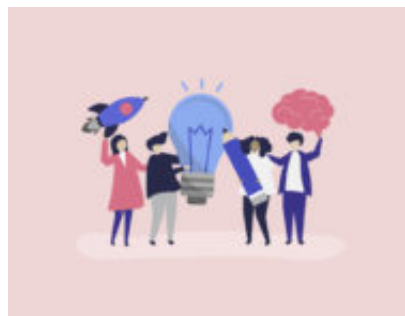


## L'ispirazione è chiave e la cultura aziendale va cambiata

**Author :** Francesco Ferzini

**Date :** 15 novembre 2018



“Non vedo l’ora che sia venerdì!” Molti lo pensano. Troppi.

Fraasi di questo tipo (“Weekend, finalmente!”, “Thank God it’s Friday”) sono molto comuni, così come i volti corrucati che già la domenica esclamano: “Uff, domani è già lunedì”, e il giorno successivo riversano la loro frustrazione su tutti quelli che incontrano.

Moltissime persone sono decisamente insoddisfatte del loro lavoro, e anche della loro esistenza. Questo, se riflettiamo, è logico. Infatti, la maggior parte delle persone passa la maggior parte del tempo al lavoro, e come ci si relaziona al proprio impiego ha una grossa influenza su tutte le altre aree della propria vita, determinandone la qualità (mediamente una persona passa circa il 35% della vita adulta sul posto di lavoro, che sono all’incirca 100’000 ore, *Revise Sociology 2016*).

Per un numero considerevole di persone, la vita si racchiude in due giorni: sabato e domenica. Vivono solo per il fine settimana. Detestano la settimana lavorativa. Vedono il lunedì come un patibolo settimanale, e il venerdì come una sorta di liberazione.

Dalle ricerche condotte a livello internazionale dalla società Gallup (*State of the Global Workplace report 2013 e 2017*) scopriamo che la situazione è più critica di quanto si possa pensare: a livello professionale, praticamente nove persone su dieci (!) non trovano un senso in ciò che fanno! Non meraviglia, dunque, che non vedano l’ora del weekend.

Nel 2013, i risultati di questo studio condotto in 142 paesi evidenziavano che solo il 13% dei lavoratori era entusiasta del proprio impiego. Il rimanente 87% era composto da: 63% di lavoratori “disinteressati” (coloro che mostrano scarsa motivazione, poco impegno e minori possibilità di investire le loro energie nel raggiungimento degli obiettivi aziendali) e 24% “attivamente disinteressati” (quelli che sono infelici, improduttivi e propensi a contagiare i collaboratori con il loro atteggiamento negativo).

Negli ultimi anni vi è stato un lieve miglioramento, ma i risultati non sono per niente rassicuranti. Dal rapporto 2017 (che questa volta ha visto coinvolte 155 nazioni), scopriamo che la

percentuale degli entusiasti è salita a 15 (+2% rispetto al 2013). Al contempo, “disinteressati” e “attivamente disinteressati” sono rispettivamente: 67% e 18%.

Un altro dato molto interessante lo possiamo estrapolare dalle ricerche condotte sul suolo americano (*State of the American Workplace 2017*), dove più della metà dei lavoratori (51%) risultano essere attivamente alla ricerca di un nuovo impiego, o comunque stanno valutando nuove opportunità di carriera.

Queste percentuali (che trasudano malcontento) suggeriscono che pochi hanno per mestiere la propria passione, e che per quanto riguarda l'organizzazione aziendale, le imprese devono porsi dei seri interrogativi.

Inoltre, il fatto che molte persone vedano il proprio lavoro come un vero e proprio fardello non solo influisce in modo molto negativo sulla loro vita, ma è altamente controproducente sotto molti altri aspetti. In fondo, come sappiamo, le aziende non sono diverse dalle persone, e come tali possono ammalarsi. Disinteresse e comportamenti negativi possono diventare molto pericolosi e contagiare tutta l'impresa come un virus, a tutti i livelli della scala aziendale. Questo contagio porta poi a una varietà di problematiche, come ad esempio: forza lavoro non dedicata, immaturità psicologica, irresponsabilità, caos.

Tutto ciò ha ovviamente un costo, che non solo incide negativamente sul business e sulla cultura aziendale, ma anche sull'economia in generale. Sempre stando ai dati forniti dalla società Gallup, nel 2013 si stimava che solamente negli Stati Uniti gli impiegati “attivamente disinteressati” erano responsabili di costi legati alla perdita di produttività pari a 500 miliardi di dollari. Nel 2017, il costo globale di questa improduttività sembra situarsi attorno a una cifra esorbitante: 7 bilioni!

Certo, oggi va anche detto che stiamo fronteggiando dei cambiamenti senza precedenti. Le forze del cambiamento e della globalizzazione stanno rimodellando tutto, compreso il modo di lavorare, il posto di lavoro, la forza lavoro e il lavoro stesso. È vero che le organizzazioni hanno qualche difficoltà nel tenere il passo con gli incredibili sviluppi a livello tecnologico e adattarsi alle nuove condizioni di mercato. Non si può negare che vi siano diverse altre variabili in gioco, come la globalizzazione dei mercati, la crescita e lo sviluppo di nuovi modelli economici (e.g. gig economy), e le aspettative delle nuove generazioni di lavoratori, et cetera; ma i problemi di fondo sono poi sempre gli stessi di sempre, e riguardano soprattutto le relazioni umane.

Il punto è proprio questo: il business è fatto di relazioni, e il successo negli affari deriva proprio dal successo nelle relazioni umane. Com'è risaputo, le persone abbandonano i manager, non le imprese, e questo la dice lunga sul fatto che il problema principale di molte organizzazioni ha come denominatore comune una leadership inefficace e delle relazioni disfunzionali.

Le più recenti ricerche evidenziano che la metà degli impiegati non sa bene cosa l'azienda si aspetta da loro, e che in parecchi casi non sono neppure a conoscenza di quali siano la visione e missione dell'organizzazione... Un altro problema decisamente tipico è la mancanza di riconoscimento. In relazione alle percentuali dapprima menzionate, è degno di nota il fatto che l'entusiasmo dei lavoratori è molto più basso per quanto riguarda le industrie caratterizzate

da lavori di routine, in modo particolare dove vi è un management che mette il sistema davanti alle persone.

Questo non deve però meravigliarci troppo. Infatti, fino ad oggi è così che sono andate le cose. Al fattore psicologico e all'elemento umano sono stati fortemente prediletti gli aspetti più tecnico-finanziari del business, e il sistema è stato messo davanti all'Uomo.

Oggi però — nell'era dell'informazione, della conoscenza e del significato — è il lavoratore che porta contributo al sistema e non più il contrario come nel secolo scorso. È perciò molto importante comprendere che non è più possibile ignorare il fattore umano. Altrimenti, come abbiamo visto, non solo non vi è un buon ritorno sull'investimento in relazione al proprio team, ma le perdite sono davvero enormi.

Per questo, è davvero molto importante tenere tutti questi aspetti in considerazione, facendo in modo che vi sia la persona giusta al posto giusto, tenendo adeguatamente conto dei bisogni individuali e valorizzando le capacità di ognuno. Diciamolo chiaramente: le persone non devono considerare il lavoro come un peso da portare sulle spalle. Devono poter trovare nel loro impiego un profondo significato, sentirsi protette e poter esprimere i propri doni e talenti. Devono sentirsi rispettate e accudite; e al sicuro.

È fondamentale entrare nell'ottica che i propri collaboratori non sono semplicemente delle risorse da gestire che gravano sul conto economico, ma il vero capitale aziendale. Prendersi cura di loro deve dunque diventare una priorità. Perciò, la vecchia mentalità deve lasciare spazio a un pensiero nuovo e dinamico che contribuisca a migliorare la cultura aziendale, riducendo la distanza fra impiegati e manager e supportando il coinvolgimento di tutti.

Bisogna dunque partire da premesse diverse, e selezionare dei manager consapevoli del fatto che il successo dell'organizzazione si basa sui risultati delle persone che lavorano alle proprie dipendenze. Vanno identificate quali sono le “barriere al coinvolgimento”, quali sono le opportunità per migliorare, e soprattutto, è importante agire in modo concreto per cambiare le cose e creare finalmente un'impresa che i propri dipendenti amano, e una cultura caratterizzata da una passione condivisa, e da persone che vivono per ciò che fanno (e non che lo fanno solo per sopravvivere).

Questo molte aziende lo hanno compreso ed hanno iniziato a creare una cultura completamente diversa dai vecchi modelli di business, basti vedere imprese di successo come google.com, hubspot.com, zappos.com. In più, il lavoro oggi comporta sempre più cooperazione e collaborazione, e sempre meno supervisione. Agilità, flessibilità, velocità di esecuzione implicano sempre più autonomia, e come può un'impresa avere successo in questa nuova economia se le persone che vi lavorano non sono motivate né tantomeno ispirate e sono presenti solo fisicamente in attesa che sia venerdì, o la fine del mese?

La leadership autentica si basa proprio su questo: sull'ispirazione! È dunque fondamentale conoscere le persone: chi sono, e non solo cosa fanno. Non si tratta di numeri. Le persone vogliono essere rispettate come individui, e essere riconosciute... e non semplicemente “gestite”. Ogni persona ha uno straordinario potenziale da realizzare, e servono delle strategie

che permettano ai propri collaboratori di identificare quali sono i propri talenti naturali, in modo tale da trasformarli in una forza che può migliorare drasticamente la produttività organizzativa e l'ambiente di lavoro.

Per definizione, il lavoro è l'impiego di un'energia per raggiungere uno scopo determinato, e proprio per questo è fondamentale che trasformare l'esperienza dei propri collaboratori in modo tale che possano sentirsi appagati e realizzati... e ispirati!

Come disse il noto imprenditore statunitense Jim Rohn, generalmente cambiamo per ispirazione o disperazione, ed è sulla prima alternativa che bisogna concentrarsi. L'ispirazione è chiave di successo, non solo per dirigenti e quadri aziendali, ma a ogni livello gerarchico dell'organizzazione aziendale.

Nel 2015, le ricerche della società Bain & Company hanno inequivocabilmente evidenziato che ispirazione e produttività sono altamente correlate. Gli impiegati ispirati sono di gran lunga i più produttivi, e per parlare di cifre percentuali, questo è il quadro che emerge:

- La produttività di un team insoddisfatto è inferiore a 100, e si aggira attorno al 70%.
- Un team soddisfatto, ovvero un team che gode di sicurezza sul posto di lavoro, di formazione interna, di uno snellimento nelle pratiche burocratiche, di una valorizzazione delle proprie capacità ed una remunerazione adeguata si situa al 100%.
- Un team motivato è invece un team che opera con più. È un team che ha maggiori possibilità di apprendimento e crescita, e può godere di un maggior impatto nel fare la differenza. A livello produttivo, questo team sale al 144%.
- Team ispirato? 225%!

Per concludere, oggi non si tratta più di limitarsi a misurare la soddisfazione della propria forza lavoro una volta all'anno o di inviare una cartolina standard ai propri dipendenti per Natale, ma di portare lo sguardo sull'esperienza dei propri collaboratori, e iniziare a considerarla importante quanto l'esperienza dei propri clienti.

In estrema sintesi: nella nuova economia, il successo di un'impresa ruota attorno a dei team vincenti. Ispirati.

“Il grande compositore non si mette al lavoro perché gli è venuta l'ispirazione, ma gli viene l'ispirazione perché è al lavoro.” Ernest Newman

## Riferimenti:

- What percentage of your life will you spend at work?  
<https://revisesociology.com/2016/08/16/percentage-life-work>
- State of the Global Workplace report 2013 & 2017  
<https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
- State of the American Workplace report 2017

<https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>

- Engaging your employees is good, but don't stop there <https://www.weforum.org/agenda/2016/03/engaging-your-employees-is-good-but-don-t-stop-there>

Articolo a cura di **Francesco Ferzini**