

# Individuo e impresa

## una nuova prospettiva



**L'incertezza, i fenomeni emergenti, il disordine sono oggi più che mai una condizione in qualche modo strutturale e ordinaria. Le imprese devono e possono raccogliere la sfida attraverso la realizzazione di un nuovo modello di governo dell'organizzazione, secondo una nuova prospettiva.**

Maria Teresa Paladino  
titolare dello Studio di Counseling Paladino  
Mauro Cardella  
Amministratore Delegato di TS&Partners.

Da qualche anno le teorie manageriali tendono ad interpretare le risorse umane come una leva strategica per accrescere il valore aggiunto generato dall'impresa.

Come spesso accade, però, questa teoria, seppur affermata e conclamata dalla maggior parte delle imprese, trova forti difficoltà di concreta realizzazione a causa di un passato di relazioni tra imprese e persone fondata sul presupposto che le motivazioni ed i comportamenti degli uomini siano direttamente imputabili solo alla 'natura umana' e non siano, invece, anche funzione del contesto in cui essi operano e degli stimoli che essi ricevono.

L'evoluzione della storia d'impresa ha dimostrato che esistono diverse modalità con cui impostare le relazioni tra organizzazioni e persone, che si fondano su assunti completamente diversi da quelli a suo tempo prospettati. Alcuni esempi: ove ne esistano le condizioni, il lavoro può essere fonte di soddisfazione come lo svago ed il gioco; l'uomo medio impara, in condizioni opportune, non solo ad accettare ma anche ad assumersi responsabilità; la capacità di sviluppare un alto grado di fantasia, inventiva e capacità creativa non sono rarità; in un contesto opportunamente motivante, l'uomo può esercitare l'autodisciplina come strumento di controllo, assicurando il massimo impegno per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione; le relazioni all'interno dell'impresa non devono essere funzionali al solo conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, ma anche al miglioramento degli obiettivi individuali delle persone; il modo migliore per influenzare i rapporti umani si basa sulla schiettezza delle relazioni, sulla fiducia reciproca, sul successo personale e sulla sicurezza derivante dall'approvazione.

Questi assunti pongono l'accento sul fatto che i limiti della collaborazione da parte dell'uomo nell'ambiente lavorativo non sono riconducibili solo alla natura umana, bensì alla capacità dell'organizzazione di scoprire come rendere operativo il potenziale di cui dispongono le sue risorse umane.

Porre gli individui al centro dell'impresa significa, quindi, interpretare l'azienda come una entità che ha il compito di creare il contesto più adatto affinché il patrimonio di know-how presente nell'azienda possa essere opportunamente indirizzato e valorizzato.

Da oltre dieci anni l'evoluzione industriale è mossa da un crescente e talvolta impellente bisogno di flessibilità dovuto all'aumento di varietà e variabilità del contesto: ciò sta portando le imprese a dover affrontare in termini assolutamente diversi la complessità. Da una logica fondata sull'idea di poter fronteggiare cicli sempre più complessi attraverso la centralizzazione del potere decisionale, si sta evolvendo verso il decentramento. Infatti l'accentramento della conoscenza e del controllo sono all'origine della spersonalizzazione e delle rigidità di funzionamento dell'impresa.

Oggi sappiamo che non si può procedere partendo da un principio di previsione e controllo globale: troppi eventi, nella vita aziendale, sono fuori controllo.

L'incertezza, i fenomeni emergenti, il disordine non sono più visti come il frutto di un errore di pianificazione, ma come una condizione in qualche modo strutturale e ordinaria. Una condizione che rende meno imperative le strutture e le decisioni pre-programmate e che valorizza la capacità di imparare dagli errori, di muoversi in una condizione di normale indeterminatezza, avvalendosi di pochi punti fissi e reagendo in modo creativo alle contingenze di volta in volta incontrate.

Nasce quindi la necessità di un nuovo modello di governo dell'organizzazione fondata su operatori decentrati, dotati di autonomia decisionale e di intelligenza relazionale.

Tale modello di governo si basa su tre processi chiave: la creazione ed il mantenimento di una identità aziendale forte e condivisa, un processo organico di valutazione delle performance individuali, un processo continuo di sviluppo dell'apprendimento individuale.

## Il modello di riferimento per la centralità dell'individuo nell'impresa.



## 1. L'identità aziendale

Avere consapevolezza della propria identità, dei tratti distintivi che caratterizzano la propria unicità, il proprio essere 'azienda', rappresenta il vero asset strategico dell'impresa. In questo senso, l'identità aziendale è la traslazione a livello collettivo della 'forza': è la 'forza' del gruppo. L'identità è la qualità e la condizione dell'essere se stessi. Infatti da un lato l'identità aziendale permette di sviluppare il passaggio da strategie di adattamento a strategie di cambiamento del contesto esterno orientando, attraverso criteri di autenticità e trasparenza, la percezione che il mondo esterno ha dell'azienda (immagine), portandolo a riconoscerne l'unicità e la differenziazione rispetto ai concorrenti. Dall'altro lato, l'identità aziendale favorisce l'integrazione interna aggregando il consenso collettivo intorno ad un nucleo di valori e di credenze, creando quindi le condizioni dello stare insieme.

Il tema di come consolidare una cultura aziendale forte e condivisa dovrebbe prevedere un duplice percorso: da un lato, lo sviluppo di un percorso 'tradizionale' (modulato in logica 'top-down'), con l'obiettivo di individuare e diffondere i valori aziendali 'chiave' che rappresentano i tratti distintivi della cultura d'impresa; dall'altro, lo sviluppo di un percorso 'innovativo' (modulato in logica 'bottom-up'), con l'obiettivo di dare forte ed immediato impulso all'adozione di quei comportamenti che, oltre a tradurre in pratica i valori aziendali, siano in grado di assicurare piena aderenza alla realtà in cui gli individui sono chiamati quotidianamente ad operare.

## 2. Valutazione delle performance individuali

Affermare la centralità degli individui significa partire dalle esperienze e dalle credenze delle singole persone e quindi riflettere sul tema della natura, delle motivazioni e dei comportamenti delle persone in relazione ad un determinato contesto socio-organizzativo.

Il crollo della divisione tra sfera privata e sfera professionale ha portato al recupero da parte dell'azienda da un lato dell'accesso ai valori individuali di ordine superiore che sono tra i migliori meccanismi di stimolo delle persone, dall'altro al ruolo di promotrice di valori e cultura, creando quegli 'intangibile asset' che oggi rappresentano uno degli strumenti di valutazione (anche patrimoniale) delle imprese stesse.

Le organizzazioni che intendono prosperare nel tempo non possono realizzare i cambiamenti senza il tributo di tutti i membri del sistema. L'impresa si deve impegnare a creare le condizioni ambientali che consentano ad ogni singolo individuo di avere piena consapevolezza e coscienza del contributo che egli apporta all'interno dell'azienda, strutturando un processo di valutazione delle performance individuali che includa non solo lo stato delle competenze professionali, ma anche i comportamenti individuali agiti dalle singole persone (anche in termini di adesione all'identità aziendale), e la misurazione del contributo concreto, dei risultati in termini di business, che le stesse hanno contribuito a conseguire attraverso il ruolo assegnato. Il processo di valutazione deve essere orientato alla massima trasparenza e condivisione tra impresa e persona, svilupparsi nel tempo come un continuum e non diventare solo un momento istituzionale prefissato.

## 3. Sviluppo dell'apprendimento

Strumento indispensabile per l'autorealizzazione delle persone è un nuovo concetto di competenza focalizzato sullo sviluppo e sul potenziamento delle proprie capacità personali e professionali.

L'individuo competente, concentrato sulla guida del proprio processo di miglioramento personale e professionale, non aspetta passivamente che le cose succedano, bensì è in grado di modificare il proprio contesto di riferimento al fine che le cose 'succedano'. Ciò consente un atteggiamento positivo nei confronti della vita che permette di affrontare le nuove situazioni come una sfida da vincere.

Per rispondere a questa necessità l'impresa deve saper innescare un reale processo di empowerment delle persone, rendere cioè disponibili le infrastrutture necessarie perché i singoli individui rafforzino la propria capacità di scelta, di autodeterminazione ed autoregolazione, sviluppino il sentimento del proprio valore e della propria autostima, riducano, parimenti, i sentimenti di impotenza, sfiducia e paura, l'ansietà, la tensione negativa e l'alienazione. Storicamente il tema della formazione ha avuto diverse sfaccettature: strumento di addestramento professionale, leva di motivazione delle persone, perfino strumento di manipolazione e di cooptazione. Dal punto di vista del processo, la formazione è stata spesso interpretata come un momento sganciato dalla realtà lavorativa quotidiana e quindi centrata sulla fase di 'aula'.

Per accrescere la potenza degli individui, l'impresa non può fermarsi alla realizzazione dei 'tradizionali' percorsi formativi di tipo professionale, ma deve puntare con orgoglio e coraggio allo sviluppo del processo di apprendimento delle persone.

La formazione non può più essere solo orientata ad offrire informazioni e nozioni finalizzate alla crescita delle competenze professionali, ma deve supportare gli individui nell'accrescere il loro capitale intellettuale e comportamentale attraverso l'acquisizione di consapevolezza e l'esplorazione assistita. Il percorso di apprendimento delle persone non può più essere ricondotto a semplici momenti d'aula, ma deve diventare parte integrante del 'normale' processo lavorativo; in questa ottica, infatti, cambia radicalmente l'obiettivo del 'fare' lavorativo: ogni attività svolta all'interno dell'impresa non dovrà solo assolvere ad una specifica necessità aziendale, ma dovrà anche garantire che 'l'intelligenza' applicata nello svolgimento di tale attività diventi concretamente patrimonio di conoscenza dei singoli individui e quindi dell'impresa. In questo senso far seguire alle attività di formazione, sia indoor che outdoor, brevi percorsi individuali assistiti (counseling) consente di aiutare le persone ad esplorare e poi attivare personalmente e concretamente le potenzialità di cambiamento importanti per loro.

Questa prospettiva di apprendimento, data la rilevanza che esso assume, non può tralasciare alcun interlocutore aziendale; attori fondamentali sono i singoli individui che devono e vogliono, credere alla possibilità di migliorare il proprio capitale intellettuale e comportamentale. Se è vero che ogni capo di ogni livello di gerarchia rappresenta il riferimento fondamentale per i collaboratori in termini di tutoring e coaching, in realtà è l'insieme degli individui che operano in azienda, indipendentemente dal ruolo assegnato (capo, collaboratore, collega, ecc.), che è chiamato a giocare una parte determinante per contribuire al successo di questa nuova prospettiva: ognuno infatti ha qualcosa da insegnare ed ognuno ha qualcosa da apprendere.

Il counselor rappresenta in quest'ottica la figura di riferimento super partes di tutti gli attori di qualsiasi livello, aiutando le persone a focalizzare l'intero contesto con una visione sistemica per poi attivare su se stessi le giuste leve di cambiamento.

## **Conclusioni**

"Per le imprese la possibilità di continuare ad esistere dipende solo dalla mobilitazione quotidiana di ogni grammo di intelligenza presente nell'organizzazione" (K. Matshusita).

Porre gli individui al centro dell'impresa è, quindi, una sfida che le aziende devono e possono raccogliere: l'importante, ancora una volta, è che esse imparino a guidare il proprio processo di apprendimento anche per la realizzazione di un percorso di cambiamento sofisticato e complesso come questo.