

Il pendolo di Cappelli

di Gustavo
Bracco



SE È VERO QUANTO AFFERMA Peter Cappelli in merito al fatto che durante la Grande Depressione la linea riteneva che HR ostacolasse il miglioramento della produttività contrastando la tendenza dei capi di “minacciare gli operai e a volte anche malmenarli”, allora parteggio per l’HR di allora. E se è vero che in generale nei periodi di alta disoccupazione o di *jobless recovery* le politiche di HR tese al coinvolgimento, alla motivazione, allo sviluppo sono percepite come “irritanti” e “superflue” dalla linea, continuo a parteggiare per l’HR. Mi parrebbe infatti miope non prevedere che, nel momento in cui il mercato del lavoro riprendesse a tirare, se ne andranno i migliori, specie se l’azienda non li avrà “coccolati” nei tempi duri.

Da bianconero, ho sempre apprezzato che la Juventus abbia voluto e saputo tenersi i suoi grandi giocatori, Buffon per citarne solo uno, quando andò in serie B (immaginando che molti dei lettori non siano juventini, non entro nel tema della retrocessione...). Ricomparsi Buffon una volta tornati in A sarebbe stato difficile, e probabilmente più costoso.

L’articolo di Cappelli sembra indicare una sorta di pendolo perenne. Ipersemplifico: se la disoccupazione è bassa, HR è utile perché funge da carota (sa assumere e sviluppare i talenti); se la disoccupazione è alta, HR non serve perché il bastone i capi di linea lo sanno usare benissimo, e senza alcuna voglia di delegare la cosa ad HR! La mia esperienza di lavoro negli Stati Uniti è stata troppo breve per giudicare se questa analisi (che ho volutamente ipersintetizzato) sia pienamente rispondente alla realtà. Mi pare un po’ forzata e “macchiettistica”, ma certamente utile per i suggerimenti che Cappelli dà per migliorare il contributo di HR al successo dell’azienda. Acquisire maggiori conoscenze di business, misurare gli *economics* delle proprie azioni, abbandonare le attività che fanno perdere tempo, ecc: per quanto noti questi suggerimenti possano apparire a prima vista, tenerli sempre presenti non guasta.

Ho personalmente avuto la fortuna di poter lavorare, in Italia e all’estero, senza trovarmi mai esposto a tendenze della linea a comportarsi secondo il “pendolo di Cappelli”. Linea ed HR, nella mia esperienza, lavoravano e lavorano insieme “nella

buona e nella cattiva sorte”, cercando le soluzioni più efficaci e ragionevoli sia nei momenti di sviluppo che nei momenti di ristrutturazione. Non solo: cercando soluzioni sostenibili, che risolvano quindi le questioni di breve periodo senza compromettere il raggiungimento degli obiettivi di lungo periodo. Gli unici contrasti in cui mi è capitato di incorrere erano dovuti alla critica della linea nei confronti di HR perché “facevamo burocrazia”. A volte ho dovuto riconoscere la correttezza della valutazione della linea, a volte ho difeso la “burocrazia” quando obbligava a dare maggior oggettività e tracciabilità - e quindi trasparenza - alle scelte sulle persone.

Cappelli conclude il suo articolo con la notazione che, al di fuori degli Stati Uniti, HR ha ancora un ruolo strategico. La ragione risiederebbe nel fatto che nel resto del mondo la regolazione del lavoro, i sindacati, l’opinione pubblica, la politica, ecc. rendono indispensabile per le imprese curare gli interessi di tutti gli stakeholder; negli Stati Uniti, che “offrono l’ambiente più favorevole ai datori di lavoro”, prevale la “massimizzazione del valore per gli azionisti”. Credo che i fatti dimostrino che sul medio-lungo periodo non vi sia alcun contrasto tra *shareholders’* e *stakeholders’ value*. Al contrario: si chiama sostenibilità.

Una considerazione finale, a proposito dei rapporti tra linea ed HR: da tempo ci proclamiamo - o diciamo che vogliamo e dobbiamo diventare - “business partners”. Rispetto al vecchio HR “amministrativo” è un bel passo avanti, ma forse sta iniziando ad essere una definizione un po’ stretta. *Partner del business* è un tributarista, un esperto di piani di *compensation*, una banca, un fornitore di tecnologia o di sistemi: un “esterno”, quindi. Se è vero, ed è vero, che le persone fanno e faranno sempre più la differenza, forse come HR dobbiamo saper migliorare per diventare pienamente integrati, e ad alto valore aggiunto, nella definizione e nella *execution* della strategia aziendale. Come definire questo obiettivo non so. L’importante è porsi l’obiettivo del miglioramento, e perseguirlo.

Gustavo Bracco, Senior Advisor Risorse Umane Pirelli.