

Il coinvolgimento del futuro o il futuro del coinvolgimento?

di Cesare Bentivogli¹ e Luca Scanavini²

Premessa

Questo contributo consiste in alcune riflessioni a margine dell'incontro organizzato da AIF Associazione Italiana Formatori, Delegazione Emilia Romagna, in collaborazione con Federmanager Bologna, dal titolo "Azienda e sviluppo della persona: quale futuro? Il coinvolgimento del personale e dei giovani nelle nuove sfide formative".

L'evento si è tenuto il 7 giugno presso l'Aula Gabbia del Leone di Kilowatt Coworking c/o Giardini Margherita a Bologna. Il dibattito è stato introdotto dal Presidente Nazionale AIF Antonello Calvaruso, che ha ricordato alcuni passi importanti della formazione per AIF e che saranno ripresi nel corso del XXVIII Convegno Nazionale "For Vision 2026" del 6-8 Ottobre p.v. a Bologna. Il dibattito è stato coordinato da Graziano Benfenati, con gli interventi di Cesare Bentivogli, Giacomo Prati e Luca Scanavini. Hanno preso parte formatori e persone d'azienda, pubblica e privata. La discussione, facilitata dal contesto informale, è stata molto ricca e questo ha consentito di approfondire i temi dai diversi punti di vista e in base alle esperienze vissute.

Alla base della discussione è stata posta la tesi in base alla quale il coinvolgimento del personale comporta vantaggi competitivi alle aziende. E a supporto della tesi stanno molteplici dimostrazioni, fra cui l'incremento di testimonianze di smart working e gli indirizzi forniti dal concetto di Industria 4.0. Allo stesso tempo, però, si lamenta anche un ancor scarso ricorso a tali metodi, che sembra contraddire l'assunto. Sorge allora la domanda: se è valida la tesi, quali sono le condizioni di realizzazione? L'intervento dei partecipanti ha aiutato a svelare alcuni aspetti del "mistero".

¹ Formatore, Senior partner di Plan, autore di numerose pubblicazioni in ambito formativo – e-mail: bentivogli.cesare@libero.it

² Formatore, Coach e Recruiter. Mail: lscanavini@gmail.com - www.lscanavini.it

La tesi

Ormai non è più in discussione, almeno nelle dichiarazioni, il fatto che il coinvolgimento del personale rappresenti una chiave della competitività, soprattutto in tempi di crisi e di cambiamento. Sono molte le ricerche che lo dimostrano, così come sono molti i testimoni che auspicano una maggiore diffusione di questa prassi. Si citano alcuni esempi:

- La ricerca “Quali prospettive nelle organizzazioni per il prossimo triennio (2014-2017)?” realizzata presso un panel di esperti e rappresentanti aziendali mediante il metodo Delphi da Plan, fra le altre conclusioni, pone in evidenza come una delle competenze del futuro sia rappresentata dal **senso di responsabilità** dei lavoratori, che, a questo fine, devono essere costantemente stimolati e coinvolti dalle direzioni
- La ricerca “Agenda HR edizione 2016” di OD&M Consulting in collaborazione con Este Edizioni giunge alle seguenti conclusioni: le sfide principali per la funzione HR del 2016 sono, in ordine: rendere agile e flessibile l'organizzazione; sviluppare **engagement** e, a pari merito, supportare i manager di linea per migliorare la gestione delle persone; incrementare la cultura delle performance e la gestione del cambiamento.
- La ricerca “Oracle Simply Talent: A Western European Perspective”, i cui risultati rivelano innanzitutto che la grande maggioranza (93%) del campione riconosce che il **coinvolgimento è di importanza strategica**: ha un impatto positivo:
 - favorisce la collaborazione fra i diversi *team* (65% di citazioni),
 - migliora le performance di business (61%) e
 - contribuisce a migliorare il servizio offerto ai clienti (60%)
- La ricerca “Industry 4.0” del Policy Department Economic and Scientific Policy asserisce che per lavorare nella nuova industria il personale deve essere, oltre a tecnico, un **po' manager e anche molto interdisciplinare** (un esperto di computer che sa interrelarsi con gli altri) e c'è meno separazione fra lavoro e vita, anche se c'è il rischio che a fianco di lavoratori molto specializzati e ben pagati ci sia mano d'opera di scarso valore ed emarginata.
- Significativa appare anche un'intervista a Nicola Uva, Strategy &Marketing director di Adp, apparsa su Persone & Conoscenze n. 109 di gennaio/febbraio 2016, che racconta i nuovi atteggiamenti dei dipendenti nei confronti del lavoro: **“Diventeremo tutti più flessibili, ma per nostra scelta”**. Cita anche una ricerca ADP condotta in otto paesi europei su oltre 11.000 lavoratori. I **giovani vogliono lo smart working**, gli anziani la stabilità: i **giovani esperienze**, gli anziani stipendi e bonus

Le contraddizioni

Parallelamente ai dati più o meno scientifici che sembrano dimostrare la validità della tesi, emergono molti fenomeni contraddittori e, soprattutto, vengono segnalate molteplici difficoltà nel raggiungere risultati reali:

- Testimonianze aziendali, che lamentano la mancanza, soprattutto fra i giovani, delle soft skills necessarie: **problem solving**, **senso di responsabilità**, **creatività**. Di questo si attribuisce la responsabilità alla **scuola**, poco capace di

sviluppare tali competenze, ormai da molti anni segnalate come indispensabili dal mondo del lavoro

- La già citata ricerca Oracle, che mette in luce che **i processi attualmente adottati nelle aziende non sono pensati per stimolare efficacemente il coinvolgimento dei dipendenti**
- Testimonianze, dall'altra parte, dei giovani, che criticano le organizzazioni, in quanto tradizionali, **poco coinvolgenti** e, soprattutto, **poco disposte ad attribuire responsabilità**
- Testimonianze dei responsabili HR, che lamentano quanto **l'azione formativa**, e, in particolare, quella tradizionale d'aula tenuta da formatori esterni, risulti **inefficace** nel ruolo di supporto ai cambiamenti
- La tesi, a conforto di molte delle risultanze citate, sviluppata nell'ambito del Convegno del 2015 Aif "Liberare la formazione", in base alla quale la formazione può essere di supporto se **integrata all'azione organizzativa** e se adotta **approcci originali**

Quali saranno le tendenze del futuro con Industry 4.0, IoT e Big Data?

Sono in essere dei cambiamenti negli stili di vita, intercettando ispirazioni per il business. Il tema della reinterpretazione creativa del mondo viene affrontato attraverso la riscoperta e la liberazione del talento individuale e la valorizzazione delle diverse declinazioni, per riappropriarsi del benessere e delle sicurezze perdute e così rimettere ordine al disordine dominante.

C'è chi dice che siamo in prossimità di un enorme cambiamento paragonabile all'introduzione del telaio a vapore, che fu l'inizio della prima rivoluzione industriale.

La definizione di una strategia realmente smart spesso si rivela la soluzione ideale per l'azienda, facendola uscire da una soluzione di crisi.

Tuttavia non è sempre facile definire la più corretta strategia da adottare, anche perché le diverse opzioni possono avere caratteristiche molto diverse tra di loro con risultati verificabili solo a medio termine. A ciò si aggiunga il fatto che, in tempi di crisi, le strategie cambiano forma, natura e linguaggio in tempi molto più rapidi rispetto a periodi economici più tranquilli. Infine, mentre in passato le strategie perseguibili erano relativamente poche, attualmente i **"business models"** sono molteplici e dalle numerose sfaccettature. Questi mutamenti richiedono quindi un ventaglio di esperti che siano in grado di tratteggiare le migliori strategie aziendali ogni giorno. La trasformazione digitale deve coniugare le abitudini dei consumatori e la nuova forza lavoro.

Non a caso la maggior parte delle economie avanzate hanno già messo in campo politiche per accompagnare le proprie imprese nella transizione. La prima è stata la Germania nel 2011 con il programma Industria 4.0. L'anno successivo Washington ha lanciato l'Advanced Manufacturing Partnership, seguita dalla Danimarca sempre nel 2012, Belgio e Australia nel 2013, Regno Unito nel 2014 e poi da Francia, India, Cina e Giappone. Purtroppo in questo ambito l'Italia registra un forte ritardo.

E per capire quanto una pianificazione attiva a livello di sistema paese possa essere importante e incisiva, basta guardare alla Germania. Gli analisti stimano che, in termini di Pil, Industria 4.0 abbia portato almeno un +1,1% con quasi mezzo milione di nuovi posti di lavoro. Se si guarda ai settori che stanno dimostrando meglio degli altri di saper

sfruttare le opportunità offerte dallo smart manufacturing troviamo ormai da anni il settore dei macchinari, l'automotive e il settore dell'aeronautica e della difesa. Sono proprio alcuni dei settori tradizionalmente più forti nella nostra industria, ma le aziende d'Oltralpe sembrano aver capito meglio delle nostre come utilizzare la fabbrica intelligente, i prodotti intelligenti, i servizi intelligenti per ridurre i costi e aumentare i ricavi ad esempio attraverso l'ideazione di modelli di business innovativi. Cambieranno molte cose con l'introduzione della realtà virtuale per controllare la catena di montaggio, la diffusione dei COBOTS, i robot collaborativi, ma anche la migrazione in cloud della fabbrica che permetterà forme di controllo remoto e operazioni di crowdsourcing delle applicazioni. La Ue stima che nel 2020 avremo bisogno di 800mila persone con queste competenze ed è perciò urgente rivedere le politiche di formazione, ma anche riflettere come adeguare il diritto del lavoro. C'è bisogno di più coordinamento tra le diverse anime del pubblico e il settore privato per favorire la collaborazione aperta e sostenuta fra pubblico, grandi aziende e Pmi o startup. Ma va spinta anche l'alfabetizzazione digitale per espandere il mercato intero di chi fa smart-manufacturing.

Secondo Confindustria 8 PMI su 10 hanno una scarsa informazione sul tema:

- Il 50% di queste aziende non è digitalizzata nello sviluppo di nuovi prodotti ed il 35% ha un parco macchine con una età media >20 anni.
- Il 20% utilizza l'IoT, espressione utilizzata per indicare l'estensione a oggetti fisici delle potenzialità del web.

Questa svolta rende meno strategiche le variabili di costo, ecco perché assistiamo al fenomeno del "reshoring" (rientro in Europa di certi investimenti in paesi low cost – con problema qualità). Bisogna pertanto agganciare queste PMI, perché sono il cuore del nostro sistema economico. Le tecnologie della Industry 4.0 possono aiutare il nostro business in modo strategico, a patto di abbattere le visioni arcaiche che frenano la crescita.

Il destino delle persone sarà sempre più legato al successo dell'azienda. Le aziende oggi hanno una vita media più breve, quindi le persone sempre di più dovranno abituarsi a cambiare lavoro. Per farlo devono mantenersi competitive, aggiornate, devono curare la propria EMPLOYABILITY.

Le domande

Se la tesi iniziale non trova sempre riscontro:

- 1) Cosa può fare l'intero sistema formativo, a cominciare dalla scuola, per poi passare al mondo della consulenza, per essere di maggiore supporto alle evoluzioni richieste dal mondo del lavoro?
- 2) L'ipotesi è che un coinvolgimento reale è possibile adottando un approccio bilanciato fra disciplina, e conseguenti procedure e regolamenti, e libertà, anche di sbagliare. Qualcuno lo chiama smart working, in quanto una maggiore libertà e flessibilità rispetto alle solite regole del lavoro e dell'organizzazione sembra che favorisca l'impegno. Ma quali sono i principali ostacoli e quali le chiavi del successo? E come operare con i giovani, che, probabilmente, più soffrono di mancanza di libertà?

Il parere dei partecipanti

1) Smart working

Lo smart working può essere un valido strumento per favorire la conciliazione vita-lavoro e va a favore del maggiore coinvolgimento dei lavoratori, in quanto viene incontro alle loro esigenze. Tuttavia, va maneggiato con cura:

- non è opportuno ampliare la libertà sempre e con tutti: i limiti ci vogliono. In certi ambiti non ci si può permettere la libertà, ma occorre disciplina;
- lo smart working comporta anche maggiore stress e, a volte, maggiore lavoro, sia perché l'organizzazione se ne approfitta (si finisce per lavorare 24 ore al giorno), sia perché è l'operatore stesso che non riesce a staccare.

2) Sistema scolastico-formativo

Il tema è stato molto dibattuto, con tesi a favore ed altre contro l'attuale sistema italiano. Per qualcuno la scuola italiana e l'Università attualmente sono il vero limite alla crescita competitiva del paese:

- inadeguate rispetto ai programmi, che sono prevalentemente nozionistici
- inadeguate rispetto alle metodologie didattiche
- inadeguate rispetto alle soft skills, che, quando sono introdotte, sono sviluppate, al massimo, a livello nozionistico

Ma la scuola italiana ha anche delle eccellenze proprio perché le nozioni fornite sono di grandissimo livello e sono apprezzate all'estero.

Ci sono iniziative scolastiche di grande efficacia, con didattica multidisciplinare, approccio per progetti, di sviluppo dell'imprenditorialità e della creatività. Il problema è che non sono "il" sistema scolastico-formativo italiano, ma belle eccezioni.

Ma non è solo la scuola a mostrare carenze rispetto alla formazione, in quanto, poi, anche l'azienda deve essere in grado di recepire le competenze dei giovani. Se uno è adeguatamente formato, ma non viene messo nelle condizioni di esprimersi, come spesso accade, poi la responsabilità non è solo della scuola.

In generale, il sistema educativo e il sistema organizzativo di molte aziende si equivalgono: ambedue operano per trasferimento di concetti e regole, che chi le recepisce deve mettere in pratica, senza poter intervenire.

3) Coinvolgimento e pubblica amministrazione

Il tema del coinvolgimento e dello smart working incontrano maggiori difficoltà di implementazione nelle amministrazioni pubbliche, in quanto ogni cambiamento deve affrontare un processo normativo e burocratico ancor più impegnativo che nelle organizzazioni private. Di conseguenza, abbiamo strutture gerarchiche ancor più rigide, procedure burocratizzate che impediscono l'innovazione e, spesso, a causa del blocco delle assunzioni degli ultimi tempi, anche una cultura organizzativa figlia del personale, che è sempre più anziano.

Tuttavia, con un impegno ancor maggiore, si possono cogliere dei frutti molto significativi. Uno dei partecipanti cita un progetto che promuove dei dispositivi simili ai circoli di qualità in cui ogni dipendente può fare proposte e avviare interventi di miglioramento finalizzati al benessere organizzativo. Tale progetto ha avuto un notevole impatto ed è



stato anche premiato nell'ambito di un concorso di settore.

4) Coinvolgimento quando serve

Forse il maggior impedimento al coinvolgimento, così come ad ogni cambiamento, consiste nella necessità. Quando le cose funzionano nessuna organizzazione è disposta ad investire per cambiare, soprattutto laddove a cambiare sono i principi organizzativi e la cultura aziendale. Infatti, quando si parla di coinvolgimento, si interviene sui principi di gestione aziendale che rappresentano le fondamenta del funzionamento. Oltre ad essere impegnativo, tale cambiamento è anche rischioso, in quanto le possibilità di reazione dell'organizzazione stessa sono imprevedibili. Così come è imprevedibile tutto il contesto che circonda il mondo del lavoro, la cui unica certezza consiste nella mancanza di certezze.

Riguardo il coinvolgimento, uno dei temi chiave riguarda le relazioni intergenerazionali, in quanto è certo che bisogna trovare criteri efficaci per far funzionare un'organizzazione in cui sono contemporaneamente presenti due mondi spesso lontani culturalmente, ma non solo. In ogni caso, infatti, la nuova generazione ha in prospettiva di soppiantare quella vecchia nel gestire il potere e, di conseguenza, quella vecchia si contrappone. Esistono, però, esempi positivi di scambio vicendevole esperienza/nuovi saperi. Spesso questi sono lasciati alla buona volontà dei gruppi di lavoro e non vengono sistematizzati. Si potrebbe fare di più, ma, più l'azienda è strutturata e più difficile è cambiare. La strada da intraprendere può essere quella dell'esempio, che deve essere fornito a partire dall'alto. In questo modo, anche la mentalità può cambiare.

