

## Note di management n° 38

### Parliamo di ... merito

Finalmente anche sulla stampa non specializzata si parla di gestione del personale in modo non convenzionale e si affaccia il tema del ... **merito**.

Ripetutamente ho sottolineato nei miei scritti ed interventi formativi l'esigenza di coinvolgere i collaboratori nella definizione e ridefinizione dei loro ruoli organizzativi in considerazione delle tre aree interessate: l'organizzazione (processi e dettato strategico), l'individuo (aspettative, valori e visione personale) e i clienti (aspettative ed esigenze dei clienti interni ed esterni). L'esperienza conferma che, se il processo è stato ben gestito, l'individuo si sente più realizzato, coinvolto e consapevole dell'importanza del proprio contributo al funzionamento dell'azienda nel suo insieme.

Prendo spunto da un articolo, apparso nella sezione Dossier Lavoro di **CORRIERECONOMIA** (supplemento del lunedì del Corriere della Sera) del 16 Dicembre 2013 a firma Roger Abravanel, che consiglio a tutti di leggere per capire meglio, e ce n'è un grande bisogno, in che mondo viviamo.

Per chi non avesse avuto l'opportunità di leggerlo ne riporto alcuni stralci che ritengo particolarmente significativi ed esplicativi di un diffuso arretramento delle capacità competitive del nostro Paese negli ultimi anni.

Il titolo stesso "Svolte <La crescita? È una questione di merito>" introduce il cuore del problema: la crescita, il tasto dolente di cui tutti parlano ma che pochi hanno l'onestà intellettuale di chiamare con il suo vero nome >> sopravvivenza.

E' infatti il sottotitolo "Il 50% dei dipendenti italiani è scontento. Le colpe di un capitalismo familiare che deve cambiare. E in fretta" che mette il dito nella piaga: l'incapacità di valorizzare il capitale umano, al di là delle consuete generiche motivazioni (il sistema Italia che non funziona, le tasse esagerate, le banche che lesinano i fondi, ecc.).

I dati statistici riportati nell'articolo (sconfortante il rapporto fra aziende italiane e multinazionali presenti in graduatoria: le prime 10 aziende classificate sono tutte estere) sono stati rilevati da "Great Place to Work", un'indagine condotta ogni anno fra le aziende per misurare il grado di soddisfazione del personale che opera al loro interno.

Le evidenze 2013, analoghe a quelle 2012, confermano innanzitutto "il generale disinteresse delle nostre imprese per questo tipo d'iniziativa, dato il basso numero di partecipanti tricolori rispetto alle multinazionali", come combinazione di due fattori: una cultura da impresa



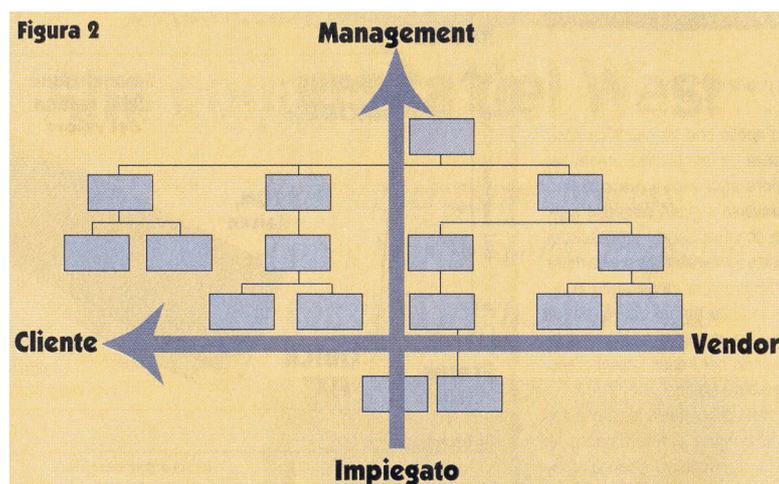
familiare ed una certa diffidenza verso lo spirito di iniziativa (propositività, ambizione, linguaggio franco).

“I soli leader sono il padrone e la sua famiglia e gli altri sono essenzialmente degli impiegati ... Nella mentalità comune ... meglio un personale fedele, capace di eseguire le istruzioni e motivato solo dal mantenimento del posto di lavoro ...

Quand’anche si riuscisse a fare evolvere questa cultura anticrescita, non sarebbe così facile rafforzare in poco tempo la gestione delle risorse umane. Non basta dire ‘le risorse umane sono importanti’, bisogna cambiare l’atteggiamento e la mentalità di molti; soprattutto dell’imprenditore che deve per esempio capire che in azienda la meritocrazia è più importante della famiglia e che il denaro per la formazione è perlomeno altrettanto ben speso di quello per acquistare una nuova macchina.

... Un imprenditore può avere una buona idea, ma la vera innovazione viene dal lavoro di tanti (soprattutto giovani) guidati da un ‘capo’ che non è più un controllore dell’orario di lavoro e del rispetto delle procedure, ma un direttore d’orchestra che si assicura che ognuno dia il meglio di sé”.

**Formazione e motivazione** quindi sono la chiave di volta della crescita aziendale perché esprimono dei veri e propri bisogni del personale che il management deve riconoscere e gestire come step necessario e propedeutico allo sviluppo della struttura secondo una logica di processo che, introducendo la catena fornitore-cliente come strumento di qualità, implica una generale responsabilizzazione nel soddisfare il cliente interno.



*Dalla struttura al processo*

La motivazione all’organizzazione, ci dicono gli studiosi di management, da Douglas Mc Gregor (*The Human Side of Enterprise* – 1960) ad Abraham Maslow (*A Theory of Human Motivation* – 1943), a Frederick Herzberg (*The motivation to work* – 1959), Rensis Likert (*New Patterns of Management* – 1961), Chris Argyris (*Organizational Learning* – 1978), ecc., è fortemente

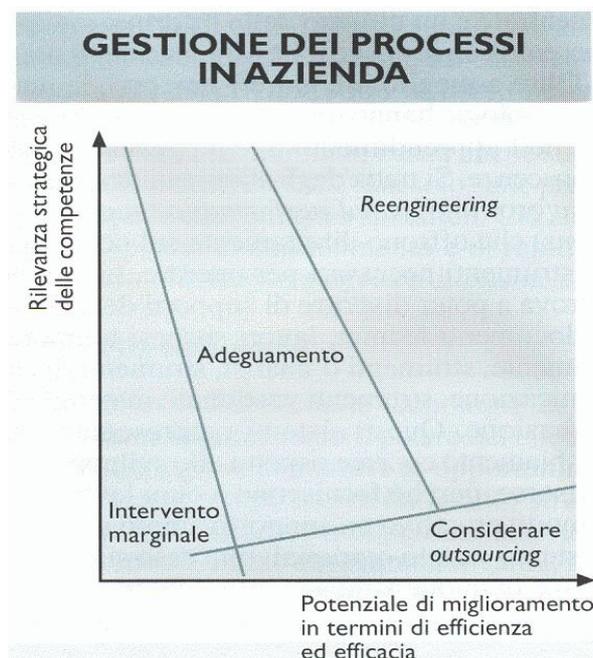


influenzata dalla **percezione di equità organizzativa** (valutazione del merito mio e degli altri) e determina nell'individuo una varietà di atteggiamenti consequenziali a seconda dei risultati dell'analisi comparativa da lui effettuata.

Chi è motivato si trova spesso nella condizione di una "squadra" che deve raggiungere un risultato. La **somma della forza** non è più data dalla somma delle individualità, ma da un **valore aggiunto** che "spinge" il gruppo a dare di più.

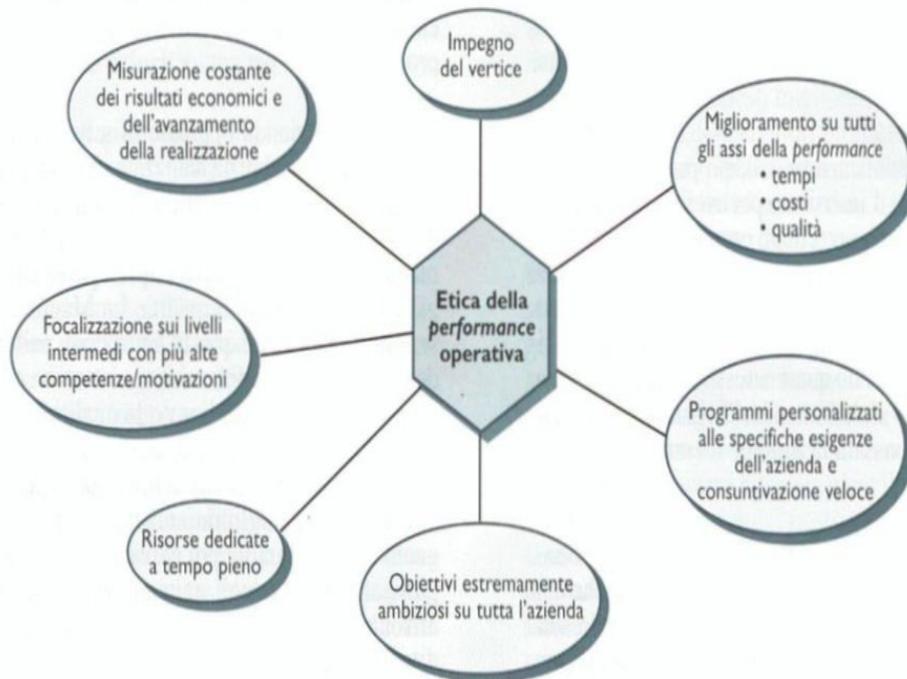
Il **comportamento manageriale**, pertanto, si deve impegnare per creare e mantenere le condizioni organizzative necessarie secondo alcune direttrici di base:

- ❖ Sviluppare la comunicazione ed il feed-back in termini di efficacia (chiarezza, trasparenza, diffusione)
- ❖ Affermare la cultura della responsabilità diffondendo e consolidando l'utilizzo di strumenti **MBO** – Management By Objectives (tecniche di Problem Solving, Project Management, Benchmarking)
- ❖ Affinare il sistema premiante applicando semplici e condivise tecniche di **Goal Setting** individuale e collettivo con l'adozione di obiettivi **SMART** (Specific – Measurable – Attainable – Relevant – Time-oriented)





## LE CONDIZIONI PER CAMBIARE CON SUCCESSO



L'applicazione di **tecniche di miglioramento** ha successo quando è effettuata con la giusta determinazione ed il coinvolgimento del **top management** nelle fasi decisionali.

Questo in sintesi significa:

- ✚ Applicare la metodologia giusta al problema giusto al momento giusto
- ✚ Faticare per conseguire il risultato e dedicare le migliori risorse allo sforzo
- ✚ Sempre perseverare nel miglioramento senza sedersi mai sugli allori dei risultati conseguiti
- ✚ Il management spinge costantemente la performance operativa in modo ossessivo

Ovviamente tutto questo richiede che nei manager operativi si affermi la consapevolezza della loro responsabilità sullo **sviluppo delle persone** a loro affidate e non solo sul rispetto del budget.

Si tratta di rendere consapevoli le persone del funzionamento dell'azienda (processi chiave), degli effetti delle loro scelte decisionali sugli altri attori aziendali e della loro sfera di responsabilità, intendendo con questo concetto l'ambito all'interno del quale la persona deve agire ed eventualmente prendere decisioni anche se non direttamente inerenti agli specifici compiti del ruolo che ricopre.

*Roma, Gennaio 2014*