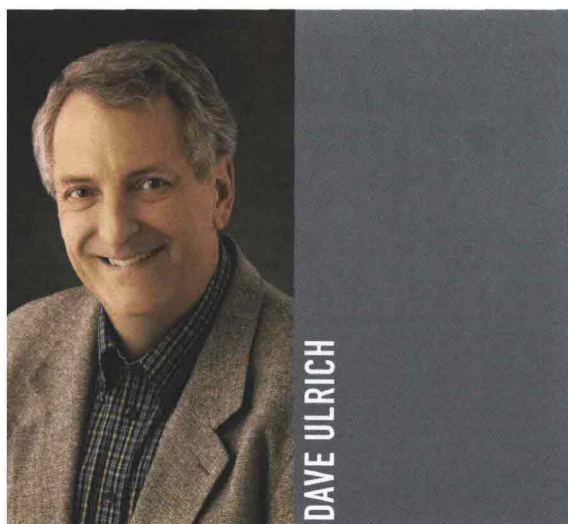


Intervista

LA MOTIVAZIONE NEL LAVORO? LA PASSIONE



DAVE ULRICH

È professore di business alla Ross School of Business dell'Università del Michigan e cofondatore di RBL Group. Ha scritto numerosi libri in tema di risorse umane, leadership e organizzazione.

Michele Riva

Dave Ulrich, professore all'Università del Michigan, consulente manageriale e coach dei numeri uno di grandi aziende globali, è considerato il massimo esperto mondiale di risorse umane. In Italia è uscito il suo ultimo libro scritto con la moglie Wendy, psicologa: *Il perché del lavoro. Come i grandi leader creano organizzazioni abbondanti generatrici di senso e di successo* (Franco Angeli). E sul nostro paese Ulrich sembra avere le idee chiare. «È un momento di crisi e di forti cambiamenti, in politica, nell'economia e nella società. E i cambiamenti generano sempre forte incertezza. All'incertezza le aziende in genere reagiscono tagliando, accentrando il comando e il controllo, scoraggiando i talenti. Così si innesca un circolo vizioso di fallimento» spiega Ulrich, che con la moglie ha tenuto un seminario promosso da Iocap (società di consulenza specializzata nello sviluppo dei leader) Cfmt e Cibiesse - Cfmt Business School. «Anche sul piano personale l'incertezza è stancante per il cervello, genera ansia, stress, frustrazione, tristezza. Ti fa sentire prigioniero del problema. Eppure basterebbe un minuto di pensieri positivi per uscirne, rinfrescarsi la mente e trovare una soluzione» gli fa eco Wendy. Il segreto, secondo gli Ulrich, è riuscire a dare un significato personale profondo a quello che si fa, nel lavoro come nella vita.

Perché in questo momento un libro sul "perché del lavoro"?

«Come consulente e studioso cerco di capire come le organizzazioni possono aiutare le persone a esse-

re più produttive. Mia moglie è psicologa e aiuta le persone a guarire attraverso la consapevolezza. Mettendo insieme i nostri interessi, abbiamo scoperto che quando le per-

sone trovano un significato, uno scopo nella vita, sono anche più produttive nell'ambiente organizzativo. La domanda quindi è: come possiamo aiutare le persone a trovare un significato, sia nei momenti felici che in quelli di crisi? Ci siamo accorti che prima di noi diverse ricerche avevano approfondito il problema, ma solo guardando ad alcuni aspetti specifici e parziali. Il libro è nato così. In passato, abbiamo gestito per tre anni una missione religiosa. Lo scopo della Chiesa è di aiutare le persone a trovare un significato nella vita. Ci siamo resi conto che un significato simile si può trovare in un certo senso anche nell'ambiente di lavoro».

Voi definite "abbondanti" le organizzazioni in cui le persone riescono a dare un significato al lavoro che fanno: che cosa vuol dire?

«Stavamo cercando una parola che catturasse l'idea che quando si sente di avere un significato e uno scopo nella vita si ha l'impressione di averne abbastanza per sé e a profusione anche per gli altri. Nel Nuovo Testamento Cristo dice di essere venuto per dare la vita in abbondanza, per rendere la vita migliore, per riempirla di speranza e di bontà. Abbiamo preso questa idea e ci siamo detti: possiamo fare in modo che nelle organizzazioni le persone avvertano questo stesso senso di speranza, di scopo, di significato, di identità, di piena realizzazione di se stessi? La letteratura sul management spesso

parla di engagement, cioè di coinvolgimento dei dipendenti, ma in realtà è un coinvolgimento che riguarda solo il comportamento. Vai al lavoro? Tiri fuori delle energie in più? Noi invece guardiamo al coinvolgimento emotivo. Ci metti l'anima e il cuore? Nella tua organizzazione dai il meglio di te in modo abbondante?».

Voi vi rivolgete ai leader aziendali, ma come riuscite a convincerli in un momento di forte stress sui risultati economici?

«Partiamo proprio chiedendo loro quali siano le sfide più difficili che hanno di fronte. Sono preoccupati per l'economia che rallenta? perché i clienti sono più aggressivi? c'è più pressione competitiva sui costi? per la concorrenza globale? perché bisogna fare sempre di più con sempre meno? L'argomento che usiamo è che bisogna trovare strade nuove per rispondere a quelle sfide. Quando i dipendenti trovano un significato nel loro lavoro, le aziende guadagnano di più. "Making meaning makes money". Per questo pensiamo che il significato sia così importante per i leader aziendali. Non è un obiettivo sociale, è chiaramente un obiettivo di business».

Qual è al momento secondo lei la situazione delle organizzazioni da questo punto di vista?

«Molte persone hanno un atteggiamento rinunciatario. Vanno al



«Molte persone hanno un atteggiamento rinunciatario. Vanno al lavoro, dedicano all'azienda il loro tempo, ma non la loro passione»

lavoro, dedicano all'azienda il loro tempo, ma non la loro passione. In tutto il mondo i tassi di coinvolgimento del personale sono in calo. Noi speriamo di contribuire a invertire questo trend. In un ambiente lavorativo vorremmo trovare persone che provano passione per il proprio lavoro. A lei che cosa piace del suo lavoro?».

Scrivere, imparare, condividere le informazioni con gli altri...

«Ecco, ha già citato tre cose. Imparare, avere relazioni, condividere le informazioni. Queste cose danno significato al suo lavoro. E la pagano per questo. Ma quello che conta non sono i soldi, è la

Intervista

«Se riusciamo a portare significato nell'ambiente di lavoro, succederà qualcosa di molto buono alle persone con cui lavoriamo»

passione. Anche per me è lo stesso. A me piace imparare. Mi piace visitare posti nuovi e osservare che cosa fanno le persone, vedere come crescono. Quando possiamo fare quello che ci piace, il lavoro incomincia a essere per noi un posto dove succede qualcosa di buono. Alcuni vanno alla ricerca di un significato al di fuori del lavoro. Per esempio seguono il calcio, qui in Italia avete un gran campionato. O si ritrovano in qualche locale a bere qualcosa e a socializzare. O vanno in chiesa. Queste sono tutte cose molto importanti. Ma uno dei posti cui dedichiamo la maggior parte della nostra energia è il lavoro. E se riusciamo a portare significato nell'ambiente di lavoro, succederà qualcosa di molto buono alle persone con cui lavoriamo».

Come reagiscono le aziende alla vostra proposta?

«In genere bene. C'è un 20% di capi che semplicemente non ci crede. Pensa che il significato sia una cosa che riguarda il benessere, che non abbia a che fare col

business e sia solo un obiettivo sociale. Il 20% ci crede totalmente. Poi c'è un 60% che comincia a capire che è uno dei prossimi passi da fare se si vuole davvero aiutare le aziende».

In tempi di crisi tutto questo può essere più difficile...

«Anzi, in tempi di crisi esce allo scoperto la vera cultura di un'azienda. Ha notato che per imprecare le persone usano sempre la loro lingua madre? Quando siamo arrabbiati, colpiti, feriti torniamo alla lingua che ci è più familiare. Per le aziende è lo stesso. Intel in Irlanda doveva tagliare dei costi. Invece di annunciare dei licenziamenti, ha deciso di coinvolgere i dipendenti nella decisione. I dirigenti di Intel sono andati in Irlanda, hanno parlato con i dipendenti e hanno spiegato che dovevano tagliare il 20% dei costi, per questa e quest'altra ragione. Hanno fatto una proposta con la massima trasparenza: se riuscite a trovare un modo per risparmiare i soldi, non licenzieremo nessuno, altrimenti dovremo pensarci noi, il che vorrà dire che licenzieremo delle persone. Intel ha scelto il coinvolgimento come meccanismo per rispondere alla crisi. Quello che speriamo è che in tempi di crisi, invece di tornare a una leadership direttiva, dall'alto al basso, gerarchica, le aziende possano adottare uno stile di leadership basato sul coaching, sulla comunicazione e sulla collaborazione».

Lei ha lavorato con molti numeri aziendali. Ce n'è uno in particolare che più incarna la vostra idea di "leader abbondante"?

«Ho conosciuto molti leader, a tutti i livelli, straordinariamente capaci di dare una carica di significato personale al loro lavoro e di aiutare gli altri a fare lo stesso. Mike Volkema, ceo di Herman Miller per dieci anni, è uno di questi. La sua leadership è improntata a un forte codice morale, il che fa sì che le sue azioni e quelle che richiede agli altri siano fondate su solidi principi. Ha la capacità di tener conto in modo responsabile degli interessi di molteplici stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, investitori, comunità) e una forte consapevolezza di come il suo comportamento e il suo ruolo siano percepiti dagli altri. Ha sempre evitato di abusare del suo ruolo per influenzare gli altri e gode di grande rispetto come leader e come persona».

Quale funzione possono avere i manager delle risorse umane nel cambiamento?

«Crediamo fermamente che i manager delle risorse umane siano veri protagonisti, i primi responsabili della creazione di significato. I manager hr sono come gli architetti. Devono essere loro a creare il progetto».

Qual è il ruolo del coaching e della formazione?

«Fondamentale. La formazione fornisce un quadro e un modello

intellettuale, il coaching aiuta a pensare in modi nuovi. La grande sfida del coaching e della formazione consiste nell'assicurarsi che le persone trattengano quello che hanno appreso. Le ricerche ci dicono che solo il 20-30% di quello che si impara in aula viene trasferito nel lavoro. L'obiettivo è portare questo dato più vicino al 50 o al 60%. La sfida della formazione sta tutta nel riuscire a far sì che le idee insegnate in aula, che sono molto buone, abbiano un impatto effettivo nell'ambiente di lavoro».

Nel vostro libro fate riferimento all'intero spettro delle ultime ricerche in tema di management. Che cosa pensa dell'attuale momento di questa disciplina?

«Ci sono due approcci diversi al pensiero manageriale. E ce n'è un terzo emergente. Il primo approccio è quello della teoria e della ricerca accademica. La buona notizia è che questa ricerca riesce a dare una spiegazione del perché le cose accadono. Il secondo approccio è quello di leader così assorbiti dalla loro attività da pensare che la ricerca non li riguarda. La sfida è avvicinare questi due approcci, assicurarsi che l'attività manageriale sia fondata sulla teoria e sulla ricerca. E che la ricerca implementi l'attività. Se la ricerca rimane teorica, accademica, non ha impatto. L'articolo medio di una delle riviste più autorevoli nel nostro campo, *Administrative science quarterly*, è letto da sette persone: non ha nes-



sun impatto. Eppure dall'altra parte ci sono dei manager che hanno dei problemi e hanno bisogno di nuovi modi per risolverli. Il terzo approccio è rappresentato spesso dai consulenti, il cui lavoro consiste nel tradurre la teoria in pratica e nel definire quadri concettuali che informano la pratica».

L'economia italiana è ricca di piccole e medie imprese. Che cosa direbbe ai loro leader?

«Molte piccole e medie imprese sono aziende di famiglia. In questo tipo di aziende spesso c'è un significato interno alla famiglia, che si ritrova la domenica o si riunisce per celebrare le festività. Il problema è tradurre questa esperienza umana in una positiva esperienza aziendale. Nelle pmi che hanno successo, nel tempo si opera non solo come una famiglia, ma come un'azienda, costruendo significato nell'azienda. Questa è la grande differenza. Noi stessi abbiamo una società, in cui lavora anche mio figlio, che io amo, ma sul lavoro non lo considero mio figlio,

«La sfida della formazione sta tutta nel riuscire a far sì che le idee insegnate in aula abbiano un impatto nell'ambiente di lavoro»

lo considero un mio dipendente. Devo dargli dei feedback e degli obiettivi diversi da quelli che darei a un figlio. Un'azienda deve avere successo. Credo che alcune pmi cerchino di mettere insieme famiglia e business. Ma questo non porta al successo».

COMMENTA SU



Post: 10 consigli ai manager per far decollare il lavoro