
FOCUS GESTIRE LA CRISI



RIEMERGERE DOPO LA CRISI

Consigli basati sull'esperienza per reagire alle difficoltà personali e aziendali e ripartire guardando avanti.

di Dave Ulrich e Paolo Gallo

A VOLTE CASCHI su una frase che rimarrà “dentro di te” per il resto della tua vita. “Tra lo stimolo e la risposta, c'è uno spazio... in quello spazio c'è il nostro potere di scegliere la nostra risposta. Nella nostra risposta, sta la nostra crescita e la nostra libertà”. Questa frase è di Viktor Frankl, sopravvissuto di Auschwitz e autore di *Uomini alla ricerca di significato*, da molti considerato il libro più influente di sempre. Così, durante i “momenti Covid-19” in cui lo

“stimolo” che abbiamo ricevuto è simile a uno tsunami, la domanda è chiara: quale sarà la nostra risposta? Come possiamo riflettere e poi passare all’azione, piuttosto che limitarci a reagire o, peggio, rimanere fermi senza agire e senza imparare?

Quel che è certo è che siamo stati posti sotto una pressione senza precedenti. Sotto una forte pressione, alcune rocce diventano diamanti e altre polvere. Nella crisi attuale, molti hanno interpretato una versione della massima secondo la quale “una crisi è una cosa terribile da sprecare”, che implica di imparare più che lamentarsi, andare avanti più che guardare indietro, e prendersi una pausa per poi resettare, riavviare e imparare.

La pandemia ha generato molto stress: isolamento sociale, fine delle routine, problemi di salute, scuola a casa e così via, così come esperienze molto positive (Andrea Bocelli che canta *Amazing Grace* a Milano, eroi locali, relazioni rinnovate, eccetera).

Poiché le persone e le organizzazioni iniziano ormai a riemergere lentamente da questo periodo di sospensione globale, è utile non perdere l’occasione di trasformare esperienze anche penose in occasioni di apprendimento e cambiamento. L’uscita dalla quarantena e dal distanziamento sociale può essere irrilevante: riprendiamo semplicemente le vecchie abitudini. Oppure trasformativa: approfittiamo del punto di svolta per reinventarci. Sugeriamo quattro spunti per “creare diamanti” man mano che le persone e le organizzazioni emergono da questa crisi:

1. Principi per uscire dalla pandemia
2. Nuovi confini del lavoro
3. Responsabilità per le nuove condizioni di lavoro
4. Pericoli di recidiva

1. Principi per uscire dalla pandemia

Non ci sembra il caso di proporre nuove norme definitive o di ipotizzare in maniera troppo precisa quali nuove pratiche emergeranno da questo virus. Piuttosto, suggeriamo quattro *principi generali in evoluzione* che possono permettere di seguire in modo progressivo questa pandemia di Coronavirus.

A. Aumentare la customizzazione o la personalizzazione. Anche con le misure predisposte a livello mondiale (distanziamento sociale, isolamento, assistenza sanitaria), la pandemia globale colpisce gli individui e le organizzazioni in molti modi diversi. Essere a casa con i bambini a scuola o in un piccolo appartamento è molto diverso dall’essere a casa senza bambini o in una casa più grande. Molti interi settori (ad esempio, intrattenimento, trasporti, consulenza, vendite al dettaglio) sono stati devastati; altri settori (ad esempio, connessioni virtuali o digitali, servizi di consegna, fornitori di servizi sanitari personali come le mascherine, negozi di alimentari) stanno prosperando.

La customizzazione o la personalizzazione di massa non sono una novità, ma possono ora ottenere una maggiore attenzione dato che le organizzazioni sono in grado di personalizzare i servizi in base alle esigenze specifiche dei clienti e personalizzare il lavoro in base alle esigenze dei singoli dipendenti. Dunque, meno approcci del tipo “una taglia unica per tutti”.

B. Gestire i paradossi. Limitarsi a spostare le pratiche di lavoro da A a B non tiene conto delle complessità organizzative. In questa crisi, i leader hanno capito di dover gestire dei paradossi come ad esempio:

- **Considerare i singoli individui** E creare un’organizzazione competitiva.

- **Reagire a breve termine con azioni coraggiose e decisive** E immaginare il futuro a lungo termine con valori sostenibili.
- **Avere cura di sé** E offrire assistenza ad altri.
- **Divergere per cercare nuove idee** E convergere per far sì che le cose accadano.
- **Praticare il distanziamento sociale** E riuscire a scongiurare l’isolamento sociale.

I leader e le organizzazioni navigano tra questi paradossi evitando di dare disposizioni inconsapevoli basate su pregiudizi inconsci, incoraggiando il disaccordo senza soffocarlo e adattandosi costantemente alle circostanze esistenti. Un grande leader una volta disse: “Corri con pazienza”. Navigare nei paradossi significa quindi conciliare dicotomie apparenti creando un quadro di soluzioni inclusive. Ad esempio, i leader devono prendersi cura delle persone e trovare una soluzione per ricreare un’organizzazione che vinca sul mercato.

C. Sfruttare le incertezze. La crisi ci ricorda quanto desideriamo le certezze anche quando non è possibile. Per esempio, le persone vogliono sapere quando usciranno dall’isolamento, quando arriveranno i prestiti governativi, cosa accadrà alla loro azienda e quando potranno tornare al lavoro. La realtà è che nessuno lo sa veramente.

L’incertezza attiva il sistema limbico nel cervello che segnala le minacce e aumenta l’ansia. Si arriva a sopportare l’incertezza quando la risposta del cervello alle minacce viene sostituita da ricompense e opportunità:

- riconoscendo, identificando e accettando le cause dell’incertezza;
- passando meno tempo a concentrarsi su fattori con interpretazioni ambigue (ad esempio, guardando un numero



infinito di rapporti sul virus) e più tempo a pensare al presente e a celebrare le cose giuste da fare (ad esempio, scoprendo nuove attività durante il periodo di isolamento);

- riflettendo sulle scelte fatte in tempi di incertezza e imparando cosa potrebbe essere più adatto alle scelte future;
- capendo tempestivamente quale potrà essere il peggior risultato possibile dell'incertezza e riconoscendo che questo risultato può anche essere tollerato.

In definitiva, la fonte primaria della tranquillità (sia che riguardi il benessere individuale sia la rilevanza organizzativa) viene dall'interno, poiché le persone e le organizzazioni arrivano a tollerare l'incertezza se riescono a fare leva sui loro valori più profondi. Noi crediamo, infatti, che la crisi non costruisca il carattere, ma piuttosto riveli il carattere

delle persone, delle organizzazioni e delle società. Ne sono esempi aziende come Luxottica, che ha deciso di ridurre i compensi del senior management per garantire il lavoro a ogni dipendente, senza alcuna riduzione di personale, o Ferrari che, con la sua politica "back on track", ha progettato un programma per permettere alle persone di tornare a lavorare in modo sicuro e controllato.

D. Cercare una guida. In ogni crisi, le decisioni e le scelte si amplificano e richiedono un'attenzione ancora maggiore se si vogliono prendere le decisioni giuste. Nel caso del dopo-Coronavirus, le decisioni dovrebbero essere prese con rigorosi metodi analitici utilizzando le tecnologie digitali. Si possono prendere le decisioni giuste utilizzando una guida che abbia più valore prescrittivo che semplicemente descrittivo. Nell'ultimo

anno abbiamo lavorato per creare un sistema di "guida organizzativa" capace di identificare quali scelte in termini di talento, organizzazione, leadership e risorse umane hanno il maggiore impatto su dipendenti, azienda, clienti e investitori. Il sistema va oltre le *scorecard* che riportano ciò che è accaduto, *dashboard* che offrono informazioni aggiornate e analisi predittive che mostrano ciò che potrebbe accadere. Dopo la crisi pandemica, questa rigorosa guida aiuta a definire ulteriormente le decisioni e le scelte da operare. Ciò implica la necessità di collaborare senza vincoli di autorità, un comportamento essenziale per avere successo quando i problemi non solo sono complicati, ma diventano sempre più complessi da decodificare.

2. Nuovi confini del lavoro

Tradizionalmente, le persone vanno "al lavoro", sono "al lavoro" e tornano "dal lavoro". Con questo modo di pensare, il lavoro ha un limite fisico di spazio e di luogo. Abbiamo capito che il lavoro non è un luogo dove si va, ma un'attività il cui impatto deriva dalla collaborazione con gli altri.

Il distanziamento sociale richiesto da questa pandemia può far evolvere questa definizione di lavoro. Mentre molti si sono concentrati sui requisiti amministrativi del lavoro a casa (ad esempio, trovare uno spazio dedicato, usare la tecnologia, vestirsi in modo adeguato, ecc.). Invece di chiedere "dove lavori?", i leader dovrebbero chiedere "in che modo il tuo lavoro crea valore per i nostri clienti?".

I confini emergenti del lavoro dovrebbero concentrarsi meno sullo spazio e sul luogo e più sulla creazione di valore per i principali stakeholder. La creazione di valore per i clienti,

gli investitori e le comunità esterne all'organizzazione può essere realizzata ovunque, in ufficio, a casa, in aereo, in albergo, ecc.

L'attività di creare valore per i clienti potrebbe diventare il fulcro del lavoro. Ad esempio, non basta avere una cultura basata sui valori; una cultura "giusta" significa che i valori all'interno di un'azienda creano valore per i clienti e gli investitori all'esterno. Con un confine valoriale che definisce il lavoro, le azioni dei dipendenti non sono legate a un luogo, ma al valore creato per i clienti.

A. Revisione delle azioni intraprese:

guardare indietro per condividere esperienze e lezioni. Quando i dipendenti concluderanno il periodo del lavoro in casa per tornare a quello d'ufficio, vorranno condividere esperienze e storie personali. Business, team e responsabili delle risorse umane possono sponsorizzare incontri in cui i membri del team si ricongiungono per condividere storie ed esperienze personali. Questi punti d'incontro con più forte interazione personale potrebbero iniziare riconoscendo che le pressioni contestuali (ad esempio, le paure per la salute, l'isolamento sociale, la quarantena a casa, le nuove routine) hanno messo in discussione ogni individuo in modo diverso. I dipendenti potrebbero essere felici di rispondere a domande personali come:

- Cosa avete imparato su di voi e come avete risposto durante la crisi del Coronavirus?
- Cosa, nella fase di isolamento, ha funzionato bene per voi? Perché?
- Cosa è stato particolarmente difficile per la vostra situazione personale? Come l'avete affrontato?
- Qual è stata l'esperienza (storia) che più ha caratterizzato le vostre reazioni al distanziamento sociale e al lavoro a

distanza? Cosa sperate di aver imparato da quell'esperienza?

- Chi sono gli "eroi" che vi hanno servito? Come ringraziarli?

Meeting personali di questo tipo permettono ai dipendenti di riconnettersi tra loro non solo "sentendo" le esperienze dell'altro durante questa crisi, ma "ascoltando"; consentono di portare sul posto di lavoro l'opportunità di praticare le doti umane essenziali di compassione ed empatia; e di andare oltre un intellettuale "questo è quello che ho fatto" a un più emotivo "questo è ciò che ho sentito". Questi legami emotivi sul lavoro legano i dipendenti l'uno all'altro. Prendiamo ad esempio Dallara, una piccola azienda con sede nella Motor Valley vicino a Modena. Un dipendente junior si è "offerto" di rinunciare a più di 100 giorni di ferie per darli a un suo collega in modo da garantirgli il posto di lavoro per 4 mesi in più. La sua idea è diventata un pool di solidarietà, per cui ogni dipendente ha offerto il proprio periodo di ferie per far sì che l'azienda potesse mantenere in attività tutti i dipendenti per 3 mesi in più in media, e poi trovare soluzioni alternative alla fine della pandemia per evitare qualsiasi riduzione di personale.

Dopo aver ascoltato le esperienze personali di tutti, i dipendenti possono poi approfondire le intuizioni sul lavoro con questo quesito: "Cosa ha imparato ciascuno di noi su cosa vogliamo smettere di fare o continuare a fare sul lavoro?"

- **Smettere di fare.** La pandemia ha generato un'enorme attenzione tesa a identificare e sradicare il Coronavirus. Nel nostro lavoro alla RBL, abbiamo identificato 20 dei virus più comuni che influenzano l'ambiente di lavoro nelle organizzazioni in modo che possano essere osservati e rimossi.

- **Continuare a fare.** Riconoscere le cose che i dipendenti si sono persi via dal lavoro e le routine positive che dovrebbero essere perpetuate.

Queste azioni di revisione sia personali sia aziendali non dovrebbero essere effettuate una tantum, ma costituire un dialogo continuo.

B. Anteprema dei progetti futuri: guardare avanti e reinventare. Le transizioni sono un'occasione per rivedere il passato, ma offrono anche opportunità uniche per creare il futuro. Focalizzarsi su una visione futura può dare corpo alle azioni di oggi quando il business, il gruppo dirigente e i responsabili delle risorse umane:

- **Riaffermano la giusta cultura.** È il momento di discutere, definire e implementare una nuova cultura non solo in termini di valori e comportamenti, ma anche in termini di una cultura capace di trasformare le promesse dei clienti in comportamenti quotidiani dei dipendenti e in processi organizzativi.
- **Sfrondano.** Determinare quali, tra le attività lavorative che non sono state svolte durante l'isolamento, non si è sentita la mancanza. Eliminare i rapporti, le approvazioni, le riunioni, le misure, le politiche e le pratiche che si considerano superflue o che non aggiungono valore. Questo elemento viene spesso dimenticato. Identificare ciò che dovremmo smettere di fare può liberare nuove energie e sopprimere attività magari piacevoli, ma non essenziali.
- **Individuano le priorità.** La definizione delle priorità, una delle cose più difficili da fare, richiede di identificare le attività lavorative che creano più valore per i dipendenti, per determinare i risultati aziendali, per i clienti,



Quando i dipendenti concluderanno il periodo del lavoro in casa per tornare a quello d'ufficio, vorranno condividere esperienze e storie personali.

per gli investitori e per le comunità. Attività quali il targeting dei clienti, la scelta di prodotti, servizi e strategie, la rimozione o la reingegnerizzazione dei processi di lavoro, delle capacità organizzative e del talento. La situazione post-pandemica creerà un'opportunità unica per verificare con attenzione ciò che potrebbe essere fatto meglio e quindi investire denaro, tempo ed energia sulle priorità.

Creare un' *anteprima della visione futura* completa una *revisione dopo l'azione* per arrivare a reinventare il ritorno al lavoro.

3. Responsabilità per le nuove condizioni di lavoro

Una delle domande preferite che Dave rivolge agli studenti all'esame finale dell'MBA è: chi ha la responsabilità primaria del lavoro delle risorse umane (talento, leadership e organizzazione) all'interno di un'azienda?

- a. Il manager di linea
- b. Il responsabile delle risorse umane
- c. È condivisa tra i due
- d. Il consulente
- e. Non mi interessa: vado in finanza

La maggior parte degli studenti risponde "c", ossia che è condivisa. Noi non siamo d'accordo. Noi crediamo che i manager di linea siano i "proprietari" del lavoro delle risorse umane e ne sono in ultima analisi i responsabili. I manager delle risorse umane sono gli architetti che inquadrano le soluzioni, gli antropologi che danno corpo alle intuizioni, gli allenatori che lavorano a diretto contatto con i leader aziendali e i facilitatori che gestiscono i processi di cambiamento. Il lavoro delle risorse umane non è quello di proteggere i manager di linea o di sottrarli alle loro responsabilità; il suo compito è quello

di aiutare i manager, senza imporre procedure irrilevanti e sviluppare KPI che fanno perdere tempo, ma piuttosto quello di agire in qualche modo come coach.

A mano a mano che le organizzazioni emergono da questa pandemia globale, i manager di linea, i professionisti delle risorse umane e gli individui hanno ciascuno il proprio ruolo. Se i manager di linea sono proprietari e i professionisti delle risorse umane sono architetti, allora i residenti della "casa" sono gli stessi individui. Ogni individuo è un agente a sé stante, che agisce per non essere agito e che si assume la responsabilità personale delle proprie scelte.

4. Pericoli di recidiva

I propositi di Capodanno spesso non durano gran che; la perdita di peso è spesso seguita da un aumento di peso; trasferire l'apprendimento da un sito all'altro è molto difficile perché la vecchia impostazione ha vecchi spunti che rafforzano i vecchi comportamenti anche in un luogo nuovo.

In un articolo con Norm Smallwood, abbiamo scritto sulla sostenibilità della leadership e sulla sfida di evitare la recidiva, una condizione in cui i vecchi schemi ritornano. Di seguito sono riportati alcuni semplici consigli da tenere a mente mentre i dipendenti identificano ciò che vogliono debba cambiare al loro ritorno al lavoro:

- **Semplicità.** Concentrarsi sull'implementazione dei pochi comportamenti chiave che avranno il maggiore impatto.
- **Tempo.** Dedicare del tempo in modo che il comportamento corrisponda alle intenzioni.
- **Responsabilità.** Andare in pubblico e assumersi la responsabilità perso-

nale e organizzativa di fare ciò che è richiesto.

- **Risorse.** Sostenere i cambiamenti desiderati con nuovi sistemi di risorse umane e altri sistemi.
 - **Monitoraggio.** Sviluppare metriche per monitorare e riferire i progressi.
 - **Miglioramento.** Imparare costantemente dagli errori per adattarsi e migliorare.
 - **Emozione.** Attingere a valori condivisi per mantenere la motivazione.
- Applicare questi sette suggerimenti aiuterà a meglio reinventare il lavoro.

LA PRESSIONE di questa pandemia globale può costituire un'opportunità unica "per creare diamanti e non polvere" sulla base delle nostre esperienze, creando transizioni personali e professionali dove gli individui e le organizzazioni reinventano il loro lavoro. Come si è detto all'inizio, nello spazio tra stimolo e risposta si trova la nostra crescita e la nostra libertà. Crediamo anche che in questo stesso spazio si trovi anche la nostra responsabilità, basata sulla nostra bussola morale, di migliorare il mondo. ©



DAVE ULRICH è Professore alla Ross School of Business dell'Università del Michigan e partner di The RBL Group, dou@umich.edu. **PAOLO GALLO** è Professore aggiunto all'Università Bocconi, fondatore di Compass Consulting ed executive coach, www.paologallo.net.