



FORMAZIONE

RISORSE UMANE. Come ri-orientare le persone per gestire il cambiamento nelle turbolenze di mercato

Nuove skill, da dove partire?

La crisi ci sta insegnando che l'orientamento al cambiamento deve diventare uno stile permanente del nostro modello di management, parte del vantaggio competitivo dell'azienda

di Antonio Angioni



Antonio Angioni è direttore generale Right Management - Manpower Group

Più che un'opzione si sta rivelando per molti operatori una scelta tardiva e improcrastinabile. Tardiva perché per anni diverse imprese, anche se fortunatamente non tutte, hanno preferito rinviare qualsiasi revisione della propria strategia, utilizzando magari i generosi trattamenti del welfare, nell'attesa che, una volta superata la fase critica, si potesse tornare al contesto precedente. Improcrastinabile perché questa volta l'applicazione della filosofia eduardiana ("...a da passà a nuttata...") si sta rivelando pernicioso dal momento che il contesto che emerge alle prime luci dell'alba è molto diverso in termini di competitività rispetto a quello precedente la crisi.

Sono passati più di tre

anni dall'autunno del 2008, dal crack della Lehman Brothers, se vogliamo incedere alla moda tipicamente italiana di dover datare gli eventi, e non solo non si è ricostituito lo *status quo ante*, come da molti auspicato, ma il contesto attuale sfugge a tutte le classificazioni, a meno di non ricorrere al paradosso.

Lo spostamento del baricentro verso l'Oriente

Potremmo infatti dire che per effetto della globalizzazione e dell'interdipendenza delle economie, stiamo vivendo in un'era che segna il trionfo della visione tolemaica. Con la scoperta delle Americhe, il baricentro si spostò dal Mediterraneo ai nuovi continenti, poi con il frantumarsi di muri fisici (Berlino) e di quelli invisibili (Cina) si è spostato in Oriente per cui, paradossalmente, la terra (economica) è tornata a essere piatta! C'è però una differenza notevole rispetto al passato: la velocità delle trasformazioni. Mentre occorsero secoli prima che certe potenze economiche entrassero in crisi, oggi la variabile tempo si è dissolta e i cambiamenti avvengono a una velocità inusitata, con l'affermazione di nuovi players, per alcuni dei quali il prepotente affacciarsi nell'agone economico e politico ha il sapore di una rivalse verso l'Occidente. Ecco perché molte imprese hanno perso del tempo prezioso per ripensare la propria strategia di business.

L'impatto sul capitale umano

Ripensare la propria strategia di business non è, però, un processo che si possa improvvisare visto che comporta un forte impatto all'interno delle organizzazioni: mentre è più semplice per il settore labour



FORMAZIONE



intensive lo è sicuramente meno per i settori capital intensive. È un processo che richiede comunque un'attenta analisi delle dinamiche dei mercati, dei contesti ambientali, dei concorrenti e, *last but not least*, dei consumatori. Non solo, ma non può prescindere anche da un'analisi delle risorse economiche e delle risorse umane necessarie per lo sviluppo di un nuovo business model. In un contesto sempre più caratterizzato da un mismatch dei talenti, come certificato anche dall'ultima indagine Excelsior, è un problema, quello delle competenze, che richiede un'attenta pianificazione delle risorse per capire dove investire, dove disinvestire.

Quattro azioni chiave

Una volta riconosciuta la necessità del cambiamento e definita un'agenda con le priorità, occorre identificare una sequenza per gestire con successo il cambiamento, riducendo l'inevitabile inerzia che rallenta i processi e che impedisce che le idee si trasformino in risultati tangibili. Fondamentali risultano alcune azioni quali: 1) Coinvolgere le persone; 2) Radicare il cambiamento nell'organizzazione; 3) Orientare ai risultati; 4) Comunicare. Non ricette miracolistiche, ma attività che nascono proprio dall'esperienza condotta con molte aziende clienti che hanno intrapreso questa scelta.

1. Coinvolgere le persone. È una fase delicata proprio per la naturale ritrosia a rimettere in discussione lo *status quo*, le abitudini, le rendite di posizione. Nei casi in cui si è pensato che il contesto esterno fosse di per sé sufficiente per giustificare il cambiamento, la gestione dello stesso si è rivelata più difficile del previsto. Occorre, infatti, creare e spiegare all'interno dell'organizzazione il senso dell'urgenza, l'ineluttabilità del cambiamento per mobilitare le persone, per coinvolgerle, per renderle partecipi se non protagoniste del cambiamento. Non ci si deve limitare a coinvolgere gli stakeholders (tra i quali

dovrebbero essere inserite, come testimoniano alcuni recenti accordi realizzati, le stesse organizzazioni sindacali), ma bisogna attivare anche quelle iniziative volte a mettere le persone coinvolte nelle condizioni di disporre del supporto della formazione, laddove si rendesse necessario per colmare gap, di forme di riconoscimento, non necessariamente economiche, del proprio contributo.

2. Radicare il cambiamento nell'organizzazione. L'orientamento al cambiamento non può essere legato all'eccezionalità del momento, ma trasformato in uno stile permanente, parte del vantaggio competitivo dell'azienda: questa è la novità imposta dal periodo che stiamo vivendo! Strutture, processi, competenze dovranno essere costantemente sottoposti a un'attenta verifica della loro corrispondenza al business model e alla strategia aziendale, per poter intervenire con necessarie e tempestive rettifiche così da evitare poi costose e dispersive azioni di recupero.

3. Orientare ai risultati. Orientare ai risultati non significa l'adozione pedissequa di metodologie di breve termine ma utilizzare modelli in grado di enfatizzare le performance, permettere un facile controllo dei risultati, intervenire con le azioni correttive. Il tutto per poter contare su un'execution rapida e corale.

4. Comunicare. Comunicare di continuo in ogni singola fase della sequenza sopracitata, proprio per ridurre la tipica viscosità e ritrosia al cambiamento e garantire l'adesione delle persone coinvolte.

In sintesi, operare in un contesto che sembra destinato a rimanere per lungo tempo turbolento, richiede uno stile di management improntato non solo alla flessibilità ma all'innovazione, alla capacità di rimettere di continuo in discussione tutto proprio per competere ed evitare una veloce e inesorabile obsolescenza e marginalizzazione. ■

