



## **INDAGINE SUI FATTORI CHE ACCENDONO LA PASSIONE E LA MOTIVAZIONE DEI COLLABORATORI DELLE IMPRESE ITALIANE**

[www.paoloruggeri.ti](http://www.paoloruggeri.ti)

**Novembre 2007**

### **IL CONTESTO NEL QUALE E' STATA CONDOTTA L'ANALISI**

Nel corso del 2007, la Mind Consulting Italia, in collaborazione con un centinaio di aziende clienti, ha lanciato un gioco incentivante per tutti i collaboratori delle PMI Italiane.

Il progetto, chiamato Contest Mind Consulting 2007<sup>1</sup>, richiedeva ad ogni collaboratore desideroso di partecipare di elaborare un progetto per creare valore all'interno dell'impresa di appartenenza e avrebbe premiato con premi in denaro variabili da 1.000 a 3.000 euro lordi i quaranta collaboratori italiani che fossero stati selezionati come i migliori produttori di valore. Inoltre i due "campioni nazionali" sarebbero stati premiati con ulteriori 5.000 euro di premio lordo cadauno.

Il monte incentivi totale, sponsorizzato per metà da Mind Consulting Italia e per metà dalle aziende clienti, era di euro 75.600.

Le premiazioni sono avvenute durante l'evento Mind Imprenditori a Colori dell'8 e 9 Novembre 2007, alla presenza di Maurizio Costanzo, Tom Peters, e di oltre 1.000 tra imprenditori e manager di PMI Italiane.

### **IL DENARO INVESTITO IN UNA BUONA INCENTIVAZIONE ECONOMICA DEI COLLABORATORI SPESSO PORTA UN RITORNO ECONOMICO 200 VOLTE SUPERIORE!**

L'iniziativa ha riscosso un grande successo sia dal punto di vista dei collaboratori attivati (diverse centinaia di loro hanno elaborato ed eseguito progetti), sia sotto il punto di vista del valore creato per le imprese: a spanne si potrebbe dire che i 75.600 euro investiti hanno creato un valore che raggiunge quasi i 20.000.000 di euro.

Quindi il primo dato inconfutabile che emerge dall'iniziativa è che il collaboratore italiano risponde in maniera molto favorevole a progetti di incentivazione economica e che spesso il ritorno sul

---

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni, vai su [www.mindconsulting.it/ufficio\\_stampa/contest-talenti/index.php](http://www.mindconsulting.it/ufficio_stampa/contest-talenti/index.php)

valore investito supera i 200X (per ogni euro investito nell'incentivazione economica, si ottiene un ritorno che in molti casi supera i 200 euro).

L'analisi comunque non si è fermata qui. L'ufficio studi Mind Consulting ha infatti sottoposto a sondaggi ed interviste ognuno dei vincitori e numerosi dei partecipanti che avevano elaborato ed eseguito dei progetti. Ciò ci ha permesso di comprendere a fondo numerosi dei meccanismi e delle leve che oggi accendono la passione, la motivazione e la produttività dei collaboratori italiani.

## **IMPOSTAZIONE DEL REPORT**

Questo report si articola in quattro parti:

- 1) CHE COSA ACCENDE E MOTIVA I COLLABORATORI DELLE IMPRESE (gli stili di gestione e motivazione dei migliori imprenditori e manager). CHE COSA LI DEMOTIVA
- 2) COME GESTIRE UN COLLABORATORE PER PORTARLO A GRANDI RISULTATI
- 3) QUALI SONO LE ABITUDINI VINCENTI E REGOLE DEL SUCCESSO DEI COLLABORATORI MIGLIORI DELLE IMPRESE (informazioni utilissime da trasferire ai propri collaboratori).
- 4) CHE COSA I COLLABORATORI A PIU' ALTO POTENZIALE RICERCANO IN UN ANNUNCIO DI RICERCA PERSONALE O IN UN'AZIENDA PER DECIDERE SE ACCETTARE O MENO LA PROPOSTA DI LAVORO.

In ogni parte del report analizzeremo diverse delle domande che abbiamo posto ai collaboratori delle imprese italiane e le risposte che questi ci hanno fornito. Troverete che, procedendo in questo modo, arriveremo ad avere una grande chiarezza rispetto a quelli che sono gli stili di gestione necessari e a quali sono le azioni che portano ad un incremento della produttività e della motivazione dei collaboratori.

## **PARTE I**

### **I SISTEMI E GLI STILI DI GESTIONE CHE PERMETTONO DI OTTENERE UNA GRANDE PRODUTTIVITA' DAI PROPRI COLLABORATORI**

Prima domanda posta ai collaboratori: "Quali sono le caratteristiche che un titolare d'azienda o responsabile dovrebbe avere per farti venire il desiderio di impegnarti e fare la differenza?"

Al primo posto i collaboratori delle aziende italiane mettono:

**COINVOLGERMI NEL SOGNO E CONDIVIDERE CON ME GLI OBIETTIVI E LE INFORMAZIONI (26%)**

I collaboratori, in altre parole, richiedono che il proprio titolare spieghi loro l'obiettivo o il sogno che sta cercando di realizzare, che li faccia sentire partecipi, che spieghi loro spesso i progetti che stanno venendo portati avanti ed il loro stato di avanzamento, di modo da "arrivare a sentire l'azienda come la mia". Si impegnano in aziende dove il raggiungimento dell'obiettivo

dell'impresa non è solamente il gioco dell'imprenditore, ma porti anche dei vantaggi tangibili ai collaboratori della stessa. Compito del manager è quindi quello di spiegare in modo coinvolgente ai propri collaboratori progetti, obiettivi e sogni, prestando particolare cura a far sì che essi sentano che "in quel sogno c'è anche qualcosa (tanto) per loro".

Al secondo posto mettono:

VEDERE LUI (il titolare o responsabile) CHE IN PRIMA PERSONA SI ATTIVA PER FARE LE COSE (17,8%)

Una volta che l'imprenditore o manager ha coinvolto i propri collaboratori nell'obiettivo, spiegando loro i sogni, i progetti ed i vantaggi (e fornendo aggiornamenti regolari nel corso del tempo tramite riunioni, statistiche, informative, ecc), i collaboratori guardano al loro leader e osservano se lui per primo si sta attivando in quella direzione. Risposte che compongono questa voce includono cose quali: "un titolare che dimostri di essere innovativo", "un titolare che sia di esempio", "un titolare che abbia creatività, dinamicità e voglia di fare", ecc.

Indubbiamente i nostri collaboratori ci osservano. E' guardando alle nostre azioni più che ascoltando le nostre parole che determineranno se siamo davvero seri e motivati nell'intento di perseguire il cambiamento e la crescita aziendale. Un classico esempio di leadership che non è solamente capacità di coordinazione, ma che è soprattutto guadagnata mostrando che noi per primi siamo totalmente decisi ed impegnati nel progetto.

Una nota particolare su questa voce va prestata alla risposta "*un titolare che mostri decisione quando serve*". L'intervista strutturata dei collaboratori che hanno fornito questa risposta evidenzia come il fatto di vedere i loro titolari titubanti o indecisi di fronte a manager sotto-performanti che non stanno mettendo in campo lo stesso livello di passione o, addirittura in alcuni casi, distruttivi dello spirito di gruppo, costituisca di per sé un forte elemento di demotivazione che può arrivare a disfare completamente il lavoro di costruzione che si era fatto durante eventuali incontri o colloqui motivazionali. Il che è come dire: "Se mi dici che adesso l'azienda punta al cambiamento, che vogliamo crescere, che faremo grandi risultati, ma poi continui a tenerti quell'incompetente del tuo direttore marketing, allora vuol dire che le tue sono solo parole...".

Al terzo posto:

CHE ABBA VOGLIA DI COMUNICARE, ASCOLTARE E COMPRENDERE I PROPRI COLLABORATORI (16,4%)

Indubbiamente la qualità delle relazioni che si instaurano con i propri collaboratori costituisce una componente essenziale della buona leadership. E' difficile avere collaboratori appassionati o che fanno la differenza in azienda quando i momenti di contatto, di condivisione delle informazioni o di ascolto (!!!) sono ridotti al minimo. Questo, apparentemente, cozza con lo stato dell'imprenditore della PMI italiana che si trova spesso così oberato di lavoro o a svolgere così tante funzioni da non avere praticamente più tempo per una buona comunicazione con i propri collaboratori. Non si tratta qui di interagire e di parlare con tutti, essenziale però è che l'imprenditore non limiti i propri contatti con le 6/7 persone che gestisce direttamente ai saluti di rito della giornata e alle mere transazioni di business. I collaboratori richiedono al proprio leader momenti intensi di scambio di idee, di informazioni, di comunicazione. Facendolo con le persone che abbiamo identificato come le colonne per costruire le nostre aziende, queste a loro volta lo cominceranno a fare con gli altri.

Non si costruisce vera leadership, impegno o passione per l'azienda se il leader passa la maggior parte del suo tempo chiuso in ufficio o, peggio, fuori dall'azienda a visitare clienti. Vai dai tuoi collaboratori e parla con loro del lavoro che svolgono! Ascoltali ed appassionali!

Al quarto posto:

#### CHE MI INCENTIVI ECONOMICAMENTE (15%)

Questa voce compare sempre più spesso nelle indagini che conduciamo sui collaboratori delle aziende italiane. Nonostante numerose delle nostre analisi mettano in evidenza come la molla economica da sola (se non rinforzata dalle voci 1-3 di cui sopra) porti spesso a risultati al di sotto delle aspettative, nondimeno si fa notare che sempre più collaboratori delle aziende la richiedono, in particolar modo i migliori tra loro o quelli che potrebbero maggiormente fare la differenza.

Non si tratta qui di fornire meri aumenti di stipendio o scatti di categoria. I collaboratori infatti richiedono cose quali *“una retribuzione che non sia solo fissa”* oppure *“misurarmi e confrontarmi con il gruppo e valorizzarmi di conseguenza”*, cioè: non ti chiedo di darmi più soldi, ti chiedo solamente di misurarmi. Però, se numeri alla mano, ti dimostro che sono più bravo degli altri, mi devi valorizzare, altrimenti mi sento preso in giro...

Riassumendo i quattro punti evidenziati dalle risposte a questa domanda, possiamo notare come l'approccio di ogni imprenditore o responsabile dovrebbe essere quello di:

- a) Illustrare a fondo il sogno, i progetti e gli obiettivi ai propri collaboratori. Fornire loro aggiornamenti regolari sugli stati di avanzamento e mostrar loro che il sogno non è solo cosa della proprietà ma che, raggiungendo quel determinato obiettivo, anche il collaboratore avrà modo di avere maggiore prosperità (non come slogan, ma con un chiaro schema di come questo avverrà).
- b) Comportarsi come un modello. Questo non significa solo essere un imprenditore corretto, etico e imparziale (voce che, seppur importante, viene evidenziata come rilevante solamente dal 5,5% dei collaboratori). I collaboratori vogliono vedere il loro capo sul campo, che si attivi in prima persona per fare le cose, che mostra decisione con i fannulloni, creativo, motivato ed innovativo, insomma vogliono qualcuno che esca dall'ufficio e scenda nell'arena, vogliono qualcuno a cui assomigliare.
- c) Comunicare con i propri collaboratori, ascoltarli e creare momenti di scambio intenso a livello umano e relazionale. Non a caso, in un'altra domanda di sondaggio relativa al coinvolgimento in azienda, i collaboratori rispondono che *“vogliono avere un capo che si interessi alla persona e non alla funzione”*.
- d) Creare piani di incentivazione economica chiari e che mostrino al collaboratore che cosa deve fare esattamente se vuole arrivare a guadagnare di più. Lo stesso “Contest Mind Consulting 2007” che, con il suo monte incentivi di 75.600 euro, ha creato maggior valore per quasi 20.000.000 di euro è la dimostrazione che per ogni euro investito in un buon sistema di incentivazione economica, l'imprenditore spesso ne ottiene 200 in ritorno, una resa che batte anche quella che danno i mercati asiatici nei momenti di loro maggior rendimento.

Altre risposte fornite alla domanda, in ordine di importanza:

- Che creda ed abbia fiducia nei propri collaboratori (11%)
- Avere un comportamento corretto, imparziale e coerente (5,5%)
- Che sia disponibile a fare formazione in azienda (4,1%)

- Altre risposte miscellanee (9,6%)

Seconda domanda: Quali sono le caratteristiche di un titolare d'azienda o responsabile che tendono a demotivarti o a farti 'scendere la catena'?"

Al primo posto i collaboratori delle aziende italiane mettono:

**SE LUI STESSO NON E' UN MODELLO E GESTISCE CON LEGGEREZZA O INCOMPETENZA LA SUA AZIENDA (26%)**

Non esiste cosa più demotivante per il collaboratore di un'impresa del fatto di vedere che il proprio responsabile o l'imprenditore è il primo ad essere demotivato o il primo a non essere così coinvolto nella vita aziendale.

Le risposte che compongono questa voce includono cose quali: un imprenditore demotivato, un imprenditore che non trasmette il sogno ai propri collaboratori, un imprenditore che si accontenta di quello che sta facendo senza porsi nuove mire espansionistiche, un imprenditore che dimostra incompetenza, che non innova, ecc.

In altre parole, quando il collaboratore entra a far parte di un'impresa si aspetta che ci sia un leader al comando. Il fattore più importante di demotivazione avviene quando il collaboratore sperimenta la delusione del rendersi conto che non è così.

I nostri collaboratori ci guardano. A volte quello che fai o come sei in azienda dice di più di mille riunioni motivazionali. Sei "sul pezzo"? Hai i dati? Stai portando la tua azienda da qualche parte? Stai lavorando a qualcosa di fantastico, innovativo e che cambierà il volto del tuo settore?

Se non lo stai facendo, sappi che non stai solo perdendo un'occasione, stai perdendo anche la produttività di quasi tutti i tuoi collaboratori.

Al secondo posto mettono:

**NON ASCOLTA, PENSA DI SAPERE TUTTO LUI, NON COINVOLGE LE PERSONE NELLE SCELTE DI GESTIONE (20,6%)**

*"Tu occupati del tuo lavoro e non preoccuparti che alle decisioni importanti ci pensiamo noi"*, una frase bella da dire ma devastante sotto il profilo della demotivazione che crea. La seconda cosa più deprimente per la motivazione e rendimento dei collaboratori di un'azienda avviene quando l'imprenditore considera i propri dipendenti solo come dei subalterni e non come una parte importante dell'azienda e quindi non li coinvolge, non ascolta i loro consigli e punti di vista, prende le decisioni senza aver chiesto un parere alle persone che ne saranno influenzate. Insomma ogni volta che lui non considera i propri uomini come dei potenziali alleati, ma al contrario non li ascolta, non li coinvolge, non li porta a conoscenza degli obiettivi aziendali.

Al terzo posto:

**SE HA UN BRUTTO CARATTERE, E' CRITICO DEI COLLABORATORI O POCO INCLINE A DARE APPREZZAMENTI E LODI (19,1%)**

Un carattere scontroso, orientato a scovare i difetti e le non conformità, arido di elogi e di "bravo, stai facendo un ottimo lavoro" detto con convinzione e al momento giusto, come ho già ampiamente

sottolineato ne I Nuovi Condottieri, è uno dei più grandi fattori di demotivazione e depressione all'interno delle aziende.

Se vuoi dare immediatamente un impulso alla produttività dei tuoi collaboratori, domani mattina quando arrivi, prima di andare in ufficio fai un giro per l'azienda, chiedi alle persone che cosa stanno facendo, scopri qualcosa che stanno facendo bene e lodali. Ti assicuro che sarà una mattinata bella produttiva e anche tu, quando andrai nel tuo ufficio, ti sentirai molto meglio.

Al quarto posto:

#### NON INCENTIVA E NON PREMIA ECONOMICAMENTE (10,3%)

Ancora una volta compare l'incentivazione economica per sottolineare che, in sua assenza, i collaboratori tendono a demotivarsi. A mio avviso oggi l'incentivazione economica delle persone che si gestiscono è più che altro una questione di coerenza: come imprenditori cerchiamo di attirare e mantenere le migliori risorse nelle nostre aziende. E' semplicemente impossibile farlo in assenza di buoni piani di incentivazione economica. Non è solo una questione di quanto ti costa se la fai, l'indagine ci mostra che l'incentivazione economica dei dipendenti è un problema e ti costa soprattutto quando non ce l'hai...

Detto questo, riconosco che ci sono oggettive difficoltà a mettere in funzione un buon programma di incentivazione economica. Richiede un po' di studio ed analisi, a volte si sviluppa tramite "trial and error" (prova, sbaglia qualcosa, tieni quello che funziona e modifica quello che non funziona, fai un'altra prova, ecc), altre volte si pone il problema di come fare a pagarli questi benedetti incentivi ma, via, se ci pensi bene, sono difficoltà molto più semplici rispetto a quelle insite nel lanciare un nuovo piano di marketing o nel riorganizzare una linea di produzione.

In buona sostanza, se vogliamo ridurre le fonti di demotivazione in azienda, l'indagine evidenzia che dovremmo fare quanto segue:

- a) Fare un'analisi di noi stessi riguardo a mete, obiettivi e motivazione. Essere d'esempio per i nostri collaboratori: non c'è niente che più demotiva i collaboratori del rendersi conto di essere gestiti da un leader che di fatto non si comporta come tale.
- b) Considerare i nostri collaboratori (o perlomeno quell'80% di persone migliori che abbiamo, ignorando quindi quelli che abbiamo già identificato come scollaboratori) come dei partner dell'impresa, piuttosto che come semplici subalterni o aiutanti. Coinvolgerli nel sogno, nelle scelte, ascoltare e stimolare le loro idee. Basta qualche semplice riunione dove spieghiamo come stanno andando le cose e quali sono le priorità per letteralmente ri-accendere le persone.
- c) Esprimere più apprezzamenti ed elogi. Girare per l'azienda e sorprendere le persone mentre fanno qualcosa di giusto.
- d) Renderci conto che non è l'incentivazione economica dei collaboratori ad essere costosa, è la sua mancanza che ci costa tutti i giorni in termini di mancata produttività del gruppo dovuta a demotivazione.

Altre risposte fornite alla domanda, in ordine di importanza:

- E' poco etico e non mantiene le promesse (5,9%)

- Scarsa attenzione alle cose che contano per i collaboratori (4,4%)
- Altre risposte miscellanee (13,2%)

In sintesi, in un'economia rapida ed iper competitiva come quella di oggi, un imprenditore o un manager non possono permettersi di mantenere in funzione quei fattori che causano demotivazione dei propri collaboratori anche perché sono cose, tutto sommato, semplici da risolvere.

## PARTE II

### **COME GESTIRE UN COLLABORATORE PER PORTARLO A GRANDI RISULTATI**

Fermo restando il fatto che l'imprenditore o manager dovrebbe mettere in campo le abitudini che causano motivazione e "disimparare" le abitudini che oggi causano demotivazione, il senso della terza domanda era: **COME DOVREBBE GESTIRTI IL TUO CAPO PER OTTENERE UN AUMENTO DELLA TUA PRODUTTIVITA'?**

Lo scopo era scoprire le azioni del loro capo che i collaboratori delle aziende italiane ritengono più utili e importanti al fine di ottenere un aumento della produttività.

Al primo posto:

**STIMOLARMI E SPINGERMI SEMPRE VERSO NUOVI OBIETTIVI E TRAGUARDI (25,9%)**

I collaboratori includono in questa risposta cose quali: "darmi tante cose da fare", "darmi obiettivi da raggiungere", "creare dei progetti a breve termine e che possano essere misurati tangibilmente", "stimolarmi e motivarmi", in altre parole i collaboratori ci dicono che il capo migliore è quello che dà loro obiettivi e traguardi da raggiungere e li stimola affinché si superino.

Nel momento in cui ricolleghiamo questo risultato alla precedente domanda analizzata (Quali sono le caratteristiche di un titolare d'azienda o responsabile che tendono a demotivarti o a farti 'scendere la catena'?) notiamo che è difficile che questo avvenga quando il responsabile stesso ha smesso di essere un modello o dà, a sua volta, segni di essere non proprio motivato o coinvolto nella vita aziendale. Responsabili del genere, infatti, più che andare in modo proattivo dai propri collaboratori per stabilire obiettivi ed entusiasmarli verso gli stessi, tendono a lamentarsi del fatto che le persone non si impegnano, ecc, ecc. A volte tale stato d'animo poco orientato a stabilire obiettivi con i propri collaboratori dipende dal fatto che vicino a sé l'imprenditore o manager ha qualche scollaboratore, vale a dire una persona che fa solamente finta di svolgere un ruolo, mentre di fatto non ha il minimo senso di responsabilità per lo stesso. Il manager spende una quantità notevole del proprio tempo a cercare di influenzare o porre rimedio alle situazioni e ai problemi che gli crea questo "finto aiutante" e, così facendo, diventa sempre più frustrato. Un po' alla volta entra in uno stato d'animo apatico circa il personale e non crede più possibile che i propri collaboratori positivi si accendano ed inseguano obiettivi.

Ebbene il primo risultato di questa particolare domanda ci indica che la stragrande maggioranza delle persone che abbiamo in azienda apprezzano un capo che dia loro obiettivi a breve, spieghi loro l'importanza degli stessi e trasferisca loro la motivazione ed entusiasmo per realizzarli. Essi ripagano un capo del genere con progressi strategici e creazione di valore per l'azienda.

Il messaggio dunque è: lascia perdere le poche persone che ti presentano sempre problemi, che ti dicono che è difficile e che causano la maggior parte delle tue preoccupazioni. Dedicati invece alla stragrande maggioranza delle persone che hai in azienda: stabilisci con loro obiettivi e risultati da raggiungere a breve (3, mesi, 6 mesi, 1 anno, a seconda del tipo di persona con cui hai a che fare), motivali e trasferisci loro entusiasmo Sarai ripagato con una maggiore produttività.

Al secondo posto:

#### CONCEDERMI LO SPAZIO PER APPLICARE IL MIO ESTRO E LE MIE IDEE (24%)

Una volta che abbiamo stabilito degli obiettivi a breve con i nostri collaboratori (che possano essere realizzati in archi temporali di un mese, tre mesi, sei mesi, un anno) e mentre continuiamo a mantenere il controllo e a stimolarli perché li raggiungano, questi ci chiedono indipendenza, libertà di azione e la possibilità di mettere alla prova le proprie idee.

Combinando le prime due risposte, quindi, pare che il collaboratore voglia un capo attivo, che stabilisca assieme a lui e su base regolare obiettivi tangibili e misurabili, che fornisca l'entusiasmo e la motivazione e che poi, all'interno di questi obiettivi a breve (3 mesi, 6 mesi, 1 anno), lasci lo spazio e la libertà d'azione al collaboratore per mettere in campo le proprie idee ed il proprio estro. Non quindi una gestione completamente sciolta, ma una gestione serrata, piena di idee, motivazione ed entusiasmo, che però non "scada" nel collaboratore che deve chiedere il permesso al suo titolare per cambiare una qualsiasi cosa. Formarlo sì, guidarlo sì, motivarlo sì, controllarlo certamente, ma poi sicuramente lasciargli la libertà di esprimere il proprio talento e le proprie capacità.

In estrema sintesi: assicurati che ognuno dei tuoi collaboratori, oltre al suo lavoro di routine (vendere, incassare, produrre, gestire la linea di produzione, ecc), abbia degli obiettivi stimolanti da raggiungere da qui a 6 mesi o un anno. Controlla lo stato di avanzamento con riunioni periodiche dove più che altro cerchi di fornirgli spunti e soprattutto energia e motivazione. Ma tra una riunione e l'altra lascia al collaboratore la possibilità di sperimentare e mettere alla prova le sue idee.

Al terzo posto troviamo due voci che hanno ottenuto lo stesso punteggio e che rappresentano la retribuzione tangibile ed intangibile messe sullo stesso piano:

#### INCENTIVARMI ECONOMICAMENTE (13%)

#### COMUNICARE CON ME ED ASCOLTARMI (13%)

Al fine di ottenere un aumento della produttività, dunque, serve un leader che stabilisca obiettivi di breve termine, fornisca motivazione, idee ed entusiasmo su base costante permettendo ai propri collaboratori di esprimere liberamente il proprio estro e la propria creatività. Il tutto in un ambiente che fornisca l'opportunità di avere un ritorno economico per i maggiori sforzi profusi (incentivazione economica) e fornisca anche un "nutrimento intangibile" (la considerazione da parte del proprio capo, dimostrata comunicando spesso con il collaboratore e, soprattutto, ascoltando i suoi pareri, le sue difficoltà e le sue idee).

Altre risposte fornite alla domanda, fornite in ordine di importanza:

- Condividere con i collaboratori il sogno o progetto aziendale (7,4%)
- Mostrarmi la sua voglia di crescere e di innovare (7,3%)
- Aiutarmi/Formarmi (5,6%)
- Altre risposte miscellanee (5,5%)

Fino a questo punto abbiamo analizzato le componenti di una filosofia di gestione motivante e che coinvolga le persone. Abbiamo poi visto l'approccio pratico che un responsabile dovrebbe avere con i propri collaboratori al fine di ottenere un incremento della produttività e del valore. Passiamo ora ad analizzare le azioni e ricette vincenti che mettono in campo i collaboratori più produttivi.

### **PARTE 3**

#### **CHE COSA FANNO I COLLABORATORI VINCENTI DELLE PMI ITALIANE**

Per ottenere i risultati di questa sezione abbiamo chiesto ai “top performer” all'interno delle aziende italiane (coinvolgendo principalmente collaboratori di PMI) quali fossero le loro ricette vincenti per crescere in azienda. Riteniamo i dati emersi molto interessanti. Infatti forniscono gli elementi che, a nostro avviso, dovrebbero costituire la spina dorsale di qualsiasi buon programma di formazione e miglioramento aziendale. Utilizzando i risultati che seguono, qualsiasi imprenditore potrebbe tenere giornate di formazione ai propri collaboratori ottenendo risultati più che soddisfacenti in termini di crescita delle persone e del gruppo di lavoro.

In primo luogo abbiamo analizzato le caratteristiche personali dei collaboratori che crescevano in azienda. (Nota Bene: tutte le domande di questa sezione sono state poste a collaboratori che erano cresciuti in azienda e stavano occupando posizioni di responsabilità):

*1) Quali sono le caratteristiche personali che un collaboratore d'azienda deve avere al fine di crescere e di avere opportunità nell'azienda dove lavora?*

Al primo posto:

**DESIDERIO DI CRESCERE COME PERSONA, DI IMPARARE E DI CAMBIARE PERSONALMENTE (21,3%)**

Il collaboratore che cresce nella PMI italiana ha innanzi tutto il desiderio di migliorarsi personalmente, ha voglia di crescere, di imparare, ha curiosità ed apertura nei confronti delle idee nuove. Considera l'azienda non come un luogo di lavoro, ma come un momento di crescita personale.

Nel momento in cui perdi il desiderio di migliorarti come persona, di imparare cose nuove, di diventare più capace, smetti di crescere all'interno dell'impresa dove lavori e ti sembra di non avere più opportunità o sbocchi. Il che è come dire: il miglioramento personale costante è alla base della crescita economica in azienda. Nel momento in cui smetti di essere appassionato dal miglioramento e consideri di essere arrivato, la tua carriera all'interno dell'impresa si insabbia.

Ciò è da attribuire, almeno in parte, ad una delle sfaccettature dell'individuo davvero motivato: la motivazione personale avviene quando abbiamo l'idea che da lì a poco impareremo tante cose nuove ed importanti. Quando invece sviluppiamo l'idea che non ci sono più cose importanti da sapere e da conoscere o che non c'è possibilità di imparare tante cose nuove e fantastiche a breve, il nostro livello di motivazione cala.

Al secondo posto, i collaboratori vincenti indicano:

## LA DISPONIBILITA' AD ASSUMERSI DELLE RESPONSABILITA' ED A FARE SACRIFICI PERSONALI (14,6%)

In azienda crescono quei collaboratori che sono disposti ad assumersi delle responsabilità, a dire al proprio responsabile: “Capo, lascia stare. Di questa cosa da oggi in poi voglio occuparmene io”. Queste persone permettono all'imprenditore di delegare e di potersi quindi dedicare alle attività veramente importanti per lo sviluppo dell'azienda. Diventano quindi le colonne cui l'imprenditore gioco forza è costretto a delegare potere ed opportunità economiche.

Un'altra cosa che i collaboratori vincenti sottolineano all'interno di questa risposta è il fatto che l'assunzione di responsabilità non può davvero avvenire se non c'è una disponibilità a fare sacrifici sul piano personale. Infatti numerosi sono i collaboratori che in risposta a questa domanda forniscono cose quali: “*perseguire gli obiettivi aziendali, sacrificando a volte quelli personali*”, “*disponibilità*”, “*disposto a sacrificarsi oggi per un futuro migliore*”, “*predisposizione al duro lavoro*”, ecc.

Al terzo posto:

## AVERE AMBIZIONE, SOGNI, OBIETTIVI (13,6%)

Fondamentale per la crescita del collaboratore non pare essere una meta di largo respiro (anch'essa importante, ma più per la vita, e non necessariamente per la crescita individuale all'interno di un'impresa). Le mete che i collaboratori migliori si pongono, infatti, sono generalmente obiettivi ambiziosi di crescita da qui ai prossimi dodici mesi. Essi approfondono verso tali obiettivi e mete una notevole quantità di impegno, ambizione, determinazione unita ad una grande disponibilità a fare sacrifici nella loro vita personale.

Questo punto è rinforzato dal fatto che, quando viene chiesto loro quali sono le loro principali regole del successo, la risposta in assoluto più fornita è “*un vero desiderio di crescere affermarsi e vincere*” (16%), seguito a ruota dalla “*disponibilità a fare sacrifici*” (11%).

Vediamo dunque che il nostro manager dopo aver creato un ambiente adatto alla crescita (imprenditore come modello, coinvolgimento nel sogno o progetto aziendale, buone relazioni con i collaboratori ed incentivazione economica), dovrebbe stimolare i propri uomini a stabilire obiettivi ambiziosi da raggiungere nel breve-medio termine e far sì che questi si impegnino per realizzarli (vedi anche la Parte II di questo report relativa a come gestire un collaboratore per incrementare la sua produttività).

Al quarto posto:

## CREDERE NELL'AZIENDA E NEL TITOLARE: SPOSARE IL SOGNO ED I VALORI (12,3%)

Questa voce si compone di risposte quali “avere lo stesso obiettivo del titolare”, “sposare e condividere i valori dell'azienda”, “credere nell'azienda e nei sogni della direzione”, ecc. E' evidente che questa convinzione o fiducia nell'azienda potrebbe vacillare in momenti nei quali la direzione non dia prova di grandi performance o, peggio ancora, mostri essa stessa di essere in confusione per quel che riguarda valori ed obiettivi. Situazioni queste che, per quanto l'azienda possa essere ben gestita, comunque di tanto in tanto avvengono.

Ebbene, i collaboratori che più riescono a crescere in un'impresa, sono quelli che, a dispetto di tutto quello che è avvenuto, riescono a mantenere o ripristinare rapidamente la loro fiducia nel leader o

negli obiettivi dell'impresa. Per contro, quelli che rimangono in azienda pur non avendo più questa fiducia, da lì in poi non riescono più a crescere.

Condizione essenziale per crescere in ogni impresa ed avere quindi opportunità economiche è il fatto di essere davvero un membro del gruppo, far proprie le mete ed i valori dell'impresa e non limitarsi ad essere un semplice prestatore d'opera.

Altre risposte fornite alla domanda, in ordine di importanza:

- Avere un atteggiamento allegro, positivo e che mette gli altri a proprio agio (12,3%)
- La capacità di proporre se stessi e lanciarsi nelle opportunità (9%)
- Amare quello che si fa (7,8%)
- Sincerità ed onestà (3,4%)
- Altre risposte miscellanee (10,1%)

Una riflessione più approfondita su tutte le risposte fornite a questa domanda ci fa comprendere che un collaboratore d'impresa potrebbe essere una bravissima persona (sincerità ed onestà), amare il lavoro che fa ed avere anche un atteggiamento allegro, positivo e disponibile con i colleghi, ma ciò, per quanto estremamente positivo, comunque non lo porterà a crescere e ad avere opportunità economiche in azienda.

Egli crescerà in azienda solamente nel momento in cui metterà in gioco se stesso per cambiare e migliorare, si assumerà delle responsabilità rischiando anche di fare brutte figure e diventando un punto di riferimento per gli altri a costo di qualsiasi sacrificio personale. Il tutto mettendo in campo una notevole quantità di ambizione.

La domanda *“Elenca quelle che, secondo te, sono le cinque regole fondamentali per avere successo in azienda”* sostanzialmente conferma i risultati di cui sopra. Si ha successo come collaboratore quando *“ci si pone una meta e ci si impegna davvero per realizzarla”* guidati da *“un vero desiderio di crescere, di affermarsi e vincere”* e dalla *“disponibilità a fare sacrifici”*. Si cresce quando *si diventa davvero un membro del gruppo* facendo propri gli obiettivi dell'azienda, sposando le idee aziendali, avendo fiducia nel proprio boss e nel gruppo di cui si fa parte.

---

La domanda successiva che abbiamo posto ai collaboratori vincenti delle imprese italiane è stata: *“Quali sono i comportamenti che metti in campo che maggiormente ti aiutano ad avere il sostegno del tuo titolare/responsabile?”*.

Le risposte a questa domanda erano importanti in quanto, come sappiamo bene, gli imprenditori non sono sempre facili da gestire per un collaboratore. Anche se non è possibile generalizzare, sappiamo tutti bene che un imprenditore tende ad essere vulcanico, creativo, determinato, oberato di lavoro, ansioso, preoccupato, incerto, risoluto, ecc o un mix di tutte queste cose. Eravamo dunque interessati a conoscere quali fossero le ricette che i collaboratori vincenti usavano per gestire efficacemente il loro titolare.

Al primo posto:

**ESSERE DAVVERO RESPONSABILE E PUNTUALE NEI COMPITI CHE MI VENGONO ASSEGNATI (22,2%)**

Questa risposta si spiega da sé. Per continuare ad avere il sostegno ed il supporto del tuo titolare o responsabile, devi cercare di essere puntuale e responsabile per i compiti che ti vengono assegnati o dei quali ti sei fatto carico.

Questa risposta, analizzata più a fondo, permette di capire che:

- a) E' del tutto inutile mettere in campo delle strategie di crescita in azienda (tipo innovare, lanciare un nuovo progetto, ecc) se non si è puntuali e responsabili in quello che già si sta facendo. Eventuali proposte, infatti, verrebbero rifiutate o accantonate dal proprio titolare o responsabile. E' difficile riuscire a far passare un'idea nuova quando continuiamo a dimostrare nelle cose di tutti i giorni che noi comunque non siamo affidabili.
- b) Il fatto di essere responsabile e puntuale nei compiti che ci sono assegnati, nonostante importante per mantenere il sostegno e la fiducia di chi ci sta sopra, da solo non è sufficiente a crescere in azienda: per farlo serve anche mettere in campo le abitudini personali che abbiamo analizzato nella precedente domanda (desiderio di crescere come persona, volontà e disponibilità a fare sacrifici ed ambizione personale). Mettere in campo le 4 cose appena citate condurrà quasi sicuramente al successo in azienda o nella propria carriera.

Al secondo posto, per avere il supporto del proprio responsabile o titolare:

**COMUNICARE IN MANIERA TRASPARENTE, CHIARA E CONTINUA CON IL MIO TITOLARE ED ASCOLTARLO (18,5%)**

Due sono le componenti di questa importante risposta: a) cerca costantemente il feedback da chi sta sopra di te, ascolta e cerca di capire che cosa sta cercando di realizzare e, b) cerca di comunicare sempre, nel modo dovuto, come vedi tu la cosa o le difficoltà che stai incontrando. I collaboratori vincenti ci dicono che il fatto di non comunicare le proprie emozioni, sensazioni e punti di vista perché in apparenza potrebbero essere sgradite a chi sta sopra di noi, alla lunga porta ad uno scollamento con il nostro responsabile e ci fa perdere il suo supporto e sostegno.

Al terzo posto:

**NON ESSERE SOLO UN DIPENDENTE O COLLABORATORE, MA FAR SENTIRE AL TITOLARE CHE HO FATTO MIE LE SUE VISIONI ED IL BENESSERE SUO E DELL'AZIENDA (14,8%)**

Questa voce si compone di risposte quali: “voler crescere con l'azienda”, “attenzione ai conti dell'azienda”, “pensare al titolare come persona”, “condivisione dei progetti proposti dalla direzione”, ecc. Di fatto il collaboratore ci dice che uno dei modi migliori per avere il sostegno e la fiducia del proprio titolare si ottiene instaurando una relazione win win: non essere solo un dipendente dunque, ma pensare tutti i giorni anche a come far vincere l'azienda ed il titolare della stessa.

Le altre risposte fornite, in ordine di importanza:

- Il fatto che mi piaccia il lavoro e che mi diverta in quello che faccio (13%)
- Disponibilità ed impegno (9,2%)
- Professionalità e competenza (7,4%)
- Essere creativo nel mio lavoro (5,6%)
- Altre risposte miscellanee (13%)

Da notare qui che la competenza tecnica e la creatività, entrambe caratteristiche fino ad oggi reputate importantissime per il successo in azienda, di fatto non siano considerate così importanti dai collaboratori vincenti. Puoi essere competente, creativo, avere estro, ma se non fai tua la visione aziendale, se non ti assumi delle responsabilità e se non comunichi in modo franco ascoltando il tuo titolare, avrai dei buoni presupposti di partenza, ma non avrai per molto il suo supporto e sostegno.

---

L'ultima domanda che abbiamo voluto analizzare in questa sezione è: *“Quali sono i consigli che ti sentiresti di dare ad un collaboratore che sentisse che in azienda non è possibile crescere?”*. Infatti, in quasi ogni corso di formazione che teniamo a collaboratori di azienda, questa emerge come obiezione: “Sì, sì ho capito cosa dovrei fare, ma in questa azienda non ci sono opportunità di crescita...”. Fermo restando che già le precedenti due domande gettano abbastanza luce sull'argomento (è impossibile avere delle opportunità se non si mettono in campo le strategie vincenti), nondimeno abbiamo ritenuto utile chiedere ai “collaboratori vincenti” che cosa consigliassero ad eventuali colleghi che si sentivano “senza opportunità”.

A questa domanda i collaboratori vincenti hanno risposto fornendo una risposta che in assoluto distacca tutte le altre, seguita da altre tre opzioni che sono più o meno a pari merito. Il consiglio che la maggior parte di loro si sente di dare è:

**STAI DANDO TROPPO POCO ALL'AZIENDA: DEVI FARE UN'ANALISI DI COSCIENZA E INVESTIRE SU DI TE PER MIGLIORARTI (29,4%)**

La maggior parte degli intervistati afferma che se un collaboratore non riesce a percepire la possibilità di crescita nell'azienda dove lavora è perché “il valore che sta portando è troppo poco”, oppure la persona non “investe abbastanza tempo e risorse su se stessa e sul proprio miglioramento personale e professionale”, oppure ancora “porta problemi e non soluzioni”. Insomma, il primo consiglio fornito sarebbe quello di confrontarsi con qualcuno ed avere un feedback franco e onesto circa la propria creazione di valore per l'azienda, le proprie prestazioni e il proprio desiderio di crescita personale.

Al secondo posto troviamo poi tre voci che emergono più o meno paritetiche con circa il 20% ciascuna:

- **NON FARTI FRENARE DA IDEE AUTOLIMITANTI: DEVI CREDERCI DI PIU' (20,7%)**

- **FAI UN'ANALISI DEL LAVORO CHE SVOLGI PER CAPIRE SE E' CIO' CHE SEI DAVVERO PORTATO A FARE O SE E' CIO' CHE VORRESTI DAVVERO SVOLGERE (20,6%)**

- **DEVI CAMBIARE AZIENDA (20,5%)**

Queste tre voci importanti, se unite alla prima, ci possono fornire un approccio organizzato che qualsiasi dipendente o collaboratore che sentisse la propria crescita in azienda bloccata, potrebbe intraprendere:

- a) Fai un'analisi oggettiva delle tue performance in azienda e del valore che stai creando. Confrontati con qualcuno che possa darti un feedback franco, brutale ed obiettivo. Poi mettili all'opera per cambiare te stesso e crescere.

- b) Nel fare ciò non farti frenare da idee autolimitanti (idee che “non è possibile”, che “è difficile, ecc”). Sappi che il successo in azienda spesso non è questione di settimane o di mesi, ma richiede l’impegno di almeno uno o più anni di duro lavoro e sacrifici su un progetto di crescita vero e proprio.
- c) Se alla fine di questo progetto tu percepissi che le cose comunque non vanno, puoi prendere in considerazione se c’è qualche altra mansione in azienda per la quale sei più portato o nella quale renderesti di più. Oppure cambiare azienda.

## **PARTE IV**

### **CHE COSA I COLLABORATORI MIGLIORI CERCANO IN UN’AZIENDA O IN UN ANNUNCIO DI RICERCA PERSONALE**

In quest’ultima sezione del report, analizzeremo le abitudini dei knowledge workers italiani, cioè di quei collaboratori a più alto valore aggiunto, che crescono, che innovano, che creano valore e fidelizzano i clienti. Lo faremo in particolar modo per tutto quello che concerne la ricerca di un nuovo posto di lavoro.

Vista la loro importanza per la costruzione di un’impresa di successo, riteniamo che sia molto importante sapere quali sono le loro abitudini, che cosa li attrae in un annuncio di ricerca personale, che cosa guardano durante un colloquio di selezione per decidere se andare a lavorare in un’azienda piuttosto che in un’altra, ecc.

La prima domanda che abbiamo posto a queste persone è stata la seguente:

*“Fai per un attimo mente locale: quando guardi ad annunci di ricerca personale che cosa cattura maggiormente la tua attenzione?”*

Al primo posto:

**UNA VERA OPPORTUNITA’ DI CRESCITA PERSONALE ED ECONOMICA (26,3%)**

Risposte che compongono questa voce includono *“se è specificato che si ha la possibilità di crescere e di realizzare i propri sogni”, “che non cerchi solamente dei collaboratori ma qualcuno che voglia diventare parte dell’azienda”, “il fatto che prometta la crescita del personale e la sua affermazione”, ecc, ecc.*

I collaboratori più promettenti, inoltre, ci fanno notare che offrire una vera opportunità di crescita personale ed economica non si limita a inserire nell’annuncio qualcosa del tipo: “offresi formazione ed affiancamento” o “ti insegneremo un mestiere”. Da sola, infatti, questa voce di “offresi formazione” emerge come irrilevante per le persone che hanno risposto al sondaggio, non stimola cioè le persone migliori a rispondere ad un annuncio.

Le persone più promettenti e produttive cercano un’azienda che offra davvero un’opportunità e, se ci pensi un attimo, emerge un completo filo conduttore dall’inizio alla fine di questo sondaggio: la PMI dei tempi moderni deve evolversi e passare da “azienda che offre un posto di lavoro” ad “azienda che offre un’opportunità di autorealizzazione personale ed economica”. E’ solo in questo modo, infatti, che potrà attirare a sé i migliori collaboratori e quindi competere con successo in un’economia ad alto valore aggiunto.

Continuando ad offrire solamente posti di lavoro, per quanto questi vengano esaltati nel testo dell'annuncio, l'azienda si ritroverà ad attirare, appunto, dei semplici collaboratori quando, per competere oggi, avrebbe bisogno di persone votate alla crescita.

Ci auspichiamo quindi che sulle testate giornalistiche italiane e nei numerosi portali di domanda ed offerta di lavoro compaiano sempre più spesso annunci del tipo: "azienda settore bla bla ricerca collaboratori promettenti da rendere soci..." o "cercasi venditore cui in seguito affidare la gestione della nostra più grande filiale...", insomma vere opportunità di crescita che possano attirare in azienda persone di valore.

Al secondo posto:

#### UN'AZIENDA SOLIDA (AFFERMATA) E VOTATA ALLA CRESCITA (23,6%)

La solidità dell'azienda mantiene un certo appeal, ma si fa notare che, da sola, la voce "un'azienda solida ed affermata" riscuote solamente il 13% dei consensi. I candidati più promettenti, pur prestando una certa attenzione alla solidità dell'azienda e alla sua posizione competitiva nel settore in cui opera, sembrano essere particolarmente motivati dagli annunci di un'azienda solida ed affermata solamente quando questa evidenzia che sta perseguendo dei progetti nuovi, che è desiderosa di crescere, di lanciarsi in nuove sfide, ecc, ecc.

In sintesi, il mercato del lavoro è cambiato: non è più sufficiente offrire un posto di lavoro in un'azienda affermata per attirare a sé i candidati migliori. Serve che l'azienda affermata dimostri anche di avere dei progetti bellicosi ed innovativi. E' solo in questo modo che i candidati migliori hanno la percezione che ci sarà spazio anche per la loro affermazione.

In base alle risposte fornite a questa domanda, la scala di attrattività di un annuncio per un candidato di valore è la seguente (da quello che attrae di più a quello che attrae di meno):

- a) Il mix migliore per un annuncio sarebbe un'azienda solida, affermata e votata alla crescita che offre anche una vera opportunità di crescita personale ed economica.
- b) Al secondo posto ci sarebbe un'azienda, anche sconosciuta, che offre una vera opportunità di crescita personale ed economica.
- c) Al terzo posto ci sarebbe un'azienda solida ed affermata e votata alla crescita, che riscuoterebbe risposte anche se non offrisse opportunità di crescita particolari.
- d) Al quarto posto ci sarebbe un'azienda solida ed affermata che cerca personale senza offrire opportunità di rilievo.

Dopo queste due voci, le cose che maggiormente attraggono in un annuncio di ricerca personale sono:

- La posizione ricercata, il tipo di lavoro da fare (13,1%)
- Le caratteristiche professionali e umane richieste (13 %)
- Lo stile e la grafica della comunicazione (13%)
- La ricerca di una figura professionale nuova o di una posizione speciale (8%)
- Altro (2,6%)

La grafica dell'annuncio, come è scritto il testo, come viene chiamata la posizione che si sta ricercando, sono tutte voci di fatto IRRILEVANTI per i candidati migliori: non attirano la loro attenzione o lo fanno in minima parte.

Piuttosto che far scrivere il tuo annuncio alla Armando Testa, lavora su quello che la tua azienda offre davvero e vedrai che i talenti cominceranno a presentarsi.

---

La seconda domanda che abbiamo posto è stata: *“Quali sono le caratteristiche che cerchi in un’azienda per decidere se quella è una buona azienda per cui lavorare?”*

Anche questa seconda domanda era mirata a capire che cosa cercassero i candidati migliori durante un colloquio di selezione o durante l’interazione con un imprenditore. Ognuno di noi imprenditori durante la settimana parla anche con numerosi fornitori, amici, ecc, alcuni dei quali sarebbero persone molto qualificate per la nostra impresa. A quali condizioni queste persone molto qualificate prenderebbero in considerazione di venire a lavorare con noi?

Verrebbero se percepissero:

#### LO SPAZIO PER CRESCERE ECONOMICAMENTE E COME PROFESSIONISTA (33,9%)

Una volta che si è identificato un candidato qualificato la cosa più importante è quella di far percepire alla persona che abbiamo di fronte che nella nostra azienda esiste LO SPAZIO per crescere economicamente e come professionista.

Questa voce si compone, in realtà di due risposte principali che sono state accorpate:

- a) Lo spazio effettivo per crescere economicamente e come professionista (26,4%)
- b) La formazione del personale (7,5%)

Quanto sopra ci dice che non è sufficiente dire a un candidato qualificato: “guarda che in questa azienda ti formeremo e ti insegneremo ad eccellere”, in quanto una tale frase ha appeal solo per una minima parte dei candidati di valore. Dobbiamo invece trasferire il fatto che, venendo nella nostra impresa, noi lo porteremo al successo professionale ed economico. Dobbiamo far percepire al candidato che con noi, ora e in questo momento, si è creato uno spazio di crescita importante e che di fatto lui oggi ha un’opportunità economica importante. E, se oggi nella tua di impresa non è così, cerca, questa benedetta opportunità, di crearla davvero.

Al secondo posto:

#### UN’AZIENDA CHE ABBIA DEI SOGNI, DELLE SFIDE, DEI PROGETTI (26,4%)

Dopo l’opportunità di crescita economica e professionale, i candidati di valore prediligono un’azienda che abbia voglia di crescere, che abbia deciso di affrontare delle sfide particolari, che non sia statica, sempre partendo dal presupposto che in un’azienda statica è molto più difficile avere opportunità di crescita e di sviluppo personale e professionale.

Al terzo posto:

#### UN AMBIENTE NEL QUALE MI SENTA BENE SOTTO IL PROFILO UMANO (22,6%)

Qui i collaboratori intervistati mettono cose quali il clima aziendale, il fatto di sentirsi in sintonia con i valori aziendali, l’ambiente, il fatto che a pelle gli piacciono i titolari, ecc.

Non dovremmo mai sottostimare il valore del clima aziendale come parte dell'offerta di lavoro. In una società che va sempre di più verso i fattori intangibili, l'ambiente di lavoro stesso ha grande importanza. Ma si fa comunque notare come, anche dove esistesse un ottimo ambiente di lavoro, in mancanza di una vera opportunità di affermazione professionale ed economica che viene offerta, un'azienda non riuscirà ad attrarre e mantenere le persone migliori.

Le altre voci emerse in risposta alla domanda, elencate in ordine di importanza, sono:

- Un'azienda solida e affidabile o affermata (15,1%)
- Autonomia e possibilità di esprimere le mie capacità (3,7%)
- Altre risposte miscellanee (5,6%)

Analizzando queste ultime risposte si può concludere che, mentre nella fase di pubblicazione dell'annuncio il fatto di scrivere che la nostra sia un'azienda solida ed affermata ci può comunque portare dei candidati interessanti, se quello è il nostro unico elemento di vendita nella fase di presentazione dell'offerta, saranno pochi i candidati di valore che accetteranno il lavoro che gli viene stiamo proponendo.

## CONCLUSIONI GENERALI DEL REPORT

Facendo una grande sintesi di tutti i dati emersi in questo studio, ci sentiamo di consigliare tre linee di intervento all'imprenditore o responsabile della PMI italiana che voglia impostare una politica vincente nella gestione del personale:

- 1) Innanzi tutto serve che l'imprenditore dia prova di vera leadership e lavori per creare un ambiente motivante che renda possibile la crescita. Lo fa innovando, comportandosi da modello e dimostrando con le sue azioni, più che con le sue parole, che egli è il primo che ha sposato il cambiamento e che vuole far crescere l'azienda. Ogni imprenditore o responsabile dovrebbe ricordarsi che non c'è cosa che più demotiva e raffredda i propri collaboratori di un leader che non si comporta come tale. In seconda battuta egli dovrebbe spiegare in modo coinvolgente ai propri collaboratori progetti, obiettivi e sogni, prestando particolare cura a far sì che essi sentano che "in quel sogno c'è anche qualcosa (tanto) per loro". Non deve essere un semplice slogan, ma una vera e propria opportunità di valore.
- 2) Fatto ciò, sfruttando l'occasione del lancio di un programma di incentivazione economica (un "must" per ogni PMI oggi), egli dovrebbe cominciare a lavorare sui collaboratori che ha per:
  - a) Far sì che ognuno di essi stabilisca obiettivi a breve (un mese, tre mesi, sei mesi o un anno, a seconda del tipo di persona con la quale abbiamo a che fare). Deve mantenere poi controllo, entusiasmarli e stimolarli affinché non abbandonino il progetto ma si mantengano focalizzati. Lo fa tramite riunioni periodiche di aggiornamento e coordinazione (incontri costanti e regolari), trasferendo energia, stimoli ed entusiasmo. Insomma, egli deve ricordarsi di dirigere le persone e deve farlo con entusiasmo.
  - b) Formarli e trasferir loro le azioni ed abitudini dei "collaboratori che crescono in azienda" (vedi parte III di questo report). Nel far ciò egli non deve cadere nell'errore di utilizzare un "approccio spot" (= facciamo una bella giornata di formazione e via..), deve invece essere paziente e persistente ripetendo sempre in modi diversi i messaggi. Lo scopo è quello di

creare un vero cambiamento culturale nella forza lavoro agendo con formazione, incentivazione, riunioni, colloqui individuali.

- 3) Egli deve porsi seriamente la domanda circa l'offerta con la quale oggi la sua azienda si presenta sul mercato del lavoro: sta cercando di assumere dei semplici esecutori o vuole davvero attirare le persone che faranno la differenza? Se quest'ultimo fosse il caso, egli deve mettere mano all'architettura della sua impresa e modificarla. Oggi una persona di valore o un collaboratore promettente non cerca più un posto di lavoro in un'azienda stabile ed affermata, ma cerca una vera opportunità di crescita professionale ed economica. Le aziende che lo capiscono, attireranno le persone di valore, quelle che non lo capiscono avranno, nei prossimi anni, una lenta ma costante emorragia di talenti.

In conclusione, ritengo che questa analisi evidenzi come la PMI nel nostro paese stia radicalmente cambiando e come servano nuovi approcci e paradigmi al fine di continuare a rimanere sul mercato e competere con successo.

Si va verso un nuovo modello di impresa: un'impresa dove i collaboratori sono talmente incentivati e coinvolti nella gestione da, di fatto, possedere l'azienda. Ciò in una prima fase non avverrà sotto il piano azionario (anche se sono già numerose le PMI italiane che si muovono in tal senso con i loro migliori responsabili), ma avverrà sicuramente sotto il piano del coinvolgimento personale ed economico nell'impresa. Non più un semplice stipendio, quindi, ma una vera avventura spalla a spalla con l'imprenditore per creare ricchezza umana ed economica che poi viene condivisa.

Questa è la PMI del futuro. Preparare la nostra impresa per arrivarci non è solamente una questione di cavalcare l'ennesima moda di management e non è sicuramente una questione di "faccio queste azioni così da ristrutturare un po' le cose e fare un risultato discreto nei prossimi due anni". E' una vera e propria sfida, un progetto che dovrebbe accendere ognuno di noi e portarci alla creazione di un gruppo di persone coinvolte e determinate a raggiungere un obiettivo ambizioso.

E' un lavoro non da imprenditore, ma da leader.

Forse non te ne sei ancora reso conto ma le PMI di nuova generazione stanno già sorgendo dappertutto intorno a te.

E' ora di cambiare.

Paolo A. Ruggeri  
[www.paoloruggeri.it](http://www.paoloruggeri.it)

Copyright © 2007  
Mind Consulting Italia Srl  
TUTTI I DIRITTI RISERVATI