

## RUBRICHE

## LIBRI

## Engagement, la marcia in più

**D**a anni sentiamo le aziende ripetere "le persone sono la risorsa più importante". Eppure, secondo i dati della ricerca Gallup 2016, l'87% dei lavoratori si dichiara demotivato. Per molti l'azienda non rappresenta più una sicurezza, né una fonte di identità. Lo scenario è denso di minacce, non ultimo la competizione di robot sempre più intelligenti, tuttavia alle persone si richiede un contributo di idee e creatività, coinvolgimento emotivo e disponibilità a impegnarsi anche oltre il ruolo.

Come riaccendere slancio e dedizione al lavoro? Come rinforzare il senso di appartenenza e la voglia di dare di più senza aspettarsi benefici economici o opportunità di carriera in cambio? Occorre innescare una marcia in più nelle persone, attivare una spinta che viene dall'interno. Quella spinta ha oggi un nome, si chiama *engagement*. Non è l'ultima trovata della consulenza, né un restyling di vecchie tecniche motivazionali: è una fonte di vantaggio competitivo che fa leva su autodeterminazione e resilienza, proattività e self-leadership. È una risorsa psicologica riconosciuta e documentata da un'ampia letteratura (purtroppo poco tradotta in Italia), un costrutto che misura i fattori che promuovono o frenano l'impegno delle persone a offrire un contributo al successo dell'impresa che vada ben oltre le attese. Ed è una risorsa su cui investire per reggere le sfide di un mondo che cambia velocemente. Ma come?

Secondo ricerche internazionali le organizzazioni che realizzano strategie e piani di *employ enga-*

*gement* sistematici e continuativi ottengono risultati migliori in termini di salute organizzativa, performance e redditività. Avendone colto il valore, il governo del Regno Unito già da qualche anno sostiene il movimento Engaging for Success: una piattaforma che raccoglie e diffonde esperienze e strumenti sul tema. Nel nostro paese interventi sistematici sull'employ engagement sono ancora episodici, spesso limitati a piani di welfare o a interventi occasionali sul benessere organizzativo. Anche le ricerche scarseggiano.

Per colmare questo vuoto l'Università Iulm di Milano ha realizzato un'indagine (2016-18) i cui risultati sono confluiti in **Engagement e disengagement dei collaboratori**, uno studio robusto ed esaustivo che aiuta chi ha il non facile compito di gestire le risorse umane a capire quali bisogni e attese muovono oggi i collaboratori, cosa favorisce e cosa ostacola il loro impegno. L'indagine ha coinvolto 173 aziende italiane con più di 500 dipendenti incluse nella lista Mediobanca 2015, partendo dall'ipotesi che «i programmi di employee engagement si ritrovano più facilmente in aziende con più alto numero di dipendenti». L'indagine è arricchita da 13 case study (fra cui spiccano i casi Eni e Senofi) e da 10 interviste a studiosi e consulenti esperti sul tema. Da questo robusto *corpus*

di dati si è potuti giungere anzitutto a una chiara definizione di engagement: «Un tratto personale di predisposizione all'entusiasmo che, quando interagisce con i fattori situazionali, determina uno stato psicologico persistente di *assorbimento* nel lavoro, *dedizione* emotiva e *vigore*, ovvero energia e resilienza».

Circoscritto l'oggetto della ricerca, vengono indicati i due comportamenti che più influiscono sull'attivazione dell'employee engagement: le voci e i silenzi che possono essere pro o contro l'azienda. Nonché i contesti in cui questi comportamenti si manifestano più spesso. In particolare:

- 1) la *comunicazione interna* è ingaggiante quando è improntata alla trasparenza e alla libera espressione della voce dei collaboratori;
- 2) i *sistemi di gestione Hr* ingaggiano se accolgono le critiche costruttive e promuovono la partecipazione dal basso;
- 3) lo *stile manageriale* è engaging quando il leader si dimostra inclusivo, improntato a equità, coerenza, partecipazione e condivisione delle decisioni.

Il libro riporta che «nel 46% delle aziende intervistate la comunicazione interna e la gestione Hr sono collocate nella stessa direzione e collaborano. Nel 40% delle aziende del campione le due funzioni sono collocate in funzioni diverse, ma collaborano in modo continuativo. Mentre nel restante 14% comunicazione interna e gestione Hr lavorano in modo indipendente». Questo spiega perché le case history riguardino perlopiù progetti di comunicazione interna. L'employee engagement è un obiettivo cerniera fra queste due funzioni e la loro sinergia può conferire motivazione e slancio ai collaboratori.

Ma come sono messe le nostre aziende in termini di engagement? Non bene. I collaborato-





ri si sentono più ingaggiati dal contenuto del proprio lavoro che dall'azienda e dal suo brand. La comunicazione interna è giudicata rilevante per l'engagement, sia dai manager che dai collaboratori. Ma con una differenza: i capi prediligono la comunicazione mediata (email, intranet ecc.) mentre i collaboratori danno più valore al dialogo faccia a faccia con leader e capi diretti.

Riguardo alla gestione Hr, i manager contano più su pratiche consolidate come il job positioning interno e la job rotation, mentre i collaboratori sono più interessati a strumenti come il retraining e lo smart working che favoriscono l'autonomia nel lavoro e l'employability. Non stupisce che «i collaboratori più engaged sono quelli che lavorano in aziende piatte, orientate all'innovazione e con ricorso limitato a lavoratori temporanei». Un dato preoccupante è che «le nuove generazioni di nativi digitali sono meno engaged»; forse hanno un legame debole con l'azienda e cercano soddisfazione in altre attività esterne, o forse il loro engagement richiede leve ignote alle imprese. Fa riflettere anche la scoperta che nelle aziende di proprietà a maggioranza italiana le persone sono più *disengaged*. Dati allarmanti che svelano come le nostre aziende stiano perdendo l'opportunità di capitalizzare la loro risorsa più preziosa.

Molti gli stimoli offerti da questa ricerca, e ancora di più le domande che solleva. Un libro utile e necessario, solido e documentato, adatto a quanti cercano di orientarsi in un mondo in cui ottenere sul lavoro la creatività e l'impegno delle persone sul lavoro diventa sempre più difficile se non sappiamo su cosa far leva, come e con quali strategie di engagement.