

RISORSE UMANE

BACK TO THE BASIC



Antonio Angioni

Stiamo entrando nel quinto anno di una crisi senza precedenti, che ha messo in dubbio molte certezze, costretto a rivedere modelli consolidati di gestione rafforzando la convinzione che, anche quando si riuscirà a tornare in un contesto meno perturbato, niente sarà più come prima. Questa visione catartica, che fa giustizia di molti eccessi del passato, non deve portare però a liquidare quanto è stato sperimentato e costruito nei decenni precedenti, anzi cela forse una tendenza di pericolosa regressione culturale che potrebbe rivelarsi negativa per le imprese chiamate a confrontarsi in uno scenario sempre più competitivo dove, come rilevato da alcuni nostri colleghi che hanno partecipato al seminario di Davos, la gestione strategica delle risorse diventa l'autentico vantaggio competitivo visto che di certo esiste solo l'incertezza. Molte di queste considerazioni sembrano stonate e fuori luogo a quanti sono stati, e sono tuttora chiamati, a gestire complessi e pesanti processi di ristrutturazione, a cercare di ricomporre contesti nel quale il morale delle persone è stato messo a dura prova anche per le ripercussioni di tali riorganizzazioni, a coniugare una quotidiana ricerca dell'efficienza attraverso la riduzione dei costi con la delusione di quanti vedono frustrate le loro attese di crescita. Certi modelli gestionali cominciano ad essere percepiti con fastidio crescente, come soluzioni

costose alla portata di imprese che operano in settori se non in crescita, marginalmente toccati dalla crisi. E' importante invece tornare a riflettere su come ed in quale misura la gestione delle risorse umane possa influire tangibilmente sulle performance aziendali, non tanto per riportare in auge un 'black box problem', quanto per dare un contributo di riflessione che prenda le mosse proprio dall'esperienza diretta e dall'assistenza che forniamo alle aziende nostre clienti.

I fattori che a nostro avviso influiscono sulle performance delle persone sono riconducibili a:

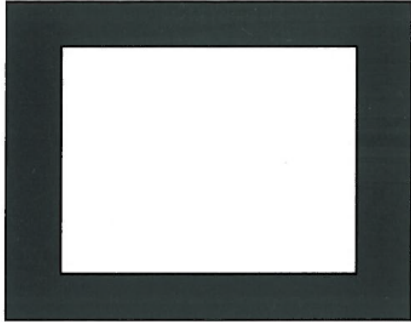
- l'**Abilità**;
- la **Motivazione**;
- l'**Opportunità**.

Dove per:

- Abilità deve intendersi il contesto nel quale le persone riescono a dare il meglio di sé perché sono in possesso di knowledge e skill adeguate;
- Motivazione deve intendersi il livello di coinvolgimento che porta le persone a partecipare consapevolmente ed a fare bene quanto loro richiesto;
- Opportunità devono intendersi le occasioni che le persone hanno di poter sviluppare il loro contributo all'interno dell'organizzazione e di vederlo riconosciuto.

In funzione di questi fattori devono essere rivisitate e rimodulate, là dove necessario, le formule adottate nei processi di selezione e reclutamento, nella formazione, nella gestione delle carriere, nella comunicazione interna, nella gestione dei processi decisionali, nella promozione del lavoro di gruppo, nella gestione della valutazione delle prestazioni, nella politica meritocratica, nella promozione della

RISORSE UMANE



sicurezza, nello sviluppo di una politica di work life balance. Ci sembra importante insistere sulla necessità di rendere coerenti e funzionali queste formule con i fattori di cui abbiamo parlato, perché spesso ci capita di notare come non vi sia nella pratica corrente un approccio coordinato, una finalizzazione di questi processi che possono influire positivamente nella creazione di un contesto lavorativo, di un 'mindset', caratterizzato dall'Abilità, dalla Motivazione, dall'Opportunità, nelle accezioni di cui abbiamo parlato.

Un altro fattore, oltre a quelli menzionati, che influisce direttamente sulla performance delle persone è sicuramente l'esistenza di un paradigma, di una 'big idea' che possa rappresentare la sintesi della missione e dei valori aziendali. Non abbiamo alcuna intenzione di appesantire la struttura valoriale, riportata con più o meno enfasi in tutti i siti aziendali, nelle reception, ma suggerire, anche in funzione del particolare momento attraversato dall'azienda di utilizzare un motto, un paradigma che possa essere percepito da tutti come coerente con la mission ed i valori aziendali, riconosciuto come un obiettivo per la realizzazione del quale tutti devono sentirsi coinvolti. Non è solo una scelta del leader, da comunicare adeguatamente all'interno dell'organizzazione, ma deve essere sviluppata dai manager di linea. A quest'ultimo proposito dobbiamo tornare a sottolineare il ruolo cruciale dei manager di linea: l'esperienza ci

porta ancora una volta a sottolineare come non si possa sviluppare una gestione strategica delle risorse solo attraverso l'impegno e l'azione di specialisti delle HR. Sono proprio i manager di linea che, attraverso il livello con il quale comunicano, offrono feed back, ascoltano e valorizzano i suggerimenti dei collaboratori, garantiscono supporto e coaching, mostrano una genuina attenzione e rispetto nei loro confronti, influiscono sulle loro performance e rendono credibili le formule e le soluzioni gestionali.

Da qui la necessità di, anziché inventare chissà quali altre soluzioni, riuscire a saper declinare coerentemente quanto disponibile. Per quanti avessero bisogno di essere rassicurati sulla necessità di investire nelle risorse e sul ritorno di questo investimento, di ricevere ulteriori conferme e di trovare il nesso di causalità tra queste best practice e le performance finanziarie dell'azienda, è sufficiente consultare l'elenco delle prime dieci aziende che compaiono nella recente classifica del 'Great place to work' in Italia e di verificare le performance finanziarie delle stesse per trarre le conclusioni. ■

