

## RISORSE UMANE

# R COME RESILIENCE



Antonio Angioni

In questi ultimi mesi, nelle stesse economie entrate quasi sei anni fa in una crisi senza precedenti, stanno emergendo segnali incoraggianti di una possibile ripresa, che porta gli operatori a guardare al futuro con uno spirito meno negativo ed a domandarsi quali soluzioni e paradigmi del passato continuare ad utilizzare e quali soluzioni innovative adottare, per far fronte ad una ripresa che comunque non sarà lineare ma discontinua, ed imporrà la capacità di saper coniugare la gestione del cambiamento e dell'incertezza. Certamente uno dei problemi più rilevanti che le aziende si trovano ad affrontare è come recuperare e tornare a coinvolgere i propri collaboratori.

Crediamo che i dati, sebbene limitati agli U.S. pubblicati di recente nel **'2013 State of American Work force report'** dalla Gallup, siano di per sé emblematici:

- solo il 30% dei collaboratori interpellati si sente motivato sul lavoro;
- ben il 50% non si sente adeguatamente motivato;
- il 20% assume comportamenti in controtendenza alle richieste aziendali.

I dati che abbiamo riscontrato nelle indagini di clima delle aziende nostre clienti, non si discostano molto da quelli pubblicati nel rapporto Gallup, a conferma di come ci si trovi di fronte ad un problema di dimensioni

sovrannazionali, problema che questi anni di crisi hanno sicuramente ingigantito ma presente, sia pure in dimensioni minori, già negli anni pre-crisi.

Alle ragioni antiche del disagio se ne aggiungono altre riferibili a problemi quali:

- la fatica ad adeguarsi a tempi e modalità organizzative imposti sia dalle moderne tecnologie sia dall'interrelazioni con un mercato sempre più dinamico;
- la consapevolezza di non avere un background adeguato alle esigenze aziendali e comunque il timore dell'obsolescenza rispetto alle nuove generazioni, che entrano con skills più corrispondenti;
- la difficoltà a comprendere e condividere le strategie aziendali;
- la mancanza di un adeguato supporto da parte dell'azienda a gestire il cambiamento;
- 'last but not least', l'insofferenza verso leader più giovani.

Da qui l'esigenza di identificare le soluzioni migliori per reagire e diffondere quello che in inglese si definisce **resilience**.

Come spesso si verifica, nella loro essenzialità, i termini inglesi riescono a condensare più significati, perché appunto con questa parola si identifica non solo una dimensione psicologica, ossia la determinazione ma anche una dimensione fisica, ossia la resistenza.

Non tanto per incedere ad una moda ma per risolvere i problemi sopra menzionati, sembra proprio che su queste due dimensioni si debba operare al fine di disporre di risorse competitive.

Più specificatamente tre sono le aree nelle quali in base alla nostra

## RISORSE UMANE

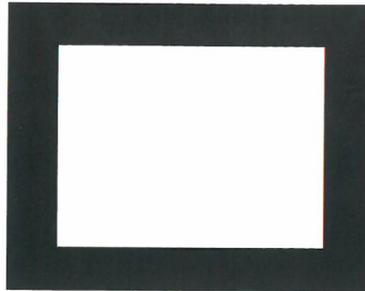
esperienza occorre intervenire:

- la capacità di gestione del cambiamento;
- la promozione del coinvolgimento;
- lo sviluppo del benessere.

Quando ci si riferisce alla gestione del cambiamento, non si vuole fare riferimento ai tradizionali programmi che sono sempre stati messi in essere per gestire le conseguenze, magari attraverso la formula del project management di radicali modifiche organizzative, quanto alla necessità di rilevare fabbisogni di una forza lavoro che per ragioni anagrafiche si sente non adeguata sia sul piano delle applicazioni tecnologiche (che spesso vengono acquisite con fatica) sia sul piano delle soluzioni manageriali.

Da qui la necessità di interventi di ri-orientamento, di mentorship, di riqualificazione, non solo tecnica ma anche organizzativa, che aiuti ad accettare ruoli e mansioni diverse, oltre le rigide (e sempre più obsolete) declaratorie contrattuali.

La stessa promozione del coinvolgimento non deve essere finalizzata al raggiungimento del semplice consenso ma ad acquisire una maggiore e consapevole



adesione alla strategia aziendale di cui sentirsi parte attiva. Questo comporta d'ora in poi di dover tener conto, nel disegnare e progettare gli interventi della pluralità e della complessità delle popolazioni aziendali, che non sono più semplicemente schematizzabili come nel passato ma che registrano un alto livello di 'diversity'. Dimensione questa che sarebbe riduttivo e miope pensare di circoscrivere alle quota rosa, al work life balance ma che comporta dover registrare richieste e fabbisogni nuovi da poter inserire in un contesto aziendale.

Il concetto stesso del benessere non vuole essere l'omaggio all'ennesima moda d'oltreoceano, anche perché in Italia Adriano Olivetti lo aveva già identificato come un aspetto gestionale rilevante che non si limitava solo alle politiche retributive, come una certa polemica politica ha di recente ricordato ma ad una approccio globale che si faceva carico di esigenze personali. I tempi sono cambiati ma certe esigenze sono rimaste e magari su queste occorre investire.

A quanti volessero obiettare, se non si rischia di dover chiedere alle imprese di farsi carico di costi e di esigenze dello stato, vorremmo ricordare se hanno mai considerato i costi che hanno affrontato e potrebbero affrontare in futuro in termini di competitività per non disporre di risorse motivate, competenti, reattive ovvero resilienti! ■

