

Le linee guida della presidente di Aiceo per capitalizzare lo shock

David: «La catena di comando sarà più partecipativa e trasparente»

Roberto Da Rin

Le piazze e le strade vuote, le vie di Milano e Roma diventate quasi spettrali hanno offerto un'immagine esteticamente sorprendente ed estraniante. Il ritorno a un'apparente normalità non esime dalla necessità di ripensare modelli organizzativi, logistici, per evitare che l'epilogo della clausura sia la chiusura. In altre parole che il lockdown si traduca in una ecatombe imprenditoriale. E in gravi perdite per l'occupazione.

Elena David, presidente di Aiceo, Associazione italiana dei Ceo, parla di re-imagination, per affrontare una stagione dura ma anche foriera di opportunità. Le performance e la produttività dovranno ancorarsi ad altri principi. La vecchia logica che qualche impresa si ostinava ad applicare, quella del "controllo e comando", dovrà essere sostituita da "libertà e responsabilità". L'idea che emerge è questa: dopo l'impatto con lo tsunami Covid-19, si fa largo una fase in cui la progettazione del proprio posizionamento diviene una necessità. Che significa? David descrive quella attuale come «una fase di transizione e ciò implica una ridefinizione cognitiva: da una ricerca di HR Community emerge che il 62% degli intervistati pensa al futuro come incerto ma molti - il 91% - studierà la modalità di miglioramento dei processi grazie a ciò che si è imparato in questa fase».

Insomma capitalizzare le conseguenze dello shock e accettare in

modo definitivo che nulla sarà più come prima. Non si lavorerà più allo stesso modo. La piena attuazione dello smart working ci ha proiettato in avanti, verso un orizzonte organizzativo che avrebbe tardato lunghi anni.

I nuovi schemi organizzativi

La capitalizzazione, secondo David, si articola in 5 passaggi. Il primo è la Leadership, che dovrà essere rimodulata su una catena di comando più trasparente e partecipativa, lavoro in team e coinvolgimento di tutti i protagonisti. La seconda è centrata sulle Buone pratiche: solidarietà e fiducia generano un'energia vitale che aumenta le possibilità di sopravvivenza delle aziende. Nei casi opposti si è già rilevato che i dipendenti si sono messi in malattia.

La Rapidità decisionale è un altro fattore chiave. La capacità di mettere in pratica in tempi brevi una decisione rispetto ai risultati che ci si è prefissi è molto importante. Meglio prendere una buona decisione il lunedì che una eccellente il giovedì. Il quarto punto è definibile come Restart process. Ovvero filiere organizzative più snelle che cancellino alcune procedure interne troppo visose e frammentate. Infine, il quinto, il Networking. L'isolamento delle scorse settimane, coniugato con uno smart working efficiente, potrà liberare del tempo per webinar ma anche per una semplice collaborazione virtuale. La flessibilità e la creatività, quest'ultima molto italiana, potrebbero essere le chiavi di volta che ri-

lanciare sfide che la crisi economica aveva già ben prefigurato prima della pandemia.

Sia chiaro, vi sono luci e ombre in questo scenario di inevitabile riorganizzazione e riposizionamento. Il Covid-19 avrà un impatto duro sul nostro sistema economico: chiusura di molte imprese, cassa integrazione, licenziamenti. Alcuni manager intravedono forme di sciacallaggio imprenditoriale: ci sono Pmi nel mirino di concorrenti stranieri, magari di grandi dimensioni, interessati ad acquisire imprese in transizione. Magari sottocosto.

Una iniezione di fiducia arriva da due esperienze recenti: quella di Paola Corna Pellegrini, Ceo di Allianz Partners, che ha allestito un'unità di crisi e in due settimane tutti i 500 dipendenti hanno lavorato in smartworking per immaginare le nuove abitudini e attitudini di viaggio per le prossime vacanze estive. Mentre Salvatore Paparelli, vicepresidente di Sony Europa, rimarca la necessità di «diffondere e attivare modelli di leadership da remoto», già sperimentati con successo.

In sintesi, la vera sfida sarà il superamento della stanzialità in ufficio, spesso improduttiva ma incentivata e premiata in quanto tale, delle lunghe e inutili riunioni, della schiavitù dei protocolli gerarchici. Un problema di inefficienza organizzativa coniugata con arretratezza culturale. Dottoressa David, ci propone uno slogan per la ripartenza? «Sì, eccolo: Governance collaborativa».

Il modello organizzativo "controllo e comando" va sostituito con quello di "libertà e responsabilità"

© RIPRODUZIONE RISERVATA