



# Coinvolgimento totale del personale: è mai possibile?

## *spirale tradizionale e spirale snella*



# Coinvolgimento totale del personale: è mai possibile?

By Carlo Scodanibbio

Imprenditori, Manager d'azienda, non vorreste forse che le vostre persone fossero: responsabili - serie - efficienti - dedite al proprio lavoro - sensibili ai costi - impegnate nella qualità - coinvolte attivamente nel miglioramento dei processi della vostra azienda.... - in poche parole: non vorreste forse che i vostri dipendenti mostrassero una ottima "performance"?

Ma sicuramente sì che lo vorreste. Ogni Manager degno di tal nome, a qualsiasi livello gerarchico, vorrebbe certamente avere dei collaboratori che pensino, agiscano e lavorino bene, anzi di più: vorrebbe quasi che essi fossero una replica di sé stesso/a....

Tuttavia, nonostante ci sia in essi un tal desiderio, sono ben pochi i manager che in effetti riescono nell'intento. A dir il vero, la maggior parte dei manager e capitani d'azienda crede fermamente che poter aver persone di buona "performance" sia praticamente impossibile. La maggior parte dei manager, quando qualcosa va storto, si rifugia ancora nel vecchio adagio "*....ma, con 'queste' persone, che cosa ci si può aspettare?.....?*" Il che è veramente tragico. Eppure, è provato che è ben possibile avere nell'industria persone che abbiano una performance globale eccellente!

PERO': per riuscirci, ci sono alcune condizioni da rispettare e qualcos'altro da comprendere.

Una delle condizioni è che i manager debbono essere ben consapevoli dei contraccolpi causati dal 'cambiamento', il cambiamento che avvenne nel mondo industriale (e non solo in quello) parecchi anni orsono, e debbono gestire il 'cambiamento' in maniera adeguata. Se al giorno d'oggi un manager non è un manager del cambiamento, egli non produrrà sicuramente validi risultati.

In genere, quando inizio a presentare uno dei miei corsi sulla disciplina del **Total Employee Involvement (Coinvolgimento Totale del Personale)**, chiedo ai miei partecipanti quali siano le loro aspettative. Penso che la migliore risposta che abbia mai ricevuto a tale domanda sia stata data in India, da un manager di altissimo livello: "*Sono venuto a questo corso per scoprire il modo di cambiare me stesso - se riesco nell'intento, sarà certamente possibile cambiare altri, compresi i miei collaboratori...*". Una risposta meravigliosa!

Un'altra condizione importante è di essere pronti ad abbandonare la "formula".

Cos'è la formula? E' la ricetta del successo, il successo del passato. Ogni sana azienda è stata prima o poi "di successo" - così come ogni manager ha conosciuto, ad un certo stadio della sua carriera, il successo (altrimenti non sarebbe stato promosso al livello di manager...).

La "formula" è quel cocktail di 'ingredienti' che provocarono il successo: il modo di fare le cose ed il modo di non farle - il cosa si deve fare e cosa non si deve fare - i 'tabù' e le 'vacche sacre' - le regole e le politiche da rispettare - i valori e principi istituzionalizzati - le procedure da seguire - ecc. Ogni impresa possiede una 'formula' così come ogni manager. Alcune formule sono semplici, terra terra - altre sono forti, addirittura sclerotizzate. Ma ogni formula è una forza frenante quando si tratta di 'cambiare', al punto che certe aziende preferiscono chiudere bottega piuttosto che buttare alle ortiche la 'formula', e certi manager si aggrappano ad essa con tutte le loro forze fino a quando non è troppo tardi.....

In concomitanza con la loro formula i manager "etichettano" le persone: non ci vuol molto per un buon manager ad esaminare e valutare un collaboratore ed accertare i suoi meriti e talenti. Una volta che la valutazione è fatta, sulla base dell'esperienza passata del manager e dei parametri della sua 'formula', il collaboratore viene "etichettato" (buono - eccellente - così così - un disastro - ecc.). Voilà. Come ben specificato in uno dei famosi principi di Peter, un collaboratore con un'etichetta dal punteggio basso rimarrà un collaboratore dal punteggio basso. In situazioni estreme, addirittura per il resto della sua vita lavorativa.....

E ci sono ancora altre due o tre condizioni, troppo lungo da descrivere...

C'è tuttavia un punto basilare che va assolutamente compreso. Nell'industria (non ha importanza in quale settore industriale) troviamo 4 modelli principali di Strutture Organizzative (ed una varietà infinita di combinazioni ibride). Ebbene, solo 2 dei 4 modelli permettono alle persone (e di conserva all'impresa) di "funzionare" sempre meglio. Gli altri due modelli semplicemente non lo permettono. Sfortunatamente (sfortunatamente?) la maggioranza delle imprese industriali, commerciali ed i business in generale cascano proprio come entità strutturale tra i 2 modelli che non permettono livelli migliori di performance!

---

Coinvolgimento totale del personale: è mai possibile?

<https://www.scodanibbio.com>

## Coinvolgimento totale del personale: è mai possibile?

Imprenditori e Manager, molto semplicemente, non ne sono a conoscenza - ed anche se lo fossero, non si rendono conto della portata del fenomeno e dello svantaggio di conformarsi, come struttura d'azienda, ad un modello inadeguato. Questa è la forza frenante più massiccia!

Tuttavia "spingono" e continuano a spingere e premere: spingere per risultati migliori, premere per una performance di livello migliore.....

Tutto questo premere e pressare, tuttavia, è come spingere una falcia erba munita di motore a scoppio in un prato dall'erba infittita forse da troppe piogge e perché trascurata per troppo tempo.... la povera falcia erba va semplicemente *in stallo*.

In passato, la strategia era di rimpiazzare il motore con uno più potente - il che, per un po' di tempo, ha funzionato. Fino a che l'erba è diventata veramente fitta ed alta, sempre più fitta e sempre più alta (piogge monsoniche....).

Oggi, finalmente, ci rendiamo conto che non si può continuare ad aumentare il numero dei cavalli del motore indefinitamente: è semplice, non funzionerà! Prima o poi il prato diventerà una giungla: non esiste falcia erba che possa tosarla... Dobbiamo escogitare uno 'stile' diverso di taglio!

La conclusione è che manager ed uomini d'impresa debbono cominciare a pensare su frequenze diverse se vogliono fronteggiare un ambiente in rapido cambiamento e spuntarla.

Solo e quando solo tutte le forze frenanti (o la maggior parte di esse) saranno state rimosse, solo allora le persone cominceranno a 'funzionare' sempre meglio - e l'impresa intera 'funzionerà' meglio!

Avere del personale altamente coinvolto e partecipativo non è un mito. Ci sono aziende (non molte ancora, purtroppo) nelle quali: il 'cambiamento' viene gestito adeguatamente su base giornaliera, sicché il motto diventa "*non è importante quello che sappiamo, è più importante quello che siamo in grado di apprendere*" - 'formule' ed altre forze frenanti sono state ridotte ai minimi termini - la Struttura Organizzativa è stata gradualmente appiattita, modificata e snellita per favorire un livello più alto di performance d'impresa e di persone - i manager sono stati trasformati in 'allenatori' - al personale è stato dato **empowerment** (autorità e potere decisionale), trasmettendo integralmente tutte le responsabilità del caso, e non semplice 'delega' (in generale = 'evaporazione' di responsabilità) - il miglioramento è continuo a si articola in modalità regolare e sistematica in direzioni ben prioritarie - le persone sono coinvolte, partecipative, impegnate e dedicate, e si divertono a fare il proprio lavoro - e le persone, a tutti i livelli, non sono solo 'attuatori', ma anche e soprattutto 'pensatori'.

Queste imprese si chiamano **Imprese Snelle**.

## Coinvolgimento totale del personale: è mai possibile?



Carlo Scodanibbio è nato a Macerata nel 1944 ed è laureato in Ingegneria Elettrotecnica (Politecnico di Milano - 1970).

Ha al suo attivo oltre 49 anni di esperienza nei settori: Plant Engineering, Project Engineering, Project Management ed Ingegneria Industriale.

Dal 1979 ha operato in proprio, fornendo servizi di Consulenza e Formazione ad una vasta gamma di imprese operanti in vari settori industriali ed in vari Paesi (Africa Australe - Italia - Capo Verde - Romania - Malta - Cipro - Libano - Mauritius - Kenya - India - Malesia - Arabia Saudita).

La sua specialità operativa è "Performance a livello World Class" per la Piccola e Media Impresa nei Settori: Manifatturiero - Progetti e Cantieristica - Servizi, con dedizione particolare alla performance "snella" (Lean

Ha partecipato a progetti formativi in collaborazione con l'Associazione degli Industriali di Malta, la Camera di Commercio di Cipro, il Productivity Centre di Cipro, l'Associazione dell'Industria Cartaria Rumena, l'Associazione Industriali di Mauritius, l'UNIDO (United Nations Industrial Development Organisation) e l'Università di Città del Capo.

Ai suoi corsi e seminari, tenuti in Italiano, Inglese e Francese; altamente interattivi, ricchi di simulazioni, studi di casi reali, ed esercitazioni pratiche; e sempre indirizzati all'applicabilità immediata, hanno partecipato ben oltre 20.000 tra Imprenditori, Dirigenti, Capi Squadra, Impiegati ed Operai.

Carlo Scodanibbio è disponibile per incarichi professionali ovunque nel mondo.

Questo scritto è distribuito a titolo gratuito dal sito <https://www.scodanibbio.com>. E' permesso pubblicare questo scritto in altri siti web purché non a scopo di lucro, e purché non se ne cambi il contenuto o qualsiasi altro dettaglio. Nel caso di pubblicazione su altro sito web o distribuzione da esso di questo scritto, viene richiesto un link di ringraziamento a <https://www.scodanibbio.com> – allo scopo è sufficiente copiare ed incollare il codice HTML che segue nella pagina in cui questo scritto verrà pubblicato:

<a href="https://www.scodanibbio.com" title="Carlo Scodanibbio – Consulente Industriale – Consulente di Lean Management">by Carlo Scodanibbio, Consulente di Lean Management</a>

---

**Coinvolgimento totale del personale: è mai possibile?**

<https://www.scodanibbio.com>