

RISORSE UMANE

GESTIRE IN TEMPO DI CRISI



Antonio Angioni



Esiste ormai una piena consapevolezza che il periodo di crisi che stiamo attraversando non sia destinato ad esaurirsi nel giro di breve tempo, ma ci si debba abituare a convivere con questo elevato livello di instabilità ed incertezza. Persino quanti avevano preferito adottare soluzioni dilatorie si stanno rendendo conto di quanto pericoloso possa essere cullarsi in attesa di giungere a "... riveder le stelle..." e hanno iniziato a domandarsi quali modelli di business, quali soluzioni adottare per reagire e mantenere la propria presenza in un mercato globale.

Nelle esperienze che stiamo maturando con i nostri clienti, sia in Italia come negli altri Paesi nei quali siamo presenti, notiamo che stanno emergendo alcune tendenze significative:

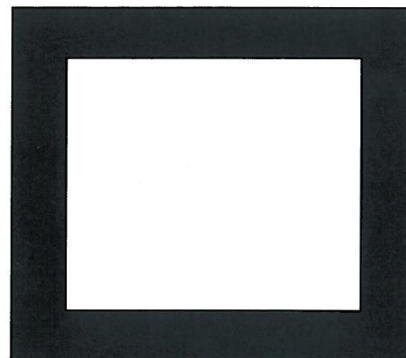
- c'è chi sta radicalmente mettendo in discussione la propria strategia;
- chi, invece, ritiene di dover apportare solo alcuni cambiamenti nel posizionamento;
- e chi, sebbene si tratti di una minoranza, resta convinto della validità del proprio modello ritenendo, tutt'al più, di dover fare solo un po' di manutenzione.

Prevale comunque la tendenza a rivedere ed allineare alle nuove esigenze le metodologie di gestione sinora adottate, valutando se sia il caso di mantenerle, aggiornarle o eliminarle perché non più necessarie. Ci capita spesso, per esempio, di sentirci chiedere se il sistema di

valutazione delle prestazioni, o di performance management come dir si voglia, abbia ancora una sua validità, soprattutto considerando che spesso molte aziende sono costrette a ridurre la propria organizzazione, per cui si ritiene:

- difficile e problematico mantenere in essere un sistema che sembra "stonato" rispetto alla realtà;
- costoso mantenere un lusso di altri tempi;
- inutile impegnare i responsabili, chiamati a gestirlo, perché sempre meno motivati e sempre più insofferenti.

Sono interrogativi legittimi, anche se nella maggioranza dei casi, dopo un attento assessment organizzativo, emerge come il sistema di valutazione delle prestazioni adottato fosse già usurato da tempo e come la situazione presente offra solo l'opportunità per far emergere una malcelata insofferenza, non tanto verso il sistema in sé, ma verso una gestione delle risorse non ancora interiorizzata. Il rischio che si profila è quello di una regressione culturale che non agevolerebbe sicuramente le aziende nella dura, quotidiana lotta per la sopravvivenza e su questo



RISORSE UMANE

aspetto vorremmo spendere alcune riflessioni.

E' fondamentale che vi sia all'interno dell'impresa una convergenza su un'idea, una "big idea", che, sostanziandosi della visione e dei valori, sia da tutti percepita come un qualcosa di **radicato, duraturo, collettivo, misurabile**. Anziché dilungarsi a spiegare le implicazioni di queste espressioni, valga per tutti una testimonianza di cosa può essere una big idea raccolta presso un nostro cliente nella zona terremotata dell'Emilia Romagna: una media azienda nella quale oggi la parola d'ordine è reagire, riprendersi e ricostruire anche se l'imprenditore si trova con tutti i suoi collaboratori a lavorare in condizioni estremamente difficili. Su questa parola d'ordine abbiamo trovato tutti mobilitati, impegnati e determinati. Ebbene questa dovrebbe essere la situazione da realizzare e sviluppare all'interno di ogni impresa, non solo a fronte di situazioni eccezionali, ma nella quotidianità, perché assicura un elevato livello di coinvolgimento dei collaboratori, aumentando la competitività.

Non solo ma occorre nella gestione delle risorse privilegiare l'**abilità**, mantenere la **motivazione**, creare l'**opportunità**. Laddove:

- per abilità si intende la capacità di avere le persone con il knowledge e le skills professionali appropriate per fare bene il proprio lavoro;
- per motivazione, l'attenzione a che le persone si sentano coinvolte e riconosciute per quello che fanno;
- per opportunità, l'impegno a favorire le occasioni nelle quali le persone possano valorizzare le proprie skills professionali sia nel proprio lavoro che nel resto dell'organizzazione.

Cruciale è il ruolo e la responsabilità dei managers di linea nella realizzazione di queste politiche di gestione delle risorse: sono i managers di linea che, proprio perché esposti in quanto tali, hanno la responsabilità di assicurare un

adeguato contesto di lavoro utilizzando la comunicazione (per parlare con le persone e non alle persone), il problem solving, la valorizzazione dei contributi, assicurando quando necessario il coaching, il supporto, mostrando rispetto e riconoscimento. Responsabilità alle quali non si può venire meno adducendo come alibi una riorganizzazione, con drastiche conseguenze da un punto di vista organizzativo. Proprio in questi contesti non si può abdicare al ruolo soprattutto perché i collaboratori richiedono feedback trasparenti e, magari dopo una riorganizzazione hanno bisogno di riposizionarsi e di comprendere come gestire il cambiamento, anziché subirlo, di trovare un nuovo ruolo all'interno dell'organizzazione. Sicuramente molti sistemi di valutazione delle prestazioni risultano usurati e necessitano di una manutenzione ma questo non può implicare di dover abbandonare il principio di valutare periodicamente le prestazioni o di rinviarlo a tempi migliori. Per questo non ci sembra fuori luogo paventare il rischio di una regressione culturale che finirebbe per ridurre la competitività delle imprese e, in ultima analisi, del sistema Italia. ■

