

Dove sono i Gattopardi? HR e cambiamento

Barbara Principi, Partner Mindlab & HR Consultant [bprincipi@mindlab-network.it]

"Se vogliamo che tutto rimanga come è, bisogna che tutto cambi!"
Tancredi ne "Il Gattopardo"

Gattopardesco (Definizione del dizionario Hoepli): Che fa mostra di aderire alle novità per non perdere potere e privilegi antichi.

Come ci ha insegnato Tomasi di Lampedusa, si può parlare molto di cambiamento proprio per evitare di esserne coinvolti.

Anche per il manager delle risorse umane capita di pensare che il cambiamento sia, essenzialmente, quello degli altri.

A me capita il contrario: di gettare scompiglio negli status quo anche senza volerlo, quindi va da sé che il tema mi appassiona e che non per caso mi sono spesso trovata a lavorare su progetti che richiedevano una visione sistemica e programmatica di tale cambiamento.

Quest'anno è stato particolarmente significativo su questo fronte a partire dal novembre 2008, data in cui tra alcuni colleghi ci siamo posti la domanda quali fossero le aspettative che proprietà e direzioni generali hanno rispetto al nostro ruolo e dunque quali fossero i modi migliori per occuparsi del cambiamento nell'organizzazione.

Nel frattempo il dibattito si è acceso anche su LinkedIn, sia nei gruppi italiani che internazionali, mi si è presentato molto materiale e provo quindi a fare una sintesi di quanto ho imparato sul cambiamento e sugli HR.

Prima domanda: cambiamento di che?

Ovvero: riguarda tutta l'organizzazione o una sua parte? È un cambiamento di cultura o di alcuni processi? Insomma si tratta di capire quanto il cambiamento rimetterà in discussione elementi consolidati e profondi, le abitudini, i legami personali, l'identità stessa e l'immagine che di sé ha l'organizzazione.

Un caso esemplare della condizione di cambiamento tra i più radicali può essere dato un'azienda di un settore storicamente in monopolio o oligopolio che improvvisamente, per un mutamento delle tecnologie e del quadro normativo, si veda minacciata da nuovi competitori che non aveva mai considerato, competitori peraltro snelli ed aggressivi che crescono velocemente, anche saccheggiando risorse (persone) che sono peraltro anche stufe di lavorare in un sistema ingessato.

In questo caso il cambiamento consiste nell'orientare tutta l'organizzazione da un'attenzione ai processi interni e alla competenza tecnica ad una forte cultura del business e del cliente, rendendola rapida nelle decisioni e nelle risposte, innovativa nelle soluzioni di servizio.

Che questo sia possibile lo ha dimostrato Corrado Passera con il caso di Poste Italiane. Per evitare il collasso del sistema, un cambiamento di tale portata richiede almeno tre anni per dare i suoi frutti.

Ci sono casi invece in cui il cambiamento è più graduale, meno dettato da un senso di urgenza, piuttosto guidato dalla lungimiranza del management che intende anticipare altri cambiamenti, provenienti dal contesto.

Facciamo l'esempio di un'azienda meccanica con un marchio di eccellenza riconosciuto, in cui però si è consapevoli che l'eccellenza del prodotto va progressivamente affiancata all'eccellenza del servizio, alla capacità di proporsi ai propri clienti in partnership, dando consigli e personalizzando le soluzioni, per fare la differenza sulla concorrenza.

In questo caso il punto di forza, che non va perduto, è il senso di appartenenza e la storia di successo: non sempre si cambia perché non si è abbastanza bravi, ma anche perché mantenersi tra i migliori richiede la capacità di anticipare le aspettative costantemente.

Seconda domanda: determinazione o velleità?

Facendo rapidamente un bilancio dei casi di cambiamento di cui sono a conoscenza, mi sembra che abbiano tutti la caratteristica di essere stati promossi dai vertici aziendali, talora negli Head Quarter territorialmente lontani, talvolta dalle proprietà familiari molto vicine.

Lo stesso patron di Esselunga ha recentemente dichiarato di aver condotto un cambiamento radicale nell'azienda da lui guidata da decenni, perché gli sembrava un po' stanca e seduta.

Quando il potere di cambiare coincide con la volontà si tratta di un caso che parte con l'energia giusta, il giusto *commitment*, come si usa dire. In qualche caso questo però si esprime con stile direttivo che lascia molti morti e feriti. Non solo in senso metaforico, se pensiamo al recente caso dei suicidi di France Telecom.

Immaginiamo ora il caso in cui un Amministratore Delegato stia cercando un nuovo Direttore Risorse Umane proprio perché vuole che guidi il processo, aggiungiamo che questa persona (il committente) è nella posizione da decenni, una situazione in cui si potrebbe sospettare che egli stesso subisca ciò che gli viene richiesto piuttosto che promuoverlo, magari senza esserne del tutto consapevole.

Lo stesso committente è spinto all'assunzione del nuovo HR su indicazione della casa madre, territorialmente e culturalmente lontana.

La prima domanda legittima da farsi è se egli davvero crede in quello che sta per intraprendere. Perché al contrario ci si potrebbe trovare con una campagna rumorosamente annunciata che fallisce.

In questo caso il candidato HR Director ha il suo bel da fare nel cercare di comprendere già nella fase del reclutamento se il mandato sarà autentico.

Per altro anche il consulente, quando interpellato per un progetto di tal genere, ha necessità di una fase preliminare ed accurata in cui verificare proprio il committente ed il commitment: in qualche caso il vero valore aggiunto è lavorare apertamente con il cliente proprio sulle contraddizioni del mandato, per superare gli ostacoli che deriverebbero dall'incoerenza prima che generino disorientamento.

Insomma, questa è la fase in cui è necessario essere un po' coach, un po' avvocato del diavolo e rappresentare in maniera franca le conseguenze e le ricadute di incarichi caratterizzati da un pensiero debole.

Terza domanda: quale ruolo per gli HR?

Il cambiamento non è solo quello degli altri: ne è prova il fatto che anche il ruolo degli HR va rivisto completamente. Innanzi tutto non è raro imbattersi in processi in cui il motore del cambiamento non è l'HR, piuttosto è il proprietario o il general manager, qualche volta l'area commerciale, indipendentemente che si tratti di piccole-medie imprese o di grandi aziende.

Ci sono molti segnali che ci dicono come le altre funzioni aziendali percepiscano gli HR: non come propositivi e leader nel cambiamento, ma al contrario conservativi, anche se disponibili. Per carità, niente di personale, se vai a bussare alla loro porta si prestano a collaborare, ma quanto escono da quell'ufficio?

Tanto per fare un esempio ad ottobre in un convegno sulle performance sostenibili, è stato presentato il risultato di una survey proposta agli stessi direttori HR.

Una cosa mi ha particolarmente colpito: secondo le opinioni degli intervistati, change management

e performance management sembrano essere due attività scollegate, tra gli interessi prioritari la prima, negli ultimi posti della graduatoria la seconda.

Continuo a pensare che il sistema di performance management, prima che uno strumento per le politiche di compensation, è uno straordinario sistema di riorientamento delle attività e dei comportamenti, rende esplicite le cose importanti per l'organizzazione, definisce gli allineamenti tra strategie ed operatività, stabilisce i valori: la prima cosa da ripensare se c'è un cambiamento. Ad esempio in un'organizzazione che vuole passare da una cultura fortemente conformista e burocratica, che voglia diventare più rapida ed innovativa, si tratta di promuovere attività di problem solving innovativo, l'intraprendenza di individui e gruppi, la tolleranza dell'errore e della devianza, di incoraggiare il dissenso. Obiettivi ed azioni coerenti con tale disegno si possono e si debbono trovare e assegnare formalmente. E rendere responsabili i capi del loro raggiungimento.

Del resto spesso i modelli positivi sono già presenti nell'organizzazione stessa: chiediamoci dunque dove sono le esperienze positive, sicuramente nascoste perché non erano, fino al momento presente, esperienze di successo rispetto al modello dominante. E cominciare a renderle visibili, premianti.

Il cambiamento ha a che fare con gli assetti del potere e con lo status quo: la funzione HR, però, è stata spesso una funzione a salvaguardia di questo status quo, che sia conservativa lo dice anche il fatto che ai vertici ci sono solo il 15% delle donne, nonostante sia uno dei mestieri più femminilizzati in azienda: al livello immediatamente inferiore le donne sono il 44%. Sarà per la prossima generazione? Staremo a vedere.

Lo dice anche la formazione dell'HR tipo, nelle aziende italiane più che nelle multinazionali ancora per la maggior parte dei casi laureato in giurisprudenza (oltre il 45% nelle aziende italiane e oltre il 30% nelle multinazionali - dati ricerca Carnet presentata a novembre 2009) e più concentrato sulla gestione del presente che sugli scenari futuri, con conseguente attività di gestione della complessità degli asset intangibili.

Del resto, una interessante ricerca condotta dal Management Research Group (www.mrg.com/documents/HRLeaders.pdf) ci propone il confronto tra le aspettative del General Management verso gli HR e l'effettiva prestazione che questi ultimi sono in grado di garantire. Secondo le aspettative dei vertici aziendali, le HR Stars sono coloro che sfidano lo status quo e l'autorità, sono energetici e coinvolgenti, pensano in maniera indipendente, hanno coraggio e riconoscono quando è il momento di combattere. Rispetto ai 1200 profili valutati dalla stessa ricerca, costoro sono una minoranza e per la maggior parte appaiono piuttosto conformisti, sostengono lo status quo e sono orientati a mantenere buone relazioni.

Ancora in merito al confronto tra le aspettative delle organizzazioni e ciò che i professionisti HR sono in grado di offrire, nell'international Up Date di Frazer Jones, Global HR Recruitment (novembre 09), si pone l'accento sul uno specifico gap: l'assunto è che il modello definito transaction-oriented dei team HR non permette loro di essere proattivi nelle fasi di downturn ed anche in quelle di sviluppo sono tendenzialmente reattivi. Le aziende dell'Europa occidentale intervistate sul tema richiedono un passaggio dal modello di lavoro transattivo al business partnering. Ciò richiede, sempre secondo l'inchiesta, un set di skills personali completamente diversi rispetto agli HR manager tradizionali. In particolare la capacità di essere sensibili agli andamenti di business e tradurli rapidamente in azioni che orientino la cultura aziendale verso le nuove richieste del mercato.

Questo richiede coraggio e lungimiranza, qualità che sono più collegate al ruolo dell'imprenditore piuttosto che a quello del manager delle risorse umane così come è più praticato.

Quarta domanda: chi ha da perdere?

Date queste premesse, viene da sé che tra chi ha da perdere nei processi di cambiamento possono essere proprio coloro che dovrebbero promuoverlo, i team HR.

Molti altri potrebbero tuttavia avere buoni motivi per boicottare i processi di trasformazione: è quindi molto importante cercare di farsene una mappa ed avere la capacità di individuare i diversi portatori d'interesse.

Quando mi chiedo chi ha da perdere, intendo distinguere tra coloro che resistono al cambiamento per pigrizia o paura, perché abbiamo sempre fatto così, e ancora quelli che somigliano alla rana, che messa in una pentola sul fuoco non si accorgono che si sta scaldando fino a che non è troppo tardi e rimangono bolliti: questi sono la maggioranza silenziosa, che tuttavia non ha interessi reali a far rimanere le cose come stanno, anzi paradossalmente potrebbe avere dei vantaggi dal cambiamento.

Si tratta invece di individuare coloro che hanno dei veri interessi, o meglio privilegi da difendere.

Ancora peggio che hanno aspirato a quei privilegi tutta la vita e al momento in cui stanno per arrivarci, qualcuno glieli toglie: possono essere cose banali, la cilindrata della macchina, l'assunzione del figlio come politica di scambio al pensionamento del genitore, le ore di straordinario già precedentemente concesse a colleghi più anziani.

Fate attenzione, quelli saranno i gattopardi più probabili. Come Angelica Sedara, promessa sposa di Tancredi, e suo padre Don Calogero, ve li ricordate?

D'altra parte la gestione del cambiamento non equivale ad una conquista ideologica, ci possono essere anche quelli che non sono d'accordo e non si troveranno nel nuovo contesto, resisteranno magari silenziosamente, in qualche caso contrasteranno il nuovo corso con azioni più o meno dirette e magari se ne andranno. Raramente tali manovre saranno trasparenti, il più delle volte i resistenti alimenteranno i pettegolezzi e "Radio Scarpa" sarà la più ascoltata.

Tuttavia trovo salutare che ci siano dei componenti di diversità "biologica", che alimentano il dissenso, pur salvaguardando l'identità e la cultura dell'organizzazione: dato che essa è sempre sottoposta al cambiamento, non si sa mai che possano tornare utili in un futuro. Purchè si rimanga nell'ambito del lecito e della lealtà.

Quinta domanda: come intervenire?

Attenzione quindi ai flussi di comunicazione informali, è molto importante stabilire il più rapidamente possibile politiche che incoraggino i sostenitori del cambiamento, interventi formativi che facilitino la comprensione delle ragioni, dando anche la possibilità di sentirsi capaci di affrontarlo.

Ad esempio, coloro che si dimostrano più attivi ed entusiasti con il nuovo corso possono formare una task force di intervento ed avere spazi proprio nelle iniziative formative e nel riconoscimento dei meriti. Può essere decisivo promuovere la creazione di una rete di professionisti che condividono il nuovo corso, facilitarne la costituzione in team di progetto, sostenerne la coesione mettendo a disposizione anche strumenti di networking basati sull'uso del web, attribuirgli incarichi di coaching e mentoring verso i più titubanti, i key people, coloro che mostrano più iniziativa. Franchezza e ridefinizione dei patti, delle aspettative con i manager, rigore nei riconoscimenti verso i comportamenti richiesti, promuovere il confronto esplicito sul tema nei team direttivi e nei gruppi più operativi. Non illudersi che basti una campagna di comunicazione istituzionale, con i cartelloni affissi sui muri, non credere di essere evoluti perché "c'abbiamo la newsletter con i valori aziendali". Vigilare perché da processo in profondità non si trasformi in parata, con slogan e striscioni. Questa è la vera sfida: dare un valore autentico al cambiamento, fatto di umanità, difficoltà, energia.

Sesta domanda: quando è finita?

Proprio quando pensi di avercela fatta, puoi aspettarti un rigurgito, un momento di regressione: le dinamiche umane sono come fiumi carsici, vengono fuori all'improvviso. Oppure quando credi che sia finita, hai consolidato la nuova cultura, ecco che un nuovo scenario imprevisto pone la questione di un nuovo cambiamento.

È proprio vero che, come dice Paul Valery, **il futuro non è più quello di una volta.**

Ma almeno, si spera, avremo allenato la nostra capacità di cambiare. L'unica forse che ci servirà sempre per affrontare la vita.

Pubblicato in HR On Line, n.8 2010