



GESTIONE RISORSE UMANE

Cisco Italia: presenza costante nella lista dei migliori ambienti di lavoro.

“Tra le aziende presenti nella lista Great Place to Work non posso che notare punti di eccellenza in comune. In Cisco scommettiamo su due pilastri: una visione entusiasmante del business e la costante attenzione al benessere delle nostre persone. Temi di sempre maggiore importanza sono l’inclusione e la gestione della diversità”. Questa, in sintesi, la ricetta di Alessandro Annese, trentaseienne Direttore del Personale di Cisco Italia.

di Alberico Moro



Alessandro Annese,
Direttore del Personale
di Cisco Italia.

Dott. Annese come si fa a creare un ambiente di lavoro eccellente?

La risposta dovrebbe essere complessa almeno quanto la domanda stessa. Eppure la faccio semplice, l'elemento più importante è partire dal contesto di riferimento in cui un'azienda opera. In Cisco studiamo l'ambiente di mercato dei nostri clienti e abbiamo l'ambizione di volerli aiutare a cambiare il modo in cui lavorano, vivono, giocano e imparano; il tutto utilizzando le più moderne tecnologie della comunicazione. Per noi avere una visione del futuro chiara, e proporre una metodologia che spinga le persone a credere in un progetto futuro potendo renderlo concreto, è ciò che ci differenzia da qualsiasi altra azienda del mercato ICT.

C'è una particolare attenzione alle persone?

In Cisco c'è un'attenzione particolare al singolo. Le persone sono risorse preziose per l'azienda e per la crescita umana che ognuno può trarre dalla relazione e dallo scambio di esperienze, competenze, sensibilità con gli altri. Oltre ogni possibile retorica, sono le persone che rappresentano il vero patrimonio di un'azienda e tra i nostri punti di forza c'è sicuramente l'aver dato il giusto peso al loro sviluppo ed a quello che possono dare se formate in modo eccellente e coinvolte a vari livelli decisionali.

In secondo luogo, le persone devono essere supportate da un assetto organizzativo che permetta loro di mettere a frutto il talento. Il talento non è qualcosa che alcuni individui hanno ed altri no, ma qualcosa che si presenta nell'essere umano in forme e con caratteristiche diverse e che va per questo riconosciuto e coltivato. Ciò è impossibile senza strumenti all'altezza delle aspettative e delle necessità individuali. Per fare un esempio, ogni nostro dipendente ha la possibilità di lavorare da casa: per chi viene da una mentalità *old economy* l'efficacia e l'efficienza di una organizzazione simile sono molto evidenti.

Un tema centrale per voi è quello dell'inclusione

Siamo presenti in 140 paesi del mondo e quando un'azienda riesce ad avere successo con dimensioni così imponenti in soli venticinque anni di vita, ci deve essere per forza un'attenzione forte alla gestione della multiculturalità e all'inclusione. La diversità è alla base del nostro successo, fa parte dei nostri valori.

Abbiamo dei team di lavoro che si occupano costantemente di sviluppare progetti sull'“inclusion” e sulla diversità, che poi monitoriamo costantemente. Questo ci porta a credere profondamente di appartenere ad un unico gruppo che si muove solidamente verso la stessa direzione a prescindere dalle differenze socio-culturali.

Lavorate anche sui valori e sulla loro condivisione?

Quando Cisco è entrata in Italia, nel 1994, i valori aziendali sono stati una base importante su cui costruire il nostro sviluppo. A livello globale, Cisco punta su una rosa di tredici valori condivisi che si basano sul buon senso e sulla civile convivenza all'interno del microcosmo rappresentato dall'azienda.

In particolare, noi diamo massima importanza all'etica, al rispetto del prossimo, alla comunicazione trasparente ed alla condivisione. Non siamo “religiosamente” schiavi della tecnologia e ci sforziamo di interpretare continuamente lo sviluppo tecnologico come uno strumento a servizio dell'uomo e a condividere con chiunque le *best practice* del mercato. Molte di queste eccellenze le abbiamo poi acquistate e sono oggi componenti essenziali della stessa cultura Cisco, come nel caso di Linksys e WebEx (software di desktop sharing).

Che legame c'è fra lo sviluppo tecnologico e il cambiamento?

Confrontarci con la continua evoluzione dei bisogni dei nostri clienti ci obbliga ad aggiornamenti frequenti e molto approfonditi per essere sempre al passo con l'innovazione tecnologica. Soddisfare il cliente però non è solo questione di prodotto o di prezzo: vendere soluzioni significa lavorare insieme per il cambiamento e il miglioramento dei risultati. Sono molto orgoglioso di pensare a Cisco come un gruppo di persone, di opinion-leader, di “abilitatori” del cambiamento nelle aziende.

Cisco ha puntato e punta molto anche sulla formazione?

Lo sviluppo tecnologico è molto veloce e per questo anche le competenze delle nostre persone vanno sviluppate in maniera continua, con aggiornamenti permanenti. La formazione è la chiave del successo di questa azienda a partire dall'aggiornamento tecnologico, per capire sempre meglio le necessità dei nostri clienti, fino allo sviluppo manageriale, con un investimento indirizzato a tutti i dipendenti in modo trasversale e a prescindere dalle aree di competenze specifiche.

Abbiamo una “University” interna che affronta differenti livelli di competenza, adottando una vasta gamma di modalità di erogazione. I programmi sono sviluppati a livello centrale e poi declinati a livello locale nelle singole country: personalizziamo i programmi di formazione con figure come coach e trainer a seconda delle necessità dettate dalla cultura e dal contesto in cui operiamo. Abbiamo poi attività legate allo sviluppo dei valori, di nuovi comportamenti, nuove competenze, nuove conoscenze e capacità: questi hanno lo scopo di mantenere le persone motivate e focalizzate su quello che possiamo dare ai nostri clienti.

Parlando poi di gestione della performance, in Cisco non vogliamo “fare il conto” dei risultati in quanto tali. Piuttosto, associato un risultato, proponiamo lo sviluppo professionale sulla base della passione e delle competenze del singolo che rappresentano sempre i driver per un investimento rivolto al potenziale umano che sia sostenibile nel tempo. *“Quali sono gli strumenti che ho a disposizione per fare di più e per accedere ad uno sviluppo professionale e di carriera in linea con le mie aspettative?”* Questa è la domanda a cui invitiamo i nostri dipendenti a rispondere periodicamente per costruire il loro futuro, indirizzando le aree di miglioramento ed investendo sui punti di forza.

Quali sono le sfide?

La Direzione del Personale ha la responsabilità di abilitare e supportare le dinamiche di sviluppo dell'organizzazione e di essere punto di riferimento per il management e i dipendenti, secondo i principi della “business partnership”. Vogliamo lavorare il più possibile sull'ambiente di lavoro senza ignorare quello che accade all'esterno e secondo schemi e metodologie che ci permettano di reagire rapidamente ai cambiamenti. Personalmente, poi, desidero garantire indistintamente un ottimo livello di qualità del posto di lavoro, concentrandomi sempre di più sul supporto che posso dare alle persone. Vorrei riuscire a raccontare meglio di quanto il tempo mi ha permesso finora le nostre *best practice* e come Cisco riesce ad essere competitiva anche in momenti difficili come quello che stiamo vivendo.

A proposito di momenti difficili, questo è un periodo per molte aziende di “crisi”, ha senso parlare anche di ambiente di lavoro eccellente?

Siamo in contatto diretto con il mercato e la crisi tocca davvero tutti, ma la buona notizia è che la stiamo già attraversando ed è solo questione di tempo per arrivare alla fine di questa brutta recessione internazionale. Ci rendiamo conto delle difficoltà. I nostri dipendenti si fanno un'idea di quelli che potrebbero essere gli scenari futuri e ne discutono apertamente, confrontandosi con il management ad ogni livello. Quello che noi stiamo facendo, in particolare come Management Team, è essere vicini a loro discutendo di qualsiasi argomento apertamente. Il management ha il compito di identificare le aree di preoccupazione e di risolvere i dubbi, attraverso un contatto costante con i propri team.

Noi abbiamo la grande fortuna, poi, di vedere in presa diretta come le aziende nostre clienti stanno reagendo alla crisi. Grazie a questa vicinanza siamo in grado di interpretare ciò che vediamo prima e meglio di altri e capire dov'è l'eccellenza, quella marcia in più che fa la differenza per uscire dalla crisi. Compito del manager è infatti cercare incessantemente questa eccellenza e sviluppare le azioni migliori per far emergere il talento e sviluppare quello che di buono c'è nelle persone.

E' facile nei momenti difficili che le persone cerchino alternative. Da noi l'alternativa è all'interno. Abbiamo un turnover medio annuo dello 0,7%, significa che negli ultimi dieci anni chi è entrato è rimasto qui, e negli

ultimi dieci anni abbiamo vissuto due recessioni. E questo perché sono pochissime le persone che non vivono il lavoro con passione e portano avanti le loro mansioni solo per lo stipendio, perché l'impegno senza il giusto approccio e senza passione diventa molto oneroso in un ambiente come Cisco.

Un progetto molto importante è il vostro Human Network.

La Human Network è un concetto vincente: descrive la visione che Cisco ha delle tecnologie di rete che essa stessa crea e innova da oltre 20 anni. Significa che la Rete secondo noi è prima di tutto una rete di persone, che unisce, permette di guardarsi negli occhi senza dover viaggiare da un posto all'altro, ha la capacità di abbattere le barriere. Gli effetti della Human Network, che sono oggetto della nostra comunicazione più recente, sono molteplici e si basano sull'unione fra tecnologie evolute e creatività, socialità delle persone: dimostrano che "milioni di teste" sono meglio di una. Volendo, possiamo dire che l'attenzione alle persone, la comunicazione continua, lo sviluppo dei talenti a cui diamo così tanta importanza in azienda sono gli elementi fondamentali per dare modo ai nostri dipendenti di dispiegare in tutte le loro potenzialità gli "effetti della rete" a livello individuale, lavorativo e collettivo.

Qual è il suo sogno?

Per quanto mi riguarda, aspiro a poter mettere a frutto le teorie –parlo di quelle sullo sviluppo organizzativo- le idee ed i progetti per cui ritengo si debba combattere in questo mestiere: parlare di efficienza senza togliere nulla all'attenzione umana, di organizzazione non come questione di come "incasellare" persone, bensì come la necessità di connettere il lavoro di individui che contribuiscono al loro stesso benessere e a quello della società in cui vivono. Questa è la cosa in cui mi auguro di diventare davvero bravo: continuare a pensare che in aziende come Cisco si considerino sempre molto importanti gli aspetti umani, la passione, il coinvolgimento..

11-2-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/Cisco_Italia_Great_Place_to_Work-89.asp

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** (www.eccellere.com/notelegali.htm).