



Presentazione libro da “risorse umane a persone”

12.5.2009 – Intervista a Maria Grazia De Angelis Presidente AISL_O

Quali sono secondo lei gli aspetti gestionali fondamentali che ogni organizzazione dovrebbe considerare per valorizzare in modo concreto e innovativo le persone?

L'economia classica guardava solo agli aspetti formali dell'organizzazione, fatta di strutture rigide, piramidi gerarchiche, processi estremamente burocratizzati, ovvero sistemi costruiti con precisione estrema e perseguendo l'unico obiettivo della massimizzazione del guadagno e della leadership di settore. **Le organizzazioni erano viste come sistemi razionali da controllare e strutturare con la sola idea di renderle competitive sul mercato e vincenti nel lungo termine. Si era incuranti del contesto in cui agiva l'impresa e delle conseguenze sull'ambiente interno ed esterno all'organizzazione. Per non parlare del quasi totale disinteresse verso i dipendenti visti come gli ingranaggi di una enorme macchina.** Tale visione ha rappresentato un approccio alle organizzazioni che prescindeva completamente dalla componente umana.

Così l'uomo dell'organizzazione per anni ha focalizzato la sua attenzione solo sui principali fattori che influenzano **la produttività aziendale** :

- **la struttura organizzativa** vale a dire l'organigramma e il complesso di norme che stabiliscono le competenze, i rapporti gerarchici e i meccanismi di attribuzione e integrazione delle competenze. Variabile hard per eccellenza è la prima per comprendere come è fatta l'azienda;
- **i sistemi**, ovvero i processi e le procedure formali e informali in base ai quali di giorno in giorno l'azienda funziona, ivi inclusi i sistemi decisionali, i sistemi informativi, le procedure contabili e di budget. Tra le variabili hard è quella che maggiormente influenza sia la produttività che l'efficacia in quanto più delle altre è strettamente correlata al comportamento degli uomini che in azienda lavorano.
- **le risorse umane (staff)**, tutti i membri dell'organizzazione, considerati come “popolazione aziendale” e non come singole personalità. Si tratta di una variabile soft la cui delicatezza può essere particolarmente critica per dare concreta attuazione ai piani strategici

Solo in tempi recenti si è iniziato a comprendere come la componente “uomo” **fosse invece uno degli elementi principali per la costruzione del successo.** Soprattutto nell'ultimo decennio si sta assistendo ad un significativo cambiamento di paradigma, frutto della presa di coscienza da parte del management di come la componente psico-sociale all'interno dell'organizzazione abbia

un'importanza determinante per il successo dell'impresa. E' ancora diffusa, per esempio, la convinzione che per ottenere maggiore coinvolgimento e soddisfazione del personale sia necessario e sufficiente riorganizzare l'azienda, seguendo per esempio l'approccio del *business process reengineering*. L'idea alla base è che, prevedendo una struttura fortemente decentrata, orientata ai processi e fondata sul lavoro in team, si agisca indirettamente anche sui comportamenti e sugli atteggiamenti del personale. In realtà **spesso, se non si agisce prima sugli uomini l'introduzione di una nuova struttura organizzativa comporta un irrigidimento del personale, un abbassamento di soddisfazione e motivazione, e una difesa a oltranza dello status quo.** Non è un caso che anche gli stessi ideatori di questo nuovo approccio abbiano sentito l'esigenza di sottolineare l'importanza di un ripensamento, non solo dell'organizzazione in senso stretto, ma dello stile manageriale e della cultura aziendale per il successo del processo di cambiamento.

Così sono stati individuati ulteriori fattori la cui interazione è in grado di influenzare non solo la produttività ma anche *l'efficacia aziendale*:

- **la strategia**, ovvero le azioni programmate e organicamente articolate il cui obiettivo è rispondere alle sollecitazioni e anticipare i cambiamenti dell'ambiente esterno per conseguire un vantaggio competitivo duraturo. Anche questa è una variabile hard e se ne rileva l'importanza purtroppo solo quando è troppo tardi;
- **lo stile**, il comportamento che contraddistingue i dirigenti nel loro complesso in relazione ad impiego del tempo, attenzione e azioni simboliche. E' una delle variabili cosiddette soft e si può considerare la prima di quelle che possono rendere un ambiente di lavoro più o meno gradevole e quindi più o meno produttivo;
- **le capacità (skills)** le capacità di cui dispone l'azienda nel suo complesso, considerate separatamente da quelle dei singoli. Trattasi di una variabile soft legata da un evidente nesso di reciprocità con il fattore risorse umane. Alcune aziende compiono imprese straordinarie pur contando su risorse umane tutt'altro che eccezionali
- **il sistema dei valori (obiettivi)**; le idee di ciò che è giusto e auspicabile (nel comportamento dell'azienda o del singolo) che informano l'organizzazione e sono condivise dalla maggioranza dei suoi membri. Come vedremo in seguito questa variabile soft è in realtà quella che nei momenti critici si rileva l'arma vincente.

AISSL_O chiaramente non ha dimenticato l'importanza anche degli altri fattori e **ha organizzato il 25 novembre 2008, presso Civita p.za Venezia 11, un convegno "Project management e sviluppo organizzativo: semplificazione o complicazione?"** ma nel corso degli eventi successivi ha enfatizzato la componente uomo, proponendo incontri volti a migliorare la leadership e l'empowerment da singola persona operante in azienda

Quali sono secondo lei gli aspetti gestionali fondamentali che ogni organizzazione dovrebbe considerare per valorizzare in modo concreto e innovativo le persone?

- **Formare i capi al saper essere** (problem solving, gestione tempo, e conflitti, negoziazione, comunicazione interpersonale e mediatica) oltre che al saper fare,
- **creare momenti di contatto istituzionalizzati tra personale** e Direzione Risorse Umane.
- **Definire obiettivi e strategie chiare e condivise dal top management.**
- **Un maggiore ascolto** da parte della Direzione del Personale del suo maggior stakeholder , attivando controlli volti a valutare la “human satisfaction”.
- **Chiarezza di ruoli compiti e responsabilità**
- **Idea n. 53 “una settimana da amministratore delegato” Cosa fareste in e per l’azienda se per una settimana sedeste sulla poltrona del capo?**

Nel libro ho trovato di massimo interesse le proposte operative indirizzate alle classi dirigenti del nostro paese

Pag. 156 proposta 4 - Formazione professionale per deputati e senatori

Proposta n. 9 sgombrare la mente dai pregiudizi e stereotipi

Proposta 10 tutti uniti in un’affermative action **“abbiamo bisogno di positività e di incoraggiamento, di sviluppare visioni ottimistiche della realtà e del suo futuro, di realizzare una cultura meritocratica e di una vera uguaglianza sociale che non è quella dei contratti collettivi e dell’istruzione uguale per tutti.”**

E la frase di George Bernard Shaw con cui l’autore conclude il libro **“ E’ solo la nostra stoltezza che ci impedisce di trasformare il mondo in un piccolo paradiso”**

Un saluto e un ringraziamento, anche da parte del consiglio direttivo AISL_O, a tutti i soci e simpatizzanti AISL_O intervenuti alla presentazione del libro di Stefano Greco “ Da Risorse Umane a Persone”

Maria Grazia De Angelis