



Competizione
& sviluppo

Investire in "motivazione"

Se il personale è soddisfatto,
la produttività aumenta. Di questo
e altro parliamo con Marco
Rotondi, presidente dell'istituto
Europeo Neurosistemica

L'Istituto Europeo

Neuro-sistemica è un'organizzazione no profit per la valorizzazione e lo sviluppo delle Risorse Umane che nasce in Svizzera all'inizio degli anni '90 da una ricerca finalizzata a delineare le caratteristiche degli ambienti di lavoro "empowerizzanti", cioè quelli dove le persone "stanno bene" e quindi producono di più e meglio, con soddisfazione di azionisti e clienti. «Ora questo è un concetto abbastanza scontato - spiega Marco Rotondi, ingegnere e psicologo, presidente di IEN -, ma vent'anni fa non lo era affatto. Quella ricerca venne svolta con un approccio che denominammo neurosistemica, ovvero un mix di neuroscienze (che studiano la regolazione del sistema nervoso e i meccanismi che determinano le emozioni, le capacità cognitive, il benessere...) e di dinamica dei sistemi (quindi la comprensione dei circoli di causalità, di feedback, le interrelazioni...)». In questi ultimi anni l'attenzione per la gestione delle risorse umane è molto cresciuta, anche se alle buone intenzioni non sempre seguono i fatti. A conferma che «almeno oggi se ne parla», alla classifica IEN delle aziende virtuose nella gestione del personale, un tempo unica nel genere, «se ne sono aggiunte altre sei». Cosa contribuisce alla creazione di un "buon" ambiente di lavoro? In primis, un buon rapporto tra capi e collaboratori.

Ce lo spiega Marco Rotondi citando una ricerca svolta da IEN e pubblicata con il titolo "Che capo vuoi?": «sono state esaminate le risposte di 2500 dipendenti di aziende dove "si lavora bene" (non sono più di 200) ed effettuate una sessantina di interviste di approfondimento. Ne è emerso un quadro di generale insofferenza e malessere. Il rapporto capo-collaboratore, che si riproduce nella "catena del comando" dalla cima alla base della piramide aziendale e costituisce la spina dorsale dell'azienda stessa, viene in molti casi definito pessimo, a prescindere dai riconoscimenti in denaro o dagli avanzamenti di carriera. A un rapporto di facciata si preferisce il confronto diretto, più difficile, magari, ma più leale. Ricordo che intorno al 1810 i portuali genovesi potevano scegliere tra due tipi di contratto: uno prevedeva un compenso più alto a fronte del divieto di critica; l'altro riconosceva un compenso più basso con facoltà di mugugno. Quasi tutti i portuali sceglievano questo secondo tipo di contratto».

All'Istituto, che ora ha sede a Sestri Levante, sono associate imprese private (solo per citarne qualcuna: BMW, Saiwa, Erg, Danone, Benetton...) ed enti pubblici (Regione Toscana, ASL di Bologna, Agenzia Liguria Lavoro, Università Cattolica di Milano...) che condividono la convinzione che è importante motivare e non solo "dare

lavoro" e che oltre a "pareggiare i conti" sia necessario pareggiare anche asset intangibili come la soddisfazione nel reciproco "dare e avere" tra dipendenti e aziende. I servizi offerti agli associati spaziano dall'organizzazione, valutazione e valorizzazione delle risorse umane alla gestione del cambiamento, alla formazione - oggetto specifico della IEN Business School.

La partecipazione ai percorsi formativi proposti dalla Scuola consente ai manager della Liguria di confrontarsi con colleghi provenienti da grandi realtà imprenditoriali che portano testimonianze di eccellenza nella gestione delle risorse umane. «I dati dimostrano che per le aziende investire in motivazione è altamente remunerativo, perché - precisa Rotondi - la produttività aumenta in media del 25%. La soddisfazione del personale è un asset intangibile importantissimo, soprattutto nel settore dei servizi e dell'innovazione di prodotto, dove il valore aggiunto di ogni singolo dipendente può fare la differenza anche in termini di mercato. Il responsabile delle risorse umane gioca quindi un ruolo fondamentale: deve saper ascoltare, capire e risolvere le criticità al fine di creare l'ambiente lavorativo più favorevole possibile alla creazione di valore, allo sviluppo di "cervelli d'opera"». Un'attenzione particolare va poi riservata ai "numeri due" in azienda, superati in visibilità e retribuzione spesso di parecchie lunghezze dai "numeri uno" ma, a differenza di questi ultimi, leali e fidelizzati. In una pubblicazione dal titolo "I numeri due sono i numeri uno", a cura di Paolo Iacchi e Giuseppe Varchetta, vengono esaminati i casi di società che riservano lauti stipendi a direttori che se ne vanno dopo pochi anni, in genere senza aver insegnato nulla ai collaboratori. «Sono i numeri due - sottolinea convinto l'ing. Rotondi - quelli da curare, sono affezionati all'azienda e per questo andrebbero ascoltati e motivati. Se si facesse un conto costi/benefici, la valorizzazione dei numeri due risulterebbe molto più vantaggiosa per l'impresa rispetto all'assunzione di numeri uno, sotto tutti i punti di vista». In conclusione, ribadisce Rotondi, «se le risorse umane sono ben gestite, la produttività dell'azienda aumenta. E nel rapporto capo-collaboratori è il capo che deve dare il buon esempio. Come ha fatto Obama, che è stato capace, in un anno e mezzo, partendo da zero e senza il supporto delle lobby, a mettere su una start-up con 1200 collaboratori e 20mila volontari. Si è messo in gioco in prima persona dando l'esempio su tutto: ha perfino smesso di fumare». Per saperne di più, "Obama leadership - cosa possiamo imparare come manager e come persone", a firma di Federico Mioni e Marco Rotondi, per i tipi di **Franco Angeli**. ■ (P.P)

