

# In azienda adesso la priorità è la gestione del cambiamento

**DALLA RICERCA 2017 DI TOP EMPLOYERS EFFETTUATA SULLE 79 AZIENDE ITALIANE CHE HANNO OTTENUTO IL RICONOSCIMENTO PER L'ATTENZIONE ALLE PERSONE NEGLI AMBIENTI DI LAVORO, EMERGE LA PROBLEMATICA DEL "CHANGE MANAGEMENT" Luigi Dell'Olio**

**Milano**

Non solo conquista e fidelizzazione dei talenti, promozione della leadership e formazione, ma anche change management. Dalla ricerca Top Employers 2017, effettuata sulle 79 aziende italiane che hanno ottenuto il riconoscimento per l'attenzione alle persone negli ambienti di lavoro, emerge tra le priorità la gestione del cambiamento. E si tratta di un fatto nuovo per il nostro Paese, dove finora la questione era rimasta in secondo piano per l'urgenza di affrontare la lunga stagione della crisi poi e poi la lenta ripresa economica.

Non che lo scenario di fondo sia mutato in maniera considerevole, ma almeno le aziende più accorte sul fronte delle risorse umane iniziano a comprendere che - a fronte di un mercato in continua evoluzione - è sbagliato mantenere un approccio statico, ma è opportuno farsi contaminare dai cambiamenti e attrezzarsi per cogliere le opportunità che via via si presentano. Del resto, il *change management* è proprio l'insieme di strumenti e processi per riconoscere l'evoluzione dello scenario con il quale deve confrontarsi un'azienda e gestire l'impatto umano di una transizione.

«Il tema del cambiamento è strettamente correlato con quello della gestione dei talenti e sviluppo della leadership», spiega Massimo Begelle, deputy country manager Italy di Top Employers Institute. «Il lavoro sta cambiando a grandissima

velocità, si stanno trasformando non solo i confini - geografici e organizzativi - ma anche i ruoli, i percorsi di carriera, il modo stesso di lavorare». E l'ingresso delle nuove generazioni, i millennials, lontanissimi dai modelli organizzativi tradizionali, impone nuovi modi di pensare al concetto stesso e luogo del lavoro, che «non è più vincolato a scrivanie e orari». Lo stesso vale per i percorsi di carriera, «sempre più trasversali e mobili», ricorda Begelle.

Tendenze destinate a rafforzarsi negli anni a venire, come racconta Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Hr Innovation Practice realizzato dalla School of Management del Politecnico di Milano. «Prepariamoci a un mondo del lavoro che sarà completamente diverso da quello a cui siamo abituati», avverte. E il riferimento va non solo alle modalità di svolgimento delle attività, ma anche alle richieste di nuove figure professionali, che andranno a sostituire numerose professioni destinate a scomparire. Così come saranno destinate a cambiare gli uffici. «Il futuro vedrà aziende senza uffici né scrivanie, dipendenti e colleghi che lavorano in modalità agile e si collegano via skype, la scomparsa dei badge e degli orari, il lavoro pianificato per obiettivi e non per presenze», sottolinea Corso. Che cita in proposito i grandi motori del cambiamento, come intelligenza artificiale, realtà aumentata, stampa 3D e piattaforme di sharing economy. Da qui, ricorda Corso, l'importanza per le aziende di identificare i nuovi bisogni e modelli organizzativi, «basati su una sempre più approfondita cultura tecnologica che porti le persone a interagire e competere con e non contro le macchine».

In questo processo di cambiamento è fondamentale il ruolo di chi si occupa delle risorse umane, come sottolinea

da Andrea Orlandini, vice presidente nazionale di Aidp (associazione Italiana per la Direzione del Personale): «Il ruolo di direttore delle risorse umane è cambiato profondamente negli ultimi anni: da longa manus del chief executive o tagliatore dei costi ad agente del cambiamento. E in questa sua nuova identità, la priorità diventa allineare l'organizzazio-

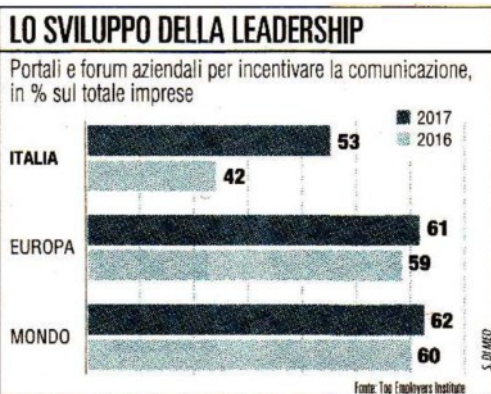
ne e le persone con le priorità del business».

Un mezzo di accelerazione del cambiamento è l'iniziativa di smart working adottata da Costa Crociere. Non solo telelavoro, ma un nuovo modo di approcciare l'attività lavorativa basata sulla fiducia tra dipendente e azienda, che coinvolge 800 persone nella fase sperimentale. Alla fine di questo periodo, si tireranno le somme con l'obiettivo di estendere la possibilità a tutti i dipendenti.

Il cambiamento in casa Toyota, invece, ha le sue radici nella crisi del mercato automobilistico del 2012, alla quale l'azienda nipponica ha reagito investendo sulle persone, con affiancamento di coach e mentor per l'apprendimento, l'adozione di confini fluidi tra i vari reparti per favorire il coinvolgimento di tutti i dipendenti e l'introduzione dello smart working, per una misurazione sui risultati e non sul tempo. Un approccio confermato anche ora che il settore viaggia a gonfie vele, nella consapevolezza di quanto sia importante restare sempre aperti al cambiamento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





A fianco,  
**Massimo Begelle** (1),  
deputy country manager Italy di Top Employers Institute;  
**Mariano Corso** (2),  
School of Management Politecnico di Milano  
e **Daniela Conti** (3),  
direttore Hr della Fondazione Poliambulanza

