

Tecnologia e Corporate Wellness

di STEFANO CANAPA

Si sta bene in azienda? No, se si guarda al fiorire dell'offerta di consulenza sul corporate wellness; no, se si pensa che persino un decreto legislativo, 9 aprile 2008, ha voluto affrontare il tema dello stress correlato lavoro.

Eppure già nel '700, agli albori della rivoluzione industriale, Adam Smith diceva *"Un uomo lavora produttivamente se si sente trattato da uomo dove lavora e se sa che dove lavora c'è interesse a che lui stia bene"*: che il corporate wellness sia fondamentale per raggiungere gli obiettivi di business sembra ormai una verità scontata, non solo per pochi manager o imprenditori illuminati. Scontata? ma se guardiamo meglio, ci accorgiamo che le difficoltà non sono né piccole né poche: chi deve "prendersi cura" delle persone, facendo che cosa, con quali strumenti, rimangono doman-

de senza risposta univoca, o per lo meno assodata. Innanzitutto, chi è che in azienda dovrebbe prendersi compito di ovviare al malessere? chi è che dovrebbe prendersi cura delle persone? rispondere il Direttore del Personale appare ancora una vol-

ta scontata, ma non del tutto vero. Per quanto bravo sia, nessun Direttore del Personale può sobbarcarsi da solo questo fardello sperando di riuscire nell'intento: la sua prima preoccupazione dovrà essere quella di coinvolgere in questa missione tutti quelli che hanno responsabilità di persone, agendo da coach. Solo se la cura diventa missione aziendale si potranno ottenere effetti positivi.

In secondo luogo, cosa vuol dire prendersi cura? Seguendo la traccia etimologica (radice indoeuropea

Parole chiave

People Relationship Management / community / benessere in azienda / coaching / internal branding / comunicazione interna / team working / social network / content management / know how aziendale



KU = "guardare, osservare"), il presupposto della cura sarebbe l'osservazione, la conoscenza; così come il presupposto della conoscenza, quando si parla di persone, è la comunicazione. Curare dovrebbe significare innanzitutto comunicare.

È questo lo scenario a cui assistiamo tutti i giorni nella nostra vita aziendale?

Nel portale PMI della efficientissima confederazione svizzera, sono riportati i risultati di una interessante ricerca, secondo la quale *il 40% dei salariati intervistati non si sente sostenuto dal proprio capo diretto, e quasi il 50% ha l'impressione che la gerarchia della propria azienda non li sostenga: e anche fra chi pensa di ricevere sostegno, il 62% percepisce questo sostegno come insufficiente. Più grave ancora, la mancanza di comunicazione nell'impresa comporta molto spesso effetti negativi sull'equilibrio personale degli impiegati.* (fig.1)

A riprova, come risulta da una recentissima survey condotta da una università italiana, *soltanto il 9% delle Direzioni HR focalizza in modo rilevante le proprie risorse sulla comunicazione interna, a fronte del 44% che la ritiene strategicamente prioritaria; addirittura nel 48% dei casi la comunicazione non è neanche presidiata dalla Direzione HR.* (fig.2)

No: il palcoscenico dell'azienda è dominato dalla "gestione", e la comunicazione occupa solo un ruolo di rincalzo nel nostro decalogo di "manager". (unire in riquadro con frase evidenziata che segue)

To manage significa riuscire a, fare in modo di, ottenere: l'idea è che il "manager" conosce la verità, e il suo ruolo è quello di fare in modo che le risorse che gli sono affidate si dispongano secondo quell'ordine che lui conosce, in modo da ottenere l'effetto vo-

luto. Questo significa "gestire": in altre parole, conoscenza e volontà da una parte, passività dall'altra. Il contrario della cura, dell'osservazione, della comunicazione.

"Si gestiscono le risorse di magazzino, non le persone", diceva H. Ross Perot. Gestire, to manage, se applicato alle persone, rivela tutti i suoi limiti: se le persone sono elementi passivi da piegare alla propria volontà e alla propria conoscenza, poco importa osservarle, comunicare, curarle. Ma, in positivo, che cosa bisogna fare per prendersi cura delle persone?

FIGURA 1



FIGURA 2

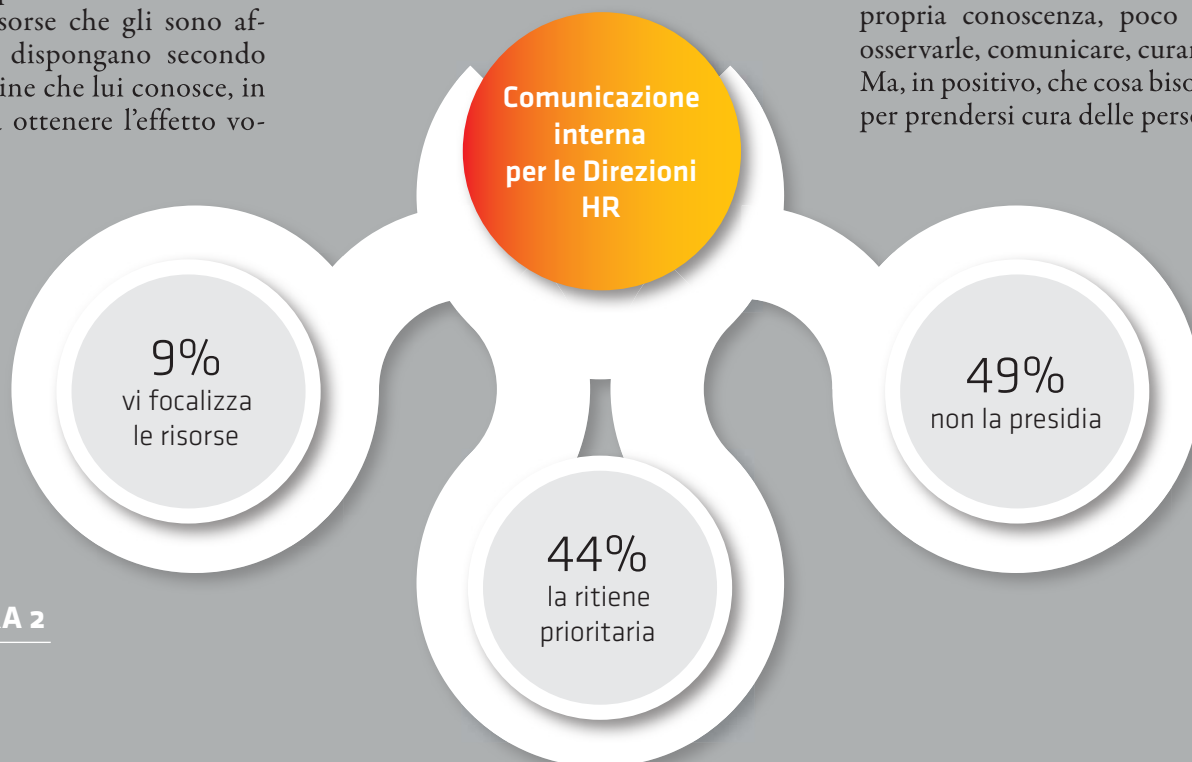


FIGURA 3



Potremmo provare a sintetizzare così la risposta:

STARE IN ASCOLTO:

tendere le orecchie per recepire i messaggi che dalle persone provengono, perché la comunicazione sia bidirezionale;

RESTITUIRE ALLE "RISORSE UMANE" IL RUOLO DI "PERSONE":

anziché cercare di plasmarle come una materia inerte, esaltarne le componenti attive, vera ricchezza dell'azienda;

CONOSCERE LE PERSONE:

capirne le motivazioni profonde, e magari anche conoscere le "capabilities" delle persone;

TROVARE LA MEDIAZIONE MIGLIORE

fra la strategia e le esigenze dell'azienda e le competenze e le aspettative delle persone;

FUNGERE DA FACILITATORE:

anziché esercitare l'autorità, mettere la propria autorevolezza, cioè esperienza e competenza, a disposizione di tutti i "capi" intermedi, coinvolgendoli perché l'intera azienda sia permeata dalla "cultura delle persone".

(fig.3)

Rimane aperta la questione di come riusciamo, nella quotidianità aziendale, a concretizzare questa "cura": quali strumenti abbiamo a disposizione per perseguire questi obiettivi? come ci possono aiutare i sistemi informativi, ed in particolare i sistemi per il personale, gli Human Resources Management Systems? poco e male, in realtà, al punto che si potrebbe anche sostenere che i sistemi hanno una forte responsabilità nell'arretratezza della situazione attuale. Infatti, come dicono le parole stesse, si tratta di sistemi di gestione delle persone, peggio, delle

risorse umane. In realtà, gli HRMS sono strumenti di back office, pensati per gli uffici del personale e non per il resto dell'azienda (dipendenti e manager): l'obiettivo resta quello dell'efficienza e della gestione, non quello della comunicazione.

Un esempio concreto: nell'ottica della "cura" ci aspetteremmo che il nostro sistema per il personale sfrutti al massimo tutte le occasioni per ricevere "messaggi" dalle persone. Quale occasione di comunicazione (e di coinvolgimento per i manager) più frequente dei giustificativi di assenza? eppure la gestione delle presenze rimane al limite della estensione funzionale di un HRMS, non solo perché molti sistemi fra i più diffusi sul mercato non la comprendono, ma anche perché la materia è sentita come componente amministrativa e rimane quindi lontana dalla zona "nobile" dello "sviluppo" del personale, territorio di caccia elettivo degli HRMS. Come se la frequenza delle malattie a ridosso del fine settimana non fosse un elemento di valutazione...

E d'altra parte, l'atteggiamento delle aziende stesse è orientato in questa direzione: anche in presenza di un HRMS, spesso e volentieri la gestione delle presenze è demandata ad un applicativo esterno alla suite, come un'appendice dell'applicazione di payroll.

Tutto ciò lascia intravedere uno spazio importante che gli HRMS tradizionali non occupano, uno spazio che cambia il paradigma stesso degli applicativi software: non più l'obiettivo di gestire, e cioè di far calare la strategia aziendale sulle persone; non più, in fin dei conti, un capitolo del grande libro ERP. Se questo vecchio paradigma ha avuto enorme successo nel caso dell'ERP, al punto da renderlo un fenomeno a diffusione universale, non altrettanto si può dire dei sistemi per il personale, la cui diffusione è invece circoscritta a un numero molto limitato di aziende (che spesso lo sottoutilizzano). E anche questo è un indice dello sfasamento fra l'offerta di sistemi informatici e il reale fabbisogno delle aziende.



FIGURA 4

In una nuova generazione di applicativi l'accento deve spostarsi verso le persone, mettendole al centro dell'applicativo stesso, e lasciando all'ufficio del personale la funzione di regia complessiva. Per questo People Talent (vedi riquadro) non si definisce un HRMS, ma un PRMS, un People Relationship Management System, in cui l'obiettivo è spostato dalla gestione delle persone alla gestione delle relazioni fra l'azienda e le persone. Senza tralasciare (anzi potenziando) gli effetti di efficienza, si conta così di realizzare il presupposto della comunicazione, che è la disponibilità di un linguaggio comune, uno spazio comune (magari virtuale) e un'occasione (che sono i processi tipici presieduti dalla Direzione del Personale).

Quello che serve è un sistema che favorisca e stimoli la comunicazione bilaterale fra l'azienda e le persone, che coinvolga tutta l'azienda tenendo conto delle diverse funzioni, che sappia assumere fisionomie diverse e offrire servizi diversi a seconda del ruolo della persona. Un PORTALE, insomma. Ma non un "modulo" portale (che esiste anche

negli HRMS, o parallelamente agli HRMS): tutto il sistema, con una copertura funzionale estesa quanto quella degli HRMS, anzi maggiore, deve essere concepita come portale.

Si può porre a questo punto la domanda se la tecnologia ci è d'aiuto nel concretizzare questa vision. A volte, infatti, nel tentativo di realizzare cambiamento e innovazione in azienda, abbiamo inseguito dei fantasmi tecnologici: utili senz'altro, ai produttori di tecnologie. Meno per noi, che non siamo riusciti a innovare e migliorare i nostri processi. Ma nell'ottica di cui abbiamo parlato prima, il social network ed il web 2.0 rappresentano davvero un capitolo nuovo, un'occasione unica. (fig.4)

Innanzitutto, l'opportunità di stimolare il senso di appartenenza attraverso la creazione di una corporate community virtuale: quello che ormai tutti chiamiamo "internal branding" non può non ricevere un largo impulso se il portale mette a disposizione dei dipendenti gli strumenti tipici del web 2.0 (chat, forum, blog, ...). Certamente, il

People Talent srl
www.peopletalent.it
 è una software factory dedicata allo sviluppo del prodotto omonimo: una soluzione innovativa, che mira a coinvolgere tutta l'azienda, assegnando a tutte le persone un proprio ruolo nei processi del personale. L'applicativo, oltre ad abilitare gli obiettivi strategici della Direzione del Personale (Selezione, Formazione, Valutazione), si occupa dei processi che interessano la sua operatività quotidiana (Presenze/Assenze, Trasferte e Note Spese), strettamente connessi alla dimensione strategica sia come condizione essenziale per incrementare l'efficienza del reparto HR, sia come fonte di informazioni necessarie ad una conoscenza completa e corretta del dipendente. Le funzionalità suddette trovano riscontro in moduli dedicati, a cui si aggiungono altri moduli per la gestione dell'organizzazione, l'anagrafica del personale con dati attuali e storici, l'analisi retributiva, il budget. Tecnologie di integrazione consentono lo scambio di informazioni con gli altri applicativi aziendali, primo fra tutti il sistema paghe, in modo da velocizzare i processi e garantire l'affidabilità del dato.

nostro Direttore del Personale avrà anche il compito di animare questa comunità, agendo come Community manager: ma non è questo forse il modo di assicurare il benessere, ai tempi del web 2.0?

In secondo luogo, il “team working”: le tecnologie wiki, ormai mature, sono pensate per formalizzare, e mettere a disposizione della community, una conoscenza che deriva dal contributo di singoli, e che è in qualche modo superiore alla somma delle conoscenze dei singoli; e questo avverrà permettendo comunque il riconoscimento del contributo dei singoli o il “filtraggio” dei contenuti stessi.

In terzo luogo, l'analisi organizzativa: ricostruendo un grafo sulla base delle comunicazioni, attraverso gli strumenti di social network analysis, potremmo affiancare alla nostra organizzazione programmata, ai nostri organigrammi, uno schema “reale” della nostra organizzazione aziendale, ricavandone elementi di criticità e spunti di miglioramento.

Inoltre, gli strumenti di content management, applicati non solo ai contenuti della posta elettronica (in qualche modo sentita come “formale”), ma anche agli altri mezzi di comunicazione meno “strutturati”, permetteranno un approccio diverso, e probabilmente più veritiero, alle analisi di clima.

E nel momento in cui siamo riusciti a rendere vitale questa community, avremo ottenuto anche l'obiettivo che gli stessi strumenti, diventati uno dei modi di comunicazione più diffusi all'interno dell'azienda, veicoleranno anche frammenti importanti di know how aziendale, che nessun intervento formativo strutturato può surrogare, e che potranno costituire “LA” knowledge base aziendale, il valore stesso dell'azienda.

A questo punto, potremo avere anche una testimonianza diretta dell'autorevolezza della persona all'interno dell'azienda, in base al



suo contributo alla knowledge base, al di fuori delle qualifiche e dei ruoli. Non è forse questo che cercavamo quando abbiamo parlato di valutazione a 180 o a 360 gradi? non ci aiuta forse a scoprire i nostri tanto ricercati “talenti”?

E questo è un futuro possibile, perché gli strumenti esistono, e sono ampiamente collaudati: questa è la direzione imboccata dalla prossima release di People Talent.



STEFANO CANAPA

Amministratore di People Talent