Valorizzare le Persone: fonte di soddisfazione, fidelizzazione, redditività"

di Morag McGill [1]

in MANAGER DEL CAMBIAMENTO

La Gestione delle Persone e dei Processi nell'Era Post industriale

Franceso Perrone

Franco Angeli
Collana azienda moderna
n. 553
2004

[1] Scozzese di nascita, Morag McGill ha studiato in Gran Bretagna ed in Australia dove si è laureata in lettere e pedagogia. In Italia dal 1982, ha maturato esperienze nella direzione didattica (Berlitz Group); nella *corporate communication* (Ares - Serono); nella formazione e nella consulenza di Direzione (Delta Consulting); *nell'executive recruitment*, con la multinazionale Korn Ferry International. Il filo conduttore che unisce le diverse esperienze di Morag McGill è l'interesse per lo sviluppo delle persone nei contesti organizzativi e la crescita del "*leadership capital*". Da consulente, formatore, e coach, Morag McGill studia e implementa metodologie di intervento che spaziano dal *talent management* alla comunicazione interpersonale, dal *management assessment* all'*executive coaching*. Morag McGill è Partner e fondatore di Motus Mentis, società che offre servizi di formazione e di coaching a sostegno dello sviluppo individuale e di impresa.

Valorizzare le persone: fonte di soddisfazione, fidelizzazione, redditività

A 1,7 milioni di persone in 101 aziende di 63 Paesi è stata posta la seguente domanda: "Ha l'opportunità di fare, in azienda, ciò che sa fare meglio?" Proviamo ad indovinare la percentuale di quelli che hanno risposto "sì". Solo il 20%.[2] Al di là delle statistiche offerte dalla Gallup su questo tema, in molti intuiamo il forte sbilanciamento tra le risorse che le persone potrebbero potenzialmente mettere a disposizione delle aziende di appartenenza e la capacità di quelle stesse aziende di coglierle e di incanalarle. Quante persone – anche le stesse che adesso leggono queste pagine e che non lavorano in proprio - si sentono *capite* e *valorizzate* dall'organizzazione per cui lavorano? E quante ancora, a dispetto dei vari sistemi di valutazione pur spesso in funzione, si percepiscono poco visibili o non capite, non valorizzate per quel che sanno e amerebbero fare?

In questo capitolo desidero condividere spunti di riflessione e linee-guida di azione con chi è interessato alla valorizzazione delle risorse umane:

- *manager* che vogliono valorizzare se stessi e i propri collaboratori;
- persone che, nell'ambito "risorse umane", hanno per missione lo *sviluppo* delle persone;
- studenti interessati a valorizzare se stessi e a capire i *trend* di evoluzione degli strumenti e delle metodologie attualmente a disposizione.

La vera ricchezza delle aziende risiede sempre di più nel loro *capitale intellettuale*: capitale che, come quello finanziario, non va semplicemente tenuto "in casa", ma valorizzato e sviluppato. La valorizzazione delle risorse umane non è solo un obbligo etico é anche un'operazione redditizia. Esiste un legame dimostrabile tra la misura in cui le persone sentono di avere la possibilità di fare ciò che fanno meglio, la soddisfazione dei clienti e la fidelizzazione dei dipendenti.[3] Nella ricerca "*War for Talent 2000*" della McKinsey, il "*non sentirsi valorizzato*" era il fattore citato come terzo per importanza (dopo "*insufficienti opportunità di carriera*" e "*l'attrattiva di posizioni più redditizie altrove*") nello spingere le persone a voler lasciare la propria azienda[4]. In Gran Bretagna stanno nascendo nuove figure come il "*career transition coach*", o il "*peronal talent scout*"[5]. Offrono i loro servizi a persone che vogliono cambiare, valorizzarsi. Morale: se non sono i capi e i soggetti dedicati alle risorse umane dell'azienda ad assistere le proprie persone a valorizzarsi, prima o poi sarà un esterno – un *cacciatore di teste*[6] o una di queste figure emergenti - a farlo. Ed anche nel caso si riuscisse ad evitare l'emigrazione fisica della

[2] Marcus Buckingham e Donald Clifton, "Now Discover your Strengths", The Free Press; 2001, p. 6.

[3] Marcus Buckingham, op cit. p. 5

[4] Ed Michaels, Helen Hanfield-Jones, Beth Axelrod, "The War for Talent", Harvard Business School Press, 2001, p. 129

[5] Alison Maitland, "The Allure of Choosing a Whole New Direction", Financial Times.com, dicembre, 2001

[6] Cacciatore di teste: termine che viene dall'inglese "head hunter". Persona che si occupa della ricerca dall'esterno di personale qualificato: di solito per conto di multinazionali e per posizioni dirigenziali. Al termine "cacciatore di teste" preferirei "coltivatore di teste", ragion per cui ho lasciato l'attività di executive recruitment per rientrare in quella della formazione manageriale.

persona[7], avere in azienda un individuo scoraggiato e demotivato rappresenterebbe comunque una perdita di risorse preziose.

Il mio personale punto di osservazione sulla tematica "valorizzazione delle persone" è piuttosto insolito: non è quello di un Direttore Risorse Umane e neanche quello di uno psicologo specializzato nei sistemi di *assessment* o di valutazione del potenziale. La mia è la prospettiva di un'anglosassone che ha lavorato per vent'anni in Italia, indossando i panni del cacciatore di teste, del formatore e dell'*executive coach*. Ho passato 15 anni della mia vita di fronte a *manager*: già affermati o in crescita; in colloqui a due o in gruppi. Le esperienze che ho avuto con loro, parlando, osservando, lavorandoci insieme, sono ricchissime di materia prima per il tema di questo capitolo. Facendo interviste di *executive recruitment* ad esempio, ho incontrato molto spesso talenti sprecati: persone con energia e competenze che non trovavano terreno fertile nell'azienda di appartenenza. Facendo formazione ho visto al contrario fiorire in aula, talenti e capacità spesso sopite sul lavoro.

Da questo punto di osservazione cerco di riportare il punto di vista del "*cliente*", quello delle persone presenti in azienda che desiderano sentirsi valorizzate. In tale ottica, offro ai "fornitori" – *manager* ed esperti di risorse umane - la sintesi di anni di osservazione dei loro "mercarto".

2. Le richieste delle persone, per sentirsi valorizzate

Ho un debito d'onore con l'autore e curatore di questo libro, Francesco Perrone. Fu lui che, durante un seminario condotto insieme sui *trend* di *gestione* del personale, mi disse: "Tu in realtà parli di come *valorizzare* le persone". E' vero. E da lì è partito lo stimolo per questo capitolo.

Se mi si chiedesse: "Qual è l'insieme di fattori che tiene una persona soddisfatta e motivata in azienda?" non collocherei al primo posto la retribuzione e nemmeno la "carriera" intesa in senso tradizionale (crescita in verticale). Sulla base dell'esperienza metteri tra i primi fattori:

1. il sentirsi *visti* e *riconosciuti* per il valore e la *unicità* del proprio contributo;
2. il sentirsi *in traiettoria*: con prospettive di sviluppo, sia per il piacere di apprendere cose nuove, sia per aumentare il proprio valore sul mercato del lavoro.

In estrema sintesi le richieste delle tante persone sentite in colloquio, in aula e sul luogo di lavoro sono:

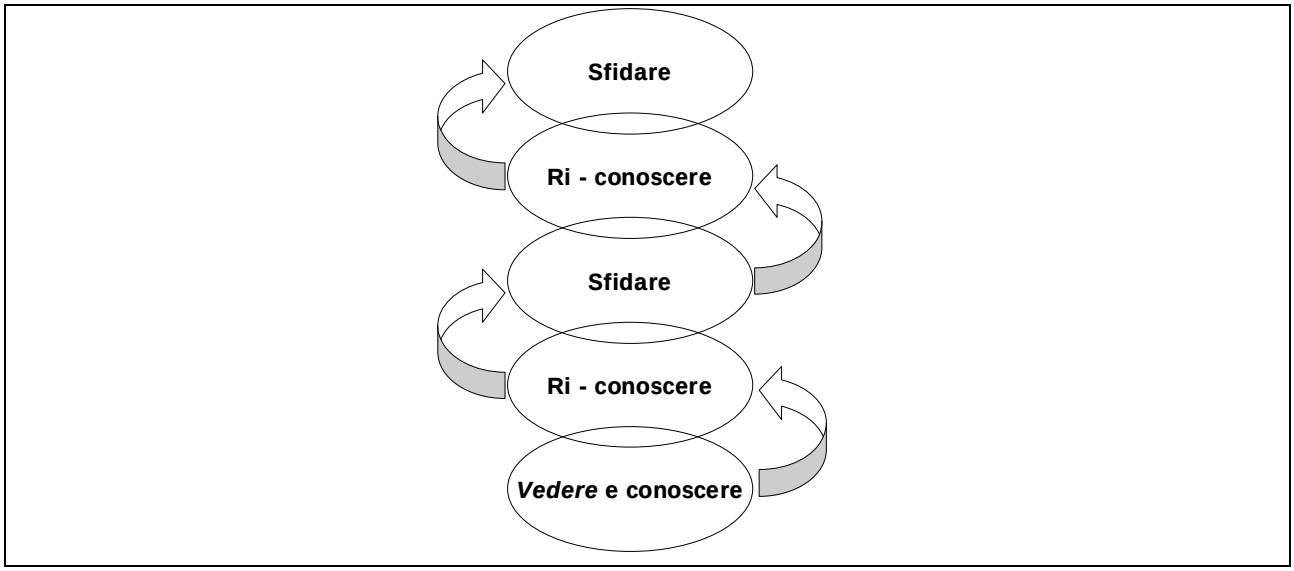
3. essere viste e conosciute
4. essere ri-conosciute
5. essere sfidate.

A primo sguardo l'ipotesi proposta può sembrare fin troppo semplice. Vedremo che nella pratica che, tradotta in ipotesi di progetti, è sì semplice (molte delle cose da fare sono facili e a costo zero) ma anche impegnativa (alcune delle attività proposte richiedono ripensamenti non indifferenti di ruolo). Non è semplice creare le condizioni di base per la valorizzazione così concepita, né in realtà piccole e imprenditoriali dove è facile essere "visti" ma non capiti, né in grandi multinazionali dove si tende a scomparire tra i grandi

[7] Considerando la maggior staticità del mercato del lavoro in Italia, qui da noi tale eventualità è forse statisticamente un po' meno rilevante che non nel mondo anglosassone, ma non per questo va trascurata.

numeri o dove i sistemi di valutazione in atto tendono ad standardizzare e possono mancare della capacità di cogliere il *soggettivo*, l'unicità dell'individuo.

Figura 1 – Valorizzare le persone



L'ipotesi che propongo nasce volutamente da un approccio "*back to basics*", nel tentativo di rendere più semplice ed accessibile una questione complessa. Parto dalla constatazione che molte delle persone da me intervistate, pur appartenenti a multinazionali con raffinati sistemi di gestione e valutazione in atto, *rivelavano di non sentirsi valorizzate*. Illustro l'insieme delle richieste che ho raccolto da parte di quadri, managers e dirigenti con esempi concreti di supporto.

2.1 Essere viste e conosciute

Spesso l'individuo vuole semplicemente *essere visto*, notato, *emergere dall'anonimato*. Il grido silente è: "Io ci sono". In maniera non dissimile dai bambini che reclamano l'attenzione del genitore ("guardami"), le persone in azienda vogliono essere anzitutto notate. Se questo non avviene esse cominceranno, come i bambini, a dare segnali in positivo o in negativo pur di essere viste: andare *oltre* la mansione della posizione; iper-comunicare; fare volutamente di meno. In secondo luogo, *le persone vogliono essere conosciute e capite per la loro unicità*. Il sistema di valutazione può sistemarle in specifiche "famiglie professionali" e collocarle in precisi livelli retributivi, possono appartenere ad organizzazioni di 30 o di 3000 dipendenti ma, in ogni caso, vogliono essere conosciute per ciò che *sentono* di essere, per quel che sanno e amano fare: "Io *ci sono* e sono bravo in...".

Mi chiedo quanti capi *vedano veramente* le proprie risorse. Un esempio a proposito della motivazione. Tutti sappiamo che ciò che spinge i singoli ad agire è diverso da persona a persona [8]. Il rischio è che il capo *proietti* le proprie motivazioni sulle risorse umane anziché ascoltare e capire le loro. C'è chi è motivato dalla possibilità di *ideare* e chi da quella di *realizzare*; chi dalla pianificazione strategica e chi dal *problem solving*

[8] Vedi il primo capitolo di questo libro.

quotidiano. Ho chiesto a molti capi di costruire una graduatoria delle motivazioni dei suoi collaboratori per poi confrontare il risultato con l'autoanalisi di quegli stessi collaboratori. Immaginate già il risultato? Diciamo che è sempre stato istruttivo e che quasi sempre le due graduatorie sono molto diverse. Emergono differenze che, da un lato, alimentano stupore e, dall'altro, offrono tanto materiale per cominciare e guardare, comunicare, gestire e valorizzare diversamente.

2.2 Essere ri-conosciute

Chi si impegna esige un riconoscimento: per lo sforzo in sé, per i risultati*, per la specificità del proprio contributo*. A tale richiesta, piuttosto generalizzata, si può dare risposta piena solo riconoscendo sia *quanto* il collaboratore abbia investito sia *come* abbia lavorato, valorizzandone il talento e il contributo individuale. Prendiamo il caso di un manager commerciale demoralizzato pur avendo raggiunto gli obiettivi fissati nonostante un imprevisto calo del mercato che li aveva resi ancora più sfidanti. Voleva che fosse riconosciuto non solo il risultato, ma lo sforzo in sé per averlo raggiunto in condizioni tutt'altro che favorevoli. Voleva che fosse riconosciuto il *suo* "come". Perché proprio lui era riuscito? Quali conoscenze e capacità, oltre all'impegno puro, aveva messo in moto? La creatività di un accordo-quadro con un distributore? Capacità relazionali che gli avevano consentito di lavorare ancora meglio con i clienti acquisisti? Capacità organizzative e di analisi nel segmentare bene il territorio e scovare nuovi clienti? Talento gestionale nel motivare e sostenere la sua squadra? Per il commerciale in questione si è trattato di un misto tra *creatività* e *capacità relazionali*: peccato che nessuno glielo avesse riconosciuto. Sarebbe bastato così poco per non perderlo: riconoscere l'entità e la natura specifica del suo contributo ed esplicitarlo.

2.3 Essere sfidate

Tra i fattori di insoddisfazione che ho sentito citati più spesso da persone pronte a lasciare un'azienda troviamo tra i primi in classifica: "Non vedo prospettive di crescita"; "Non ho più sfide"; "Non cresco più"; "Non imparo più niente". *Non appena le persone si sentono competenti rispetto ad un certo ruolo, desiderano una sfida ulteriore*. Può sembrare un paradosso, ma per sentirsi appagate le persone hanno bisogno di sentirsi sfidate, di imparare e fare qualcosa di più o di diverso. Sia per il puro piacere di imparare sia perché questo aumenta il loro valore, la loro "*marketability*" dentro e fuori l'azienda. Quante volte, per trattenere una risorsa di valore, sarebbe bastato sapergli prospettare non necessariamente un aumento, ma la possibilità di affrontare un'altra sfida e di imparare qualcosa di nuovo!

3. Valorizzare le persone: ipotesi di modalità operative, prassi e progetti

Nota metodologica

Partendo dall'ipotesi illustrata nella sezione precedente sulle richieste delle persone per sentirsi valorizzate, propongo, per ciascuna delle *aree di valorizzazione* ("essere viste e conosciute"; "essere ri-conosciute" e "essere sfidate:

- domande - stimolo;
- ipotesi di modalità operative;
- idee per prassi e progetti.

L'ottica è quella di offrire, a managers e esperti di risorse umane, idee concrete per tradurre in realtà l'intento di valorizzare le persone e lo spirito è quello di un confronto costruttivo con chi legge. Naturalmente non si pretende di essere esaustivi né di presentare un approccio sistematico all'argomento dello sviluppo delle risorse umane. L'illustrazione avviene in un'ottica *orientata al cliente* (dipendente) anziché al fornitore (*manager,* funzione risorse umane).

Data quest'ottica, le varie prassi possano trovare applicazione anche al di fuori dell'area rispetto alla quale vengono illustrate (il *mentoring* ad esempio, presentato nell'area "essere viste e conosciute" può essere utilizzato anche nella fase "essere sfidate"). A fine capitolo inverto l'ottica e propongo un riepilogo "orientato al fornitore" (*manager*, esperti di risorse umane) delle diverse metodologie e linee guida emerse.

Va premesso anche che *le indicazioni non sostituiscono la valutazione* delle risorse umane. Solo laddove già esistano sistemi di valutazione delle risorse umane possiamo permetterci di andare oltre e di aggiungere a questa base la valorizzazione.[9] In fin dei conti la valutazione è un modo organizzato di gestire il feedback dal momento che le persone agiscono come "servomeccanismi" [10] che hanno bisogno di feedback per determinare se stiano andando nella giusta direzione o meno e, eventualmente, correggere il tiro. Ben gestita, la valutazione è vista non come "esame" o "rito di fine anno" bensì come strumento di crescita organizzativa e personale che serve per sentirsi visti e apprezzati, per capirsi, per individuare il nesso tra il proprio operato ed i risultati organizzativi e – soprattutto – per indirizzare il proprio sviluppo, stabilendo un percorso di crescita personale in linea con quella aziendale.

3.1 Area di valorizzazione "essere visti e conosciuti"

Domande - stimolo

- *"Si sente visto e conosciuto?"*
- *"Sente di conoscere il talento, le motivazioni, gli stili di lavoro, le aspirazioni dei suoi collaboratori?"*

3.1.1 Self-discovery

Può sembrare che le persone conoscano di sé i valori, le motivazioni, il talento e gli stili preferenziali di lavoro. Ma anche questo è smentito dall'esperienza. Quando si chiede alle persone di esplicitare ad esempio il proprio talento, al massimo rispondono citando le cose che sanno fare: "Sono bravo a vendere". Questo non costituisce auto-consapevolezza. Un conto è dire: "Non sopporto la scrivania. Mi piace essere sul campo, con il cliente" un altro è avere consapevolezza del proprio talento (ad esempio, nell'ascolto empatico, nella capacità di influenzamento, ecc.) e di come ciò può essere applicato con successo ad altre attività.

---

[9] D'altra parte la *valutazione* ha reso più oggettivo, trasparente e sistematico un processo che avviene sempre e, se in assenza di un sistema formalizzato, comunque in modo soggettivo e non organizzato, con attese non dichiarate e non concordate.

[10] Servo-meccanismo: termine utilizzato da Maxwell Maltz, "Psico Cibernetica", Astrolabio, 1965. Il cervello ed il sistema nervoso vengono paragonati ad un "servomeccanismo" che funziona governando il cammino verso un determinato fine e "imparando" dal feedback ricevuto di successo/insuccesso.

Abbondano strumenti di *assessment* e *test* di vario tipo per definire tutta una serie di variabili: dalla personalità agli stili motivazionali, dall'orientamento al rischio agli stili preferenziali di lavoro [11]. Ma quante volte i diretti interessati alla valutazione hanno realmente modo di trasformare tale esperienza in un momento di *self discovery?* Già è raro che i risultati di testi o questionari vengano restituiti alle persone. Ancora più rara la prassi di responsabilizzare le persone sul proprio processo di sviluppo, partendo dalla prima fase: auto-consapevolezza. *Se non esiste un accordo tra persona e azienda su "come si è visti" sarà impossibile stabilire un accordo autentico su "come migliorarsi".* Molti sono i sistemi di valutazione che ho visto più o meno esplicitamente "rifiutati" perché le persone non condividevano lo strumento o perché non riconoscevano il capo come valutatore. Si può forse giungere ad una soluzione del problema partendo dalle seguenti domande: "E se provassero loro stessi ad auto-valutarsi? Se si responsabilizzassero in un'autoanalisi?"

Soprattutto gli strumenti di analisi della risorsa umana avrebbero una valenza diversa se i soggetti fossero incoraggiati ad utilizzarli in prima persona. Tutto ciò per avere *feedback* non da accettarsi passivamente come "verità" quanto da utilizzarsi attivamente onde aumentare la consapevolezza di sé. Sarebbe infatti opportuno aiutare le persone a conoscere, di se stesse:

1. i valori;
2. le motivazioni;
3. il talento;
4. gli stili preferenziali di lavoro;
5. le aspirazioni.

Attribuiscono, ad esempio, più valore al lavoro individuale o a quello in *team*? All'autonomia o al rispetto delle regole? Sono motivate dal prestigio o dalla creatività? Sono più portate ad *ispirare* o ad *organizzare*? A persuadere o ad analizzare? Tra le varie fasi del processo di lavoro (ideazione, realizzazione, finalizzazione, monitoraggio, comunicazione) quali preferiscono?

Conoscersi in questo modo aiuta a capire sia le attività nelle quali è più probabile eccellere sia le proprie aree di debolezza. Un commerciale ad esempio che scopre di essere forte nella fase "ideare, creare, esplorare" ma più debole nelle attività di organizzazione, presidio e supervisione, saprà di poter eccellere se chiamato ad ideare nuovi servizi, inventare nuove modalità di *customer service*, aiutare il suo team a vedere nuovi modi di fare. Viceversa saprà di dover lavorare molto se vuole crescere verso un ruolo che preveda l'organizzazione del territorio, il monitoraggio dei risultati, il miglioramento dei processi.

In questo modo è possibile costituire una base da cui partire per valorizzare davvero le persone. Aiutate a conoscersi, capiranno meglio le fonti della soddisfazione nel lavoro, la predisposizione per certe posizioni e progetti, gli stili differenti degli altri. Potranno assumersi più responsabilità nel progettare propri percorsi di sviluppo e comprendere meglio percorsi diversi dai propri.

---

[11] Test classici come Briggs-Myers e DISC ad esempio. Team Management Systems (Margerison-McCann) - www.tmsdi.com - offre strumenti di: analisi di *work values*; stili di contributo al *team*; stili preferenziali di lavoro.

3.1.2 Partire dal talento per raggiungere l'eccellenza; lavorare sulle aree di debolezza per migliorarsi

La tesi qui sostenuta considera che la prestazione *eccellente* (non la prestazione semplicemente *adeguata*) si raggiunga partendo dal talento. Voglio rovesciare il paradigma che vede il più grande potenziale di crescita nelle aree di debolezza per proporre l'idea, all'apparenza paradossale, che il potenziale più grande di sviluppo stia proprio nelle aree di maggior forza.

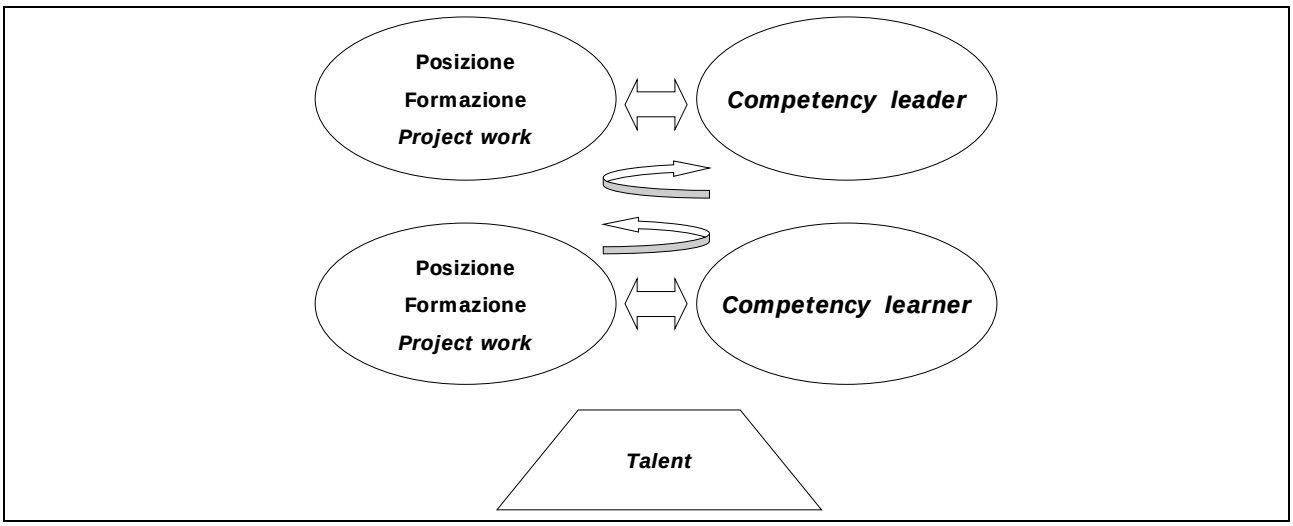
L'eccellenza infatti nasce laddove le competenze sono supportate da un talento sottostante [12]. Una persona che ha già un talento "naturale" per una comunicazione persuasiva, ad esempio, con un percorso opportuno di formazione e sviluppo può potenzialmente diventare eccellente in diverse attività (relazioni esterne, *public speaking*). Ma una persona che non ha questo talento, difficilmente diventerà eccellente nella stessa sfera. Può migliorarsi – certo – nell'intento di colmare il *gap* tra la propria capacità di comunicazione e le competenze richieste per svolgere una certa attività. Se chiamato a rappresentare la propria divisione o azienda, può ad esempio impegnarsi nel miglioramento della capacità di *public speaking*. Ma è un cosa diversa. Lo sa chiunque abbia frequentato con tanta volontà più di un corso su un dato tema (di informatica, sulla contabilità o sul *parlare in pubblico* che sia) senza raggiungere risultati eclatanti.

Con questo non voglio dire che non occorra lavorare sulle aree di debolezza. Colmare il *gap* tra le competenze richieste per ricoprire un certo ruolo e quelle che la persona possiede è necessario. Se un commerciale ambisce ad un ruolo manageriale e manca di alcune delle competenze richieste (gestione per processi, ad esempio) sarà opportuno che le acquisisca. Dico semplicemente che l'eccellenza nasce solo laddove esista *già* un talento naturale da sviluppare e aggiungo che *più le persone svolgono attività vicine ai propri talenti naturali, più si sentono valorizzate*.

Il *talento* non va confuso con l'*attività*. Le attività cambiano e le responsabilità aumentano, mentre è il medesimo talento – unico e duraturo- a cercare continuamente nuovi sbocchi. Facendo *executive recruitment* si capisce che le risorse di punta, spostandosi da azienda in azienda, per lo piú cercano altro terreno e altre sfide per impiegare il proprio talento. Le persone il cui talento le rende portate ad esempio per le fasi di *start up* daranno il meglio di sé in queste stituazioni, mentre sarà difficile che diventino eccellenti come manager nelle fasi di continuità. Valorizzare le persone implica riconoscere il loro talento e costruire percorsi di formazione e sviluppo che poggino su di esso come base.

[12] talento: un'attitudine, un modo innato, spontaneo e duraturo, di sentire, pensare, agire. Sono le competenze a dterminare se *possiamo* fare qualcosa, ma il talento a determinare *se* lo faremo, quanto spesso lo faremo e *come* lo faremo. Vedere Marcus Buckingham, op. cit., p. 48. L'opera offre anche un supporto *on line* nell'identificare i principali tratti del proprio talento.

Figura 2 – Valorizzare partendo dal talento



Si tratta di partire dal talento per individuare il percorso ottimale di sviluppo di una persona, e *poi* di lavorare sulle aree di debolezza per rafforzarla e sostenerla nel viaggio.

1.3 Supporto all'auto sviluppo: *tutoring* e *mentoring*

Sarebbe opportuno mettere a disposizione delle persone servizi di supporto ad uno sviluppo che sarà sostanzialmente auto-guidato. In un'ottica di servizio al "cliente interno" la funzione HR può preparare con appositi percorsi di formazione, dei *tutor* (magari con un talento naturale per l'ascolto) al ruolo di *supporter* dei "clienti" interni impegnati nell'autoanalisi e nell'individuazione e rivisitazione periodica di un percorso appropriato di sviluppo.

Si parte dall'auto-consapevolezza ottenuta nella fase iniziale di "*self discovery*". I risultati delle attività di autoanalisi rimangono alla persona, che però può scegliere di condividere i risultati con il *tutor* per un sostegno nella lettura ed interpretazione degli stessi. (In questo modo si ha anche il vantaggio, laddove la direzione HR fosse ancora vista come "valutativa", di stabilire un rapporto da "cliente / consulente", trasparente e teso ad aiutare le persone a svilupparsi). Il supporto facilita l'analisi di sé (valori, motivazioni, talento, stili preferenziali di lavoro, aspirazioni) ed educa ad un *confronto ragionato e continuo* con le opportunità in azienda nonché con l'insieme di conoscenze e competenze richieste per coglierle. Confronto che parte dai diretti interessati.

Il *tutor* rimane a disposizione anche successivamente. Ancora più interessante per le persone sarà il *feedback* che ricevono lavorando, scoprendosi nel concreto tramite le relazioni di lavoro. In base all'esperienza acquisita, le persone affineranno la conoscenza di sé e delle proprie aspirazioni e vorranno periodicamente – al di là dei momenti formali di valutazione delle prestazioni - rivedere i propri piani di sviluppo.

Fatto da un *mentore* [13] il supporto alla pianificazione del proprio sviluppo ha una valenza diversa e viene svolto in maniera più intuitiva ed informale. Sentirsi "visti e conosciuti" da una persona non "interessata" (non è né cliente, fornitore, collega diretto o capo) e che ha invece tutto l'interesse ad aiutare il soggetto a trovare la propria strada all'interno dell'azienda ha una valenza particolarmente positiva. Il mentore "vede", aiuta e guida in modo più soggettivo, mettendo a disposizione la propria esperienza e le proprie conoscenze di tutti gli elementi intangibili della cultura aziendale e di quel "*savoir faire*" utile per farsi strada. Chi riceve un servizio di *mentoring* sente così di avere un punto di riferimento speciale, un alleato, una persona dichiaratamente *dalla sua parte* con cui può parlare apertamente anche perché *non svolge un ruolo valutativo*. Un sistema di *mentoring* può anche essere ufficializzato dall'azienda. I risultati migliori però li vedo laddove la cultura aziendale favorisce il *mentoring*, creandone presupposti, sensibilizzazione e formazione, ma lasciando il resto (lo scegliersi tra *mentore* e *mentoree*) alla discrezione e spontaneità dei singoli.

3.2 Area di valorizzazione "ri-conosciuti"

Domande - stimolo

- *"Si sente riconosciuto per quanto si impegna e per come svolge il suo lavoro, diversamente da altri?"*
- *"Sente di riconoscere il contributo unico delle persone che rispondono a lei?"*

Il *riconoscere* è una leva fondamentale per valorizzare le persone. Ovviamente in questa sede non entro nel merito dei sistemi retributivi (mi limito ad evidenziare che la retribuzione perde spesso la propria valenza di "riconoscimento" e può essere vissuta come un dato "acquisito", "scontato", non più motivante finché non venga o messa in dubbio o aumentata). Fin troppe volte ho sentito capi lamentarsi del fatto che, non avendo spazio per concedere aumenti, non individuavano altre possibilità di motivare e riconoscere le loro persone! Vediamo invece le alternative disponibili.

3.2.1 Visibilità

Non è da sottovalutare la semplice visibilità come leva di riconoscimento (viceversa spesso trascurata). Possono bastare anche gesti piccoli ma molto apprezzati. Riporto il caso di un direttore generale che, durante una presentazione in conferenza ad un centinaio di persone, ha riconosciuto il contributo della sua assistente. La gratificazione che la persona interessata ricevette da quei 30 secondi di visibilità e riconoscimento diede ulteriore impulso alla qualità delle sue prestazioni e alla sua motivazione al lavoro. Dare visibilità può anche voler dire riconoscere, in una e-mail di avanzamento o di conclusione di progetto, il contributo di un collaboratore o di un *team*. Diversamente la visibilità può essere data offrendo ad una persona l'occasione di rappresentare il capo, la funzione, o l'azienda in pubblico (sempre se è in linea con il talento e le aspirazioni del soggetto, diversamente potrebbe diventare un boomerang, uno strumento di potenziale "tortura"!)

[13] Mentore: collega *senior* e volutamente non un superiore diretto, che mette a disposizione la propria conoscenza e *capacità di lettura* dell'azienda stessa (cultura organizzativa, aspetti politici, meccanismi che determinano la visibilità, il successo, l'insuccesso) per aiutare ad individuare strade, stratagemmi, comportamenti per migliorare la *performance*.

3.2.2 Marketability

Un'altra via per *riconoscere* le persone nasce da un paradosso: un modo per fidelizzare una persona è quella di facilitare la sua potenziale "*employability*" altrove. Con l'avvento della "*net generation*" e delle flessioni che caratterizzano il mercato del lavoro, le persone che incontro attribuiscono sempre maggior importanza al proprio valore sul mercato, a quanto siano "*employable*", "*marketable*". L'azienda che riconosce l'investimento fatto dalle proprie risorse umane e che *ringrazia* e *ricambia* investendo nelle stesse in modo da aumentare la loro *marketability* raggiunge i seguenti vantaggi:

- contribuisce alla formazione continua dei suoi dipendenti;
- favorisce la loro fidelizzazione (pur essendo più preparate per eventuali posizioni altrove, le persone riconoscono e apprezzano come fattore fidelizzante la forza di un investimento che sia *a due vie* e non unilaterale);
- aumenta il grado di *attrattiva dell'azienda*, come posto in cui le persone desiderano lavorare;

Le modalità per ottenere tali vantaggi possono essere, ad esempio:

- far accrescere il *know how* individuale (concedendo il tempo speso per un Master, coprendo le spese di studio, ecc.);
- dare alle persone la possibilità di crearsi un *network* professionale (sponsorizzando / pagando / incoraggiando l'appartenenza ad associazioni professionali…);
- organizzare rotazioni e soggiorni di studio. Rotazioni o brevi stage in altre funzioni possono contribuire all'aggiornamento professionale dei singoli (è il caso di NetPace: fornire di soluzioni *e-commerce* organizzando per il proprio staff delle rotazioni in modo che tutti possano, indipendentemente dalla propria area di specializzazione, tenersi aggiornati con le tecnologie emergenti [14]. I soggiorni di studio possono essere presso filiali o stabilimenti dell'azienda o dei suoi fornitori, nel proprio Paese o all'estero, e hanno una valenza sia di riconoscimento sia di formazione professionale.

3.2.3 Colloqui di riconoscimento

E' dai tempi della pubblicazione dello storico e citatissimo "In Search of Eccellence: Lessons from America's Best Run Companies" di Peters e Waterman nell'82 che si è evidenziato come un tratto in comune alle aziende di successo fosse quello di riconoscere anche i piccoli successi (piuttosto che ricorrere a sanzioni in caso di insuccesso) e di farlo spesso e al di fuori delle occasioni formali di valutazione [15]. Eppure quante volte i capi chiamano i collaboratori espressamente per un piccolo o grande atto di riconoscimento? Sento che spesso *si nascondono* con vari pretesti ("se lo gratifico poi mi chiede l'aumento"; "tanto lo sa che lo stimo").

Tutt'oggi si usa poco prendersi cinque minuti semplicemente per riconoscere e sottolineare un impegno, un successo, un risultato. Eppure è un investimento ad altissimo ritorno. Per essere efficaci, al fine di sottolineare l'impegno ed il contributo peculiare dell'individuo e le competenze che ha saputo mettere in atto, si deve andare oltre un formale ringraziamento. Si può trarre spunto da qualche esempio.

---

[14] Jennifer Reingold, "What Counts in a Job Now", Fast Company.com, giugno 2001.

[15] Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies", Harper & Row, 1982.

Storico è il caso di Patrick McGovern, presidente dell'IDG - International Data Group, società di ricerca e tecnologia mediale, fatturato $3.1 miliardi – il quale, nonostante il numero elevato delle persone, cresciute dal 1964 da 16 a 3.300, si incontra personalmente con ciascuna e consegna una lettera che riconosce il contributo individuale [16]. Ma se non si ha davvero tempo per incontri personali, allora si possono organizzare *meeting* con piccoli gruppi. Conosco Amministratori Delegati italiani che in questo modo propongono un pranzo o un caffè con numeri ristretti di persone per uno scambio diretto che consenta di conoscerle e riconoscerle.

3.2.4 Chiedere un contributo

Se chiedo un suggerimento è implicito che riconosco il valore della persona a cui mi rivolgo. Un'indicazione che può sembrare ovvia ma che raramente viene praticata è quella *semplicemente* di chiedere un parere, di sollecitare un'idea, un contributo, un suggerimento per migliorare il *business* o il proprio operato. Forse è un comportamento non tanto praticato perché non é ancora sfatata la credenza che il capo sia "quello che non deve chiedere mai". Richiedere un contributo è invece anche *riconoscere*. Se un capo di stabilimento, ad esempio, prima di individuare un piano di intervento, chiede *input* dai capi turno, riconosce il loro punto di vista e la loro esperienza.

3.2.5 Utilizzare i feedback anche "upward" e "a 360°"

L'utilizzo di *feedback* non solo "top down" ma anche "upward" [17] aiuta i diretti interessati a comunicare al proprio capo cosa bisognerebbe fare per lavorare meglio insieme e riconosce il loro contributo nella pianificazione di interventi di sviluppo manageriale.

L'*upward feedback* (dal *team* di collaboratori verso il proprio capo) e quello a 360° [18] (che si estende collateralmente ai principali "clienti interni" e talvolta a clienti e fornitori esterni) sono due strumenti che facilitano – "nel bene e nel male" – l'essere riconosciuti. Sono infatti strumenti da utilizzarsi solamente laddove ne esistano i presupposti culturali (l'abitudine alla valutazione; una cultura basata sul *feedback* come mezzo di orientamento più che di premio / punizione; persone abituate a mettersi in discussione). Si viene "riconosciuto" per come si opera, con *feedback* mirato sulle aree di forza come quelle di miglioramento. È un "momento della verità" su ciò che gli altri ci riconoscono e non sempre corrisponde a quello che le persone vorrebbero sentirsi dire. Il *gap* che risulta può riservare sorprese in positivo (capi non consapevoli di quanto certi loro modi di fare siano apprezzati) o in negativo ("bagni" di umiltà quando la qualità percepita non corrisponde alle aspettative), ma è sempre utile e offre molti spunti per trarre sfide di sviluppo personale / professionale.

---

[16] Leigh Buchanan, "Managing One to One", Inc.com, ottobre, 2001,

[17] Upward feedback: termine e sistema introdotti da Farey nel '74. L'upward feedback è un sistema di gestione del feedback dal gruppo di collaboratori verso il proprio capo. Serve a fornire ai manager stimoli concreti su come siano percepiti nella guida del *team* e a progettare interventi mirati a sostengo del loro sviluppo manageriale. Per essere utilizzato il team deve essere di almeno x persone.,

[18] 360° feedback: è un sistema di raccolta e confronto tra l'auto- e l'etero-valutazione, fatta da capi, collaboratori, colleghi e talvolta da clienti e fornitori. Consente un confronto tra come ci si valuta e come si è valutati e di individuare aree di forza e di miglioramento. Vedere www.360-degreefeedback.com

3.2.6 Percorsi a spirale tra ”competency learner” e “competency leader”

Le organizzazioni che hanno compiuto lo sforzo utile di individuare le competenze necessarie per ricoprire le diverse posizioni potrebbero facilmente fare un passo in più e ragionare - al di là delle posizioni - in termini di “*competency learning*” e “*competency leading*”.

Tutti vedono che, pur avendo lo stesso titolo e posizione, le persone agiscono il medesimo ruolo in maniera diversa. Esse portano un diverso bagaglio di competenze. Diventa una significativa leva di valorizzazione riconoscere coloro che sono *leader* (modelli) in una certa competenza e coloro che invece, in quella stessa competenza, sono *learner* e stanno impegnandosi per migliorare. Così possiamo avere un capo contemporaneamente *competence leader* in talune aree (per esempio nell’*organizzare i processi di lavoro* o nel *presidiare i risultati*) e *competence learner* in altre (motivazione del *team*; ascolto empatico; ecc.).

I vantaggi di questo *modus operandi* sono molteplici.

§ Si ragiona non genericamente e per posizione ma per *focus sui comportamenti*. Ad esempio il giudizio “Gianni come capo è *bravino*” necessita di essere più esattamente definito su cosa voglia dire “bravo” e sul perché della parziale riserva di giudizio implicitamente indotta dall’uso diminutivo (“bravino”). In altre parole, in cosa è bravo Gianni e in cosa altro deve migliorare (per esempio, “sa organizzare per processi” e “deve migliorare la capacità di motivazione del *team*”).

- *Le osservazioni riguardano il comportamento e non la persona e sono supportate da esempi pratici*. Non è facile metabolizzare *feedback* di miglioramento. Quando il *feedback* si riferisce al comportamento e non alla persona, risulta più facilmente “digeribile”. Un conto è, per esempio, ricevere indicazioni su come “essere un capo migliore” un altro ricevere indicazioni su come ascoltare il team. Il supporto degli esempi di “comportamenti – tipo” (riunire periodicamente il *team* per chiedere *feedback*) rende inoltre le indicazioni più facilmente utilizzabili.
- *Si debbono premiare non solo i risultati ma anche gli apprendimenti e l’impegno* (riconoscendo la solerzia di chi si è sforzato di apprendere molto in una data competenza, anche se non sarà mai eccellente in quell’area come chi è sostenuto da un talento naturale).
- Si afferma il concetto per cui *non tutti sono né possono essere eccellenti in tutto*: si può essere contemporaneamente *leader* in 3 - 4 competenze e *learner* in altrettante.
- Anche il *top management* e persone in posizioni di grande visibilità e responsabilità possono più facilmente *mettersi in gioco senza perdere la faccia*. Riconosciuti *leader* in certe competenze possono impegnarsi come *learner* in altre. Si contribuisce a sfatare la falsa credenza che il capo non abbia altro da imparare.

3.2.7 Diventare formatore interno

Dare ai *competency leader* la possibilità (sempre se in linea con il loro talento, le loro aspirazioni e il loro percorso di sviluppo) di diventare formatori interni allarga le risorse a disposizione della formazione e si dà nel contempo alle persone un bel riconoscimento (aumentata visibilità e responsabilità) insieme alla possibilità di diffondere ciò che sanno fare meglio. Così una persona del “settore acquisti” (e non necessariamente il responsabile) può impegnarsi come *trainer* di “tecniche di negoziazione” e qualcuno dell’ufficio stampa come *trainer* di “presentazioni in pubblico”.

3.2.8 Incentivazioni *ad hoc*

Ultimamente anche in Italia le aziende stanno rinnovando i propri sistemi di incentivazione e *bonus*. Meno funzionano gli *stock options* e meno liquidità si ha a disposizione, più occorre ripensare modalità di riconoscimento alternative. Così vediamo spuntare premi e *bonus* di tutti i tipi, dal parcheggio pagato all'*adventure holiday*, dai servizi di asilo-nido alle serate all'Opera. La leva "bonus / premi / incentivazioni" può essere - come può *non* essere - un valido modo per riconoscere le persone. Esistono ad esempio bonus cosiddetti "*blanket*" che tuttavia, proprio in quanto estesi indiscriminatamente a tutti, possono non essere apprezzati.

Viceversa, il semplice criterio alla base delle incentivazioni *ad hoc* si fonda sul presupposto che l'incentivo é tanto più utile e gradito quanto più *distingue* la persona o il team, valorizzando l'impegno, i risultati, le preferenze, gli *hobby*, il modo di lavorare. Esempi di incentivi *ad hoc* possono essere:

1. orario flessibile (per persone per le quali questo è un valore);
2. servizi di consulenza ergonomica (per persone che passano molto tempo alla scrivania);
3. supporto finanziario e di tempo per poter pubblicare / presentare il proprio lavoro / la propria ricerca (per ricercatori, scienziati, ingegneri e non solo);
4. ...

Possono essere "a tema" e a supporto dei comportamenti che si vogliono rafforzare (chi si è messo maggiormente in gioco; i capi più vicini al front line; ecc.) Forrester Research Inc., società quotata leader nel settore della ricerca Internet, premia ogni anno la persona che, a giudizio di tutti i dpendenti, abbia avuto il maggior impatto sull'azienda.

3.3 Area di valorizzazione "essere sfidati"

Domande - stimolo

- *"Si sente sfidato?"*
- *"Sente di tenere le sue risorse umane "in traiettoria"...? Con davanti una sfida sentita e appropriata rispetto al loro talento, alle loro motivazioni, esperienze e ambizioni?"*

A prima vista la risposta è facile: la sfida può coincidere con l'impegno necessario a conseguire un obiettivo ambizioso o con le maggiori responsabilità derivanti da una posizione più alta; ma, anche in questo caso, non è detto. Certo, se una persona viene promossa deve inevitabilmente accettare una sfida. Non è però l'unica e neanche quella necessariamente più adatta. Tutti noi conosciamo esempi di brillantissimi commerciali, tecnici eccellenti, efficienti amministrativi, promossi e diventati capi tutt'altro che esemplari.

3.3.1 Spostamenti in "orizzontale"

La sfida può essere anche "laterale". Torniamo al puro piacere di imparare che per molti è una leva motivazionale potente. Una spostamento "in laterale", interfunzionale, può non consistere di per sé in una promozione ma può facilmente e utilmente fare parte di un percorso di sviluppo delle competenze (di nuovo, il vantaggio di ragionare per competenze e non solo per posizioni). Così la persona area acquisti può fare un'esperienza

nell'area vendite, sia per vedere le cose dall'altra parte della scrivania, sia per sviluppare le proprie competenze di comunicazione. La persona *marketing* può fare un'esperienza in logistica, ecc.

3.3.2 Aumentare l'autonomia

Anche in assenza di spostamenti di sorta, una sfida può consistere semplicemente nell'assegnare più autonomia alla persona: vedersi ampliato l'ambito decisionale è, per molti, tra le sfide più gratificanti.

3.3.3 Valorizzare il talento e rafforzare le aree di miglioramento

Spesso l'azienda, non vedendo possibilità di "classica carriera verticale" o di concedere aumenti, trascura l'esigenza di progresso sentita dalle persone o si limita a rispondere che "per ora, non ci sono opportunità". Si dimentica che la sfida non è necessariamente quella di guadagnare di più o di crescere di grado: due cose che fanno piacere ma che non sono l'unica risposta all'esigenza di progredire.

La sfida deve essere idealmente in linea con un percorso pensato per valorizzare il talento dell'individuo, offrendo opportunità nel contempo per lavorare sulle aree nelle quali è più debole. Per essere vissuta consapevolmente deve esplicitare le conoscenze e competenze da acquisire. Se è vero che *valorizzare* è anche *riconoscere* l'unicità delle persone (e non proiettare su di loro le proprie motivazioni), è vero anche che ciò che è sfidante per una persona può non esserlo per un'altra.

Una persona nell'area finanza, forte nell'analisi e che miri ad un ruolo *manager*iale, potrebbe ad esempio trovare una sfida appropriata in un'esperienza di *project work* che gli dia la possibilità di rafforzare le competenze di coordinamento di un gruppo. Un'altra persona nel medesimo ufficio, sempre forte in analisi ma che miri ad una crescita *tecnica* nell'area finanza, potrebbe trovare una sfida più appropriata in un corso di specializzazione (che il primo, magari, troverebbe noioso). Ben intesi che si potrebbe *anche* proporre sia il corso tecnico sia l'esperienza di *project work* ad entrambi. Ciò che conta è la consapevolezza con la quale si assegnano le sfide e i relativi obiettivi: questi possono cambiare da individuo ad individuo. La persona che vuole crescere al livello *manager*iale potrebbe fare il corso di specializzazione conscio che se vuole diventare *manager* sarà utile avere qualcosa da insegnare ai suoi. Il secondo, che vuole cresce tecnicamente, si renderà conto che se intende coordinare un team tecnico internazionale, sarà necessario acquisire delle competenze di *project work*.

Più le sfide sono in linea con il proprio talento e ambizioni, più le persone si sentono valorizzate. L'ottimale sarebbe che esse stesse cerchino e propongano opportunità di crescita, concordandole con la funzione risorse umane e con il proprio capo.

3.3.4 I "technical manager"

E per valorizzare le persone tecnicamente molto brave ma che non richiedono una classica carriera verticale? In genere persone con aspirazioni più tecniche che gestionali vengono o "promosse per forza in verticale" (cosicché diventano *manager* tutt'altro che eccellenti) o "lasciati a se stessi" nelle funzioni tecniche loro proprie, senza ulteriori sfide. Occorre pensare a modalità per sfidare queste persone. Qualche azienda ci sta riuscendo. Si può creare percorsi *ad hoc*, di "*technical manager*", ad esempio. Il percorso finalizzato al conseguimento di una responsabilità di *technical manager* consente di riconoscere e

sfidare la persona assegnandole compiti di gestione e presidio non tanto di risorse umane quanto delle tecnologie e delle competenze tecniche di cui si è esperta.

3.3.5 Coaching

Il *coaching*[19] viene utilizzato per stimolare e sostenere le risorse di punta di un'azienda in momenti particolarmente sfidanti. Può trattarsi ad esempio di un *manager* che deve prendere rapidamente un nuovo incarico o adattarsi di colpo ad una diversa cultura, o di un *high potential* su un ripido sentiero di crescita. È un modo sia per sfidare le persone chiamate ad allargare il loro repertorio "standard" di competenze sia per sostenerle nella sfida, con un supporto *one to one* mirato. In una cultura "pronta" per il coaching (cultura in cui viene visto come una leva di sviluppo e utilizzato da persone abituate al feedback e disposte a mettersi in gioco) avere un *coach* come risorsa totalmente dedicata è già di per sé gratificante. Il coaching valorizza sia supportando il coachee nel raggiungimento di risultati sfidanti sia facilitando un processo di scoperta e di impiego più consapevole e mirato delle proprie risorse.

3.3.6 Team work

Fin qui ho riferito degli individui e di come vogliono sentirsi riconosciuti e sfidati. Una leva molto forte a questo fine è proprio quello del *lavoro in team*. Può sembrare paradossale ma risponde a diverse esigenze che nascono da un rapporto individuo - azienda pieno di paradossi. L'individuo vuole sì autonomia, possibilità di automotivarsi, autosvilupparsi, "emergere", ma richiede anche all'azienda regole chiare e oggettive, protezione, certezze, appartenenza e possibilità di condivisione. La leva adatta a conciliare queste esigenze contrastanti è il *team work*. È proprio la dimensione del *team* a permettere di soddisfare le esigenze nella sfera "protezione, condivisione, appartenenza", dando nel contempo l'opportunità di emergere e di essere "visti", apprezzati, riconosciuti: sia come individui rispetto ai colleghi, sia come *team* rispetto all'azienda.

Dare alle persone l'opportunità di lavorare in *team* è una sfida che richiede competenze specifiche e che fa molto per valorizzare le persone. Non a caso molte delle idee emerse su come "vedere, riconoscere e sfidare" l'individuo valgono anche per i *team*.

4. Sintesi delle metodologie e linee guida emerse

Riepilogo le diverse ipotesi di prassi e progetti emerse, a beneficio di chi legga da "fornitore" (*manager*, esperto di risorse umane) o comunque desideri una visione d'insieme degli stimoli emersi. Le idee sono sintetizzate per come si evolvono: l'idea stessa dello sviluppo; i ruoli delle risorse umane e dei capi; gli strumenti e metodologie utilizzabili, la cultura aziendale.

Lo sviluppo

- diventa auto-sviluppo, quasi "self service";
- avviene non solo in aula ma soprattutto *on the job*, attraverso appositi percorsi che facciano maturare determinate esperienze e competenze;

[19] Coaching: un processo catalizzatore dello sviluppo della persona che la sostiene nell'analisi della propria efficacia rispetto al contesto e agli obiettivi, nell'individuazione di un piano concreto di auto-sviluppo, e nell'allenamento di nuove o più flessibili modalità di pensiero e di azione per raggiungere i risultati prefissati.

- le persone sono responsabilizzate sul proprio sviluppo: viste come “clienti interni” imparano a conoscersi (valori, motivazioni, talento, stili preferenziali di lavoro, aspirazioni) e a tracciare da sé percorsi fattibili di progresso insieme ai propri capi e con il supporto della funzione risorse umane
- si fonda sulla valorizzazione del proprio talento non solo su un lavoro sulle aree di miglioramento

I *manager*

Opportunamente sensibilizzati e formati diventano anche:

- *talent scout* interni;
- *partner* dell’area *Risorse Umane* per lo sviluppo delle persone e responsabilizzati sui risultati;
- formatori interni;
- mentori.

La funzione risorse umane

Diventa “business partner, “centro servizi” e “facilitatrice di feedback”, preparando e mettendo a disposizione dei clienti interni un”’offerta” che comprende:

- l’identità aziendale (missione, valori, obiettivi, competenze distintive);
- visione d’insieme della struttura e dei processi-chiave;
- descrizione delle posizioni e *mapping* delle competenze e delle esperienze necessarie per ricoprirle;
- linee-guida retributive e di incentivazione (personalizzata);
- strumenti di *self assessment*;
- offerta formativa completa (interna e esterna; in aula e *on the job*);
- opportunità interne di carriera / sviluppo.

Inoltre la funzione risorse umane

- ha il compito di fare da “regia” dei processi individuali e collettivi di sviluppo;
- supporta le persone nella lettura di sé e dell’azienda nonché nell’individuazione e revisione periodica di percorsi di sviluppo;
- sensibilizza e forma i *manager* allo loro parte attiva come sviluppatori delle risorse;
- prepara o individua le figure emergenti di supporto al processo di lettura di sé e dell’azienda e allo sviluppo di percorsi sfidanti di sviluppo: (*tutor*; mentori; coach).

Gli strumenti

La gamma di strumenti tradizionali di assessment e di valutazione si allarga fino a comprendere:

- strumenti di auto-lettura e di *self discovery;*
- strumenti di valutazione anche *upward* e a 360°.

Cultura aziendale

Per valorizzare le persone i presupposti sono in una cultura caratterizzata da:

- apprendimento continuo;

- abitudine alla delega e al *feedback*;
- capacità di mettersi in gioco;
- auto-responsabilizzazione.

Opportunamente coltivata, la cultura aziendale si caratterizzerà anche per:

- volontà di investimento reciproco azienda /persona;
- l'auto-consapevolezza dei singoli;
- elevata capacità di confronto tra sé e il proprio bagaglio personale / professionale e quanto richiesto per assumere certi ruoli o gestire specifici progetti;
- *self management* e *self development*;
- formazione vissuta come leva di *business* e di fidelizzazione;
- ragionamenti non tanto per posizioni e ruoli ma per progetti e competenze;
- percorsi di sviluppo non solo in verticale, ma basato sulle competenze che poggino sul talento e che rafforzino nelle aree di debolezza;
- buon *employee relationship management*;
- elevata capacità di attrarre, sviluppare e *ritenere* le persone.

Bibliografia

- Lou Adler, "Hire With Your Head: a rational way to make gut decisions", John Wiley & sons, Inc, 1998.
- Marcus Buckingham e Donald Clifton, "Now Discover your Strengths", The Free Press; 2001.
- Robert Cooper, Ayman Sawaf, "Executive EQ, Emotional Intelligence in Business", Texere Publishing Ltd, London, 1997
- Jerry W. Giley, Nathaniel W, Boughton, "Stop Managing Start Coaching: how performance coaching can enhance commitment and improve productivity", McGraw-Hill, 1996.
- Ed Michaels, Helen Hanfield-Jones, Beth Axelrod, "The War for Talent", Harvard Business School Press, 2001.
- Thomas J. Peters e Robert H. Waterman, "In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies", Harper & Row, 1982.