

**RISORSE UMANE****COLLABORATING EFFECTIVELY**

Antonio Angioni



**N**el corso di questi anni che hanno visto molte imprese coinvolte in processi di riorganizzazione per reagire non solo alla globalizzazione ma anche ad una crisi di proporzioni inusitate, si è spesso cercato di rivedere 'il business model' adottato, per capire quali eventuali modifiche apportare al fine di aumentare la competitività dell'impresa.

Il punto di partenza rimane la cosiddetta *value proposition* ed il modo con cui viene declinata:

- con gli stakeholders, ossia: i clienti, gli azionisti, i collaboratori;
- nel mercato, attraverso: il portafoglio prodotti, la qualità dei prodotti, il capitale finanziario ed umano;
- nell'organizzazione interna, attraverso: la struttura adottata, i processi, la leadership e la cultura, il contesto creato per i collaboratori.

Nelle esperienze sin qui condotte, abbiamo notato e spesso abbiamo condiviso con le aziende clienti ed aiutato a governare diversi cambiamenti; in particolare:

- le strutture sono diventate meno gerarchiche, più snelle (e meno costose), più orientate alle esigenze del mercato;
- i processi di business sono stati riorientati dagli inputs agli outcomes;
- i modelli di leadership e la cultura aziendale sono passati dal paternalismo a sistemi orientati alla qualità della performance;
- nei contesti di lavoro è cambiato il modo di relazionarsi e si è accentuata l'attenzione verso il livello

di coinvolgimento dei collaboratori. Queste sono le tendenze riscontrate ma sono emersi e rimangono ancora dei gap più o meno vistosi nella leadership, nei valori, nei modelli di gestione, nel livello di commitment raggiunto con i collaboratori. Vorremmo in particolare soffermarci su questo ultimo gap e dedicarvi alcune riflessioni anche perché, analizzando diversi contesti, ci sembra che la causa principale che impedisce un autentico coinvolgimento sia, indipendentemente dalla complessità organizzativa, la scarsa attenzione prestata dal management nello sviluppare la collaborazione tra le persone. Quando infatti nei focus group emergono problemi quali il livello di assunzione di responsabilità, la disponibilità ad operare in gruppo, la capacità di superare il perimetro della propria attività e di acquisire una visione complessiva del business, occorre ripensare il livello di collaborazione e cercare di creare un contesto dove siano favorite le relazioni. Sicuramente laddove si presentasse l'occasione, rivedere l'architettura ed il lay-out degli uffici, favorendo aree comuni di incontro e di lavoro, rappresenterebbe un tangibile messaggio verso tutti i collaboratori dell'impegno del top management per favorire un elevato livello di collaborazione. Nonostante il periodo che stiamo attraversando e dimostrando di avere fiducia nel futuro, diverse aziende, come per es. Ferrari, Vodafone, Technogym, Gruppo Manpower, hanno ristrutturato secondo questa filosofia i propri uffici in Italia. Ma senza arrivare a tanto sarebbero sufficienti a volte alcune semplici modifiche per cercare di creare occasioni e facilitare le relazioni, come

