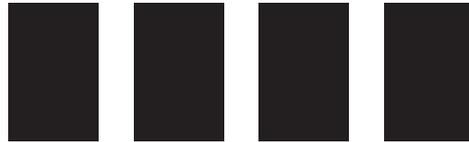


SIMPLIFICATION



Antonio Angioni



I livello di incertezza e di volatilità che continua a caratterizzare i tempi nei quali viviamo, costringe tutte le organizzazioni ad un continuo esercizio di riposizionamento ed è ormai una convinzione diffusa che niente sarà più come prima. Se, infatti, molti economisti hanno iniziato a calcolare i tempi di ritorno del PIL ai livelli precedenti l'inizio di questa che si è rivelata una delle più lunghe recessioni economiche degli ultimi tempi (sebbene siano simulazioni piuttosto allarmanti per quel che riguarda l'Italia a dimostrazione di quanto grave sia stata la riduzione della base produttiva), non altrettanto si può tentare di fare per quel che concerne l'assetto delle organizzazioni. Tutto questo non per una mancanza di dati ma semplicemente perché l'attenzione è stata concentrata sul breve termine, sulle iniziative da intraprendere per reagire alla crisi, sulla ricerca di nuovi prodotti e mercati e di conseguenti nuovi business model. Quanto sopra non ha permesso invece di cogliere e valutare, in tutta la loro portata, i trend in corso, quali per esempio:

- la **globalizzazione**, di cui non sono da registrare solo le conseguenze 'negative' quali le riorganizzazioni ed i downsizing ma anche quelle 'positive' come la de-regulation, la veloce diffusione di nuove tecnologie e applicazioni, l'apertura e la creazione di nuovi mercati, il conseguente allargamento della compagine competitiva con l'ingresso di nuovi operatori;

- il crescente livello di **interrelazione** non solo più economica ma culturale, a tal punto che oggi si comincia a parlare di una network society;
 - l'affermazione di **nuovi fabbisogni** e la comparsa sulla scena dei '**nativi digitali**', nati negli anni 90 e naturalmente portati ad un uso quotidiano delle moderne tecnologie come Twitter e Facebook, con effetti dirompenti anche nell'ambito delle stesse imprese, proprio perché portatori di richieste ed istanze, il mancato soddisfacimento dei quali può solo aumentare il talent mismatch.
- Si sta delineando un contesto nel quale i paradigmi ed i modelli organizzativi sui quali si sono formate generazioni di manager rischiano una veloce obsolescenza a favore di una semplificazione, di una ricerca dell'essenziale, di una riduzione del time to market, di un rapporto qualità/prezzo, decisamente diverso. Non è possibile anticipare le numerose conseguenze e misurare l'impatto di questi processi anche se alcuni elementi li stiamo già intravedendo nella relazione con le aziende nostre clienti e dovrebbero cominciare a costituire oggetto di riflessione. Partiamo dalla **definizione degli obiettivi**. Il modello top-down funziona sempre con maggiori difficoltà e sarà sempre più importante coinvolgere e favorire la condivisione degli obiettivi. La disponibilità e la facilità di accesso a nuove soluzioni per comunicare e per confrontarsi, anche a lunghe distanze senza bisogno di organizzare spostamenti, facilita questo processo che richiede da parte dei manager la capacità di saper comunicare efficacemente, gestire e governare il confronto, guadagnare il consenso, migliorare l'execution. Non si sta preconizzando una **gestione in rete**

dell'azienda' ma è un dato incontestabile che oggi la rete offre opportunità di gestione prima inusitate, soprattutto per le aziende con una diffusione nel territorio e con collaboratori distribuiti in più sedi. Alcune iniziative aziendali, penso a certe convention limitate sinora, anche per ragioni di costi, solo ad alcuni settori aziendali, possono oggi diventare eventi corali, con la partecipazione di tutti i collaboratori, con un incremento dell'engagement e del livello di commitment.

La stessa **articolazione organizzativa** finirà per essere rivista per favorire soluzioni più semplici, meno bizantine, con minori livelli decisionali. Qualcuno potrà obiettare che non c'è niente di nuovo sotto il sole visto che la formula della flat organisation era già stata adottata negli anni '90 anche se poi ha finito per essere dissolta e vanificata da complesse formule a matrice che non hanno aumentato la vicinanza al mercato ed hanno appesantito invece il processo decisionale che oggi deve essere quanto mai rapido.

Il concetto stesso di **gerarchia** è destinato presto ad essere soppiantato da quello del **team** e dalla **gestione per progetti** dove il responsabile potrà imporsi per l'autorevolezza che gli sarà riconosciuta dai componenti del gruppo e non dal job title. Non solo, ma la stessa definizione dei **ruoli** all'interno dell'organizzazione non sarà

più netta perché oltre alle skills specialistiche saranno sempre più richieste competenze generaliste.

Il **contratto psicologico** tra l'impresa ed il collaboratore sarà più importante del **contratto giuridico** e l'intero sistema di valori sarà destinato ad evolversi privilegiando la dimensione relazionale a quella delle semplici regole ed enunciazioni nelle quali riconoscersi.

Si potrebbe proseguire nell'analisi anche per le esperienze riconducibili ai diversi cantieri di change management nei quali siamo coinvolti ma a questo proposito ci preme sottolineare la pericolosità del ritardo con il quale le imprese e le organizzazioni stanno reagendo in Italia, ritardo che rischia di tradursi in un ulteriore freno alla capacità di agganciare la ripresa.

Si rendono necessari, infatti, investimenti adeguati per mettere i collaboratori nelle condizioni di saper aggiornare il proprio background anche in considerazione del fatto che, per quanto paradossale possa sembrare visto la percentuale generale di disoccupazione e quella giovanile in particolare, l'Italia è un paese che, a causa del declino violento della natalità, rischia nel 2025 di trovarsi, a perimetro costante, con 7 milioni di collaboratori in meno. Da qui la necessità di investire nella riqualificazione e nell'orientamento anche in considerazione del fatto che le più recenti teorie e ricerche confermano che il declino cognitivo non si manifesta prima dei 60 anni e non assume caratteristiche rilevanti prima dei 74 anni. Più in generale si sta profilando un contesto di incertezza permanente, tipico delle fasi di evoluzione, che Alvin Toffler aveva pronosticato oltre quaranta anni fa nel suo libro 'Future shock', che sul momento sembrò a molti (basta rileggere le recensioni del tempo) un esercizio di pura futurologia, mentre rileggerlo oggi ci aiuta a capire le aree nelle quali investire per essere in grado come persone e come organizzazioni di governare il cambiamento anziché subirlo. ■

