

INVESTIAMO NEI MIGLIORI?

a cura di Dante Valerio Ghisi



Nel numero 382, «Valutazione e motivazione in un'organizzazione che funziona», avevo portato un primo contributo sui temi della valutazione e della motivazione dei collaboratori.

Successivamente, nel numero 383 («Ok, assumiamolo...»), avevo evidenziato la difficoltà di

far coincidere le nostre aspettative e le nostre necessità in merito alle prestazioni dei collaboratori che inseriamo nelle nostre aziende con ciò che .. troviamo sul mercato. Cosa oggi decisamente più ardua, perché è sempre più vero che molti dei migliori se ne sono già andati a lavorare in altri Paesi.

Ne discende che come facciamo selezione e come facciamo gestione riveste un peso sempre maggiore, diciamo determinante, oggi, rispetto a dieci anni fa. Determinante per che cosa? Per la sopravvivenza dell'impresa, per il suo sviluppo e per la sua leadership di settore e di mercato. Può bastare?

Benissimo. In queste pagine ci concentreremo sulla gestione dei migliori. Ve lo propone chi nella scuola dell'obbligo dovette sempre rispettare i tempi di chi non studiava ed al liceo anche. Da studente universitario, vissi l'esperienza di un esame nel quale un docente chiamò alla cattedra il sottoscritto ed un altro esaminando; alle domande poste risposi solamente io, ma il voto fu, per entrambi, 28/30. L'esame era Psichiatria... Il professore commentò la propria decisione con un «c'è chi è bravo e chi è fortunato». Probabilmente raccomandato, pensai.

Anche in azienda si trova qualche raccomandato, qualcuno che, per sponsor oppure perché sa come muoversi, non lavora e riceve lo stesso voto di chi lavora al posto suo.

Le aziende che investono realmente nelle proprie risorse umane danno «30» a chi lo merita e bocchiano chi non merita. Più facile a dirsi che a farsi, come tutte le azioni e le decisioni che hanno come oggetto le persone.

Inoltre viviamo in un paese nel quale ancora sussistono

meccanismi normativi ed abitudini non facilitanti. Non intendo proporvi una dissertazione sulla evoluzione della motivazione al lavoro, attuale leitmotiv dell'ottimo sociologo Adriano De Masi, mio mentore in «A.I.F. (Associazione Italiana Formatori)» molti anni or sono. Vi invito invece, cari lettori, a concentrarvi sul fatto che ogni giorno deve rappresentare, per voi e per le vostre migliori risorse umane, un giorno speciale nel quale provate il sano piacere di lavorare insieme per il comune obiettivo, che non può che essere lo sviluppo della vostra azienda attraverso lo sviluppo delle competenze dei vostri migliori collaboratori. Occuparsi dei migliori genera effetti positivi anche sul nostro organismo, il nostro umore ne trae grande giovamento, perché la positività attrae altra positività. Il gruppo procede senza intoppi verso gli obiettivi, gli obiettivi stessi sono posti chiaramente ed a nessuno viene in mente l'alibi del «non si può».

Negli ultimi anni mi sono concentrato molto sull'importanza del valore apportato dai più validi dipendenti. «Dev'esserci un aiuto, anche informatico, per valorizzare i migliori in un modo puntuale ed il più possibile oggettivo», pensavo. Esplorai profondamente modalità e metodi italiani, europei ed anglosassoni. Quelli che mi convinsero maggiormente per efficacia ed efficienza, oltre che per grande realismo e senso pratico, furono i metodi anglosassoni. Mancava tuttavia, anche in questo scenario, un programma informatico che fosse user-friendly e che parlasse il linguaggio dell'impresa. Nel 2014, in epoca pre-Brexit, proposi all'Università di Verona di progettare e di realizzare in partnership un software che potesse aiutare i capi a gestire pienamente e puntualmente i loro collaboratori, facendo risparmiare tempo e garantendo maggiore oggettività. Dopo un notevole lavoro di sperimentazione e di validazione, anche attraverso interviste e focus groups, il software è oggi realizzato. Fui sempre contrario ad inserire in elaborazioni asettiche le valutazioni delle persone, ma questa volta posso dire di aver trovato il giusto nesso tra mente umana e sinapsi artificiali.

«Co.S.M.O.»* unisce perfettamente le ottime risorse del centro docimologico dell'Università di Verona e l'esperienza sul campo del sottoscritto. Il risultato è che il software «parla il linguaggio dell'impresa», non il contrario, come spesso succede.

Ora i migliori possono gestire i migliori meglio di prima. Il gioco di parole ci sta.

Stampato da Calameo.com

«Co.S.M.O.» è il braccio che mancava ai capi per poter usare al massimo la mente ed il cuore nella relazione quotidiana con i dipendenti, per rendere, come dicevo in apertura, piacevole il raggiungimento degli obiettivi più ambiziosi.

Qualcuno a volte mi obietta che i migliori sono comunque difficili da gestire. E' vero: i migliori, infatti, vanno gestiti dai migliori. Se il loro diretto superiore è un mediocre, se ne vanno. Quando, nelle vesti di headhunter, stano ottimi talenti sottodimensionati, sottoutilizzati, ho gioco molto facile nel convocarli per un colloquio esplorativo. Più difficile è togliere un buon collaboratore ad un buon capo.

E' anche vero che la gestione dei dipendenti di talento richiede tempo, risorsa sempre più preziosa e sempre più scarsa. Si può guadagnare il tempo necessario per occuparsi dei migliori, sottraendolo al tempo che siamo spesso costretti a dedicare ai peggiori.

Recentemente un dipendente di un'azienda nella quale sto svolgendo una riorganizzazione ha chiesto al proprio capo un incontro «per motivi urgenti», minacciando che, in caso di suo rifiuto, si sarebbe rivolto al sindacato, denunciando «le precarie condizioni di lavoro alle quali sottostanno i lavoratori». Non neghiamo: a molti queste minacce fanno effetto, anche per l'alone nefasto che le pervade e per le modalità poco eleganti che il sindacato sfodera, soprattutto quando sa di avere torto pieno. E' elementare: se so di essere perdente, urlo, sperando che l'interlocutore sia più impressionato dalle mie sparate che dalla normativa. Nel mio codice genetico non è inserita la combinazione che determina timore contro gli arroganti. Sono «unionproof». Pertanto mi sono offerto di affiancare il capo nel colloquio gestionale. Il dipendente in questione ci ha spiegato che «lavora 10 ore al giorno». Abbiamo verificato e gli abbiamo fatto notare che ne lavora 8,

come tutti e come specificato nel contratto applicato. Lavora infatti dalle 14 alle 22 comprese le pause previste dalla norma. Ci ha confermato che quello è il suo orario e...che dalle 14 alle 22 sono 10 ore, secondo i suoi calcoli personali.

In casi come questo, non dobbiamo investire tempo nel cercare dove abbiamo sbagliato, perché è evidente: nella selezione!

Come sempre, sono a vostra disposizione per approfondire. «Co.S.M.O.: Competences Software Management for Organizations».

DANTE GHISI

Una trentennale esperienza nello sviluppo organizzativo, nella gestione delle risorse umane, nella formazione e nella selezione, anche con riferimento al nostro settore. Esperto dell'intera filiera «dell'occhiale», più volte fu incaricato di valutare acquisizioni e fusioni di alcune realtà produttive in questo particolare ambito. Ha scritto «pezzi» per la rivista «ABSOLUT», nelle rubriche «HI-TECH» e «FORMAZIONE», oltre che per «GROSS MAGAZINE» e per «DrinkShow-Supereca magazine» nelle rubriche dedicate alle «RISORSE UMANE». Dopo una carriera di direttore dell'organizzazione e del personale in contesti industriali e commerciali, fonda, nel 2004, «DVG SOLVING - problem solving», studio di consulenza di direzione per imprese private e sociali, con sede legale a Mantova ed uffici a Milano e a Padova.

www.dvgsolving.com

www.dantevalerioghisi.it

danteghisi@dvgsolving.com

Stampato da Calameo.com