

Il dilemma del rinnovatore nella gestione del turnover collettivo

di *Andrea Lanza, Giuseppina Simone, Gaetano Luberto**



Il rinnovamento del capitale umano nelle imprese rappresenta un'esigenza al tempo stesso strategica e operativa. La sua realizzazione non è eludibile e le tempistiche di realizzazione possono incidere significativamente non solo sui risultati aziendali ma, a volte, anche sulla sopravvivenza dell'impresa stessa.

Rinviare tale operazione può significare, infatti, la perdita di una notevole componente di esperienza condivisa. Anche in presenza di un ricambio nell'organico, infatti, questa non può essere ricostituita immediatamente in termini di conoscenze e competenze acquisite, poiché queste ultime si possono formare soltanto con il passare del tempo e con il lavoro comune tra colleghi di un team, di una unità o di una *équipe* dedicata. Si pensi a come tale evenienza si presenti periodicamente nella vita di imprese e organizzazioni di varia dimensione e natura, siano esse grandi aziende o PMI, pubbliche o private. I team di progettazione che seguono importanti opere di edilizia pubblica o privata (infrastrutture, stadi, grandi impianti minerari o di estrazione petrolifera ecc.) solo col tempo maturano una serie di conoscenze tacite, collettive e condivise che non possono essere facilmente sostituite se, per esempio, diverse unità di tali team venissero destinate ad altri progetti o decidessero di cambiare azienda. Oppure, si pensi ai componenti principali di un'*équipe* chirurgica che opera su base continuativa in una data struttura sanitaria e che ha quindi sviluppato nel tempo una forte condivisione di tecniche, pratiche, segna-

* *Andrea Lanza* è Affiliated Professor di Marketing and Sales presso SDA Bocconi School of Management e Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università della Calabria. *Giuseppina Simone* insegna Gestione delle Risorse Umane e delle Competenze Organizzative presso l'Università della Calabria. *Gaetano Luberto* è Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso l'Università della Calabria.

li, codici e linguaggi e che si trovasse per motivi non pianificati a dover fare a meno di alcuni componenti: è evidente come le nuove leve di tale *équipe* si troverebbero in un contesto non facilmente comprensibile, quanto meno nei primi tempi del loro inserimento, e anche i vecchi componenti dovrebbero modificare la propria routine al fine di consentire un rapido inserimento dei nuovi arrivati. Infine, si pensi ai team creativi nell'ambito dei settori culturali quali quello cinematografico o, ancora di più, dell'editoria grafica (*graphic novel* e *comics*), nel cui ambito, a volte, i gruppi di lavoro vedono l'avvicinarsi di autori di testi e di grafiche con ripercussioni significative in termini sia di regolarità della produzione, sia in termini di varianza nella qualità delle stesse pubblicazioni.

LA PERDITA DELLA CONOSCENZA E DELLE ESPERIENZE CONDIVISE

Nella vita delle organizzazioni, tali evenienze sono molto più frequenti di quanto non si pensi. L'effetto più significativo non è dato, come forse si potrebbe pensare, dalla variazione delle dinamiche sociali e relazionali che il trasferimento di persone da un team a un altro potrebbe comportare, bensì dalla perdita di conoscenza tacita e di esperienza condivisa che anima e rende produttivo il lavoro di qualsiasi team e che, come tutte le cose importanti ma non immediatamente visibili, viene percepita solo quando se ne constata la perdita. Per questa ragione, la disamina del rinnovamento del capitale umano nelle organizzazioni, ampiamente intesa, ha prodotto finora risultati contrastanti e richiede un'ulteriore riflessione concettuale al fine di offrire delle chiare indicazioni per la pratica manageriale.

Tanto nella pratica quanto nelle ricerche manageriali (1), infatti, la gestione del rinnovamento del capitale umano rappresenta, per diversi motivi, un'area critica. Sebbene la necessità di rinnovare periodicamente la dotazione di capitale umano appaia inevitabile, la sua attuazione presenta notevoli aree di ambiguità, poiché gli effetti di tale rinnovamento, che in questo articolo definiamo «turnover collettivo» (TC), sono stati esaminati da prospettive differenti, generando così risultati non sempre confrontabili e cumulabili. E questo anche in virtù del fatto che il TC rappresenta un fenomeno più complesso rispetto ai casi di turnover individuale.

Inoltre, il perdurare di alcune radicate credenze – in alcuni casi di derivazione sportiva, ma ben presenti nelle dinamiche delle imprese (si pensi al motto «squadra che vince non si cambia», oppure «tra colleghi con esperienza comune ci si intende senza bisogno di parlare» ecc.) – porta a ritardare quanto più possibile sia il timing del rinnovamento, sia la gestione della sostituzione delle persone interessate da tale fenomeno, con effetti spesso negativi sui risultati post-rinnovamento. In sostanza, parafrasando il titolo di uno studio molto popolare nell'ambito delle ricerche sull'innovazione (2), così come per le dinamiche relative all'introduzione di nuovi prodotti esiste il dilemma dell'innovatore, nell'ambito dei processi di rinnovamento del capitale umano si può dire che esista il «dilemma del rinnovatore».

ALCUNE QUESTIONI NON CHIARITE

Una cosa importante da ribadire è l'assenza, in letteratura, di risultati convergenti su una serie di aspetti molto rilevanti sia dal punto di vista della prati-

La Serie A di calcio alla prova del turnover collettivo

La Serie A italiana di calcio ha fatto da contesto alla ricerca «Il Turnover collettivo nell'ambito dei ruoli creativi»; il suo focus, i calciatori dedicati a compiti offensivi. Questi, infatti, devono fare riferimento alla propria creatività, oltre che all'abilità tecnica, e devono saper sfruttare questa loro caratteristica nel contesto degli schemi che l'allenatore stabilisce per la squadra. Pertanto, essi devono decidere sul campo, sul momento, contro le difese avversarie, come sfruttare la propria abilità e quella dei propri compagni di reparto al fine di superare gli avversari e segnare i goal necessari per vincere le partite. La ricerca sull'orientamento strategico nei team sostiene che quelli offensivi sono orientati all'adozione di soluzioni creative, mentre quelli difensivi sono spesso propensi ad attuare tattiche routinarie. La raccolta dei dati è stata effettuata sulle singole partite di campionato nelle stagioni calcistiche comprese tra il 1960-61 e il 1991-92. Le fonti utilizzate sono state l'Enciclopedia Panini del Calcio Italiano, 1960-2000 e l'Almanacco Illustrato del Calcio, anni 1960-92. Inoltre, sono stati esaminati gli archivi della Gazzetta dello Sport e sono stati intervistati diversi esperti. Il campione della ricerca è composto dai dati relativi ai calciatori, agli allenatori e alle squadre per ciascuna partita disputata in Serie A tra il 1960-61 e il 1991-92. Durante il periodo di questo studio, la vittoria assegnava due punti, il pareggio un punto e la sconfitta zero punti. Essendo l'unità d'analisi rappresentata dalla singola squadra di calcio, le variabili e i relativi indicatori sono stati costruiti a livello di club. Considerando i cambiamenti nella composizione della Serie A per via delle promozioni e delle retrocessioni dalla e nella Serie B, il campione contiene 43 squadre e, complessivamente, 16.802 partite-osservazioni lungo 32 stagioni calcistiche.

ca manageriale, sia dal punto di vista concettuale. Nello specifico, gli aspetti su cui non si registrano evidenze convergenti riguardano, in prima battuta, l'effetto del TC sui risultati aziendali, vale a dire che non è chiaro se l'effetto sia positivo o negativo. In secondo luogo, non è chiaro se tale effetto possa avere un andamento lineare (ossia, sempre crescente o sempre decrescente, in ragione del fatto che sia, rispettivamente, positivo o negativo), oppure che segua un andamento curvilineo (a «U» oppure a «U-capovolta»). Infine, negli studi esistenti sul TC non pare si sia prestata adeguata attenzione alla specificità dei ruoli organizzativi, cosa che invece dovrebbe a nostro giudizio essere tenuta in adeguata considerazione, specie per quanto concerne i ruoli creativi e innovativi, poiché è da questi che ci si attende un maggiore contributo al vantaggio competitivo di un'impresa.

Il rinnovo del capitale umano implica la perdita di social capital e di conoscenza tacita, con effetti negativi sulla performance

Per esaminare le questioni non chiarite dagli studi esistenti, è stata condotta una ricerca (3) su un ambito in cui il TC è osservabile in maniera molto approfondita, con cadenze molto ravvicinate (tutte le settimane) e su un orizzonte temporale molto esteso (oltre trent'anni). In particolare, le riflessioni riportate in questo articolo hanno origine da una serie di analisi empiriche condotte nell'ambito della Serie A di calcio, e a tale riguardo giova ricordare che i contesti sportivi sono frequentemente utilizzati nell'ambito della ricerca manageriale, poiché permettono di osservare empiricamente fenomeni di particolare interesse per il nostro ambito di studio.

IL TURNOVER COLLETTIVO NEI RUOLI CREATIVI

Il focus dello studio è rivolto ai ruoli creativi, ossia quelli dedicati all'esplorazione di conoscenza, poiché si ritiene che da essi possano derivare, per le imprese, i maggiori contributi in termini di innovazione e di gestione dei cambiamenti. Inoltre, visto che gli studi e le ricerche precedenti non offrono risultati convergenti, si è cercato di comprendere in dettaglio il motivo dei risultati contrastanti esistenti in letteratura e, in particolare, si avanza la possibilità che la causa sia da attribuire alla sottovalutazione della complessità del TC. Vediamo perché.

Quando vengono sostituiti contemporaneamente diversi componenti di un team o di un'azienda, si innescano due dinamiche latenti sottostanti, la cui combinazione produce un effetto complesso dall'andamento non lineare. Tale effetto è prima crescente (Figura 1) e, dopo una certa soglia nel numero di persone sostituite, inizia a decrescere (Figura 2), assumendo la caratteristica forma «a campana» o a «U-capovolta» (Figura 3). La ragione dei due effetti contemporanei è la seguente. Il TC determina un primo effetto positivo poiché il rinnovamento del capitale umano elimina o riduce significativamente le inerzie comportamentali e cognitive, contribuendo così in modo positivo ai risultati aziendali (o di uno specifico team all'interno di un'impresa). Tuttavia, come sarà agevole immaginare, rinnovare il capitale umano implica anche perdere una parte di *social capital* e di conoscenza tacita, cosa che evidentemente porta degli effetti negativi sulla performance, visto che tali risorse immateriali non sono sostituibili nel breve termine a livello organizzativo, poiché queste si generano attraverso la condivisione, protratta nel tempo, tra i diversi componenti di un team o di un'azienda. La complessità dell'effetto del TC, pertanto, deriva dalla combinazione delle due dinamiche appena esaminate, aspetto che non è stato riconosciuto dalla ricerca sul tema.

FIGURA 1 | EFFETTO SOTTOSTANTE POSITIVO DEL TC: MAGGIORE CREATIVITÀ E RIDUZIONE DELLE INERZIE

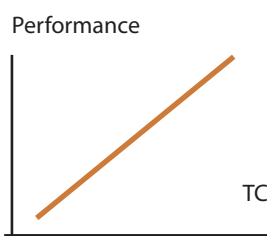


FIGURA 2 | EFFETTO SOTTOSTANTE NEGATIVO DEL TC: PERDITA DI SOCIAL CAPITAL E CONOSCENZE CONDIVISE

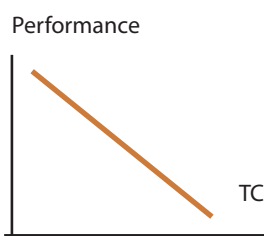
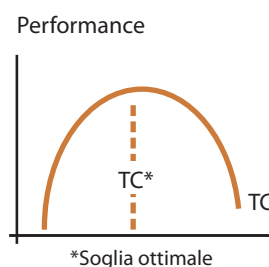


FIGURA 3 | EFFETTO COMPLESSIVO DEL TC: ANDAMENTO «A CAMPANA» («U-CAPOVOLTA»)



L'effetto combinato del simultaneo svolgersi di queste dinamiche latenti produce una relazione curvilinea a «U capovolta». Vale a dire che, tenendo in considerazione il simultaneo svolgersi di entrambi gli effetti latenti sopra riportati, il TC dei creativi produce un effetto curvilineo, crescente fino ad un certo punto e decrescente una volta superata una certa soglia ottimale (TC*). Tale andamento ha delle implicazioni non banali per quanto concerne le scelte di rinnovamento del capitale umano, poiché implica la necessità di programmare tale delicata attività gestionale e di ponderarne adeguatamente le modalità con cui svolgerla. Infatti, se un primo rinnovamento potrà portare risultati positivi, procedere con velocità e in maniera eccessiva – ossia oltre quella soglia (corrispondente al valore TC*) oltre la quale gli effetti da positivi diventano negativi – rischia di danneggiare il team o l'intera azienda. Il motivo, come sopra illustrato, è da identificare nella dinamica sottostante al rinnovamento, nell'ambito del quale si vengono a combinare i due effetti opposti. Pertanto, la prima cosa da considerare nell'ambito del TC è che l'effetto non è linearmente semplice, ossia positivo o negativo, bensì non lineare e complesso, vale dire prima positivo e dopo una certa soglia negativo. È opportuno, dunque, che sia la pratica manageriale sia gli studiosi riflettano su questo aspetto e ne tengano conto, ciascuno per la propria area di competenza e azione.

RINNOVAMENTO E CONTRIBUTO DELL'ESPERIENZA CONDIVISA

Gli effetti del rinnovamento del capitale umano possono essere influenzati da diversi aspetti, come osservato dalla letteratura sul tema (4). Tuttavia, alcune recenti riflessioni sembrano suggerire che gli aspetti di condivisione della conoscenza tacita e dell'esperienza condivisa richiedono ulteriori approfondimenti. In particolare, per esperienza condivisa si intende l'intensità con cui i membri di un team hanno lavorato l'uno con l'altro in passato, e viene anche chiamata «familiarità» o «esperienza cumulata» (5).

Il suo contributo principale può essere osservato in termini di coordinamento e capitale sociale, e anche come disponibilità alla mutua cooperazione e al *problem solving*. Nell'ambito dei ruoli creativi, in particolare, l'influenza dell'esperienza condivisa si estende positivamente alla relazione qui sopra esaminata, ossia tra quella tra TC e i risultati aziendali, con particolare riferimento alla componente che esercita l'effetto negativo. In sostanza, l'esperienza condivisa dei creativi compensa la perdita di *tacit knowledge* e *social capital*. Tale dinamica implica decisioni molto interessanti in merito al rinnovamento del capitale umano: quando si procede in tale ambito, al netto del rinnovamento



in corso, occorre tenere in considerazione l'esperienza condivisa rimasta in azienda. Quest'ultima, infatti, attenua in modo significativo la componente negativa del TC dovuta alla perdita di social capital e di conoscenza condivisa. In altri termini, il fatto che nel team rimanga uno «zoccolo duro» di creativi che ha già lavorato insieme attenua il fatto che nello stesso team si sia verificato il TC.

Come potrà facilmente intuirsi, tale effetto di contenimento può determinarsi solo se i manager responsabili del rinnovamento del capitale umano, nel contesto di un team o di un'intera azienda, hanno consapevolezza della criticità, della delicatezza e della complessità del proprio compito. È dunque per loro indispensabile non farsi guidare da criteri monodimensionali quali la riduzione dell'età media, il contenimento del costo del lavoro o altre contingenze che non considerano i risvolti meno evidenti e che connotano il management del capitale umano nelle imprese e nelle organizzazioni in senso ampio.

LE IMPLICAZIONI PER IL MANAGEMENT E PER LA RICERCA

Le riflessioni fin qui condotte suggeriscono, evidentemente, una serie di implicazioni sia sul piano della pratica manageriale sia sul piano concettuale, al fine di ottenere una più approfondita comprensione del TC. Inoltre, data la rilevante presenza di organizzazioni pubbliche in gran parte delle economie di mercato su scala globale – con una forte concentrazione nell'Europa continentale – saranno esaminate le implicazioni anche per i policy maker.

Per quanto riguarda le implicazioni manageriali, le riflessioni sviluppate in questo contributo sembrerebbero

bero identificare una sorta di soglia ottimale dal punto di vista quantitativo per ciò che attiene al TC, ossia il valore empirico TC*. L'enfasi quantitativa sarebbe stata attenuata se, per esempio, avessimo preso in esame il TC dal punto di vista dell'aspetto numerico delle persone presenti in organico in un determinato team o in una data azienda. Tale aspetto, infatti, viene spesso esaminato quando, soprattutto nei casi di crisi aziendale, il top management opta per delle purtroppo non piacevoli scelte di ridimensionamento dell'organico (*downsizing* o *rightsizing*, come vengono chiamate spesso con eufemismi anglofoni tali decisioni). In queste circostanze, a essere considerato è soltanto l'aspetto quantitativo e il relativo costo dei collaboratori, senza prendere in considerazione il contributo in termini di competenze, conoscenza, esperienza e social capital dei dipendenti. Tuttavia, con l'esclusione delle attività prevalentemente routinarie e di quelle collegate ad attività commerciali retail a elevata rotazione dei clienti, è opportuno riflettere sul fatto che il TC necessiti di un'adeguata programmazione e di un ben organizzato piano di avvicinamento delle persone, specie per ciò che riguarda i ruoli creativi.

Se il fenomeno viene osservato da questo punto di vista, l'implicazione più importante è duplice e riguarda anche l'utilizzo di specifici indicatori di capitale umano, capaci di superare le semplici metriche delle risorse umane comunemente usate a fini burocratico-amministrativi dagli uffici del personale e dalle funzioni risorse

umane. La prima implicazione riguarda la progettazione dei team con specifico riferimento all'esperienza *industry-specific* e *firm-specific* delle persone, nel senso che quando si compone un team o un'equipe occorre mettere insieme persone che abbiano dei background simili sia come anni di esperienza nel settore sia come anzianità aziendale, senza prestare eccessiva attenzione all'età anagrafica e all'esperienza lavorativa di carattere generale. In tal modo, il TC non impatterà in modo rilevante sull'esperienza condivisa che rimane in azienda o nel team. La seconda implicazione manageriale riguarda invece le metriche di gestione del capitale umano e, in particolare, gli indicatori che possono catturare e misurare sia gli aspetti individuali sia quelli collettivi. Con riferimento ai primi, come evidenziato sopra, vanno tenuti in considerazione l'esperienza generale in termini di età e di anni lavorativi, l'esperienza a livello di settore, vale a dire gli anni di lavoro nel comparto specifico di interesse, e l'esperienza a livello aziendale in quella data mansione. Per quanto concerne gli aspetti collettivi di capitale umano, vanno tenute in considerazione l'esperienza condivisa tra *teammate* (data dall'insieme di tutte le volte in cui i componenti di un team hanno lavorato insieme a gruppi di due o di tre per volta), il *social capital* (vale a dire il network di relazioni che intercorrono tra i componenti di un team, con particolare riferimento alla frequenza e al contenuto di tali relazioni) e la conoscenza relazionale (ossia, il sapere all'interno di un team o un'azienda).



SVILUPPI FUTURI

Dal punto di vista delle implicazioni per la futura ricerca in materia di TC, sembra importante approfondire l'analisi dei fattori sociali e culturali che possono mitigare gli effetti delle politiche di rinnovamento del capitale umano. In special modo, questi riguardano i cambiamenti in atto in molti ambiti lavorativi dovuti all'introduzione delle tecnologie digitali, delle *practice web-based*, del telelavoro e di tutte le innovazioni che conseguiranno dalla progressiva e inevitabile digital transformation. Appare importante, infatti, verificare se la progressiva perdita di contatto e prossimità fisica possa condizionare le dinamiche di interazione tra le persone e la loro performance, specie con riferimento ai ruoli innovativi e creativi. In altri termini, occorrerà esaminare e studiare se e in quale misura il fatto di utilizzare tecnologie digitali di lavoro (a distanza o similari) attenuerà le dinamiche di interazione e se e in che modo questo cambiamento struttu-

rale delle condizioni lavorative influenzerà le politiche di rinnovamento del capitale umano.

Infine, un ulteriore ambito di riflessione riguarda le politiche legislative in ambito pensionistico – quelle legate al cosiddetto turnover – che possono interessare il TC delle organizzazioni di carattere pubblico, cosa di non poca importanza data la presenza di grandi aziende che, in diversi Paesi dell'Europa continentale, ricadono nella forma governance pubblica o assimilata. In particolare, l'attenzione deve soffermarsi su quei provvedimenti che, seppure stimolati in linea di principio da intenzioni costruttive, finiscono per creare nelle organizzazioni dei vuoti di competenze, di social capital e di esperienza condivisa tali da peggiorare significativamente la performance dei team e delle aziende. La riflessione, in tal senso, è di analizzare le implicazioni di tali provvedimenti non solo dal punto di vista della sostenibilità economico-finanziaria, ma anche dalla prospettiva della qualità dei servizi erogati.

- (1) Si vedano al riguardo Z.R. Ton, R.S. Huckman, «Managing the impact of human capital turnover on performance: the role of process conformance», *Organization Science*, 2008, 19, pp. 56-68; A.J. Nyberg, R.E. Ployhart, «Context-Emergent turnover (CET) theory: a theory of collective turnover», *Academy of Management Journal*, 2013, 38, pp. 109-131.
- (2) Si fa qui riferimento al testo di C.M. Christensen, *Il dilemma dell'innovatore. Come le nuove tecnologie possono estromettere dal mercato le grandi aziende*, Milano, FrancoAngeli, 2016.
- (3) Si veda anche a tale riguardo, A. Lanza, G. Simone, R. Bruno, «Resource orchestration in the context of knowledge resources acquisition and divestment. The empirical evidence from the Italian "Serie A" Football», *European Management Journal*, 2016, 34, pp. 145-157.
- (4) J.G. March, «Exploration and exploitation in organizational learning», *Organization Science*, 1991, 2, pp. 71-87.
- (5) Z. Ton, R.S. Huckman, «Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance», *Organization Science*, 2008, 19(1), pp. 56-68.
- (6) R. Reagans, L. Argote, D. Brooks, «Individual experience and experience working together: Predicting learning rates from knowing who knows what and knowing how to work together», *Management Science*, 2005, 51, pp. 869-881.

IN SINTESI

- Affrontare il turnover collettivo su un piano strettamente quantitativo, senza considerare le implicazioni sia sul piano relazionale sia su quello della conoscenza diffusa, può rappresentare un grave errore manageriale.
- Se ricorrente per via della specifica caratteristica settoriale di un'organizzazione, il turnover collettivo deve essere programmato in modo da tenere conto delle componenti relazionali e di conoscenza tacita.
- Le inerzie organizzative possono essere prevenute mantenendo un'attitudine costante all'esplorazione delle novità. Il concetto di cambiamento deve essere abbracciato come filosofia manageriale, così da non doverlo subire quando si manifesta la necessità di affrontarlo.