

Spunti e considerazioni dal 39° congresso nazionale dell'Aidp che si è svolto il 4 e 5 giugno

# Il manager HR guarda al futuro

## Compito del professionista generare valore nell'impresa estesa

DI ENZO RULLANI

Il 4 e 5 giugno si è svolto a Roma il 39° congresso nazionale Aidp. Da quando abbiamo iniziato a pensare al titolo e a occuparci dell'organizzazione del congresso, circa un anno fa, eravamo già nel «gorgo» della crisi anche se ancora non se ne intravedevano gli effetti, le conseguenze, le criticità, le ciclicità.

Ci troviamo di fronte a una nuova realtà non più locale, ma diffusa che anche professionisti HR sono chiamati a guardare da una visuale diversa.

Il professionista HR, nella crisi, si è trovato, per così dire, nell'occhio del ciclone. Stretto tra la straordinaria pressione del vertice aziendale per ridurre i costi, tagliando personale, orari e buste paga, e la necessità di mantenere l'investimento fatto nel capitale umano, ossia nelle persone e delle professionalità messe a disposizione dell'azienda. La sfida è stata raccolta in tanti modi diversi, come sempre accade in questi casi. Alla luce dell'esperienza fatta sin qui, possiamo confermare che la leva dei costi possa essere utile in emergenza, se usata con cautela, in modo da non fare troppi danni. Ma certo essa risulta drammaticamente insufficiente in termini strategici, perché, rispetto ai nuovi competitors low cost, le nostre imprese sono sicuramente perdenti se si chiudono nel recinto di una concorrenza giocata sui costi. Il terreno su cui raccogliere la sfida, a valere sul futuro, è allora quello della crescita della produttività, ossia del valore prodotto da ogni ora lavoro e da ogni euro di capitale messo in gioco dalle nostre imprese. È un obiettivo che solo in parte si può delegare alla tecnologia e alle macchine, due aspetti su cui i nuovi concorrenti hanno ottime possibilità di azione, certo non minori delle nostre.

Il terreno da privilegiare per andare in questa prospettiva è dunque un altro: quello dell'innovazione di uso, che implica la ricerca di nuove applicazioni, lo sviluppo di significati attraenti, la costruzione di esperienze emotivamente gratificanti, la predisposizione di servizi e soluzioni personalizzate, la creazione di identità e stili di vita coinvolgenti. Tutte cose che non si possono delegare all'intelligenza replicativa della tecnica o delle macchine, ma che mettono in prima linea «l'intelligenza fluida» degli uomini.

Angelo Deiana ha sottolineato le proprietà dell'economia della conoscenza, legata alla qualità del capitale umano. È questa la risorsa distintiva con cui le nostre imprese possono recuperare produttività, ossia competitività, riposizionandosi sul mercato globale nel medio periodo. Lo deve fare l'imprenditore, certo, ma può farlo da solo? Ormai le imprese lavorano come anelli inseriti in filiere che mobilitano molte altre persone e imprese: l'impresa si è «estesa» oltre le mura della fabbrica e degli uffici, in cui lavorano i dipendenti, fino a coinvolgere nella creazione di valore, fornitori, applicatori, distributori, professionisti che sono esterni al suo quadro di comando, e che vanno dunque contattati e motivati con le modalità adatte al «lavoro in rete». Un lavoro che non è né pienamente indipendente né del tutto dipendente, ma interdipendente, appunto. Il professionista HR, come ha detto Giuseppe De Rita, non può limitarsi a gestire il «proprio» personale, ma deve contribuire a individuare il modo con cui l'impresa può usare al meglio, nella filiera, le disponibilità differenziate di lavoro disponibili nei vari paesi e per le varie attività. Un compito strategico, che va oltre la frontiera della negoziazione sindacale e che certo supera l'ordinaria amministrazione.

Emergono quindi temi fondamentali della tradizione HR, da rivisitare.

Per prima cosa, il professionista HR deve avere maggiore

sensibilità e consapevolezza, prima ancora che maggiore competenza, nei confronti delle esigenze del nuovo «senso del lavoro», diventando parte attiva del processo. Non solo spettatore o controparte. Per esempio, tocca a lui rivendicare, nei tavoli istituzionali a cui partecipa, la possibilità concreta di migliorare le norme e gli accordi che è chiamato quotidianamente ad applicare. E che spesso sono confuse e controproducenti, essendo nate dalla sovrapposizione di esigenze contraddittorie che non hanno trovato sintesi nel negoziato. Il professionista HR deve, per esempio, difendere l'unicità del proprio ruolo, a tutela del senso di responsabilità delle diverse parti con cui ha relazione: imprenditori, capi azienda, collaboratori e dipendenti. Nel mettere insieme le diverse idee e responsabilità, deve usare la passione per il lavoro, se il lavoro è motivante, come leva per dare autonomia e intelligenza alle persone, a tutti i livelli dell'organizzazione, sollecitando anche una loro assunzione di rischio. Per questo è necessario centrare la formazione continua sull'identità professionale e affrontare la sfida sociale che è in atto.

Non solo. Occorre che il professionista HR abbia, da questo punto di vista, una visione ampia e dinamica del suo ruolo, vedendo non solo l'azienda come è, ma anche come potrebbe diventare. Egli dovrebbe, per esempio, costruire situazioni in cui le persone abbia-

no la possibilità concreta di investire non solo in quello che è utile per l'azienda nell'immediato, ma anche in conoscenze e abilità che vanno oltre l'ottica meramente utilitaristica, creando capacità e linguaggi che allargano il loro campo di competenza e la loro visione del mondo. Per innovare in fretta e senza sbagliare bisogna, infatti, che le persone messe in campo sappiano e sappiano fare molto di più di quello che è già in programma oggi, o nei prossimi mesi.

Questo vale per i dipendenti diretti (manager, quadri, impiegati, operai), ma anche per tutta la catena del valore a cui l'impresa si affida: questa catena deve saper fare più di quello che viene richiesto nell'immediato. E questa apertura sul futuro possibile, che è fonte di creatività e di flessibilità sempre più preziose, vale anche per i territori e per le società a cui l'impresa si lega: in esse devono essere presenti «eccedenze cognitive», saperi non immediatamente utili, che rendano lo scambio impresa-società non solo una transazione utile per il presente, ma una scommessa condivisa sul futuro. Scemmiato di questo affollato crocevia di persone e di esigenze, non sempre concordanti tra loro, è il «nuovo» professionista HR che da questo congresso speriamo possa trarre una visione non convenzionale dei compiti che lo attendono nelle singole realtà. Il congresso è voluto andare oltre il luogo comune della profes-

sione HR, immergendosi anche dal punto di vista emotivo nella complessità con la quale si confronta quotidianamente da una prospettiva nuova e diversa. È molto piaciuta la metafora dello sguardo dell'aquila che, in un colpo d'occhio osserva un vasto campo di mondo e dunque di possibilità, ma per selezionare e calarsi, velocemente su un punto preciso, quello dove sta la preda da cogliere. Orizzontalità (estesa) dello sguardo che segue l'evoluzione del mondo, e verticalità precisa, finalizzata e veloce che guida l'azione scelta di volta in volta. Per poi tornare alla visione generale e alla possibilità di re-inventare il disegno da perseguire.

L'aquila guarda ai processi in corso come parti di traiettorie ampie che, pur mutando nei particolari concreti, durano nel tempo, mantenendo stabili sia la visione del mondo esterno che quella della propria identità. È in questo modo che possiamo usare l'intelligenza fluida degli uomini e delle organizzazioni che li legano per navigare nel mare in tempesta dei nostri giorni, agitato dalle grandi onde prodotte dal capitalismo globale della conoscenza.

A partire, tuttavia, da quello che più conta: la speranza di futuro che muove gli uomini e le cose, inducendo a esplorare con coraggio lo spazio del possibile, andando oltre le certezze consolatorie del presente.

© Riproduzione riservata

## Cresce la flessibilità, aumentano le performance

Il 39° congresso nazionale Aidp è stata anche l'occasione per presentare i risultati di due importanti ricerche: una condotta in collaborazione con Iese-Consel sull'impresa flessibile e familiarmente responsabile e l'altra con Cornerstone Institute a tema «Il professionista HR: il futuro della nostra identità professionale». Ecco una breve panoramica di quanto emerso dalle indagini.

**IESE/CONSEL/AIDP.** Il contributo offerto al congresso nazionale dalla professoressa Nuria Chinchilla, direttore dell'International center for work and family dello Iese business school di Barcellona, ha dato nuova luce al concetto di conciliazione tra lavoro, famiglia e vita personale, rispetto alle politiche di flessibilità dell'impresa estesa. In questo scenario di estensione del perimetro d'influenza dell'impresa entrano in gioco soggetti fino a oggi poco considerati. Tra questi, famiglia, vita personale e community dei lavoratori, condizioneranno sempre più la motivazione e il contributo individuale apportato all'impresa. La ricerca internazionale Ifrei, International family responsible employer index, che si realizza in 19 paesi nel mondo, ha evidenziato che l'Italia ha un lungo cammino da percorrere. I dati mostrano una marcata arretratezza culturale sul tema, solo il 21% delle 216 imprese coinvolte adotta politiche di conciliazione/flessibilizzazione contro il 39% della media europea, e fanno

pensare che c'è molto lavoro da fare per uno sviluppo organizzativo delle nostre imprese che, oltre a renderle a misura d'uomo, ne migliorino la competitività internazionale.

Correlando i risultati con gli indici economici, è significativo notare che tra le organizzazioni coinvolte, quelle che attuano politiche di flessibilità organizzativa e conciliazione tra famiglia e lavoro, risultano più performanti rispetto a quelle disattente a questi temi. Sia il fatturato che l'utile netto ne beneficiano, sostenuti da una produttività più elevata, frutto, si ipotizza, di un livello di motivazione delle persone in grado di spingerle a contribuire maggiormente per reagire alla crisi economica in corso.

**CORNERSTONE INSTITUTE/AIDP.** Partendo da un'analisi effettuata con un gruppo di testimonial Aidp, è emerso l'identikit dell'HR manager ideale: un professionista capace di costruire forti reti relazionali e di implementare azioni di sviluppo delle risorse umane, non limitandosi al controllo e al contenimento dei loro costi; un individuo empatico, di mente aperta, dotato di valori orientati al servizio e alla dimensione economica. Confrontando questo profilo con quello rilevato su un campione di oltre 130 professionisti italiani, emerge però che l'HR manager attuale è più orientato ai valori di potere e competenza piuttosto che di servizio e di supporto; mostra una mente

sistemica e intuitiva; è sì un problem solver, ma non è sempre attento alla visione globale e strategica d'impresa. In questo quadro generale, alcuni dati risultano particolarmente interessanti: per esempio, le donne in genere e i professionisti che operano all'interno di aziende di servizi sono più vicini al profilo atteso. Di contro, i manager del Nordovest e quelli di aziende di grandi dimensioni, appaiono meno vicini al prototipo delineato.

«Oggi, per rispondere alle esigenze delle aziende moderne», sostiene Gianni Perri, managing partner di Cornerstone Italia, «l'HR manager deve essere una persona sempre più dotata di caratteristiche personali in linea con quelle indicate dalla ricerca, e non più meramente un tecnocrate della contrattazione e della gestione dei costi del personale. Deve saper curare l'attivazione delle potenzialità dei dipendenti coerentemente con le strategie aziendali e adottare, nelle relazioni con le persone, uno stile empatico e influenzante».

Per approfondire i risultati di entrambe le indagini è possibile consultare il sito [www.aidp.it](http://www.aidp.it) nella sezione congressi/Atti del convegno.

a cura di Roberto Sorrenti  
responsabile sviluppo  
& innovazione Consorzio Elis

e Gianni Perri  
managing partner  
Cornerstone Italia

Pagina a cura di

AIDP

Associazione italiana  
per la Direzione del Personale,  
Via E. Cornalia 26  
20124 Milano  
[www.aidp.it](http://www.aidp.it); [aidp@aidp.it](mailto:aidp@aidp.it)