

## RISORSE UMANE

# I NUOVI PARADIGMI



Antonio Angioni,



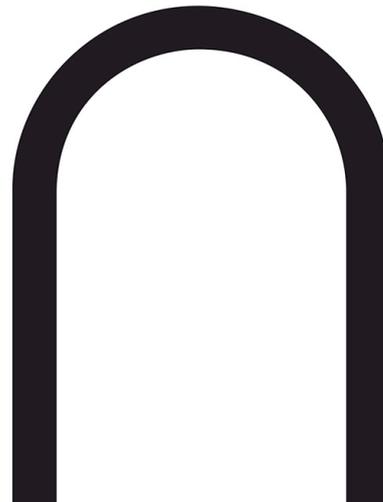
**N**onostante i dati relativi l'occupazione siano ancora decisamente pesanti, i principali indicatori economici confermano che anche l'Italia sta uscendo dalla recessione. Le stesse agenzie di rating hanno cominciato a rivedere i loro, sinora «muti, giudizi; le previsioni riguardanti PIL, per quanto modeste, rispetto a quelle degli altri paesi europei, sembrano ormai attestarsi con il segno positivo.

Dopo sette, lunghissimi anni, si incomincia ad intravedere l'uscita dal tunnel ma il contesto, come più volte anticipato in precedenti contributi, è decisamente diverso rispetto a quello pre-crisi. La globalizzazione, l'adozione di nuove tecnologie, la competitività, il mismatch fra le competenze richieste e quelle reperibili nel mercato del lavoro, gli effetti del trend demografico (sinora pericolosamente ignorati), l'ingresso nel mercato del lavoro di generazioni portatrici di esigenze nuove, impongono alle imprese nuove sfide, sfide che, molte delle stesse imprese non sono preparate ad affrontare.

Al di là dei dati che emergono dalle numerose e qualificate indagini, il quadro che compare dal confronto con molti clienti, conferma come ben poche siano state le aziende italiane che nel corso di questi anni hanno continuato ad investire nelle risorse. Oggi non si pone solo il tema, recentemente sollevato da Confindustria, di ripensare l'organizzazione del lavoro ma di

affrontare il tema della gestione delle risorse partendo da alcune evidenti priorità.

Fra queste sicuramente c'è quello della **leadership**. *Nothing new under the sun*, verrebbe la voglia di dire, visto che più volte nel corso degli ultimi decenni il tema è stato, studiato, dibattuto, affrontato attraverso molteplici soluzioni manageriali ma oggi, almeno in Italia, assume contorni particolari. E' mancato un ricambio a livello di top management e di management o, per essere più precisi, si è assottigliato, anche per effetto della crisi e delle ristrutturazioni, il numero delle posizioni senza che nel frattempo vi fossero stati avvicendamenti. Per anni la mobilità verticale ed orizzontale è risultata bloccata, non ci sono stati investimenti per formare i futuri leader, investimenti ritenuti inutili lussi e/o comunque distraenti dalla logica dello short term. Tutto questo spiega quanto limitata sia oggi la leadership pipeline e quanto mai urgente sia impostare un serio piano di identificazione, sviluppo dei talenti e predisposizione della successione. Programmi che non si possono acquistare ma che devono essere comunque sviluppati all'interno, sicuramente con l'aiuto della



## RISORSE UMANE

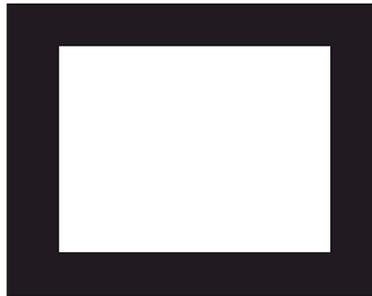
consulenza per garantire per quanto possibile un'oggettiva alterità, ma che non possono non vedere seriamente impegnato e coinvolto il top management.

L'altra priorità è sicuramente rappresentata dall'**engagement** che, come confermato dai risultati di diverse indagini di clima presi in esame, rappresenta un'area critica. L'employers branding di molte aziende si è appannato in questi anni ma sarebbe semplicistico immaginare di poter recuperare senza riformulare modelli culturali, senza cambiare lo stesso approccio gestionale dei collaboratori (da considerare alla stessa stregua dei clienti) senza impostare politiche di retention che considerino i nuovi stili di vita e le motivazioni delle nuove generazioni, (con particolare riferimento ai 'millennials') senza rivedere il sistema di

performance definitivamente dalle politiche di compensation).

Ma forse la sfida più complessa, in una realtà come quella italiana, ancora intrisa di una cultura statica del lavoro, sarà rappresentata, soprattutto all'indomani dell'entrata in vigore di una legislazione del lavoro che ha introdotto nuove forme di flessibilità, dalla **gestione** dei collaboratori indipendentemente dalla tipologia contrattuale adottata. Sinora anche nelle aziende più sensibili a queste tematiche, la gestione si è limitata alle risorse 'proprie' mentre appare evidente come la tradizionale struttura della forza lavoro assumerà una caratteristica molecolare, caratterizzata dalla presenza crescente di collaboratori con contratti diversi da quello a tempo indeterminato ma con identiche esigenze di crescita, sviluppo, da considerare se non altro per garantire una prestazione complessiva di qualità.

Non siamo pronti in Italia ad accettare una gestione della workforce on demand così come esiste una forte resistenza al cambiamento ed all'accettazione di forme organizzative più flessibili. Parte di questa resistenza



è dovuta anche alla permanenza al lavoro della generazione del baby boom, costretta dalle nuove disposizioni, a rinviare il pensionamento, altro fattore da prendere in considerazione. Mentre in passato esistevano nelle aziende al massimo due generazioni, oggi le aziende si trovano a gestire non solo i Boomers e la generation X ma anche la generation Y ed adesso anche i millennial. Questa composita workforce rappresenta altro elemento di complessità che impone un utilizzo adeguato degli interventi di formazione e di gestione.

Come avevamo previsto in precedenti contributi, la crisi ha profondamente cambiato il contesto di riferimento ed impone una rapidità di cambiamento e di adattamento, pena una progressiva marginalizzazione ed esclusione dal mercato.

Mai come oggi appaiono attuali le parole di C. Darwin quando affermava che *'Non è la specie più intelligente a sopravvivere e nemmeno quella più forte. E' quella più predisposta al cambiamento'*. ■