



IMPEGNO DEI COLLABORATORI

La luna di miele è terminata

Come ristabilire un rapporto di impegno con i propri collaboratori

TRACOM® GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY®

L'impegno dei collaboratori: un fattore determinante per il personale attuale

Sono ormai 20 anni che il termine "impegno dei dipendenti" è stato introdotto come termine più preciso rispetto a "soddisfazione dei dipendenti". I dirigenti sottolineano che l'impegno è essenziale per il successo e le aziende investono più che mai in programmi volti a promuovere l'impegno. Perché, tuttavia, il livello di impegno rimane così basso? E ci sono motivi per ritenere che in futuro potremo aspettarci un impegno maggiore?

Siamo nel 2020. È quindi tempo di guardare al futuro o al passato. Tuttavia, quando si osservano i propri dipendenti, si vedono forse solo sguardi confusi, persino inespressivi. Sono presenti, ma sono davvero coinvolti?

Molte aziende hanno difficoltà ad adattarsi al mutato panorama competitivo e ai cambiamenti tecnologici. Anche i loro dipendenti devono affrontare queste difficoltà. I responsabili delle risorse umane e i dirigenti concordano sul fatto che l'impegno è importante e che è direttamente collegato alle prestazioni. Le aziende investono in programmi di sostegno ai propri dipendenti e si sforzano di migliorare il loro impegno. Tuttavia, i tassi di impegno rimangono estremamente bassi. Questo articolo esamina se l'impegno sia realmente possibile nel mondo del lavoro attuale e quali metodi possano essere utilizzati per promuoverlo.

IL COSTO DELL'IMPEGNO

Uno studio di Gallup mostra che solo il 33% dei dipendenti negli Stati Uniti è coinvolto, mentre il 16% è attivamente disimpegnato: insoddisfatto del proprio lavoro e della propria azienda. Il restante 51% non è coinvolto: si limita a presentarsi al lavoro. Inoltre, il coinvolgimento non è cambiato molto negli ultimi 15 anni. Altri paesi esaminati nell'ambito di questo studio presentano percentuali simili di dipendenti non coinvolti.

Quando i dipendenti non sono coinvolti, cercano nuovi posti di lavoro. Secondo Gallup, la forza lavoro moderna considera un ambiente di lavoro motivante come "un'aspettativa fondamentale, un requisito minimo". Oggi i dipendenti non si accontentano più di aziende che non considerano il coinvolgimento una priorità, e le conseguenze di una mancanza di attenzione in questo senso sono gravi. Gallup riferisce inoltre che il 51% delle persone è attivamente alla ricerca di un nuovo lavoro o è alla ricerca di offerte di lavoro. Anche altri studi hanno dimostrato che un numero elevato di dipendenti cerca un nuovo lavoro a causa di un basso livello di coinvolgimento.

Poiché il turnover del personale è costoso e destabilizzante, le aziende dovrebbero fare tutto il possibile per aumentare l'impegno e trattenere i propri preziosi dipendenti. Gli studi hanno dimostrato che le aziende nel quartile superiore hanno un tasso di turnover del personale inferiore dal 24% al 59% rispetto alle aziende nel quartile inferiore, il 41% in meno di assenteismo, un fatturato superiore del 20% e una redditività superiore del 21%.



66%

dei dipendenti NON è coinvolto, secondo Gallup.



51%

delle persone cerca attivamente un nuovo lavoro o monitora il mercato del lavoro alla ricerca di posizioni vacanti. ¹



81%

dei responsabili delle risorse umane indicano che l'impegno dei dipendenti dovrebbe essere una priorità. ²



90%

dei responsabili delle risorse umane ritiene che esistano prove evidenti di un legame tra impegno e rendimento. ³

IMPEGNO: OLTRE IL SONDAGGIO

Da decenni le aziende si avvalgono di sondaggi tra i dipendenti per orientare le misure volte a promuovere l'impegno. I risultati di tali sondaggi hanno portato a iniziative specifiche volte a risolvere determinati problemi, ad esempio sviluppando programmi di comunicazione più efficaci per tenere informati i dipendenti o implementando programmi di salute sul lavoro per promuovere la salute e il benessere. Tuttavia, l'impegno è un concetto complesso: esistono diversi modi per rafforzarlo e molte ragioni per cui può diminuire. Le soluzioni individuali non sono più sufficienti. Oggi le aziende devono essere proattive e affrontare l'impegno da tutti i punti di vista, indipendentemente dai risultati concreti delle indagini. Ma soprattutto, la priorità data all'impegno è diventata una necessità commerciale e non è più solo il risultato di un'indagine. Per sopravvivere e avere successo, le aziende orientate al futuro integrano l'impegno nei loro piani aziendali.

L'aspetto più fondamentale dell'impegno è il legame. I vostri dipendenti desiderano creare legami. Un legame con i loro colleghi. Un legame con i loro superiori. Un legame con il loro lavoro e un legame con la ragion d'essere dell'azienda. Senza questi legami, non saranno mai veramente coinvolti. Stabilire questi legami può sembrare scoraggiante, ma è più facile da realizzare di quanto molti pensino.

Una strategia efficace per fidelizzare i dipendenti, raccomandata dalla Society of Human Resources Management (SHRM), consiste nel formare i dipendenti. La SHRM spiega: "Investendo nella formazione continua di questi dipendenti, il tasso di turnover del personale può diminuire, poiché i dipendenti riconoscono l'impegno dell'azienda nel promuovere le loro conoscenze e competenze". In sostanza, fidelizzare i dipendenti significa farli crescere. Le aziende con dipendenti altamente motivati dispongono di programmi di sviluppo completi, sia per i dirigenti che per i singoli individui e i gruppi di lavoro.

Ma in quali aree devono essere formati e quali competenze devono sviluppare? Competenze funzionali? Tecniche di leadership? Nuove tecnologie? Le opportunità di formazione sono molteplici. Quale formazione ha quindi un impatto maggiore sull'impegno a lungo termine? È sempre più riconosciuto che lo sviluppo dell'intelligenza sociale dei dipendenti favorisce in modo più diretto il loro impegno e porta a un miglioramento delle prestazioni a lungo termine. Poiché queste competenze hanno un'influenza diretta sul modo in cui i dipendenti percepiscono il loro lavoro e considerano la loro professione, rafforzano il loro impegno. L'intelligenza sociale collega la scienza del funzionamento del cervello al modo in cui gli individui pensano, agiscono e reagiscono al mondo che li circonda. L'intelligenza sociale aiuta gli individui a riconoscere i pregiudizi naturali e ad attuare strategie che possono prevenirli, poiché questi hanno un effetto negativo sulle prestazioni e sull'impegno.

DISTORSIONI COGNITIVE E IMPEGNO

Nel corso dei millenni, gli esseri umani hanno sviluppato distorsioni cognitive per non dover dedicare troppa energia a riflettere sulle proprie azioni. Ad esempio, poiché sappiamo dove stiamo andando e come arrivarci durante il nostro tragitto quotidiano per recarci al lavoro, ci lasciamo facilmente distrarre e non prestiamo particolare attenzione alla guida. Permettiamo al nostro cervello di riposare, il che ci fa risparmiare energia, ma non è favorevole alla guida. I pregiudizi cognitivi ci aiutano a vivere la nostra vita con il minimo sforzo possibile. Questo risparmia energie al nostro cervello, ma ha l'effetto collaterale di farci spesso commettere errori e prendere decisioni sbagliate senza rendercene conto. Identificando questi pregiudizi, possiamo contrastarli, prendere decisioni migliori, diventare più coinvolti e più produttivi. Esistono molti pregiudizi legati alle prestazioni degli individui e delle organizzazioni, ma esaminiamo due esempi di pregiudizi direttamente collegati al coinvolgimento dei dipendenti.

L'aspetto più fondamentale dell'impegno è **il senso di appartenenza**. I vostri collaboratori desiderano sentirsi connessi. Connessi ai loro colleghi.

Connessi ai loro superiori. Connessi al loro lavoro e connessi alla ragion d'essere della loro azienda.

Senza questi legami, non saranno mai veramente **coinvolti**.

1. DISTORSIONE DELL'AUTOVALUTAZIONE

Quando comunichiamo e collaboriamo con altre persone, siamo soggetti a un pregiudizio di autovalutazione che influenza il modo in cui percepiamo noi stessi e interpretiamo il comportamento degli altri. In primo luogo, questo ci porta ad avere una percezione errata di noi stessi, il che significa che non abbiamo una buona consapevolezza dell'impressione che diamo agli altri. In secondo luogo, questa distorsione ci porta a interpretare erroneamente le azioni degli altri. Quando qualcuno fa qualcosa con cui non siamo d'accordo, lo attribuiamo alla sua personalità o al suo "carattere" piuttosto che alle circostanze o alle semplici differenze di comportamento. Questa combinazione di mancanza di autovalutazione e incomprensioni nei confronti degli altri porta a conflitti interpersonali. Non riconosciamo le preferenze dell'altro su come le cose dovrebbero essere fatte e comunichiamo e interagiamo in un modo che riflette i nostri bisogni, senza considerare le preferenze dell'altro, il che porta all'alienazione.

In tali situazioni, gli individui spesso si sentono demotivati perché i loro bisogni comportamentali non vengono compresi e i loro punti di forza non vengono sfruttati. Viene loro chiesto di fare le cose in un modo che non corrisponde al loro stile comportamentale naturale. Per contrastare questi pregiudizi, gli individui devono sviluppare la loro autostima. Infatti, tra le strategie volte ad aumentare l'impegno, la SHRM raccomanda ai dirigenti e ai dipendenti di sviluppare la loro consapevolezza di sé: "A volte, pregiudizi inconsci, o anche consci, possono offuscare il giudizio o l'interpretazione di una situazione... Prima di agire, i dipendenti dovrebbero

prendere un momento per valutare l'impatto del proprio comportamento sugli altri e cercare di comprendere i punti di vista opposti". Il rapporto aggiunge che le aziende che incoraggiano la consapevolezza di sé vedranno effetti positivi sulle capacità di risoluzione dei problemi e sulle relazioni dei propri dipendenti.

Ridurre i pregiudizi legati all'autovalutazione è semplice quanto apprendere diversi modelli di comportamento denominati STILI SOCIALI. Questa formazione aiuta le persone a prendere coscienza del proprio comportamento e della percezione che gli altri hanno di esso. Imparano a conoscere i propri punti di forza naturali e scoprono come questi possono essere utili all'interno di un gruppo. Identificano anche i propri punti deboli e comprendono come questi possano influire negativamente sulle loro prestazioni e sulla loro efficacia nelle interazioni con gli altri membri del team. È essenziale che imparino a riconoscere gli STILI SOCIALI e i punti di forza degli altri membri della squadra e a comunicare con loro in modo da favorire la comprensione e l'accettazione. Ciò contribuisce a rendere le squadre più efficaci e collegiali, migliorando l'impegno. Il comportamento dei dirigenti è particolarmente importante in questo senso. Se non dimostrano una buona percezione di sé stessi e non riconoscono gli stili degli altri, corrono il rischio che i loro team manchino di motivazione.

RESILIENZA E IMPEGNO: CASO DI STUDIO



Sterling Drugstores desiderava migliorare la comunicazione della direzione e "rafforzare il senso di appartenenza a qualcosa di più grande del semplice negozio in cui lavoravano". Il presidente dell'azienda ha iniziato a creare una cultura dell'impegno e ha formato il suo team dirigenziale allo stile sociale e alla versatilità, al fine di sviluppare una consapevolezza dei comportamenti comunicativi e un "linguaggio comune".

I dirigenti hanno utilizzato questa comprensione del proprio comportamento per modificare il modo in cui istruiscono i dipendenti e interagiscono con i clienti. Questo tipo di "gestione versatile" contribuisce ad aumentare il sostegno e il rispetto dei subordinati diretti, che ora sono più inclini a seguire i propri superiori come leader competenti e affidabili. Il presidente dell'azienda ha dichiarato: "Uno dei motivi del maggiore impegno che osserviamo è il fatto che i manager sono più consapevoli del proprio stile di comportamento e di quello degli altri. Sono più capaci di comunicare con i propri dipendenti su base individuale, il che ha portato alla creazione di team migliori".

2. PREGIUDIZI NEGATIVI

Quando i cambiamenti sono rapidi e persistenti, l'impegno può essere rapidamente compromesso. Se un'azienda attraversa numerosi cambiamenti difficili e vive un periodo di turbolenze, ciò può portare a una negatività diffusa tra i dipendenti. Poiché le emozioni sono contagiose, ciò può portare a uno sviluppo pericoloso, causando un cinismo diffuso in tutta l'azienda. Ciò è preoccupante perché, se non affrontato, può portare a un disimpegno attivo, il che significa che il comportamento degli individui mina attivamente il team e l'azienda. Il cinismo è una conseguenza naturale del bias di negatività: il nostro cervello è programmato per concentrarsi maggiormente sugli aspetti negativi piuttosto che su quelli positivi. In altre parole, il male è più forte del bene. Il bias di negatività si verifica automaticamente, al di sotto della soglia della nostra consapevolezza; influisce sugli individui e può permeare interi team.

Il bias di negatività può essere ridotto sviluppando la resilienza: gli studi dimostrano che le persone che hanno sviluppato un livello più elevato di resilienza sono più impegnate nel loro lavoro e più dedite alla loro organizzazione. Infatti, risolvono i problemi in modo più efficace e considerano le sfide come opportunità, piuttosto che lasciarsi paralizzare e frustrare dalle avversità.

La formazione alla resilienza contribuisce ad aumentare l'impegno mostrando alle persone come riconoscere e superare il loro pregiudizio negativo. Per fare questo, mettono in discussione i loro pensieri negativi automatici e trovano modi di pensare e agire più produttivi

nei momenti difficili. Questo modifica la loro mentalità e il loro comportamento e li aiuta a mantenere un senso di controllo sugli eventi. Invece di sentirsi paralizzati, si sentono rafforzati e riprendono il controllo del loro modo di pensare e di agire. Il corso è particolarmente vantaggioso per i dirigenti, poiché insegna loro strategie che aiutano il loro team a diventare più resiliente e mostra loro come dare l'esempio in termini di resilienza e impegno.

RESILIENZA E IMPEGNO: CASO DI STUDIO

syniverse

Di fronte alla rapida evoluzione delle tecnologie e a un mercato globale altamente competitivo, Syniverse, uno dei principali fornitori di soluzioni di comunicazione mobile, ha identificato la formazione TRACOM "Developing a Resilient Mindset" (Sviluppare una mentalità resiliente) come parte di una soluzione globale volta a promuovere l'impegno dei dipendenti. Il programma viene implementato nell'ambito di una solida iniziativa che comprende anche una clinica in loco, coach per la salute e obiettivi di salute misurabili. L'obiettivo del programma non è solo quello di promuovere la salute fisica dei dipendenti, ma anche il loro benessere mentale e il loro impegno.

Al fine di garantire che gli strumenti insegnati durante i corsi di formazione rimangano attuali e vengano utilizzati, l'azienda ha istituito un programma di approfondimento denominato "Virtual Coffee Break": una serie di incontri di follow-up organizzati da campioni di resilienza che, in collaborazione con il team di formazione, sviluppano temi e attività che collegano direttamente le competenze di resilienza alle sfide che i dipendenti affrontano nel loro lavoro quotidiano.

SINTESI

Nella maggior parte delle aziende, il coinvolgimento dei dipendenti è limitato e il ritmo del cambiamento può rendere i dipendenti ancora più a disagio e incerti. Oggi più che mai, le aziende devono non solo anticipare i cambiamenti futuri, ma anche considerare il loro impatto sulla motivazione del personale. Le aziende più all'avanguardia rafforzano in modo proattivo l'impegno dei propri dipendenti offrendo programmi che li sensibilizzano sui loro pregiudizi cognitivi e insegnano loro strategie comportamentali per attenuarli. Queste competenze sociali garantiscono un personale impegnato e produttivo. I team, le aziende e gli individui socialmente intelligenti affrontano le stesse sfide degli altri, ma sono in grado di pensare, agire e reagire in modo più efficace.

COME PROCEDERE?

Si prega di contattare PATRAEUS "DISTRIBUTOR TRACOM" per la regione DACH per ulteriori informazioni sullo sviluppo della propria organizzazione socialmente intelligente e impegnata: info@patraeus.ch

1 – Studio Gallup sullo stato dei luoghi di lavoro americani nel 2018.

2 – Studio Talent Keepers Workplace America 2017.

3 – Studio HR.com sullo stato dell'impegno dei dipendenti nel 2019

TRACOM[®] GROUP

THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY[®]

TRACOM GROUP - THE SOCIAL INTELLIGENCE COMPANY - è un'azienda specializzata nella performance sul lavoro e uno dei principali fornitori di soluzioni di intelligenza sociale.

Grazie alle nostre soluzioni di apprendimento, TRACOM ha aiutato milioni di persone in tutto il mondo a identificare gli ostacoli nascosti e a mettere in atto strategie che portano a risultati più positivi e al successo professionale. Le nostre soluzioni di intelligenza sociale comprendono programmi di apprendimento e sviluppo nei settori della mentalità, della resilienza, dell'agilità, dell'intelligenza emotiva e dello stile comportamentale, tutti progettati per aiutare i nostri clienti a creare un ambiente più coinvolgente, produttivo ed efficiente. Attraverso corsi di formazione sulle competenze interpersonali, programmi di sviluppo del team, corsi di formazione sull'efficacia commerciale, progettazione di sondaggi e valutazioni, nonché consulenza in materia di gestione delle prestazioni, sviluppo della leadership o coinvolgimento dei dipendenti, forniamo ai nostri clienti soluzioni positive ed efficaci. Basandosi su anni di ricerca e metodi collaudati, TRACOM Group offre quei "momenti di rivelazione" che portano a prestazioni elevate.

[PERCHÉ lo facciamo] Crediamo che una migliore comprensione di sé stessi e degli altri renda il mondo un posto migliore.

[COSA facciamo] Sintetizziamo le nostre conoscenze in contenuti di apprendimento e risorse utilizzabili che migliorano le prestazioni di una persona in tutti gli ambiti della sua vita. È ciò che chiamiamo intelligenza sociale.

[COME lo facciamo] Attraverso la ricerca e l'esperienza, evidenziamo gli ostacoli nascosti che impediscono alle persone di realizzare il loro pieno potenziale e troviamo il modo di superarli.

TRACOM.COM | INFO@PATRAEUS.CH | +41(0)91.940.29.00