stipendio non rappresenta il primo fattore di motivazione al lavoro delle persone. Motivazione che invece si compone, come abbiamo visto, di altri elementi. Un'adeguata politica di compensation è fondamentale e necessaria, tuttavia non è solo il fattore economico che permette alle persone di andare al lavoro sereni e di tornare a casa la sera soddisfatti. La retribuzione, in base alla teoria di Herzberg, è un fattore igienico e motiva non

poco, ma per poco. Pagando il collaboratore meno del dovuto si corre il rischio di perderlo, e pagandolo più del dovuto non si ha comunque la certezza di trattenerlo, se non intervengono altri fattori motivanti (autonomia, responsabilità, ambiente psicologico positivo, ecc.). È da rilevare comunque in questa ricerca che il fattore stipendio risulti classificato al quarto posto, in una posizione cioè relativamente alta in classifica. Ciò è spiegabile probabilmente in funzione dell'attuale contesto economico-finanziario di instabilità e difficoltà che ha riportato il fattore stipendio ad essere tra i primi posti nella classifica degli elementi considerati importanti per il lavoratore.

È da sottolineare che non ci sono significative differenze nelle risposte sia rispetto alle tre fasce di età considerate, sia in riferimento al genere. Qualunque sia l'età degli intervistati e qualunque sia il genere, al primo posto è stata segnalata la sicurezza del posto di lavoro come elemento più importante per la propria motivazione. Un altro fattore ricorrente nelle risposte, indipendentemente dall'età, è risultato essere il bilanciamento tra la vita privata e quella professionale.

Lo stipendio è stato dichiarato tra i primi tre fattori importanti soltanto dagli uomini.

Questa classifica dei fattori importanti per il lavoratore può essere molto utile a colui che gestisce le persone per creare quelle condizioni affinché il dipendente ritrovi nel proprio contesto lavorativo e nella propria quotidianità questi fattori, tenendo in considerazione che la motivazione è un processo dinamico e l'ascolto continuo e costante delle persone permette di creare ambienti lavorativi stimolanti e motivanti.

È importante, quindi, conoscere non solo le motivazioni iniziali dei propri collaboratori, ma anche monitorare la loro evoluzione nel tempo.

2.2.4. Quali sono le paure e le preoccupazioni dei lavoratori

Un altro modo di capire cosa motiva le persone è cercare di comprendere cosa genera in loro preoccupazione, paura e frustrazione. Una volta individuati questi fattori basta agire in modo da eliminarli o smussarne gli effetti.

Anche in questo caso possiamo fare riferimento ad una "gerarchia delle paure": così, la paura fondamentale di **perdere il posto di lavoro** è analoga al bisogno di cibo e riparo. Ed è proprio questa paura quella più crea preoccupazione nelle persone coinvolte nella ricerca, a conferma dell'importanza percepita dai lavoratori rispetto alla sicurezza del proprio posto di lavoro.

Avere un impiego rappresenta una condizione essenziale per il mantenimento del benessere fisico e psicologico delle persone. Ma perdere il lavoro comporta, oltre al danno finanziario, la privazione di un proprio status sociale che contribuisce generalmente al mantenimento di una

buona salute mentale. Numerose ricerche, infatti, hanno evidenziato che la perdita del posto di lavoro provoca un peggioramento della propria condizione di salute e aumenta la probabilità di ammalarsi.

Il benessere personale dipende quindi anche dalla percezione della sicurezza del proprio posto di lavoro, sia per motivi pratici e fisiologici, che per motivi di ordine psico-sociale legati al riconoscimento del proprio contributo alla società, o alla possibilità di stabilire delle relazioni o ancora, alla possibilità di sentirsi realizzati e impegnati.

La figura 2.2.11 indica la classifica dei fattori che generano paura e che rendono incerto l'ambiente lavorativo.

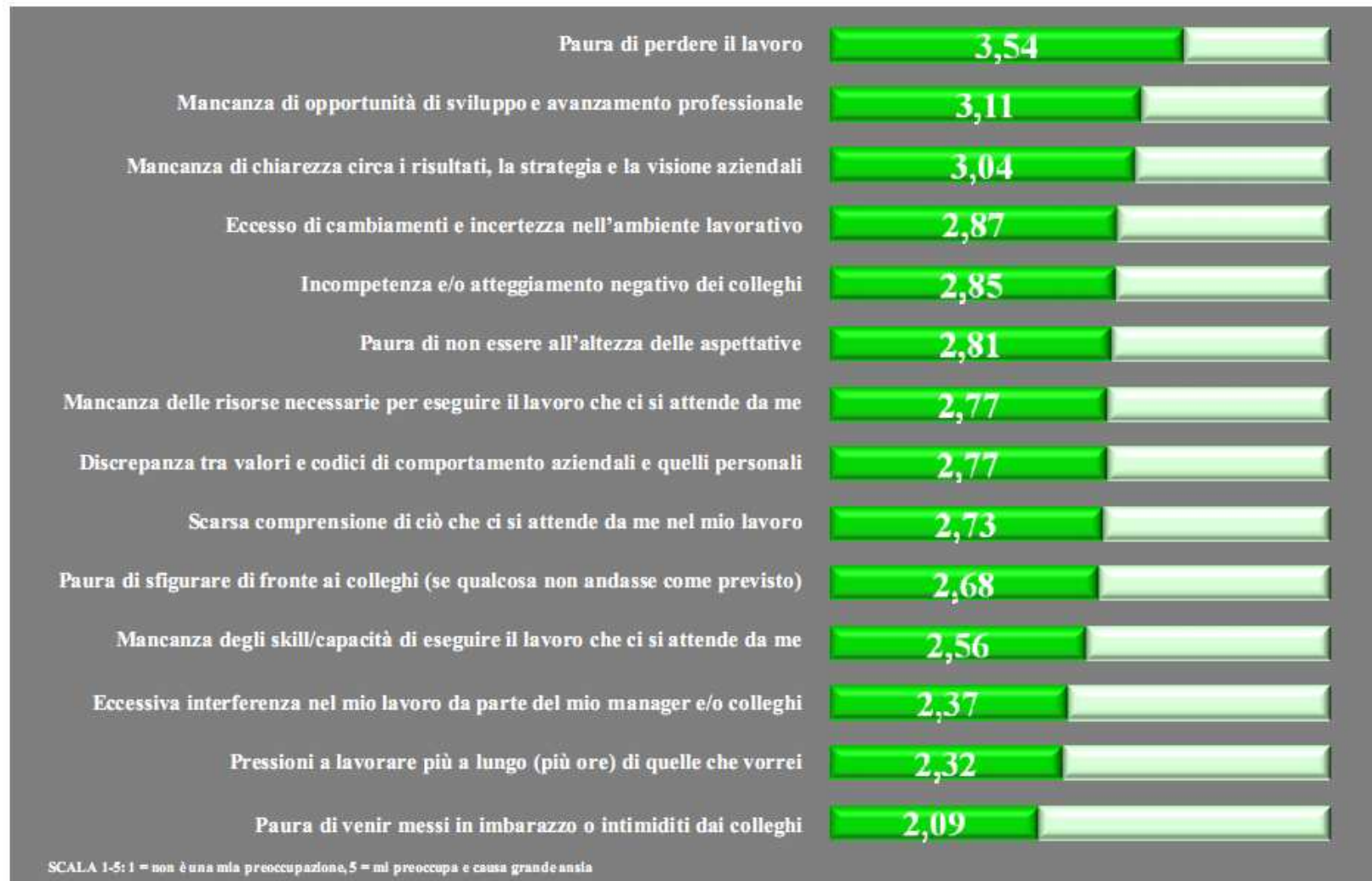


Figura 2.2.11: Fattori che generano preoccupazione sul lavoro.

Il secondo elemento che contribuisce a rendere incerto il contesto lavorativo è la **manca**za di opportunità di sviluppo personale. Il rischio di non poter crescere sia professionalmente, e quindi in termini di competenze, ruolo e capacità, che economicamente è considerato un fattore che genera paura e frustrazione.

La crescita professionale rappresenta per il lavoratore il riconoscimento da parte del proprio capo e da parte dell'azienda delle proprie capacità e questo riconoscimento ha ovviamente un'eco sociale e psicologica.

Le aspettative dei manager sui propri collaboratori hanno un effetto molto importante. Queste aspettative sono consciamente o inconsciamente comunicate ai collaboratori. Si tratta del famoso "Effetto Pigmalione": il modo in cui i manager trattano i propri collaboratori è sensibilmente influenzato da ciò che si aspettano da loro. E le prestazioni dei lavoratori sono influenzate, anche, dalla sottile percezione di quanto essi si sentano apprezzati e da quanto il loro lavoro venga apprezzato.

Quando i responsabili hanno aspettative positive sulle persone queste sono spinte a migliorare il proprio concetto di sé e, quindi, l'autostima. E l'opinione dell'individuo sulle proprie abilità e la propria percezione circa la propria autoefficacia determineranno in gran parte la performance stessa. Se un dipendente pensa di poter avere successo probabilmente avrà successo. Di conseguenza, qualunque azione che il suo diretto superiore possa assumere e che aumenti il sentimento di autostima del collaboratore, avrà un effetto benefico sulle prestazioni del dipendente.

La promozione della crescita professionale dei propri collaboratori è forse la maggiore responsabilità di ogni manager. Persone valide sono cruciali per il successo nell'odierno contesto concorrenziale.

Gli attuali contesti economici impongono organizzazioni più snelle all'interno delle quali meno persone lavorino in modo più efficiente e sinergico e con un più alto livello di impegno e motivazione.

Il terzo timore dei lavoratori è la **manca**za di chiarezza circa i risultati, la strategia e la visione aziendale. Per il lavoratore, è importante che siano chiari ed evidenti alcuni aspetti: chi è l'azienda, la sua storia, dove vuole andare, cosa vuole comunicare attraverso le sue persone e soprattutto cosa si aspetta da loro. È impossibile richiedere ai propri dipendenti di dimostrare tenacia nello sviluppo delle attività aziendali senza che loro sappiano lo scopo di tutto il lavoro. Più nel dettaglio, le persone hanno necessità che vengano chiariti i contenuti del ruolo: un aspetto che molto spesso viene sottovalutato da parte del management è quello di definire chiaramente quali sono le attività che un dipendente dovrà svolgere, le sue responsabilità, quali sono le attività che potrà sviluppare in piena autonomia e quali decisioni invece non potrà

prendere autonomamente. Si tratta cioè di chiarire il contesto operativo entro cui il collaboratore può svolgere il proprio lavoro e applicare le proprie abilità.

In conclusione, conoscere ciò che preoccupa i lavoratori permette di cercare le modalità di eliminazione, se possibile, di queste condizioni. In secondo luogo, ciò che crea timore nei dipendenti può essere anche indicativo della loro situazione complessiva: indicare ciò che determina incertezza, indica implicitamente ciò che si apprezza del proprio lavoro. Ad esempio, se i dipendenti esprimono la loro preoccupazione circa il proprio sviluppo personale, è probabile che non si preoccupino della sicurezza del lavoro e di ciò che è nei gradini più bassi della gerarchia delle paure. Allo stesso modo, per quei dipendenti che esprimono preoccupazione per la sicurezza del lavoro, è improbabile che i gradini più alti nella gerarchia siano presi in considerazione. Quindi, eventuali azioni volte ad eliminare paure relative a livelli superiori della scala gerarchica possono non essere particolarmente utili alla motivazione delle persone.

2.2.5. Quali sono i punti di forza dichiarati dai collaboratori

Le prime competenze (Figura 2.2.12) che i collaboratori si riconoscono sono:

- 1) *la capacità di collaborare con i colleghi del proprio dipartimento/gruppo di lavoro,*
- 2) *eseguire gli ordini accuratamente e diligentemente,*
- 3) *completare i compiti in tempo o in anticipo sui tempi.*

Queste competenze, legate alla capacità di lavorare in team, di essere precisi e diligenti e di essere “veloci” nell’esecuzione dei lavori, sono competenze oggi generalmente molto richieste dal mondo organizzativo. C’è da ipotizzare quindi che dietro queste risposte ci sia anche un aspetto legato alla desiderabilità sociale, ossia legato alla naturale propensione, da parte dei rispondenti ad una ricerca, a fornire risposte maggiormente “in linea” con ciò che si reputa corretto fare o dichiarare. Questa tendenza è ancora più evidente in un contesto lavorativo dove la valutazione positiva o negativa da parte dei propri superiori determina la possibilità di crescita e sviluppo che, come indicato nel paragrafo precedente, risulta essere un’esigenza importante.



Figura 2.2.12: I punti di forza dei collaboratori (percezione personale).

Ad ogni modo l'autovalutazione ha per fine primario il miglioramento e quindi l'individuazione delle aree di forza e di conseguenza quelle di debolezza. Proprio per il suo carattere soggettivo l'autovalutazione si propone di evidenziare, preservare e sostenere le aree di forza dei collaboratori, senza essere una "misura" o una "stima" quantitativa delle reali capacità degli stessi (fine che invece è proprio delle valutazioni esterne).

Un'ultima considerazione: uno dei metodi per gestire la motivazione è minimizzare i punti deboli e massimizzare i punti di forza dei collaboratori. Infatti, l'eccessiva attenzione alle aree più deboli della propria professionalità può, nel tempo, produrre frustrazione o poca fiducia in sé. Spesso prestando attenzione e valorizzando nelle persone le competenze caratteriali e professionali positive, i collaboratori danno il meglio di loro stessi, producendo performance di più alto livello.

2.2.6 Le competenze dei capi gerarchici

È stato chiesto alle persone di indicare le competenze attribuibili ai propri superiori.

Anche le risposte a questa domanda sono considerazioni da ritenersi per loro natura soggettive e non definiscono la realtà delle cose, ma risultano comunque fondamentali per l'analisi intraorganizzativa in quanto definiscono e dichiarano le percezioni che i collaboratori hanno dei propri capi. In linea generale la classifica degli atteggiamenti propri dei responsabili delle persone coinvolte nella ricerca è riportata nella figura 2.2.13.



Figura 2.2.13: Principali comportamentali dei capi gerarchici.

Sono stati incrociati i dati delle risposte a questa domanda con i relativi livelli di engagement dichiarati in modo da far emergere i comportamenti dei capi di quei collaboratori altamente engaged.

Ciò che emerge è che tali comportamenti sono:

- “È sempre disponibile ad ascoltarmi/parlarmi quando ho bisogno di un suggerimento”.
- “È in grado di offrirmi supporto nello svolgimento del mio lavoro quando ne ho necessità”.
- “Lavora sodo/si impegna a fondo per far combaciare i compiti lavorativi con gli interessi e le competenze dei collaboratori”.

Per rispondere alla società dell'ipercomunicazione occorre recuperare alcune capacità, atteggiamenti basilari del manager. Innanzi tutto la **capacità di ascoltare**: l'ascolto è molto importante nella misura in cui l'ascolto è reale e mosso da una vera volontà di avvicinarsi all'altro, con atteggiamento di rispetto e interesse per quello che l'altro può dire e per i contributi che può portare all'organizzazione.

L'ascolto è una ricerca dell'altro con attenzione vera alle sue esigenze, senza mettere in atto atteggiamenti di pregiudizio o secondi fini. In questo caso l'ascolto ha un'alta valenza psicologica e sociale: essere ascoltati significa essere riconosciuti come persona nella propria interezza e nella propria complessità oltre che come lavoratore.

La seconda capacità che le persone altamente engaged riconoscono ai propri capi è il **saper dare supporto**. Se il collaboratore vede nel proprio capo una persona in grado di offrire un contributo vero alla propria prestazione, si sente supportato, protetto e stimolato alla crescita e allo svolgimento del proprio lavoro.

Uno dei ruoli dei leader è proprio questo: far crescere i collaboratori, riconoscerne e premiare i risultati, assegnare loro compiti che li stimolino e ne accrescano le capacità.

Da qui deriva direttamente anche il terzo elemento che caratterizza, secondo la classifica emersa, il capo della persona altamente engaged: l'ascolto e la competenza fanno sì che sia possibile da parte del manager uno sforzo per **far combaciare le attività lavorative con gli interessi dei collaboratori**, valorizzando i talenti e i punti di forza delle persone.

Se un lavoratore percepisce che vengono apprezzati e valorizzate le proprie competenze distintive, sarà sicuramente un lavoratore più sereno e produttivo.

Questo tema rimanda a quello più ampio della valutazione. Un buon manager deve essere in grado, attraverso la presenza, l'ascolto e la competenza, di valutare.

Saper valutare prestazioni, potenziale e competenze rappresenta un passaggio importante per conoscere, differenziare e valorizzare le caratteristiche operative e le attitudini personali dei collaboratori. Una maggiore conoscenza consente a chi svolge ruoli direzionali o di coordinamento di delegare compiti, mansioni, obiettivi coerenti alle esigenze organizzative e alla performance dei propri collaboratori, sostenendone la motivazione.

Un dato interessante emerge dal calcolo del **Net Management Promoter Score** (NMPS).

Il Net Promoter Score (NPS) è un metodo utilizzato nel marketing per misurare il livello di soddisfazione dei propri clienti e misura il cosiddetto “tasso di passaparola”. Si calcola ponendo ai clienti la seguente domanda: “Raccomanderesti questo prodotto/azienda/servizio/ecc. ad un tuo amico, collega o parente?”. La risposta più o meno positiva a questa domanda rappresenta il valore percepito del prodotto/servizio in questione.

Il metodo è stato applicato alla relazione capo-collaboratore, chiedendo alle persone coinvolte nella ricerca: “Quanto è probabile che tu raccomandi il tuo diretto supervisore/manager a dei colleghi o a degli amici?”, su una scala di valutazione da 1 a 10, dove 1 indica una bassa probabilità, mentre 10 indica un’alta probabilità.

A questo punto è stato possibile calcolare la percentuale dei collaboratori “promoter” (quelli che hanno espresso un voto tra 9 e 10) e la percentuale dei “detrattori”, che hanno dato un voto minore o uguale a 6. In mezzo sono compresi gli indifferenti o neutrali (voto 7 o 8).

Il risultato italiano dimostra come i “promoter” siano il 28% e i “detractor” in percentuale decisamente maggiore (47%).

La differenza tra promotori e detrattori indica il Net Management Promoter Score, valore da considerare come indicatore del livello di soddisfazione dei collaboratori rispetto ai propri capi.

Il NMPS italiano risulta essere -19,6%, un dato che conferma i risultati emersi in precedenza: i collaboratori sono poco propensi a consigliare i propri capi probabilmente per diversi motivi che possono essere ricondotti al non riconoscerli un ruolo decisivo sul proprio percorso professionale e sul proprio livello di engagement.

Il NMPS della ricerca inglese risulta essere di -15%, dato che non sembra in linea con il livello medio di engagement delle persone coinvolte e la stretta correlazione che c’è tra il livello di engagement e la possibilità di raccomandare il proprio capo ad un amico. Questo dato può essere spiegato dal fatto che sono stati considerati promoter (sia nella ricerca inglese che in quella italiana) soltanto le persone che hanno risposto valori 9 o 10 alla domanda.

La considerazione soltanto di questi item così estremi rende più “dura” la valutazione, ma dà un’idea chiara e netta della soddisfazione dei collaboratori rispetto ai propri capi.

Tanto ancora può essere fatto per costruire il ruolo e le competenze del capo.

Il Net Management Promoter Score è infatti un feedback per i singoli manager, un indicatore di quanto è buono il lavoro che stanno facendo. Un punteggio -19,6%, così come un punteggio di -15% indica che tanto c'è ancora da fare, dato che tanti collaboratori non ritengono soddisfacente il comportamento del proprio capo.

2.3. Confronto con la ricerca inglese

Confrontando i risultati italiani con quelli emersi dalla ricerca inglese della London Business School, si possono notare delle differenze.

Sia il campione italiano che il campione inglese ha evidenziato un livello d'engagement medio: 72,65 su 100 per l'Italia e 72,75 su 100 per l'Inghilterra.

La figura 2.3.1 mette a confronto i risultati emersi dal campione inglese e quello italiano relativamente all'influenza che gli otto elementi costitutivi dell'engagement hanno sul relativo livello. Per il campione inglese la consapevolezza di ciò che l'azienda si aspetta dalle persone è l'elemento che maggiormente influenza il livello di engagement. A seguire la disponibilità delle persone a "farsi in quattro" per la propria azienda risulta essere il secondo elemento più importante. Questo risultato è molto simile a ciò che accade nel campione italiano, infatti anche per l'Italia questi sono i due fattori principali nella costituzione del livello di engagement, anche se con valori medi più alti. È interessante notare come la ricerca dell'eccellenza nel lavoro da parte dei colleghi per gli inglesi sia molto più importante rispetto agli italiani, e abbia quindi un'influenza maggiore sul livello di engagement.

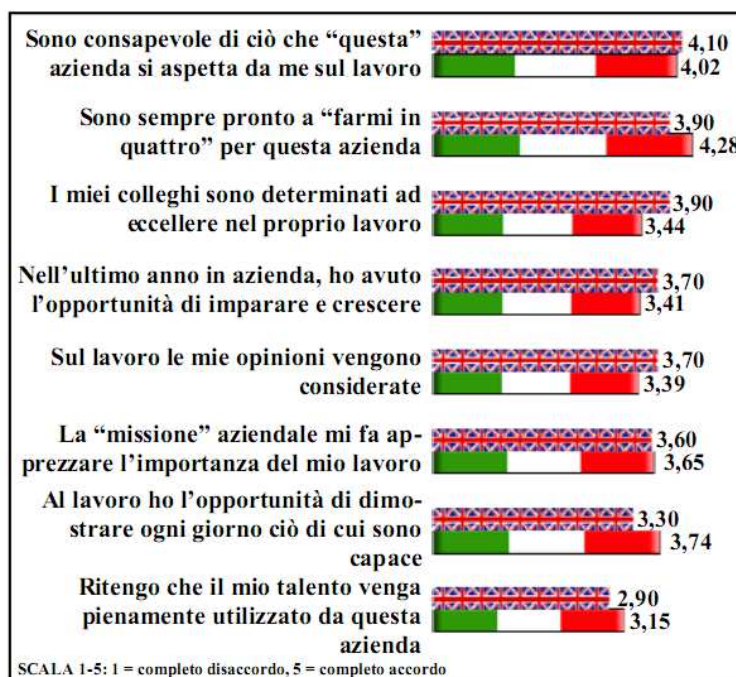


Figura 2.3.1: Elementi costitutivi dell'engagement: Inghilterra - Italia.

In relazione alle variabili “genere”, “età anagrafica” e “anzianità aziendale” non riguardano differenze significative nelle ricerche e tra le ricerche.

I fattori importanti per i dipendenti inglesi (Figura 2.3.2) non hanno a che fare con la sicurezza del lavoro o con un bilanciamento tra la vita lavorativa e quella privata, ma sono in ordine:

- 1) *la possibilità di fare un lavoro stimolante a livello intellettuale,*
- 2) *lavorare con colleghi stimati,*
- 3) *avere la possibilità di un avanzamento professionale.*

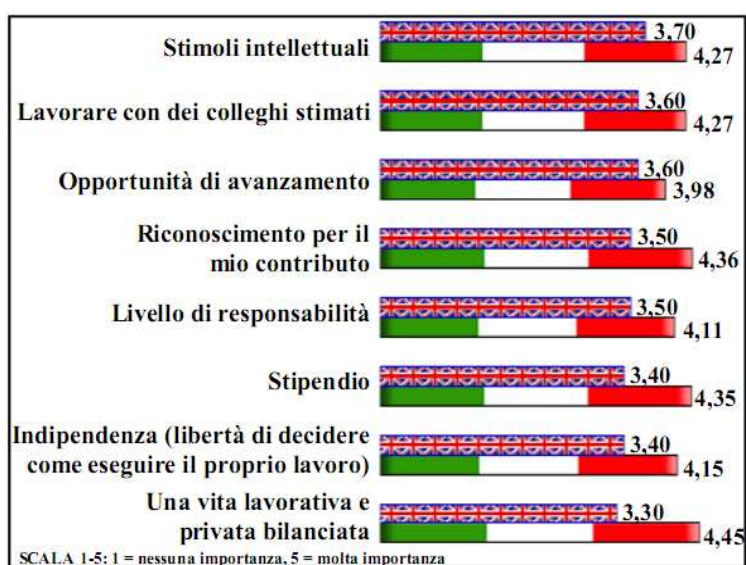


Figura 2.3.2: I fattori motivanti per le persone: Inghilterra - Italia.

Non ci sono state differenze rispetto al genere o l'età, l'unica area in cui è rilevabile una differenza è quella relativa all'anzianità aziendale: le persone assunte da meno tempo (un anno o meno) sono risultate più attente alla possibilità di avanzamento e crescita professionale, rispetto alle persone aziendali più giovani. In Italia è stata data più rilevanza al fattore “bilanciamento tra vita privata e vita professionale” rispetto all'Inghilterra dove è addirittura in ultima posizione, probabilmente in funzione del fatto che rappresenta già una condizione reale per le persone coinvolte nel sondaggio.

Rispetto alle paure dichiarate ciò che emerge è che i dipendenti inglesi fanno riferimento a preoccupazioni di ordine superiore (mancanza di opportunità d'avanzamento o paura di non riuscire a soddisfare le aspettative), comunicando implicitamente che le preoccupazioni più basilari come la sicurezza del lavoro emerse invece dall'indagine italiana, sono probabilmente

già soddisfatte (Figura 2.3.3). Solo i giovani inglesi risultano essere intimoriti dalla possibilità di perdere il lavoro.

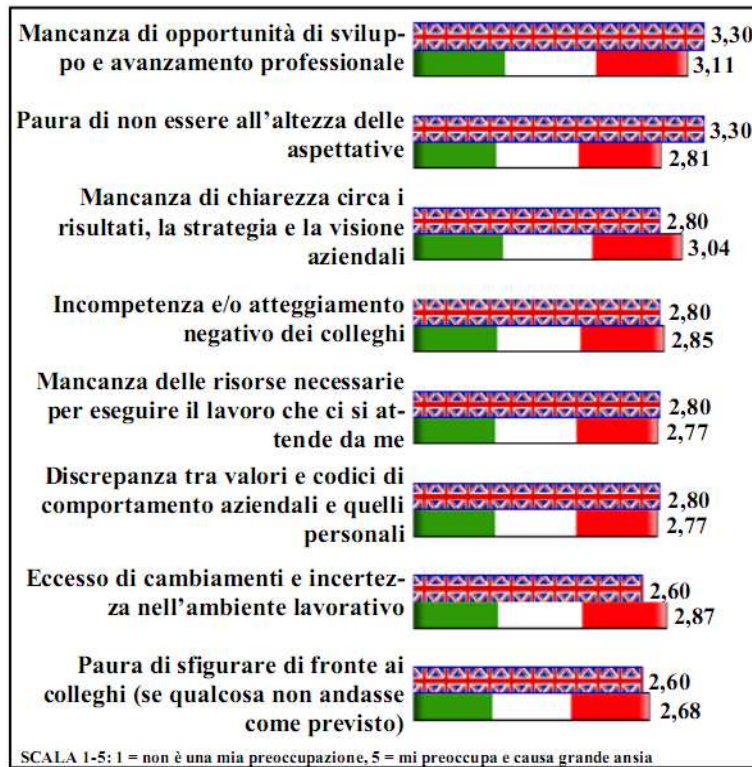


Figura 2.3.3: I fattori che creano preoccupazione: Inghilterra - Italia.

Dalla ricerca inglese è emerso che tra i punti di forza dei collaboratori (sempre secondo una percezione personale) il primo dichiarato è: essere in grado di lavorare in collaborazione con altri colleghi al di fuori del proprio gruppo di lavoro (Figura 2.3.4).

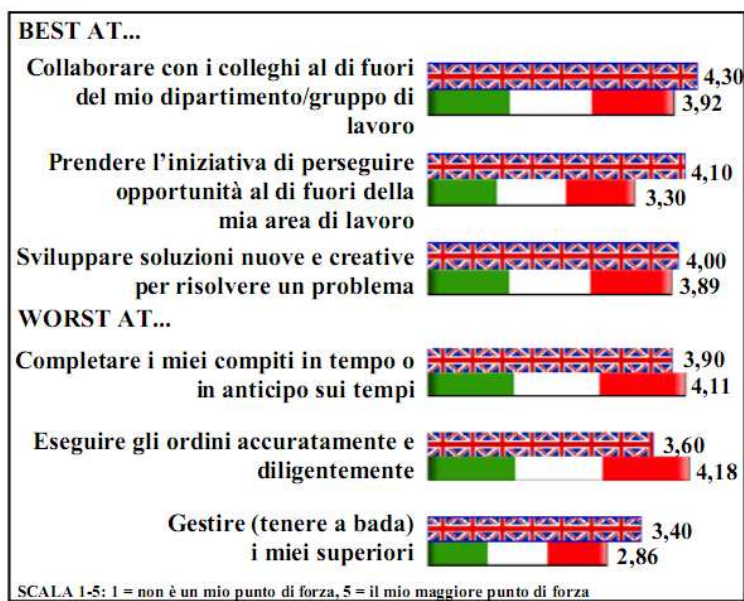


Figura 2.3.4: I punti di forza dei collaboratori (percezione personale): Inghilterra - Italia.

Nello scenario mondiale attuale non è più sufficiente che i collaboratori si limitino a svolgere in modo preciso e puntuale le mansioni assegnate ma, per poter essere considerate risorse di valore agli occhi dei clienti interni ed esterni all'azienda, è fondamentale che operino in funzione dell'obiettivo del loro lavoro e secondo un modello di team working chiaro e condiviso.

Rispetto alle competenze dei manager dichiarate dai collaboratori si può notare come il primo elemento emerso sia la capacità del manager di fornire sostegno e supporto in caso di necessità, in linea con i risultati del campione italiano. (Figura 2.3.5).

Un altro elemento comune dei capi presi in considerazione è che non puniscono un eventuale fallimento, ma affiancano le persone spingendole al miglioramento e sono in grado di delegare compiti e attività comunicando e articolando una visione complessiva chiara e definita.

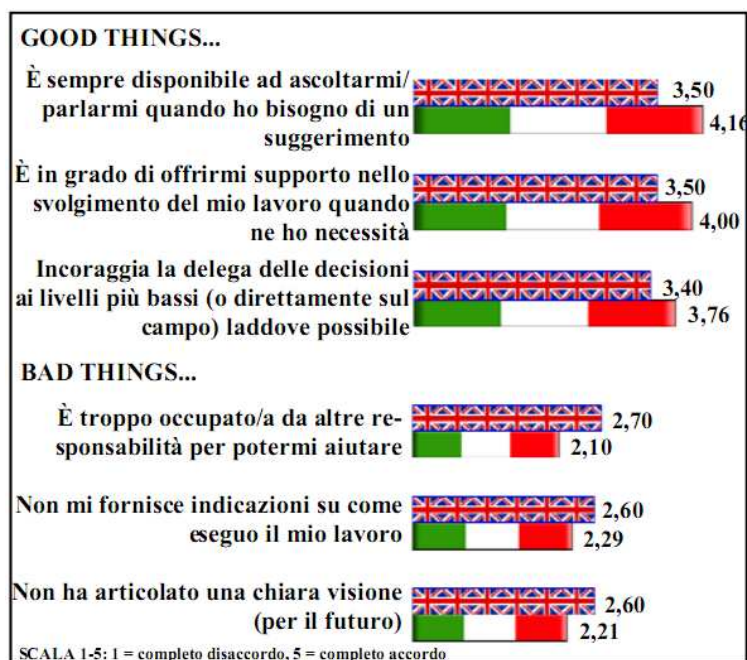


Figura 2.3.5: I comportamenti dei capi: Inghilterra - Italia.

Esistono dei predittori di engagement?

Il livello di engagement percepito e vissuto dai collaboratori è molto importante: per le persone prima di tutto, perché nel lavoro investono una parte importante del proprio tempo di vita e per l'azienda che dipende direttamente dalla performance dei lavoratori che, come è stato detto in precedenza dipende non soltanto dalla capacità, ma dalla combinazione di capacità e investimento personale di energia. Non si può, infatti, sottovalutare l'impatto di una forza

lavoro motivata sulle performance di un'azienda; i lavoratori veramente motivati fanno la differenza rispetto a quelli coinvolti in misura marginale o a quelli disillusi e demotivati

Può essere utile, quindi, cercare di identificare i fattori che hanno una correlazione statistica con il coinvolgimento dei dipendenti.

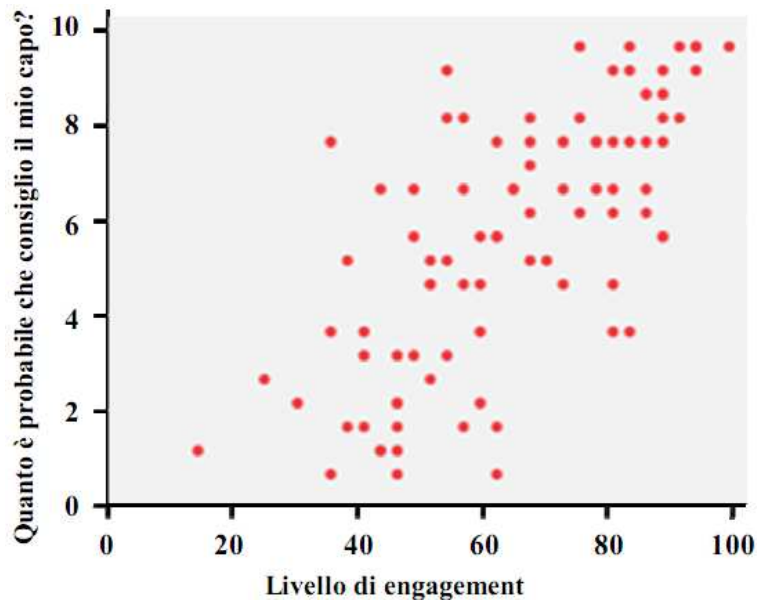


Figura 2.3.6: Correlazione livello di engagement e la possibilità di consigliare il proprio capo (Inghilterra).

L'analisi statistica a livello inglese evidenzia che i collaboratori che hanno un alto livello di engagement sono anche coloro che sono pronti a raccomandare ad un amico il proprio capo.

La dispersione nella figura 2.3.6 mostra questo rapporto con una correlazione di 0,7.

Questa è una correlazione molto forte, e sottolinea un punto importante, vale a dire che tra manager di alta qualità e livello di engagement c'è un significativo legame.

A livello italiano, la correlazione risulta essere invece bassa, 0,34: non emerge, cioè, una grande fiducia dei collaboratori nei confronti del management in generale.

Scorporando i dati emerge poi un aspetto che merita considerazione. Nelle grandi aziende coinvolte nella ricerca, il livello di correlazione tra livello di engagement e la possibilità di raccomandare il proprio capo si aggira intorno allo 0,48 (livello che in termini statistici è definibile come una correlazione moderata), mentre nelle piccole aziende il livello di correlazione è nettamente più basso (0,07).

Di fronte a questi dati un'ipotesi che potrebbe spiegare questa tendenza fa riferimento al contesto economico-produttivo italiano: l'Italia si caratterizza per essere costituita da un tessuto aziendale di organizzazioni medio - piccole, dove la figura del capo diretto è messa in ombra da quella del capo azienda che, date le piccole dimensioni dell'organizzazione, vive la realtà

aziendale a 360 gradi ed è in pratica colui che prende ogni tipo di decisione, togliendo, di fatto, potere al capo intermedio. Il capo azienda resta il punto di riferimento del collaboratore anche se quest'ultimo dipende gerarchicamente da un manager di livello intermedio. Detto ciò, le persone con un alto livello di engagement, al contrario di quanto si possa ingenuamente pensare, non associano il proprio benessere al capo diretto, ma probabilmente alla figura del capo azienda, facendo emergere una correlazione quasi nulla tra il proprio livello di engagement e la possibilità di consigliare il proprio superiore diretto.

Questa conclusione è in contrasto con quanto normalmente ipotizzato che la relazione con il capo diretto sia il fattore determinante nel coinvolgimento della forza lavoro.

A questo proposito un altro dato controintuitivo emerso dalla ricerca italiana è che la probabilità di raccomandare il proprio capo oltre a non essere strettamente correlata con un alto livello di engagement, non è strettamente legata neanche con un'immagine positiva del proprio capo. Ingenuamente si potrebbe pensare che più sono le competenze positive riconosciute al proprio manager più si è portati a consigliarlo ad altri.

La correlazione emersa non è bassa (0,52), ma non è nemmeno all'interno del range che statisticamente fa sì che la correlazione possa essere definita forte. Anche in questo caso merita una riflessione la distinzione dei risultati tra piccole e medie aziende.

Nella grande azienda la correlazione risulta essere più alta, mentre quasi nulla nelle piccole organizzazioni.

Questo, ancora una volta, può essere spiegato leggendo il ruolo del capo nella piccola e nella grande organizzazione. Nelle piccole aziende il capo intermedio è coperto dalla presenza del capo azienda, mentre nelle grandi organizzazioni la figura del manager è presente in modo più strutturato. Il capo gerarchico ha un ruolo preciso, delle competenze riconosciute e un relativo potere decisionale sul proprio collaboratore in termini di sviluppo di carriera e definizione del lavoro. Resta il fatto che anche in questo caso la correlazione tra i due fattori presi in considerazione non è così alta come ci si potrebbe aspettare: ciò che motiva o demotiva il dipendente, non è tanto il comportamento del capo gerarchico, ma la percezione dell'intera struttura organizzativa che definisce nel complesso il contesto lavorativo dei singoli.

2.4. I risultati relativi ai quadri e ai dirigenti

Come descritto in precedenza, la ricerca ha analizzato principalmente la popolazione aziendale di impiegati e operai per poter fare il confronto con la ricerca inglese, ma in Italia la ricerca si è estesa anche alla rilevazione delle opinioni di quadri e dirigenti.

Questa sezione ha coinvolto 302 persone appartenenti alle stesse aziende del campione precedente; di questi 89% quadri e 11% dirigenti con una decisa maggioranza di uomini (63%)

rispetto alle donne (37%). L'età anagrafica dei partecipanti si distribuisce similmente tra la fascia di età "30-45 anni" e la fascia degli "over 46" (Figura 2.4.1).

| IL CAMPIONE | | |
|----------------------|-------------------|----------------------------|
| INQUADRAMENTO | GENERE | ETÀ ANAGRAFICA |
| <i>Dirigenti 11%</i> | <i>Uomini 63%</i> | <i>Da 20 a 29 anni 1%</i> |
| <i>Quadri 89%</i> | <i>Donne 37%</i> | <i>Da 30 a 45 anni 52%</i> |
| | | <i>Oltre i 46 anni 47%</i> |

Figura 2.4.1: Il campione.

Il 64% dei partecipanti lavora nella propria azienda da "oltre 11 anni", il 23% "da 6 a 10 anni" e il restante 13% "da meno di 5 anni" (Figura 2.4.2).

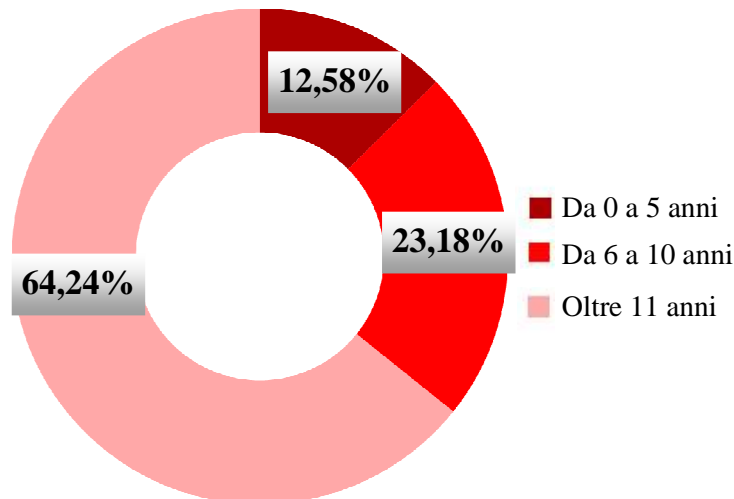


Figura 2.4.2: L'anzianità aziendale dei rispondenti.

Il campione analizzato ha evidenziato un livello d'engagement medio di 73,03 punti, leggermente più alto, ma non in modo rilevante, rispetto al punteggio del campione operai-impiegati (72,65), con il 37,75% di persone *highly engaged*, 58,61% *moderately engaged* e solamente un 3,64% di persone *disengaged*, in linea con i risultati emersi per il primo campione analizzato (Figura 2.4.3).

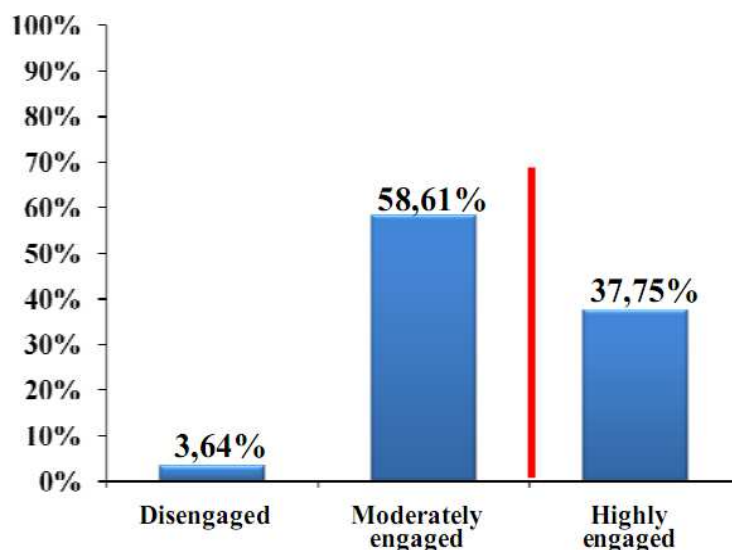


Figura 2.4.3: Distribuzione campione nei livelli di engagement.

Anche a livello di quadri e dirigenti emerge una rassicurante bassa percentuale di persone *disengaged*, mentre una buona percentuale del campione (37%) è da considerarsi *highly engaged*.

Resta comunque una sostanziosa percentuale di collaboratori (più della metà) che si colloca nella fascia centrale dell'engagement e che rappresenta quelle persone in una posizione da considerarsi delicata in quanto non completamente coinvolte dal proprio lavoro.

Esaminando il livello di engagement in relazione al ruolo ricoperto: emerge che non c'è una sostanziale differenza tra il livello di engagement dei quadri (72,94) e quello dei dirigenti (73,79). La figura 2.4.4 mette in luce come la distribuzione nei tre cluster individuati per il livello di engagement sia molto simile tra i quadri e i dirigenti.

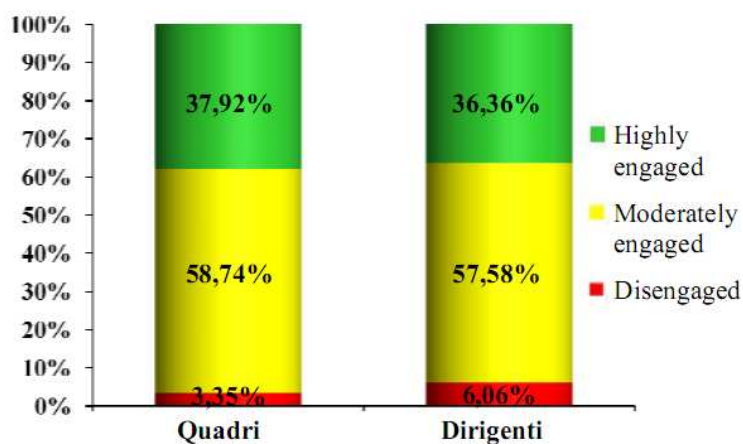
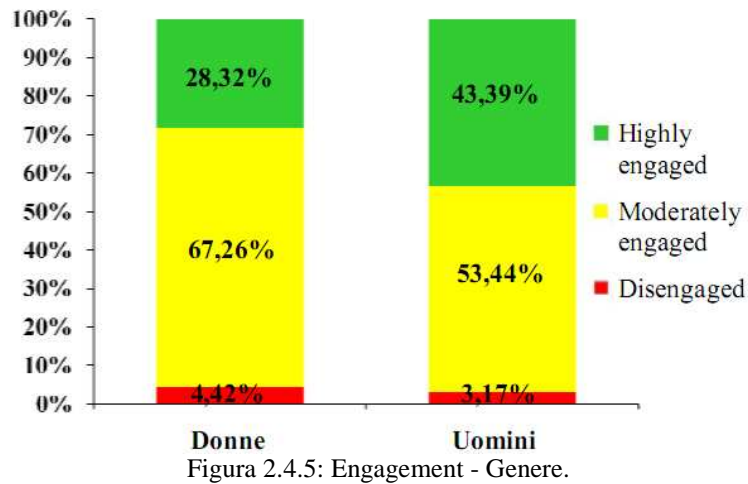
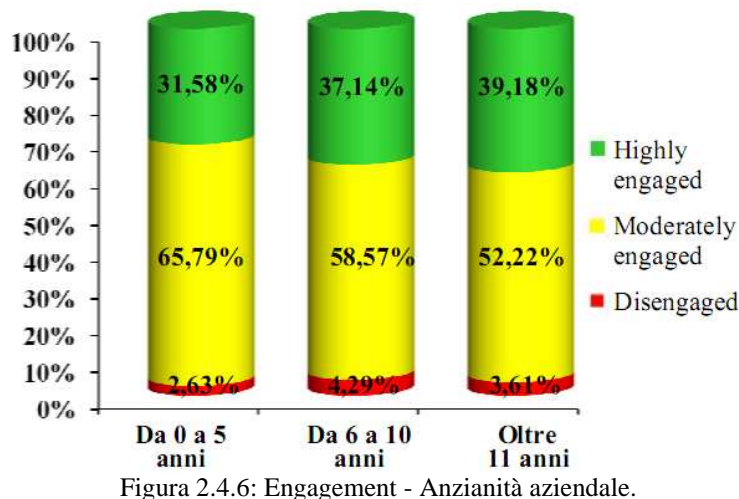


Figura 2.4.4: Engagement – Inquadramento.

Dall'analisi del livello di engagement in relazione al genere, è emerso che mediamente sono più engaged gli uomini con un valore di 74,05 rispetto alle donne che hanno un livello medio di 71,33. La figura 2.4.5 evidenzia che tra gli uomini c'è una percentuale più alta di quadri/dirigenti engaged, anche se è tra le donne che si rileva una massa importante di persone mediamente engaged.



Al contrario di quanto avviene per il campione di impiegati/operai il livello di engagement medio aumenta con l'aumentare dell'anzianità aziendale, probabilmente in funzione delle maggiori responsabilità legate alla crescita professionale. La Figura 2.4.6 mostra come ci sia una percentuale maggiore di persone *highly engaged* che sono in azienda da più di 11 anni.



La Figura 2.4.7 mostra in che misura i diversi fattori definiscono il livello di engagement: i valori assunti dagli otto elementi si collocano in un Δ di 1 punti.

Anche in questo caso quindi, come per il campione di impiegati e operai, potremmo dire che tutti gli otto elementi sono da ritenersi importanti per agire sul livello di engagement delle persone. Molto simile ai risultati della precedente analisi risulta essere anche la classifica degli elementi che vanno a determinare l'engagement: la disponibilità delle persone a dare un contributo maggiore di quello richiesto per il buon funzionamento dell'azienda è il primo fattore che definisce l'engagement, seguito dal conoscere e comprendere ciò che l'azienda vuole dalle singole persone. Avere l'opportunità di dimostrare ciò di cui si è capaci è il terzo fattore che rafforza il coinvolgimento del quadro e del dirigente.



Figura 2.4.7: gli elementi costitutivi dell'Engagement.

Un'importante differenza tra i risultati relativi agli impiegati e operai e quelli relativi ai quadri e dirigenti (Figura 2.4.8) è che i primi hanno dichiarato come primi due fattori che vanno a determinare l'engagement i due elementi che Herzberg ha definito "igienici": la sicurezza del posto di lavoro e il desiderio di avere una vita lavorativa e privata bilanciata. Invece, il campione dei quadri/dirigenti, ha indicato come primi fattori motivanti: gli stimoli intellettuali, il riconoscimento per il proprio contributo e una vita lavorativa privata e lavorativa bilanciata, lasciando al penultimo posto in classifica la sicurezza del posto di lavoro.

| OPERAI e IMPIEGATI | DIRIGENTI e QUADRI |
|---|--|
| Sicurezza del posto di lavoro (posto fisso) | Stimoli intellettuali |
| Una vita lavorativa e privata bilanciata | Riconoscimento per il mio contributo |
| Riconoscimento per il mio contributo | Una vita lavorativa e privata bilanciata |

Figura 2.4.8: I tre fattori motivanti: operai/impiegati – quadri/dirigenti.

Nella figura 2.4.9 sono indicate le differenze circa i primi tre fattori che determinano incertezza e paura nei due campioni analizzati.

| OPERAI e IMPIEGATI | DIRIGENTI e QUADRI |
|--|--|
| Paura di perdere il lavoro | Mancanza di chiarezza circa i risultati, la strategia e la visione aziendali |
| Mancanza di opportunità di sviluppo ed avanzamento professionale | Mancanza di opportunità di sviluppo e avanzamento professionale |
| Mancanza di chiarezza circa i risultati, la strategia e la visione aziendale | Paura di perdere il lavoro |

Figura 2.4.9: Paure e preoccupazioni dei lavoratori: operai/impiegati – quadri/dirigenti.

La prima competenza riconosciuta come proprio punto di forza, da tutto il campione preso in considerazione, è la capacità di collaborare con i colleghi del proprio dipartimento/gruppo di lavoro. La Figura 2.4.10 mostra quali sono, secondo la percezione personale, i punti di forza che i quadri e i dirigenti si riconoscono.

Rispetto alle valutazioni delle competenze che vengono riconosciute dai due campioni ai propri capi diretti, le due classifiche risultano essere simili per il primo fattore dichiarato: la disponibilità all'ascolto in caso di bisogno.

Le differenze emergono poi all'interno della classifica. Da notare nella figura 2.4.11, la terza competenza riconosciuta dai quadri/dirigenti ai propri superiori, che fa riferimento alla capacità

del proprio capo (che spesso coincide con il capo azienda) di incoraggiare la delega laddove possibile.

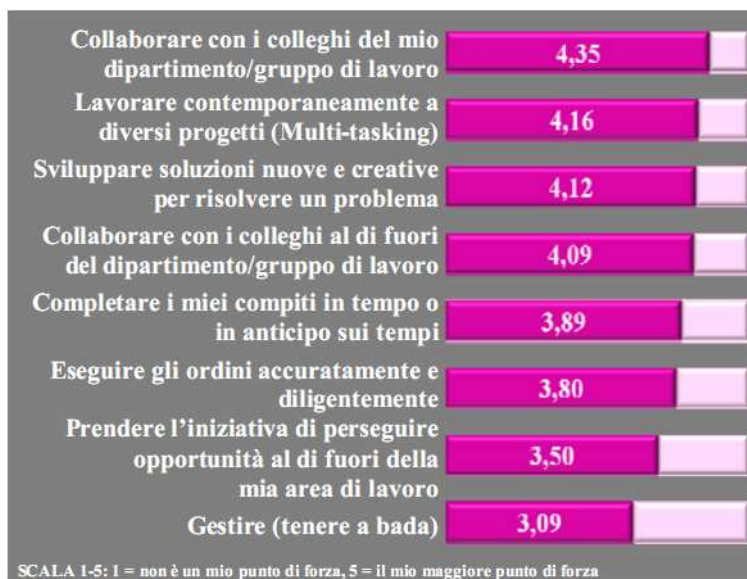


Figura 2.4.10: I punti di forza (percezione personale).

In conclusione si può sostenere che il valore dell'engagement delle due popolazioni prese in considerazione (impiegati-operai e quadri-dirigenti) è simile, anche se si costituisce di fattori diversi.

Per il campione con retribuzioni e responsabilità più basse, ciò che determina motivazione e coinvolgimento risulta essere legato alla soddisfazione di bisogni primari (la sicurezza del posto di lavoro e il desiderio di avere una vita lavorativa e privata bilanciata) mentre, per i quadri e i dirigenti, ciò che crea motivazione fa riferimento agli stimoli intellettuali e al riconoscimento per il proprio contributo evidenziando come, probabilmente, i bisogni di ordine primario per questa categoria di persone siano già soddisfatti.

La presenza di queste differenze tra i due campioni deve essere presa in considerazione dall'azienda in fase di valutazione delle prestazioni e nelle politiche di sviluppo e compensation, per soddisfare quelli che sono i reali bisogni e le reali aspettative dell'individuo che opera all'interno dell'organizzazione.

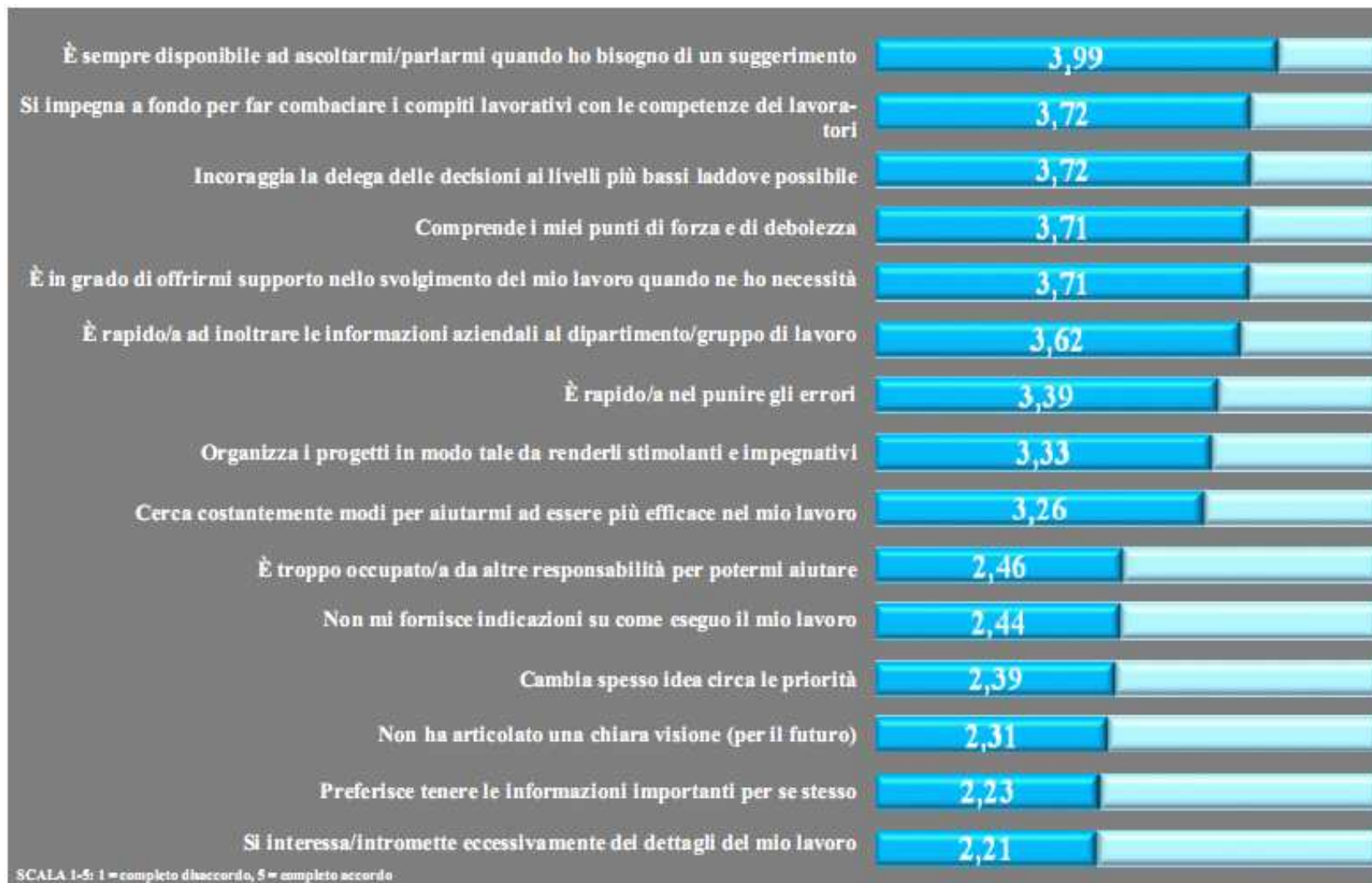


Figura 2.4.11: Principali comportamenti dei capi gerarchici dei quadri/dirigenti.

3. Considerazioni conclusive

Il Net Management Promoter Score (NMPS) risultato dai dati della ricerca condotta in Italia di - 19,6% e quello della ricerca inglese di - 15% ci conducono ad una **profonda riflessione inerente, sia al modo di gestire i collaboratori, che al modello di management utilizzato.**

Per quanto concerne la gestione dei collaboratori, dal momento che molto è stato scritto su come gestire al meglio le persone crediamo che la vera domanda sia: *“Come mai pur conoscendo cosa si dovrebbe fare per gestire al meglio i collaboratori, i capi non lo fanno?”*

Una possibile risposta potrebbe essere trovata nelle considerazioni seguenti:

- ***Gestire bene le persone è più complicato di quello che sembra.***

Nel gestire bene le persone le sfumature possono fare una enorme differenza. Se dare spazio ai collaboratori è importante per agevolare la loro crescita, il dare troppo spazio può essere dannoso e causare disorientamento. Se spingere il collaboratore a conseguire obiettivi sfidanti aiuta il suo sviluppo, il definire traguardi impossibili crea demotivazione. *Ma ciò che rende il tutto ancora più complicato, è che, come si insegna nel marketing, ogni cliente è una persona a sé stante (marketing one to one) che ha bisogno di un mix particolare degli elementi prima elencati.*

- ***I manager hanno molte priorità e tempo limitato.***

Molti manager hanno più collaboratori con differenti bisogni e spesso molti di questi hanno riporti sia gerarchici che funzionali. Inoltre, spesso, *i manager non utilizzano adeguatamente la delega svolgendo compiti che non competono a posizioni manageriali.*

- ***Gestire bene le persone non è intuitivo.***

Un altro aspetto importante del perché i manager non applicano quello che sanno, è che essere un buon manager richiede di saper agire in modo non intuitivo. Le persone hanno una innata tendenza a risparmiare tempo ed energia. Tuttavia, per attuare i comportamenti prima descritti ci vuole molto tempo e molta energia. *I capi che preferiscono risparmiare energia e tempo non dando feedback o non inquadrando i compiti all'interno di contesto più ampio, devono sapere che dovranno anche accontentarsi di persone non engaged e di prestazioni mediocri.*

Prima di effettuare alcune riflessioni sul modello di management è necessaria una precisazione. Per più di cento anni, i progressi compiuti in termini di strutture organizzative, analisi dei processi, sistemi di valutazione e sistemi premianti hanno contribuito al progresso economico. Il problema è che, la maggior parte delle innovazioni in materia di management risale ad almeno dieci anni fa. Dopo un avvio veloce nel primo novecento, il ritmo dell'innovazione manageriale è progressivamente decelerato. Il Management, come lo

conosciamo, ha raggiunto la sua fase di maturità nella curva ad S e forse è già nella fase di declino.

I modelli di management oggi utilizzati da gran parte delle aziende sono stati creati per risolvere principalmente due tipi di problemi:

1. fare in modo che dipendenti “semi-qualificati” fossero in grado di svolgere attività ripetitive con diligenza ed efficienza;
2. coordinare gli sforzi dell'organizzazione in modo da poter produrre beni e servizi in grande quantità.

In poche parole, i problemi erano l'efficienza e la produzione di massa, e la soluzione era la burocrazia, con la sua struttura gerarchica, gli obiettivi a cascata e una chiara e precisa definizioni dei ruoli e delle responsabilità.

I manager di oggi si trovano a dover affrontare problemi completamente diversi: ambienti volatili, contesti internazionali, cambiamenti continui, produzioni sempre più di nicchia e soprattutto la necessità di avere persone sempre più competenti, proattive e flessibili.

Le organizzazioni future dovranno essere capaci di creare un sistema culturale e di valori basato sui principi, sul dialogo, sulla fiducia e sul continuo interscambio di informazioni.

Creare una cultura simile in azienda sarà una sfida emozionante ed ambiziosa vinta solo dalle aziende il cui management sia dotato di visione, coraggio e umiltà per continuare ad apprendere ed a crescere. Le aziende vincenti e longeve non resistono al cambiamento, lo sposano. Il cambiamento diventa parte della loro vita, del loro modo di essere.

Di fronte a questi cambiamenti quali nuovi modelli di management sono veramente adatti per il futuro? Quali dovrebbero essere le priorità critiche dei nuovi modelli di management? Di seguito proponiamo alcune idee che dovrebbero costituire le fondamenta per un nuovo “manifesto del management”, che dovrebbe tradursi in un significativo incremento del Net Management Promoter Score.

Servire uno scopo più alto.

La maggior parte delle aziende è eccessivamente focalizzata nel massimizzare la ricchezza degli azionisti, tale unico obiettivo è inadeguato sotto molti aspetti. La sola massimizzazione della ricchezza dei azionisti non ha il potere di mobilitare pienamente l'energia umana. Il nuovo modello di management deve concentrarsi sulla realizzazione di uno scopo più alto e nobile che tenga conto di tutti gli stakeholders.

Più meritocrazia.

Mentre un certo livello di gerarchia sarà sempre una caratteristica di una organizzazione, c'è un urgente bisogno di limitare le conseguenze di una eccessiva gerarchia spesso associata ad una mancanza di meritocrazia.

La piramide organizzativa tradizionale deve essere sostituita da una gerarchia più “naturale”, dove lo stato e la responsabilità corrispondono al contributo, piuttosto che a rendite di posizione. Le gerarchie dovranno essere più dinamiche, in modo che il potere scorra più rapidamente verso coloro che realmente danno un valore aggiunto.

Aumentare la fiducia.

La sovrastrutturazione dei sistemi di controllo e di valutazione ha portato come conseguenza che la maggior parte dei dipendenti tende a conformarsi a quanto concordato. Un eccessivo utilizzo di tali sistemi tende a far diventare i dipendenti sempre più ansiosi e riluttanti a prendere l'iniziativa.

Valorizzare la diversità.

La diversità non è solo essenziale per la sopravvivenza di una specie, è anche un prerequisito per la redditività a lungo termine. Le organizzazioni che non incoraggeranno e valorizzeranno la diversità di esperienze, valori e capacità saranno destinate all'estinzione, in quanto non capaci di generare una varietà di idee, opzioni e esperimenti essenziali per il rinnovamento strategico e organizzativo.

De-strutturare l'organizzazione.

Per intercettare le opportunità che vanno e vengono alla velocità della luce, le organizzazioni devono essere in grado di riconfigurare rapidamente le capacità, le infrastrutture e le risorse. Purtroppo, in molte organizzazioni, silos funzionali e feudi politici ostacolano il rapido riallineamento delle competenze e delle responsabilità. Per diventare più adattabili, le aziende devono riorganizzarsi in unità piccole e fluide, basate sempre più sulla logica dei progetti.

Sviluppare misure di performance olistiche.

La maggior parte dei sistemi di misurazione tende a sovrastimare il raggiungimento di obiettivi di business nel breve periodo penalizzando o dimenticando lo sviluppo, la crescita e la longevità aziendale. I nuovi sistemi di performance dovranno tener maggiormente conto di un sistema di obiettivi capaci di gestire il presente e di creare il futuro senza dimenticarsi mai gli interessi di tutti gli stakeholders (dipendenti, clienti, fornitori, contesto sociale ed ambientale).

Creare una democrazia di informazioni.

L'informazione è potere, lo si è sempre saputo. Nella maggior parte delle organizzazioni la circolazione delle informazioni è troppa limitata, spesso i dipendenti non conoscono i dati di

fatturato, l'andamento dei costi, i trend di vendita e sono gli ultimi a sapere di importanti cambiamenti aziendali. Nelle nuove organizzazioni le informazioni dovranno circolare liberamente, consentendo così alle persone di prendere decisioni tempestive e di essere più proattivi.

Liberare l'energia e l'intelligenza aziendale.

Le persone possiedono talento, ingegno, intelligenza e creatività, ma la maggior parte di queste doti non viene utilizzata. Il successo dell'impresa sarà sempre più direttamente collegato alla quantità di energia che i collaboratori sono disposti ad investire, ed alla capacità di concentrarla e di dirigerla verso un unico e sfidante scopo.

La maggior parte di noi non ha la minima idea di ciò che possiamo realizzare in un determinato arco di tempo, finché non siamo messi alla prova. Usiamo una porzione infinitesimale delle nostre capacità intellettuali, e non ne siamo nemmeno consapevoli. Poi ci imbattiamo nello stimolo giusto e mobilitiamo il nostro potenziale intellettuale. Quando siamo impegnati in un progetto coinvolgente la nostra mente ne è letteralmente assorbita. Dovunque siamo, in ufficio, a casa, in macchina, la nostra attenzione è attratta dalle cose, dalle persone e dagli eventi che si collegano al nostro progetto. Tutto ciò che vediamo, tutto ciò che facciamo, diventa collegato al progetto.

Immaginate che un'impresa riesca a trovare il modo di organizzare e mobilitare l'attenzione delle persone intorno all'obiettivo, di migliorare significativamente la sua performance e di accelerare bruscamente. Supponete che l'intelligenza collettiva delle persone che lavorano con voi sia stata adeguatamente stimolata, al punto che il miglioramento della performance è diventato non solo un obiettivo ma una vera e propria missione. Se ogni singolo collaboratore riesce a vedere il mondo attraverso la lente del suo progetto di miglioramento, tutto ciò che vede può divenire una ricca risorsa potenziale per la realizzazione di un lavoro creativo.

Una volta capito e apprezzato il principio della concentrazione della energia dell'organizzazione, la prossima domanda da porsi è: "Come sfruttare questa energia per trasformare la propria impresa?". La risposta è: "Trasformando i collaboratori in partner e coinvolgendoli nel processo decisionale".

I collaboratori devono partecipare appieno al miglioramento delle condizioni di lavoro e alla ridefinizione dei loro compiti, sia nel breve che nel lungo termine. La maggior parte dei collaboratori possiede energie creative e potenziale intellettuale ben maggiore di quanto non richiedano le loro mansioni. Se riusciamo a far emergere una parte di questa energia creativa e indirizzarla al miglioramento dell'attività corrente e alla progettazione del futuro, il risultato può essere eccezionale. Gestire le idee non significa far calare dall'alto le proprie idee, ma al

contrario, vuol dire creare le condizioni perché nascono idee nuove . Le nuove aziende dovranno facilitare questo processo di crescita gestendo le condizioni organizzative ed economiche affinché le persone producano una esplosione di idee geniali che diano valore aggiunto.

Questo significa occuparsi dell'intelligenza aziendale, significa vedere l'organizzazione come una comunità di persone engaged che non deve mai smettere di apprendere, di crescere e di lavorare allo stesso tempo per migliorare il presente e per creare il futuro.

4. Bibliografia

- Amabile T., Kramer S. (2011), *What Your Boss Needs to Know About Engagement*, Harvard Business Review, November 16
- Blessing White Inc (2011), *Employee Engagement Research*
- Birkinshaw J. (2010), *Reinventing Management*, Jossey-Bass
- Boyatzis R., Goleman D., McKee A. (2001), *Primal Leadership Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press
- Boyatzis R., McKee A. (2005), *La leadership risonante*, Etas
- Collins J. C., Porras J. I. (1995), *Built To Last Successful Habits for Visionary Companies*, Harper Collins
- D'Amato V. (2000), *Costruire oggi il domani*, Franco Angeli
- D'Amato V. (2007), *Passione, unicità, competenza e valore. Come svilupparli nell'era dell'ipercompetizione*, Franco Angeli
- D'Amato V. (2011), *L'arte del dialogo*, ed. 8, Franco Angeli
- D'Amato V., Angelini L., Tosca E. (2011), *Il sestante delle organizzazioni vincenti*, Franco Angeli
- D'Amato V., Minelli E., Rebora G. (2009), *Alla ricerca dell'unicità*, Franco Angeli
- Gratton L. (2009), *Glow*, Prentice Hall
- Hamel G. (2000), *Leading the revolution*, HBS Press
- Hamel G. (2001), *Leader della rivoluzione*, Il sole 24 ore,
- Heath C., Heath D. (2011), *Switch*, Etas
- Kahn W. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, The Academy of Management Journal, 33, 692-724
- Loehr J., Tony S. (2003), *The Power of Full Engagement*, Free Press
- Mazzara D., Paccioretti E. (2004), *Formare il personale*, IPSOA
- Rebora G. (2009), *La direzione del personale. Fondamenti per una prassi professionale innovativa*, ETAS
- Rebora G., Minelli E. (2007), *Change management*, ETAS
- Rebora G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci
- Ridderstrale J., Wilcox M. (2009), *Ri-caricare l'azienda*, Franco Angeli
- Ulrich D., Ulrich W. (2010), *Getting Beyond Engagement to Creating Meaning at Work*, Harvard Business Review, June 2
- Ulrich D., Ulrich W., Marshall G. (2010), *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*, Mc-Graw Hill
- Wheatly M. (1992), *Leadership and the new sciences*, Berrett-Koehler Publisher
- Wheatley M., Kellner-Rogers M. (1996), *A simpler way*, Berrett-Koehler Publishers

Note

¹ Research Report del CeRCA, Centro di Ricerca sul Cambiamento e Apprendimento Organizzativo

² La ricerca è stata svolta in partnership con il Prof. Julian Birkinshaw, Professor of Strategic and International Management e Deputy Dean Responsible for Degree Programmes presso la London Business School.

³ Prof. Vittorio D'Amato, Direttore CeRCA – Centro di Ricerca sul Cambiamento e Apprendimento Organizzativo, Università Carlo Cattaneo – LIUC