

## Quando l'equipaggio è insoddisfatto

Scritto da Antonio Chialastri

---

Non ho mai letto in nessun libro di management: fate arrabbiare i vostri dipendenti, che così lavorano meglio. Anzi, tutti i manuali sulla leadership, sulla corretta gestione delle aziende si basano proprio sul contrario: coinvolgimento, identificazione, motivazione, etc.

Eppure, ancora oggi ci sono aziende in cronica difficoltà, che passano da una crisi all'altra senza soluzione di continuità, che hanno impostato il proprio rapporto con le persone basandolo sulla conflittualità permanente.

In una compagnia aerea, che fornisce un servizio di alta qualità in ogni angolo del mondo, la clientela si rapporta con l'equipaggio come se rappresentasse in toto l'azienda. L'equipaggio può svolgere il proprio lavoro in modo svogliato, stanco e apatico (rendendo l'esperienza di viaggio uno strazio) oppure trattare i passeggeri come un valore per l'azienda, accudendoli, facendoli sentire a casa. Il discrimine tra queste due situazioni non è evidente, soprattutto a chi siede in un palazzo lontano dal luogo dove il lavoro reale si svolge.

Ebbene, nel campo della relazione umana, noi non possiamo quantificare una prestazione. Il sorriso era a trentadue denti o a ventotto? Il saluto era sincero o finto? La richiesta di un bicchiere d'acqua ha indotto fastidio o compiacimento? Mentre un pilota arriva da A a B in sicurezza e in orario (parametri fondamentalmente misurabili) l'assistente di volo eroga un servizio difficilmente misurabile se non in modo qualitativo. Mentre il pilota sa subito se la sua prestazione è stata all'altezza del compito, l'assistente di volo non vede immediatamente l'effetto della sua relazione con i passeggeri. Questi scendono, continuano a vivere la propria vita, ma quando si tratta di acquistare un biglietto ricordano se l'esperienza passata è stata soddisfacente o meno.

Da parte sua, il pilota è un po' il pivot di una compagnia aerea, perché è lui che vede tutti gli aeroporti, si misura con una serie di strutture aeroportuali, di eventuali disservizi, di sprechi che emergono ad ogni piè sospinto. Per non parlare degli aspetti legati alle minacce sistemiche alla sicurezza, che giacciono latenti in un sistema e che devono essere colti per tempo, prima che producano degli effetti indesiderati. In questo, i piloti rappresentano gli occhi e le orecchie della compagnia. I loro rapporti di sicurezza fanno sì che si possano predisporre tutte le misure preventive per evitare gli incidenti.

Quando gli equipaggi sono insoddisfatti vengono meno tutti questi fattori. I clienti vengono trattati con modi anonimi, non c'è empatia, non c'è entusiasmo (e i passeggeri lo percepiscono), non c'è voglia di contribuire a dare suggerimenti "dal fronte". I piloti non scrivono più rapporti di sicurezza, un po' perché non vedono letteralmente le minacce nascoste, un po' perché non si fidano dell'organizzazione.

## Quando l'equipaggio è insoddisfatto

Scritto da Antonio Chialastri

---

Non si capisce quindi se le compagnie sono in crisi economica perché le persone sono insoddisfatte, oppure sono le persone ad essere insoddisfatte perché l'azienda è in crisi. In ogni caso, una volta instaurato un sistema di relazioni industriali con il proprio personale di natura patologica, invertire la rotta diventa molto difficile. I leader devono essere quindi credibili, orientati all'obiettivo, empatici. Invece la spirale perversa fatta da necessità di tagliare i costi (spesso del personale), aumentare la produttività, togliere autonomia a chi si trova a contatto con la clientela, non fa altro che esacerbare le condizioni e portare a nuovi conflitti, nuove rimostranze, nuovi motivi di insoddisfazione.

Un manager che non capisca queste dinamiche di natura non tecnica e non finanziaria, non solo è destinato a fallire di nuovo creando ulteriori condizioni di malessere che rappresentano un veleno per l'attività, ma a porre le basi per future perdite.

L'Economist qualche anno fa pubblicò un numero speciale "Shareholders values vs. Stakeholders values", proprio per rimarcare come gli interessi dei detentori di azioni non fossero necessariamente in contrasto con quelli di tutti coloro che hanno interesse nella vita dell'azienda. Pensare di massimizzare il profitto comprimendo l'elemento umano significa incorrere in una pericolosa illusione. Perciò gli azionisti dovrebbero rendersi conto che i propri soldi, fatti gestire da manager orientati al solo profitto, finiscono in un pozzo.

L'alternativa è cambiare settore o cambiare manager.

*(9 dicembre 2017)*