

Periodico

Data: sett/ott .2013

Pagina: 6 Foglio: 1/2

RISORSE UMANE

COLLABORATING EFFECTIVELY



Antonio Angioni







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 coinvolaimento 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 signo favorite le relazioni. Sicuramente laddove si presentasse l'occasione, rivedere l'architettura ed il lav-out deali 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



Periodico

Data: sett/ott .2013

Pagina: 7 Foglio: 2/2

RISORSE UMANE

per es. le silent room predisposte da alcune aziende per favorire la progettazione o la moltiplicazione, riducendo le aree personali, dei luoghi di incontro e di riunione.

Non sono sufficienti di per sé le strutture per migliorare il livello di collaborazione ma si rende necessaria anche una coerente adozione di uno stile da parte del Management che privilegi il coinvolgimento.

A questo proposito le nuove applicazioni tecnologiche hanno sicuramente aumentato le occasioni e le opportunità di confronto e di coinvolgimento. Conference call, webinar, video conference, tanto per citarne alcune, offrono, soprattutto per le aziende plurilocalizzate, quanto prima non era pensabile realizzare se non attraverso specifiche riunioni. Occorre però rilevare come sia necessario, per i manager, acquisire un efficace stile di comunicazione nell'utilizzo di questi strumenti; non sempre chi è un buon public speaker conferma questa qualità nell'utilizzo di questi tools che impongono uno stile diretto. Non si può pensare che l'utilizzo di queste applicazioni possa sostituire integralmente gli incontri, la relazione diretta, le situazioni dove dimostrare direttamente ai collaboratori l'importanza della collaborazione. Una 'gift culture' non si improvvisa ma deve essere pianificata. Sin dal momento in cui una risorsa viene inserita in azienda o in una nuova funzione, è importante gestire la fase di ingresso coinvolgendo nell'induction persone appartenenti a funzioni diverse, proprio per favorire un

approccio ed uno stile aperto. Così come altrettanto utili sono interventi di coaching per risolvere le situazioni di resistenza e/o di aperta ostilità. Ma proprio perché una 'gift culture' non si improvvisa, è importante inserire periodicamente nei piani di formazione dei collaboratori interventi finalizzati a come sviluppare le relazioni di business, come aumentare la qualità delle relazioni, come risolvere i conflitti. Periodicamente perché la continuità degli interventi favorisce l'affermazione di una cultura condivisa. Non possono poi essere tralasciate le occasioni che possono dare alle persone il senso della comunità di

appartenenza.
Tutto questo influisce non solo sul senso
di appartenenza e sulla percezione del
riconoscimento della propria persona
all'interno dell'organizzazione ma ha
un impatto evidente nelle relazioni e
nella collaborazione. Questo è un
obiettivo che deve vedere
quotidianamente coinvolti tutti i

manager che spesso, più o meno inconsapevolmente, sono distratti dalla routine.

Qualora si decidesse di adottare la formula del project management (che sicuramente può contribuire al livello di integrazione) è importante studiare la composizione dei gruppi sia dosando la partecipazione di persone provenienti da più funzioni sia affidando il ruolo di project manager a quanti abbiamo dimostrato di avere una buona predisposizione nella gestione del team come nella costruzione delle relazioni.

Un ultimo cenno poi all'organizzazione,

Un ultimo cenno poi all'organizzazione, perché è importante rimuovere i casi di ambiguità organizzativa, laddove i ruoli non sono infatti definiti questo alimenta e giustifica gli atteggiamenti di quanti non si sentono motivati a collaborare. L'etimologia del verbo collaborare implica, con il concetto della relazione, un preciso e continuo impegno dei manager a favorire questa dimensione collettiva, per trasformarla in un elemento distintivo dell'impresa in virtù del paradigma: Motivated employees = Satisfied Customers!!