

Intervista a Andrea Montuschi, presidente di *Great Place to Work Italia*

Tutti vi conoscono per le classifiche dei migliori posti di lavoro, ma in cosa consiste più precisamente la vostra attività?

Le classifiche dei *Best Workplaces* costituiscono la parte più immediatamente visibile della nostra attività, anche grazie al fatto che vengono pubblicate sul Corriere della Sera e hanno quindi grande eco mediatica. In realtà siamo principalmente consulenti in risorse umane. La nostra *mission* è quella di migliorare gli ambienti di lavoro attraverso azioni di analisi e miglioramento del clima aziendale.

In altre parole, abbiamo una doppia anima: quella di consulenti HR, che affiancano i clienti nel percorso di miglioramento del clima organizzativo, e quella di esperti di *employer branding*. A questa seconda anima si rivolgono le aziende interessate principalmente a essere certificate come “*Great Workplace*” o a entrare in classifica. La cosa che a noi interessa di più è che le aziende, a prescindere dal loro obiettivo, facciano sul serio, cioè siano determinate a operare i cambiamenti necessari per diventare un eccellente posto di lavoro.

Sui temi del clima aziendale, com'è la situazione delle aziende italiane rispetto a quelle degli altri Paesi?

Negli ultimi anni abbiamo notato un aumento di interesse anche in Italia, ma in generale le aziende italiane sono mediamente ancora meno sensibili di quelle straniere ai temi della motivazione, dell'*engagement*, del clima in generale. Proprio per questo motivo le organizzazioni che hanno compreso l'importanza del clima organizzativo e ci lavorano attivamente hanno un vero vantaggio competitivo rispetto alle altre, specialmente in Italia.

L'8 giugno scorso si è tenuto a Parigi il *contest “Best Workplace Europe”*, dove nuovamente nessuna azienda di casamadre italiana si è classificata fra le *top 125*. In Italia sono soprattutto le filiali italiane di aziende multinazionali a essere particolarmente attente alle politiche di benessere del personale, ma esistono anche bellissime realtà nostrane che, pur non raggiungendo gli altissimi livelli dei colleghi europei (specialmente dei nordici), ottengono grandi risultati nel nostro Paese. Se guardo ai primi posti

delle classifiche italiane troviamo infatti aziende come Vetrya, da anni ai primi posti nel settore “aziende di medie dimensioni”, ed ETAss, piccola ma grande società di formazione della Brianza. Ma le aziende con casamadre italiane nella nostra classifica sono in aumento. Circa un terzo del totale, attualmente.

Quando si parla di clima c'è ancora qualcuno che pensa ai condizionatori d'aria?

Ormai tutte le imprese conoscono il concetto di clima aziendale. Molte aziende ne sottovalutano ancora l'importanza e pochissime operano misurazioni strutturate del clima, anche perché trattandosi di aspetti qualitativi ignorano che esistono dei validi modelli di misurazione.

È vero che per la prima volta uno studio legale italiano è entrato nelle classifiche del *Best Place to Work Italia*?

Sì, per la prima volta quest'anno abbiamo premiato uno studio legale: “*Portolano Cavallo*”, in classifica nel segmento delle imprese fra 20 e 50 collaboratori. Confidiamo che la presenza di studi professionali possa progressivamente aumentare.

Come mai questo ritardo degli studi professionali rispetto agli altri contesti organizzativi?

Spesso gli studi pensano di essere troppo piccoli o di non potersi permettere simili analisi. In realtà oggi alcune attività di miglioramento del clima sono tranquillamente alla portata degli studi medio-grandi.

L'aspetto forse più importante è che generalmente manca la cultura dell'ascolto e del *feedback*.

Spesso anche negli ambienti che sembrano delle isole felici in realtà regna una falsa armonia, dovuta al fatto che nessuno realmente parla e nessuno realmente ascolta.

C'è ancora molto da fare ma in vent'anni di lavoro nei contesti aziendali ho visto grandi miglioramenti.

Un freno potrebbe forse essere rappresentato dallo strano rapporto che hanno i professionisti con il benessere?

Per ampie fasce di professionisti, in effetti, il benessere lavorativo non è nemmeno concepibile. La sofferenza e il sacrificio sembrano requisiti indispensabili per ottenere prestazioni professionali eccellenti. Vi è la sensazione che ci sia un rapporto proporzionale diretto tra impegno, nel senso di “*quantità di lavoro svolto*”, e risultati. Questo spinge ad esempio a premiare i professionisti che

maggiormente si soffermano in studio, a prescindere dalla qualità e quantità del lavoro che producono. In realtà dovremmo premiare chi è più efficiente e riesce quindi a svolgere lo stesso lavoro in meno tempo. Questo è probabilmente almeno in parte un retaggio della cultura cattolica, che fatica a conciliare il lavoro e il divertimento (in fondo nella Genesi leggiamo "...Con il sudore del tuo volto mangerai il pane...") ma nell'ambito dei professionisti è un problema che si vive con particolare frequenza e intensità.

Vi porto l'esempio di un consulente che ho conosciuto recentemente e ha partecipato con me come discente a una conferenza sulla creatività. Mentre assisteva alla conferenza, si sentiva in colpa nei confronti dei colleghi che lavoravano in studio. Per lui la formazione era quasi come andare al *luna park*. Quando lavoravo in Gran Bretagna, per una multinazionale, i *manager* venivano valutati in base alle ore straordinarie svolte dai loro sottoposti. Se erano troppe voleva dire che qualcosa non andava nella gestione delle risorse e che quindi il *manager* non stava facendo bene il proprio lavoro.

Quali sono le caratteristiche fondamentali di uno studio o di una azienda "great place to work"?

Cerchiamo di applicare prima di tutto su noi stessi i principi di un *great place to work* per cui amo citare l'azienda di cui sono socio. Il nostro modello è basato sulla fiducia reciproca. La fiducia deve essere orizzontale e verticale. Mi fido del collega e mi fido dei miei capi. Posso dare *feedback* ai miei pari grado, sottoposti e superiori senza timore di essere giudicato o di essere offensivo. La comunicazione deve essere costante.

Ci sono vari modelli ma probabilmente l'aspetto più ricorrente è quello della fiducia e della comunicazione.

L'altro aspetto è quello dell'orgoglio di appartenenza, che si lega ai valori profondi per cui svolgiamo il nostro *business* e l'etica con la quale lo portiamo avanti.

Da questo punto di vista ci potrebbe essere qualche problema per alcune professioni... si pensi al legale che deve difendere un colpevole...

Credo che in questi casi si debba far leva sul fatto che tutti abbiano diritto a una difesa competente e preparata. In ogni caso l'esercizio di emersione della *vision*, *mission* e dei valori dello studio è di estrema utilità.

Molte persone pensano che quando i professionisti sono ben pagati sono più contenti...

In realtà questa credenza è sistematicamente sconfessata dalle nostre rilevazioni e dalle ricerche condotte in tutto il mondo. Al di là dei valori di sussistenza e di mercato, lo stipendio è uno specchietto per le allodole. Ogni aumento di retribuzione induce un miglioramento solo momentaneo dello stato d'animo del collaboratore, che presto torna al punto precedente.

Se, invece, il collaboratore viene privato anche di un modestissimo importo, la reazione è quella di un allontanamento dall'azienda o dallo studio.

È per questo che i *bonus* vanno istituiti con grande circospezione e, soprattutto oggi e soprattutto da parte dei giovani, viene maggiormente apprezzata un'azienda che fa crescere i collaboratori, rispetto a una che prova a motivarli con i soldi. Fatto salvo un livello minimo che deve essere garantito, ovviamente.

Come si fa a cambiare la cultura di una azienda?

Sembra strano, ma i cambiamenti più semplici da operare in azienda sono spesso quelli relativi ai processi e alle tecnologie. Semplice non vuol dire "immediato", chiaramente, bensì lineare e più facilmente gestibile.

Il cambiamento culturale invece, che è molto più profondo, richiede innanzitutto un lavoro sui *manager*. È da lì che arriva l'esempio e la guida dei comportamenti. In generale lavorare sulla cultura è un'operazione difficile e di lungo termine. Il cambiamento culturale è come un'onda che parte dal centro dell'oceano e prima o poi, ma non sempre, arriva alla costa. Il problema è che governare un'onda non è facile e a volte alla costa arriva un'onda molto diversa da quella partita.

Negli studi professionali però i *manager* sono i titolari degli studi, che sono spesso impreparati o riluttanti rispetto alla funzione di *management*

La managerialità si può apprendere. Una complicazione può essere dovuta al triplice ruolo del titolare di studio che è socio, *manager* e operativo contemporaneamente.

Come giudica l'antico adagio per cui "*la cultura si mangia la strategia a colazione*"?

Le aziende e gli studi sono omeostatici, e quindi quando cerchiamo di introdurre attraverso la strategia degli elementi di cambiamento le organizzazioni tendono a ricercare nuovamente la stabilità,

riportandosi allo stadio iniziale. Certamente per allineare strategia e cultura occorre disporre di collaboratori ricettivi.

La cosa più saggia sembrerebbe quella di scegliere persone già allineate sul piano della cultura ancorché ignoranti rispetto al lavoro da compiere. A eccezione forse delle lingue straniere, se non sai ti posso insegnare, se non sei non ti posso far diventare.

Quali vantaggi per uno studio che si orienti al benessere?

Il primo vantaggio è tautologico, la gente sta meglio.

In secondo luogo, si registrano significativi vantaggi sistemici: meno conflitti interni, maggiore produttività, meno assenteismo, maggiore delega.

Come si svolge un intervento di analisi del clima aziendale?

Per le realtà con meno di 20 collaboratori generalmente operiamo con strumenti qualitativi, come interviste e *focus group*. Dai 20 collaboratori in su utilizziamo anche strumenti quantitativi. Si tratta di questionari che vengono somministrati attraverso una piattaforma *web* o, in pochissimi casi, stampati e distribuiti.

Un consiglio per i professionisti italiani

Ascoltate il più possibile i vostri collaboratori. Non è una cosa che a un consulente venga naturale, quella di ascoltare, data l'abitudine a dover risolvere i problemi dei propri clienti, ma è indispensabile. I collaboratori, tra l'altro, si sentono lusingati e valorizzati dalle attenzioni del professionista. L'ascolto convoglia un senso di apertura e di umiltà e genera quindi rispetto e motivazione.