

L'AZIENDA ALLA SFIDA CAPITALE UMANO

Dieci anni circa di tentativi di ricomporre ciò che si è incrinato nel sistema socioeconomico forse non sono ancora bastati per mettere a fuoco una realtà che la scienza ha evidenziato ormai da tempo: guardare il mondo in maniera meccanicistica e non olistica restituisce un'immagine distorta del suo funzionamento. Questo vale per la natura, come per l'essere umano e qualsiasi sua forma di organizzazione.

Concentrandoci sulle aziende, dove spesso organigrammi a matrice raccontano la visione per gerarchie e per funzioni su cui ancora poggia la realtà aziendale, in generale è evidente a quali scarsi risultati abbiano portato negli ultimi anni programmi di cambiamento di tutti i generi. Come sostiene Sir Kenneth Robinson, considerato uno dei massimi esperti mondiali nel campo dei sistemi educativi e di sviluppo di capacità individuali, siamo di fronte «all'altra crisi climatica», quella delle risorse umane, perlopiù demotivate, impaurite se non alienate da un modello del lavoro troppo spesso privo di un senso.

Giulio Sapelli, tra i più sagaci economisti italiani, che negli ultimi 40 anni ha frequentato le migliori aziende e università nazionali e straniere, non ha dubbi nel definire sconcertante «la prevalenza di politiche del personale basate su un criterio quantitativo piuttosto che qualitativo. Tutte le teorie economiche individuano tre fattori chiave per valorizzare il capitale umano: *capability*, *loyalty* e *transparency*». Per Sapelli solo a queste condizioni si diventa davvero competitivi, perché aumenta l'*engagement* delle persone e quindi la loro dedizione al lavoro, ma l'economista dice di non vedere in giro molti casi positivi in tal senso. Sperare che la nuova normativa sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario (comprese le politiche di gestione del personale) «da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni» (come si legge nel titolo del decreto legislativo 254/2016) possa migliorare la situazione «mi sembra poco credibile – dichiara Sapelli -; è la paura della sanzione morale e non un obbligo di legge che spinge a comportamenti virtuosi. La corporate social responsibility ne è un esempio».

Ma è anche vero che se si guarda a numerose survey internazionali sulle nuove generazioni, emerge un trend molto forte: in una recente indagine internazionale di Deloitte l'87% dei Millennials presi in esame ritiene che il successo di un business dovrebbe misurarsi in termini non solo finanziari e che un'azienda va giudicata sulla base di quello che fa e di come tratta le persone.

Le potenziali conseguenze in termini di scelte di consumo e di preferenze di organizzazioni in cui lavorare potrebbero portare a una progressiva pressione sociale sui comportamenti delle società. A registrarla per prime sono le grandi realtà multinazionali o internazionalizzate, che pungolate dalla trasformazione digitale, stanno iniziando ad affrontare in maniera diversa la gestione del personale.

«Stiamo rilevando uno scatto di consapevolezza nelle aziende che le porta a rivedere i processi interni di gestione delle risorse umane e ad adottare una vera *people strategy*, indirizzata allo sviluppo delle persone e delle competenze richieste da Industry 4.0» spiega Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio HR Innovation practices della School of Management del Politecnico di Milano. In effetti, dall'ultima ricerca dell'Osservatorio emerge che il 61% delle organizzazioni italiane prese in esame ha previsto per il 2016 un budget dedicato a nuove iniziative digitali nelle risorse umane, soprattutto nei processi di valutazione delle performance, alla formazione e alla selezione del personale. C'è da dire che si tratta di un'analisi empirica condotta su un centinaio di Hr executive di medio-grandi aziende operanti in Italia. Ma, in ogni caso, «intercetta la tendenza alla trasformazione del direttore del personale in un *business enabler* – spiega Corso - e a un *commitment* del Ceo molto alto, perché è chiaro ormai a tutti che per essere competitivi lo *human capital*, oggi, è quasi più importante del capitale finanziario».

Eppure questo non è sufficiente se non si riesce a rispondere al profondo bisogno di motivazione delle persone. Il quadro emerso dal Gallup Report, condotto ogni anno su 160 nazioni del mondo, è impietoso: in Italia l'indagine stima che solo il 14% delle persone che lavorano sia *engaged* a fronte di un 68% *disengaged* e di un 18% attivamente *disengaged*, ovvero impegnati nel mostrare e trasmettere il loro disimpegno ai colleghi. Ma l'allarme investe tutti i Paesi esaminati.

Secondo l'interpretazione di Frederic Laloux, già associate partner di McKinsey, abbiamo bisogno di sviluppare nuovi modelli organizzativi in sintonia con lo stato di evoluzione della coscienza umana in cui stiamo entrando. Numerosi studiosi di diverse discipline hanno dimostrato che nella storia dell'umanità siamo passati attraverso vari stadi che hanno generato, ogni volta, nuove forme di collaborazione adatte a quella realtà. Lo stadio attuale richiede l'«addomesticamento del nostro ego» e un modo di essere più autentico e completo. Nel suo lavoro di ricerca, Laloux ha individuato e studiato una dozzina di organizzazioni, da cui ha tratto il profilo di un modello emergente basato su tre fattori: *self-management* (autonomia attraverso una leadership diffusa), *wholeness* (pienezza dell'identità delle persone), *evolutionary purpose* (costruzione di uno scopo collettivo).

«Laloux offre una cornice strutturata a pratiche che in parte già esistono, come ad esempio innovativi piani di welfare - commenta Tiziano Capelli, partner di Peoplerise che ha tradotto in Italia il libro di Laloux *Reinventare le organizzazioni*, GueriniNext -, ma che è importante riconoscere e inquadrare in una visione complessiva. Ogni azienda può partire da dove le risulta più facile e congeniale, sperimentando modalità di lavoro diverse in un ambiente protetto, per verificarne la funzionalità». Secondo Capelli, soprattutto tra le Pmi c'è un buon fermento. «Spesso però - dice - capita che le aziende non abbiano messo bene a fuoco la loro "filosofia" e finiscano per tradirla. Non

si tratta di aggiungere qualcosa, ma semmai di fare un'operazione di pulizia interiore per riscoprire e valorizzare l'anima che già c'è».

(di Maria Cristina Origlia)