



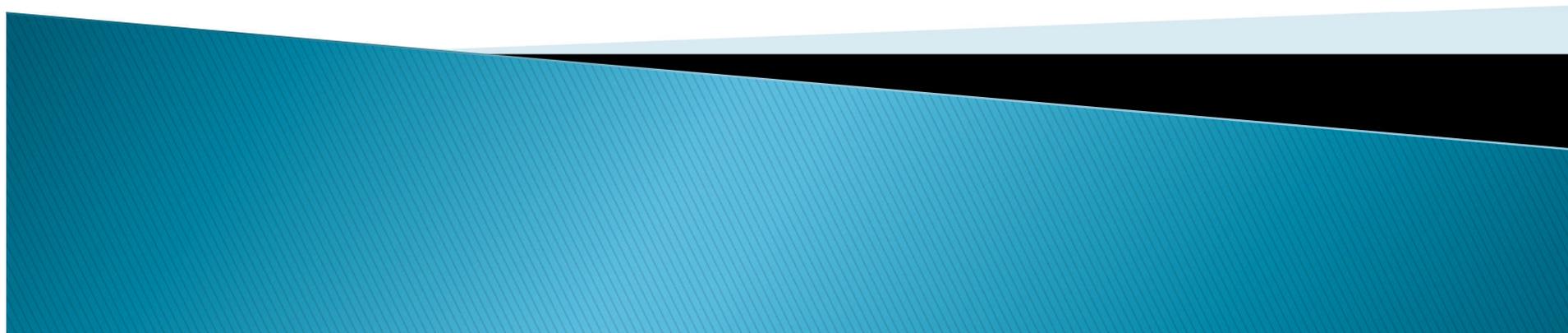
# MANAGER E CAPITALE UMANO

«Considerazioni e proposte dirette al management  
per un innovativo approccio professionale  
rivolto alla gestione del capitale umano aziendale»



## MANAGER E CAPITALE UMANO – SOMMARIO

- ❑ Sommario.....pag.02
- ❑ Introduzione.....pag.03
- ❑ Considerazione e proposte.....pag.04
- ❑ Credits.....pag.23





## MANAGER E CAPITALE UMANO – INTRODUZIONE

A chi non è mai capitato di sentirsi insoddisfatto nella propria professione, magari sottovalutato, o fortemente incompreso, continuamente subissato da mansioni e richieste che ci hanno spesso lasciato svuotati?

Più o meno a tutti e probabilmente a tutti i livelli.

Il seguente documento, senza nessuna pretesa di esaustività alcuna, vuol indicare che assai probabilmente negli ultimi anni si è verificata una pesante involuzione del modo di concepire il lavoro.

Dove la logica imperante del «tutto e subito» si è rilevata fortemente controproducente nella ricerca della competitività a medio e, soprattutto, a lungo termine.

**Portandoci nel breve al completo esaurimento delle energie professionali – e non solo – del capitale umano delle aziende.**

**Quanto illustrato nelle seguenti slides vuole altresì invogliare ad un approccio diverso sul tema «impostazione del lavoro e relazioni umane all'interno della azienda» proprio coloro che maggiormente hanno responsabilità decisionali nell'ambito aziendale, ovvero il management, tramite alcune schede di considerazioni da confrontarsi con quanto accade quotidianamente nella realtà delle aziende.**



## MANAGER E CAPITALE UMANO – RIFLESSIONE UNO

Non si può lavorare così. E questo vale tanto a livello personale quanto professionale.

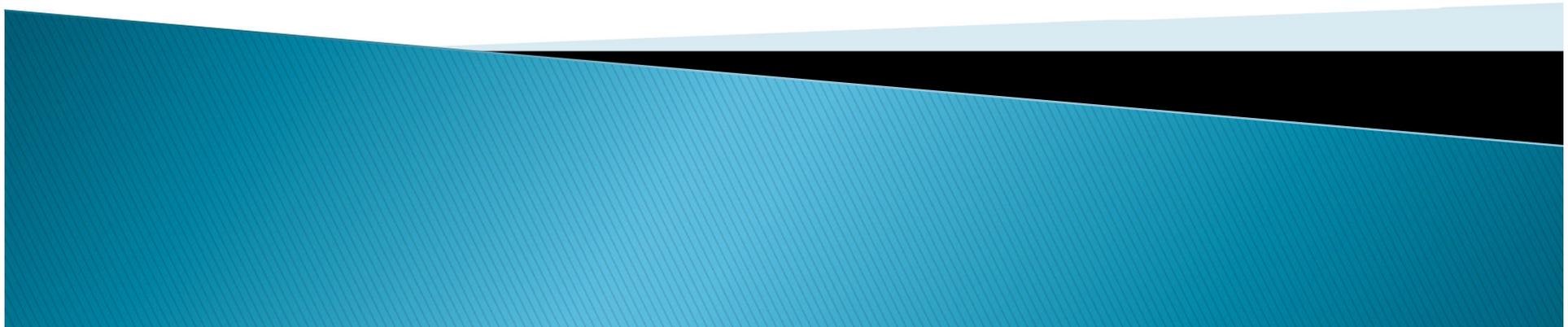
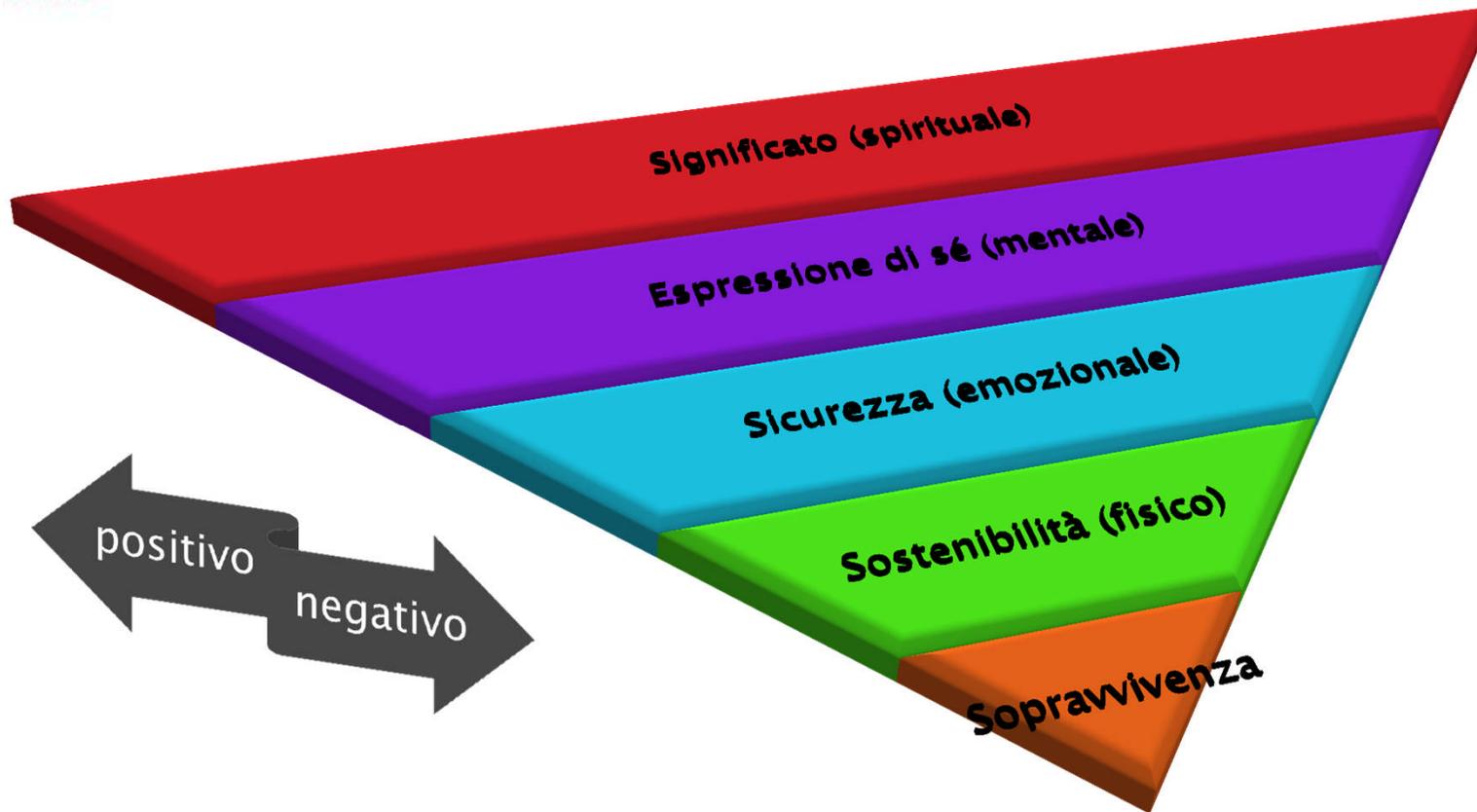
La sensazione di costante urgenza che caratterizza la maggior parte delle attività e dei progetti nelle aziende mette in serio pericolo qualità come **creatività, impegno, pensiero critico e persino la possibilità stessa di ottenere grandi performance**. Si ragiona ormai solo in termini di 'time for money', ma si tratta di una transazione limitata e monodimensionale, che lascia insoddisfatte entrambe le parti, tanto i capi quanto i propri collaboratori.

Piuttosto che limitarsi a «spremere» le persone, le aziende dovrebbero, per il loro bene, investire di più sui propri dipendenti e cercare di soddisfare i loro bisogni multidimensionali: solo così si possono alimentare prestazioni ad alto livello. Gli esseri umani hanno bisogno di quattro fonti energetiche diverse per operare al meglio: **fisica (sostenibilità), emozionale (sicurezza), mentale (espressione di sé), spirituale (significato)**. *Come illustrato nella slide 5*

**Non è il tempo a determinare la nostra produttività ma il valore che siamo in grado di generare.**

Non siamo fatti per lavorare come macchine: ad alta velocità, per lunghi periodi di tempo, operando in modalità multitasking. Siamo stati progettati per alternare a periodi di intensa attività momenti di ricarica.

**Sempre di più, sempre di meno**





## MANAGER E CAPITALE UMANO – RIFLESSIONE DUE

Gli esseri umani hanno fatto straordinari progressi nel campo della scienza, della medicina e della tecnologia, ma viene dedicata ancora troppa poca attenzione alla comprensione del nostro mondo interiore. Abbiamo sì vaste conoscenze, ma poche su noi stessi. Se non comprenderemo al meglio cosa davvero ci motiva saremo scarsamente equipaggiati per affrontare le sfide più complesse.

**E' importante sviluppare la propria consapevolezza: solo così si possono riconoscere le conseguenze delle scelte che facciamo e l'impatto che hanno sugli altri.** Siamo molto bravi ad auto ingannarci, a negare la realtà delle cose: questo ci aiuta ad evitare situazioni di disagio nell'immediato, ma esige costi ben più alti nel lungo periodo. Imparare ad osservare i sentimenti nel momento in cui nascono piuttosto che semplicemente dar loro libero sfogo, ci permette di fare scelte più ponderate ed intenzionali su come vogliamo mostrarci al mondo.

Bisogna imparare ad abbracciare gli opposti. Innalzando una serie di qualità a discapito di altre – coraggio o prudenza, fiducia o umiltà, tenacia o flessibilità – perdiamo la possibilità di accedere alle dimensioni essenziali del nostro sé e a quelle degli altri. Dato che tutte le virtù sono interconnesse, abusare di quelle che sono le nostre migliori qualità può rivelarsi controproducente: l'onestà senza la compassione, per esempio, diventa crudeltà. **Otteniamo più valore non concentrandoci solo sui nostri punti di forza o ignorando le debolezze ma prestando attenzione ad entrambi.**

**Non si può cambiare ciò che non si nota**



## MANAGER E CAPITALE UMANO – RIFLESSIONE TRE

Volontà e disciplina sono qualità ampiamente sopravvalutate. Persino quando è ovvia la necessità di attuare un cambiamento e le intenzioni sono delle migliori, spesso continuiamo a rimanere quelli di prima. **Adottare dei cambiamenti duraturi richiede l'istituzione di rituali (pro)positivi, comportamenti altamente specifici che diventano automatici con il tempo e non richiedono più la nostra consapevolezza.**

Siamo assolutamente creature abitudinarie. Il 95% dei comportamenti umani avviene in modo del tutto automatico, in maniera inconscia ed in risposta a richieste esterne. Solo il 5% delle nostre azioni è una nostra libera scelta.

Numerose ricerche dimostrano che abbiamo scorte limitate di volontà e di autodisciplina e che queste si svuotano ad ogni atto cosciente. **Essere continuamente sotto pressione non fa altro che ridurre queste riserve.** Se riusciamo ad istituire una routine per i nostri comportamenti, questi saranno messi in atto senza l'intervento della volontà cosciente, con un costo minore in termini di energia.

Per istituire rituali di successo è necessario definire con precisione le azioni da compiere ed eseguirle ad orari specifici. Una certa resistenza ai cambiamenti è normale e per ottenere dei successi duraturi occorre comprendere perché non vogliamo adottare il nuovo comportamento.

**Siamo esseri abitudinari**



## MANAGER E CAPITALE UMANO – RIFLESSIONE QUATTRO

Il bisogno umano fondamentale è consumare e rigenerare energia. La maggior parte di noi ne spende più di quanta ne rinnovi.

Quando godiamo di buona salute, tutto nel nostro corpo ha un ritmo specifico: battito cardiaco, onde cerebrali, temperatura corporea, pressione sanguigna e livelli ormonali. Persino per attività sedentarie l'energia fisica è la base da cui sviluppare grandi prestazioni. **Non prendersi cura di sé comporta, in ogni caso, un rendimento inferiore alle proprie capacità.**

Qualsiasi nostra attività ha delle conseguenze a livello energetico, che sia mangiare, allenarsi, dormire, lavorare e persino intrattenere relazioni con gli altri. La manutenzione e il rinnovamento sono essenziali per conservare un livello di performance alto: più aumentano le richieste, più sarà necessario ricaricarsi.

Siamo più efficienti quando alterniamo forme attive di rinnovamento, come esercizio fisico e attività ludiche, a forme passive, come meditazione o la possibilità di farsi un pisolino.

# Il battito della vita



## MANAGER E CAPITALE UMANO – RIFLESSIONE CINQUE

Se siete un manager o comunque un responsabile, **creare un nuovo modo di lavorare comincia dal riconoscere che il rinnovamento è essenziale per migliorare le performance.** Dovete essere da esempio per i vostri collaboratori e allo stesso tempo cercare di attuare politiche, pratiche e servizi che agevolino e incoraggino i vostri collaboratori a mangiare correttamente, allenarsi di più, rinnovarsi regolarmente e dormire di più e meglio.

Il cambiamento più significativo che i «leaders» dovrebbero mettere in pratica è valutare non solo le competenze, le abilità necessarie per fare un dato lavoro o attività, ma anche la capacità, il carburante necessario per dare pieno sfoggio del proprio talento.

Una vita da pendolare richiede alti costi in termini di ‘produttività’ in quanto prosciuga le nostre energie fin dal primo mattino. **Le aziende dovrebbero dare ai propri dipendenti la possibilità di muoversi al di fuori degli orari di punta, con una gestione meramente ad obiettivi dei compiti preposti.**

L’energia collettiva di una società ha anch’essa un suo ritmo proprio: bisogna riservare momenti specifici della settimana agli incarichi più impegnativi e altri a faccende amministrative, al pensiero creativo o alla socializzazione.

# Creare una cultura pulsante



Lo stato d'animo in cui ci troviamo influenza sempre profondamente le nostre performance. Il vero problema è che la maggior parte del tempo non siamo nemmeno consapevoli di come ci sentiamo o dell'impatto delle nostre azioni e emozioni sugli altri. Più siamo in grado di riconoscere i nostri stati d'animo, più saremo in grado di influenzarli e non lasciarci vincere dalle emozioni.

Esistono sostanzialmente quattro stati d'animo validi pressoché per tutte le occasioni e sono sintetizzati nei quadranti emozionali (*come illustrato nella slide 15*):

- zona di performance
- zona di sopravvivenza
- zona di rinnovamento
- zona di esaurimento

Si lavora la meglio solo quando ci si trova nella zona di performance. La maggior parte delle persone invece passa gran parte del tempo nella zona di sopravvivenza, dove ci troviamo quando percepiamo delle minacce al nostro valore o crediamo di essere in situazioni di pericolo. Questa zona non è certo ottimale e esservi per troppo tempo può influire anche gravemente su salute, prestazioni e relazioni interpersonali. I «leaders» sono dei veri e propri supervisori di energie. La loro sfida principale è rintracciare, mobilitare, ispirare, concentrare ed alimentare l'energia dei propri collaboratori.

L'antidoto alla zona di sopravvivenza è passare più tempo nella zona di rinnovamento.

# La guerra degli stati (d'animo)



negativo

positivo



A livello caratteriale, si «scatta» quando un evento, comportamento o circostanza fa nascere in noi emozioni negative e ci spinge a risposte del tipo «attacca o fuggi», tipiche della zona di sopravvivenza. Siamo biologicamente predisposti a prestare molta attenzione a possibili pericoli e «scattiamo» ogni giorno, chi più chi meno.

Siamo sempre pronti a notare cosa non va nelle nostre vite, reagiamo d'istinto, quasi mai con consapevolezza. **Avere invece il controllo dei nostri «scatti» significa essere consapevoli di come e quando nascono i sentimenti, se siamo consapevoli di ciò possiamo prendere in mano le redini della situazione.** La regola aurea delle minacce è: «Se vi sentite costretti a fare una cosa, non fatela».

Dovete sempre resistere all'impulso di agire quando vi sentite minacciati.

**Il bisogno emozionale maggiore è quello di sicurezza, consiste nel sentirsi considerati ed apprezzati.** Più pensiamo di essere minacciati, più energia consumeremo nel tentativo di difenderci e meno ne rimarrà per creare valore reale.

Un 'leader' che è sicuro del proprio valore è libero di investire energia nel rafforzamento degli altri suoi collaboratori e quindi, indirettamente, nell'azienda.

**Senza orgoglio non hai niente**



Un fatto è qualcosa che può essere verificato in maniera oggettiva e irrefutabile. Una storia è qualcosa che creiamo per dare senso ai fatti. Non si possono cambiare i fatti, ma il modo in cui ce li raccontiamo, questo sì. Abbiamo la possibilità di rivedere e correggere le storie che ci raccontiamo, trasformando minacce in possibili situazioni di crescita.

Un'eccessiva consapevolezza può ridurre la nostra reattività. Un atteggiamento di sana curiosità ci fa passare dal ruolo di vittime a quello di spettatori disinteressati. **Il cosiddetto «ottimismo realistico» è in grado di conciliare la speranza di successo e il fatto che potremmo o meno raggiungere il risultato desiderato.** In questo modo cercheremo di fare del nostro meglio per raggiungere l'obiettivo che ci siamo prefissati.

Quando ci raccontiamo storie negative finiamo per ricoprire inevitabilmente il ruolo della vittima. Scaricare le colpe su altri ci fa sentire molto meglio ma impedisce di influenzare l'ambiente esterno.

L'alternativa è cercare volontariamente di rintracciare le nostre responsabilità per poi porvi rimedio, sempre se possibile. **Contrariamente a quanto si possa pensare, siamo più forti quando riconosciamo i nostri difetti e non dobbiamo difendere così strenuamente il nostro valore professionale e personale.** Accettandoci per come siamo possiamo utilizzare le critiche che ci vengono rivolte per imparare a crescere.

**Le storie che ci raccontiamo**



In ogni azienda c'è un clima specifico, generalmente imposto da chi si trova al vertice. I «leaders» sono effettivamente dei veri e propri supervisor delle energie e hanno la responsabilità di inventare, mobilitare, ispirare, concentrare e alimentare le potenzialità dei loro dipendenti.

Il «leader» migliore è in grado di bilanciare sfide e ricompense. I manager che fanno ricorso alle emozioni negative per motivare i propri collaboratori potrebbero anche ottenere i risultati – a breve termine – di cui sono in cerca, ma sicuramente non nel lungo periodo.

Dal momento che le conseguenze del «male» sono più forti e durature di quelle del «bene», la prima regola che un «leader» dovrebbe seguire è astenersi dal recare danno, ossia cercare di evitare emozioni negative come rabbia, intimidazione, vergogna e svilimento.

I «leader» migliori sono quelli che riconoscono gli obiettivi primari, ne danno chiara divulgazione e soprattutto apprezzano i risultati dei loro collaboratori. Chi evita sistematicamente il conflitto provoca più danno che altro. La soluzione è trovare un giusto equilibrio fra onestà e apprezzamento tenendo sempre presente il valore dell'altra persona, anche nei momenti più critici.

**Proporre nuovi valori**



La nostra attenzione è a rischio. **Il volume delle informazioni disponibili e la nostra abilità di stabilire priorità e trarre senso da esse, sono inversamente proporzionali.** Abbiamo perso il controllo sull'attenzione e lasciandoci andare alle distrazioni indeboliamo le nostre capacità cognitive, la profondità delle nostre esperienze e chiaramente l'efficienza globale del nostro lavoro.

Gli esseri umani non sono delle macchine, non operano in modalità multitasking. Diversamente dai computer, noi possiamo fare (bene) una sola attività alla volta, non siamo in grado di concentrarci contemporaneamente su due cose. **Diamo insomma il meglio di noi stessi quando ci concentriamo su di una singola attività alla volta.**

Piuttosto che stabilire dei programmi rigorosi ed attenerci a questi, reagiamo continuamente alle richieste del momento senza riuscire a stabilire o a mantenere le giuste priorità. «Assorbiamo» meno le informazioni se ne riceviamo grandi quantità in una sola volta. Riusciamo a metabolizzarle meglio se ci vengono somministrate un poco alla volta, goccia a goccia.

**Mancanza di attenzione**



Il primo passo per riprendere il controllo sull'attenzione è riconoscere i danni del suo opposto, ovvero la **distrazione**. La concentrazione, proprio come un muscolo, deve essere allenata con specifici esercizi. Esistono diversi tipi di distrazione, una esterna, ovvero il mondo che ci circonda, ed una interna, ovvero il brusio della nostra mente. Dobbiamo imparare a gestirle entrambe.

La fonte di distrazione maggiore sul lavoro è rappresentata dalla **posta elettronica**. Le mails sono talmente potenti ed invasive da rendere necessario staccare la spina quando si è alle prese con incarichi particolarmente impegnativi.

La nostra facilità a perdere la concentrazione può essere spiegata dal nostro continuo desiderio di connessione con il resto del mondo e soprattutto con l'azienda. **Acquisire controllo sull'attenzione è strettamente collegato alla nostra capacità di individuare delle priorità ed essere consapevoli del nostro valore professionale.** Più ci sentiamo al sicuro, più riusciremo a concentrarci.

Quando possibile, prestate attenzione alle vostre priorità. A livello pratico ciò significa dedicare del tempo alla riflessione, preferibilmente ad inizio giornata lavorativa, quando siamo più freschi e riposati. E' necessario affrontare il proprio brusio interiore e da sempre gli uomini hanno ricorso, per questo, alla meditazione: un utile strumento che ci permette di concentrarci su una cosa alla volta.

**Una cosa alla volta**



L'attenzione logica, analitica e deduttiva è controllata dall'emisfero sinistro («left-brain») del nostro cervello. Le capacità fondamentali dell'emisfero destro («right-brain») ovvero creatività, capacità di vedere il quadro generale delle cose, apertura mentale ed empatia – sono risorse fortemente trascurate, sia a livello individuale che a livello aziendale.

Il pensiero creativo può essere allenato sistematicamente. Per farlo dobbiamo mettere a tacere la voce della nostra parte cosciente. Quando utilizziamo la modalità «right-brain» riusciamo a concentrarci profondamente e prestiamo attenzione in modo diverso. **Siamo in grado di vedere sia il quadro generale sia il dettaglio degli eventi, i paradossi e le ambiguità.**

Per «attivare» l'emisfero destro dobbiamo innanzitutto rilassare la mente attraverso la meditazione, dobbiamo prenderci del tempo per «sognare ad occhi aperti» o per intraprendere attività che non richiedano un atteggiamento meramente logico o cosciente.

Le attività maggiormente impegnative richiedono la collaborazione di entrambi gli emisferi, ognuno con la propria specificità e le proprie peculiarità. **Meglio comprendiamo le fasi del processo inventivo, più sistematicamente si riuscirà ad attivare la propria creatività in sé e negli altri.**

**Coltivare la mente**



Uno dei modi migliori per un'azienda di incoraggiare produttività ed innovazione è promuovere la **concentrazione**. Spesso i datori di lavoro sono causa involontaria di interruzioni continue. Bisogna comprendere che si potrà essere più concentrati solo quando si sono definite le vere priorità, quando si stabiliscono pratiche e politiche che aiutino i collaboratori a focalizzarsi su di un obiettivo alla volta.

Tra le pratiche consigliate, la chiara definizione di orari della reperibilità via mail, il divieto di consultare la propria posta elettronica durante i meeting o le call conference, porre orari rigidi di inizio e di fine alle riunioni e la possibilità di ricaricarsi con regolarità durante le giornate lavorative.

In termini logistici, gli uffici «open space» fanno sicuramente risparmiare soldi alle aziende e favoriscono altrettanto sicuramente la comunicazione fra responsabili e collaboratori, ma conducono senza dubbio ad una maggiore distrazione riducendo drasticamente la produttività.

**Il posto di lavoro ideale offre ai lavoratori la quiete e la privacy di un ufficio singolo (o al massimo in coppia) , ma anche ambienti più informali per lavori di equipe.** Le aziende che assegnano spazi separati e specifici per favorire il pensiero creativo, ne confermano la priorità e i buoni risultati conseguiti. **La maggior parte delle persone si concentra meglio quando viene data loro la libertà di scegliere quando e dove lavorare e la possibilità di assumersi direttamente la responsabilità delle loro azioni e del loro operato.**

**Autonomia e trasparenza**



L'energia spirituale è una risorsa unica che nasce dai valori profondamente radicati e da un chiaro «senso di scopo» in grado di andare oltre il mero interesse personale. Coltivare questa fonte energetica richiede un notevole sforzo e la necessità di fermarsi a riflettere, ma dà grande carica e ispirazione. Non è poi così scontato trovare un senso, siamo noi a doverlo dare alle nostre vite.

**I valori definiscono chi si vuole essere. Sono le nostre radici, quelle per cui noi combattiamo, una bussola che ci aiuta a superare le tempeste della vita e a fare le scelte giuste. Uno scopo ben definito lega i valori ai nostri comportamenti concreti, che trasformano a loro volta le nostre aspirazioni in realtà.** Un modo corretto per coltivare la propria energia spirituale è quello di ripensare regolarmente ai nostri valori e allo stesso tempo di provare a tradurli nei comportamenti di tutti i giorni.

La pratica spirituale non consiste solo nel coltivare il nostro io migliore ma anche nel riconoscere quello più meschino. E' necessario avere il coraggio di evitare scelte opportunistiche, occorre affidarci ai valori più profondi e radicati.

La falsa umiltà è una forma di manipolazione che vuole solo ottenere elogi, mentre quella genuina ci libera dalla incombenza di proteggere l'immagine del nostro sé o dalla volontà di elevarsi al di sopra degli altri. Ci permette al contrario di accettare, abbracciare ed imparare dai nostri limiti.

**Chi siete e cosa volete per davvero?**



Il nostro scopo è rafforzato quando si riesce a perseguire degli interessi non strettamente personali, riuscendo a dare valore alle persone e alla comunità che ci circonda: è la sopravvivenza stessa del nostro pianeta a richiedercelo.

Lo scopo si manifesta **livello fisico sotto forma di emozioni positive. Ci si impegna di più a fare quello che ci piace davvero ed è il piacere stesso a sostenere l'energia.** Dopo aver definito quali sono i nostri piaceri preferiti, la prima sfida spirituale è mettere le proprie capacità al servizio di qualcosa che vada oltre l'interesse personale.

Avere un obiettivo fornisce un modo di estendere la propria sfera di influenza non attraverso l'accumulo e l'esercizio del potere **ma mettendoci sulla strada della valorizzazione degli altri.**

Nessun lavoro fornisce automaticamente una «ragione di vita», ma allo stesso tempo nessuno la esclude. **Il ruolo che rivestiamo non indica lo scopo, è il come lo svolgiamo ad esprimerlo.**

Prendersi cura degli altri piuttosto che di se stessi ci impedisce di raggiungere i nostri obiettivi. Anche la dimensione spirituale, come tutte le altre, impone di rinnovarsi regolarmente.

**Siamo tutti sulla stessa barca**



Per sostenere l'energia spirituale un'azienda deve stabilire una serie di valori e scopi condivisi che siano in grado di andare oltre al mero profitto.

Innanzitutto dovremmo porci una serie di domande, del tipo «chi siamo?» ovvero «per cosa si combatte?».

E poi «cosa vogliamo per davvero?» ovvero «qual è la causa per cui mi impegno?».

C'è una forte discrepanza fra ciò che molte aziende dicono a parole e poi in realtà fanno: il prezzo lo pagano i dipendenti, ma, in definitiva, anche l'azienda stessa. **Una società è un organismo vivente, una comunità umana che raggiunge gli obiettivi più elevati solo se tutti i membri si sentono – davvero – apprezzati ed utili. Un'azienda che investe nelle persone in tutte le loro dimensioni e che propone obiettivi condivisibili investe prima di tutto in se stessa. Mentre gli individui crescono ed accrescono le loro abilità, le società nel complesso si rafforzano.**

**Risoluti nella propria passione**



Le qualità più detestate nei manager sono l'egocentrismo, l'egoismo e la pienezza di sé.

La migliore testimonianza dei valori e degli obiettivi di un'azienda sono i comportamenti dei suoi dirigenti.

I «transactional leaders» si concentrano unicamente sul «cosa»' ovvero **cosa serve per ottenere determinati risultati.**

I «transformational leaders» e i «servant leaders» si focalizzano invece rispettivamente **sullo scopo che spinge i propri dipendenti e sulla preliminare soddisfazione dei loro bisogni.**

La maggior parte dei lavoratori è meno ispirata dal carisma personale del dirigente che da obiettivi tangibili da conseguire giorno dopo giorno. **I manager più ammirati ed efficienti sono quelli che trasmettono con chiarezza una «mission» davvero in grado di ispirare e allo stesso si dimostrano sinceramente umili e disponibili.**

In sintesi, un nuovo modo di lavorare richiede un salto evolutivo che sposti il centro gravitazionale delle nostre vite dal «io» al «noi».

**Risoluti nella propria passione**



Il documento in argomento – preparato e realizzato da Walter Piscopo della FIBA CISL Milano di Banca Fideuram – prende spunto dal libro di **Tony Schwartz** «**Non si può lavorare così**», edito da BUR Rizzoli. Schwartz ad oggi è considerato uno dei massimi esperti nell'organizzazione del lavoro e presenta in questo volume il frutto della propria competenza, con l'obiettivo di proporre un nuovo scenario relativo alle dinamiche di comunicazione, di relazione, di collaborazione fra management e collaboratori. Ha prestato la propria collaborazione in qualità di 'job consultant' a società quali Nokia, Sony, Google e Microsoft, con gli eccellenti risultati riportati in alcune pagine del libro in argomento.