

LOVE YOUR WORK

MODELLI ORGANIZZATIVI E SIGNIFICATO DEL LAVORO PER UNA GESTIONE STRATEGICA DELLE PERSONE

Amelia Manuti

Università degli studi «A. Moro», Bari

Pasquale Davide de Palma

Fondatore Das humancapital

Introduzione.

Recenti sviluppi di ricerca sul tema del capitale psicologico, inteso come insieme di risorse psicologiche che ciascun individuo matura nel corso della vita e che si rivelano utili ad una gestione positiva dell'esperienza lavorativa, confermano come una gestione delle risorse umane attenta alla valorizzazione, allo sviluppo ed al radicamento di tali dimensioni sia fortemente correlata con la capacità di resilienza dell'organizzazione stessa di fronte a cambiamenti, trasformazioni e crisi. Più semplicemente, la ricerca mostra come dipendenti soddisfatti, motivati, fiduciosi rispetto alle proprie capacità, flessibili ed aperti al cambiamento possano rappresentare una garanzia per l'organizzazione che si pone obiettivi di crescita anche in momenti di transizione difficili come quello attuale. Di fronte a tale evidenza, appare quasi scontata la necessità da parte delle organizzazioni di considerare attentamente il versante psico-sociale che guida il comportamento lavorativo dei propri membri. Invero, ben lungi dalla convinzione tayloristica che la motivazione estrinseca sia un driver sufficiente a rendere produttivo il comportamento organizzativo, l'ipotesi dell'happy worker appare ampiamente affermata nei contesti organizzativi odierni, dimostrando come prestazioni efficaci siano sempre più spesso associate a dimensioni quali soddisfazione, felicità e dunque "gusto di lavorare". D'altra parte, una strategia organizzativa che non tenga conto di tali riflessioni sarebbe del tutto miope, anche soltanto in termini meramente funzionalistici. Basti ricordare a tale proposito le riflessioni di Weick a proposito della relazione di interdipendenza che vincola individui ed organizzazioni e che ci ricorda ancora una volta che un'organizzazione raggiunge i suoi obiettivi solo nella misura in cui gli individui che ne fanno parte sono portati a condividere la vision che li orienta. Questo è dunque il senso di una gestione strategica delle risorse umane.

Da un punto di vista operativo, negli ultimi anni, queste riflessioni sono confluite nello

sforzo operato da executive e da consulenti di ripensare i modelli ed i fattori organizzativi potenzialmente in grado di capitalizzare il contributo offerto dalle persone nelle organizzazioni. La letteratura ha prodotto una gran mole di studi centrati sull'obiettivo di verificare il peso degli aspetti tangibili e intangibili dell'organizzazione sulla creazione di un vantaggio competitivo così come di pari passo si sono moltiplicate anche le buone pratiche sperimentate in reali contesti organizzativi da parte di aziende attente agli aspetti sinora discussi. In questo quadro, l'obiettivo di questo contributo è quello di offrire un ulteriore spazio di approfondimento e discussione a partire dall'analisi di un caso studio aziendale il cui focus primario è stato proprio la valorizzazione del capitale umano a partire dall'esigenza di gestire la complessità organizzativa.

Metodo.

Il contesto del caso aziendale oggetto di questo contributo è quello dell'agenzia Articolo1, una società italiana di Servizi HR, autorizzata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nata nel 2000. Attualmente conta 80 HR consultant che lavorano nelle 21 sedi sul territorio.

Ai fini dello studio esplorativo di seguito illustrato, sono stati coinvolti tutti i dipendenti tra i mesi di marzo e aprile 2015. È stato chiesto loro di indicare le parole che secondo loro meglio rappresentassero Articolo1. Successivamente è stato chiesto loro di scrivere su di un post-it che cosa amassero del proprio lavoro.

Risultati.

L'analisi delle frequenze operata sulle parole utilizzate per descrivere Articolo1 mostra come le parole maggiormente citate dai partecipanti siano Persone (14), Obiettivo (14) e Relazione (11). Queste sono le parole che maggiormente rispecchiano la vision aziendale: porre al centro le persone offrendo Soluzioni HR innovative.

La successiva analisi del significato del lavoro espresso dai partecipanti mostra come la cultura aziendale sia presente anche nel valore che i dipendenti attribuiscono alla propria esperienza. Anche in questo caso ricorrono parole connesse alla vocazione alle relazioni, implicita nel lavoro di consulenza offerto da Articolo1. I nessi di significato più frequentemente evocati si riferiscono alle opportunità di scambio e relazione che questo lavoro garantisce ai dipendenti. La relazione con il cliente rappresenta infatti il fulcro del proprio lavoro per molti intervistati. Al contempo, il servizio empatico e supportivo che sostanzia la consulenza nella costruzione di percorsi di carriera da un lato consente ai dipendenti di mettersi alla prova, crescere e sviluppare nuove competenze relazionali dall'altro rappresenta un contesto privilegiato nel quale offrire accoglienza ed aiuto, concretizzando di fatto la mission aziendale. Infine anche in relazione all'impatto che il nuovo modello organizzativo di Articolo1 ha giocato sulle variabili oggettive e soggettive connesse alla performance organizzativa emergono dati interessanti.

Nei primi mesi del 2014 infatti l'azienda da sempre organizzata secondo il modello fun-

zionale e gerarchico ha deciso di cambiare e di adottare una diversa configurazione, quella tipica dei modelli olocratici, caratterizzati da leadership diffusa e da un organigramma “snello”.

L'organizzazione è stata modificata sulla base di un progetto di riposizionamento dell'azienda, da agenzia per il lavoro quasi esclusivamente dedicata alla somministrazione di lavoro a società di Soluzioni HR. Tale transizione è coincisa anche con l'inizio di un processo di passaggio generazionale nella leadership aziendale.

La configurazione dell'organizzazione dell'azienda è stata dunque ripensata a partire dalla centralità attribuita alla struttura territoriale, cuore del business. La struttura organizzativa tuttavia risulta atipica rispetto alle altre realtà del settore, nelle quali la logica gerarchica prevale su quella funzionale. Tale struttura pone Articolo1 a metà strada tra l'organizzazione tipica delle Agenzie per il Lavoro e quella delle Società di consulenza organizzativa.

Il funzionamento della macchina organizzativa è stato garantito dalla costruzione di uno stile di leadership di tipo partecipativo, dalle forti competenze specialistiche e da un senso di appartenenza e, quindi, di responsabilità individuale e di gruppo, consolidato. Il vantaggio competitivo di tale organizzazione è subito emerso nello snellimento del processo decisionale, nella flessibilità dei processi, nella forte motivazione dei dipendenti. In particolare, l'adozione del modello olocratico ha inciso sull'aumento della performance aziendale per una percentuale pari al 40%.

Nella trasformazione anche la struttura dello staff delle sedi territoriali ha subito una riconfigurazione. Essa si differenzia da quella delle Agenzie per il Lavoro che tendenzialmente sono costituite da 2 figure professionali: responsabile commerciale e responsabile reclutamento e selezione. Lo staff delle sedi di Articolo1 è invece attualmente costituito da HR Consultant (Junior e Senior), ossia figure professionali complete in grado di offrire un approccio consulenziale a largo raggio.

Conclusioni.

L'analisi dei dati raccolti in questo caso studio ha mostrato come le componenti tangibili di un'organizzazione quali ad esempio la struttura possano incidere fortemente sulle componenti intangibili, sul suo capitale umano e di fatto contribuiscano ad orientarne i comportamenti.

Il modo in cui l'organizzazione decide di integrare e dividere le sue risorse umane in relazione a specifici progetti e/o a funzioni aziendali non è infatti una scelta priva di conseguenze in termini di esiti organizzativi. In questa luce, il caso studio illustrato in queste pagine appare paradigmatico della rilevanza giocata dalla visione strategica del management che allorquando condivisa e co-costruita assieme ai dipendenti è in grado di “integrare i sistemi collettivi negli individui e gli individui nei sistemi collettivi”.

Dunque, la “lezione appresa” che ne deriva per la scienza del management così come per la pratica di gestione delle risorse umane è ancora una volta legata alla necessità di

pensare all'organizzazione non solo come il contenitore dell'azione umana ma piuttosto come una trama di senso, un macramè di talenti il cui valore è inferibile solo se si guarda alla figura inserita nel suo sfondo. In tal senso, l'organizzazione in quanto aggregato umano non può prescindere dalla considerazione attenta del valore delle persone che la animano e le consentono di sviluppare un'identità coesa e coerente. Al contempo, sempre in una logica di interdipendenza già condivisa in precedenza, le persone inserite nel contesto organizzativo traggono nella relazione con esso rilevanti spunti di elaborazione dei processi di sense-making che alimentano la definizione della propria identità personale e sociale. Pertanto, persona ed organizzazione sono legate da un vincolo imprescindibile di mutuo scambio ed arricchimento il cui approfondimento consente di condividere la conclusione secondo cui "people come first".

