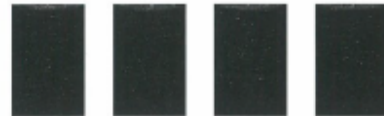


RISORSE UMANE

LE SFIDE DEL TERZO MILLENNIO



Antonio Angioni,



Nel corso degli ultimi decenni le organizzazioni aziendali hanno conosciuto un'evoluzione sempre più rapida ma sarebbe riduttivo immaginare che questa sia stata frutto solo delle nuove tecnologie e dell'affermazione della 'knowledge economy' che hanno, in realtà, semplicemente accelerato un processo in corso da tempo. I modelli organizzativi impostati sulla gerarchia, coerenti e funzionali con l'organizzazione fordista della produzione, avevano da tempo mostrato i limiti e, soprattutto, si era nel frattempo acquisita la consapevolezza dei costi di questi modelli e delle conseguenti, inevitabili inefficienze, non ulteriormente tollerabili in un contesto sempre più competitivo. Questo spiega l'affermazione delle soluzioni impostate sul principio della 'flat organisation', con una drastica riduzione dei livelli gerarchici, e della revisione degli stessi processi produttivi, ispirati alla 'lean production'. Processi complessi che hanno visto spesso affiorare nei manager, indipendentemente dall'età (a dispetto di certi luoghi comuni), forme di resistenza e malcelata insofferenza verso modelli che mettevano in discussione lo status quo raggiunto. L'irrompere delle nuove soluzioni tecnologiche e della knowledge economy ha accelerato ulteriormente la tendenza ma non dissolto il disagio che registriamo spesso nelle sessioni di change management e di executive coaching presso i nostri clienti.

In quella che viene definita come l'era delle 'wikified companies', espressione con la quale si fa riferimento a realtà molto destrutturate, per non dire 'liquide', sembra essere in gioco la stessa autorità manageriale.

Per sgombrare il campo da possibili equivoci, non è in discussione l'autorità in sé ma le modalità con le quali debba essere declinata. E' ovvio che quando le decisioni devono essere prese in tempo reale (anche per far fronte a problemi di competitività), quando il key knowledge è concentrato al top, quando si impone un veloce coordinamento dell'organizzazione, l'autorità è essenziale. Mentre, invece, nella quotidianità si impone, soprattutto nella gestione delle risorse, di dover ridefinire le modalità stesse nelle quali esercitare l'autorità sapendola dosare con l'empowerment.

Grazie alle nuove tecnologie oggi le persone non hanno più bisogno di un capo che le guidi in senso tradizionale e ne controlli i risultati ma di un capo che sappia indicare i principi che debbano essere seguiti dai collaboratori nell'execution, sapendo dosare e decidere quando e come delegare.

Si tratta di un esercizio continuo attraverso il quale:

- **Determinare** il livello di urgenza e le priorità;
- **Verificare** se i collaboratori hanno adeguate informazioni;
- **Valutare** le implicazioni dei processi, soprattutto in relazione al livello di interdipendenza;
- **Identificare** le modalità attraverso le quali facilitare come coagulare il consenso;
- **Incentivare** coloro che possono svolgere un ruolo di facilitatori e sviluppare un approccio di team;

