

PEOPLE MANAGEMENT. Sette esperti a confronto su quattro parole chiave del nostro tempo

Smart working

Una cosa è certa: se un'azienda è poco produttiva, significa che ha un'organizzazione del lavoro inefficiente, cioè che le persone non sono messe nella condizione di lavorare al meglio

di Letizia Olivari

Le persone al centro delle organizzazioni", in questo momento di cambiamento strutturale questa frase potrebbe trasformarsi da slogan a vero fattore di rilancio non solo delle attività produttive ma di tutta la nostra società. Perché ciò accada la frase si deve riempire di contenuto e di senso e abbiamo colto l'occasione dell'imminente Congresso Nazionale Aidp (v. intervista in queste pagine) per chiedere a sette persone, che a vario titolo si occupano di gestione delle risorse umane all'interno delle aziende, di confrontarsi con quattro parole: lavoro, persona, competitività e progetto. E di spiegarci cosa evocano e come si possono collegare tra loro.

Ne è nato uno scambio di vedute che può essere un utile invito a fermarsi a riflettere per elaborare strategie nuove e capaci di comprendere i fenomeni con quella rotondità necessaria per abbracciarne la complessità. Ecco le risposte di **Franco Amicucci**, fondatore della omonima società di formazione, **Sergio Barozzi**, partner dello studio Lexellent, **Carlo Caporale**, senior director di Wyser Italia, società di Gi Group, **Linda Gilli**, presidente e amministratore delegato di Inaz, **Leonardo Nieri**, presidente Adhr, **Giovanni Marseguerra**, ordinario di Economia politica presso la facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e delegato del Rettore per il coordinamento dell'offerta formativa e **Marco Masella**, presidente della Scuola di Palo Alto.

Cosa lega le parole lavoro, persona, competitività e progetto?

Amicucci. Sono parole piene di vita, che cambiano continuamente significato, colore, sfumatura nelle diverse epoche sociali ed economiche, per le culture collettive e le singole persone. Oggi sono prevalenti le visioni negative, date dalla mancanza di lavoro e dai tanti drammi umani che ne conseguono, dalla negazione di valori della persona, da una sterile competitività. Questo ci rende prigionieri di una lettura delle trasfor-

mazioni tutta centrata sulla parola "crisi". Se proviamo a uscire dal nostro guscio nazionale e guardare a quello che sta avvenendo nel mondo, la nostra visione cambierà. Scopriremo un mondo di opportunità create dalla rivoluzione tecnologica e scientifica in atto e miliardi di persone dei paesi emergenti che per la prima volta hanno accesso a beni, informazioni, diritti. Solo con questa apertura possiamo progettare nuove forme di lavoro che valorizzino la persona e la sua dignità e una nuova competitività del nostro paese, riprendendo dalle nostre migliori radici quell'energia creativa che ha sempre caratterizzato il nostro paese.

Barozzi. L'ordinamento giuslavoristico italiano non favorisce una coniugazione "armonica" di questi elementi, se si esclude l'idea di "lavoro a progetto". Credo che in generale tutta la contrattazione sul lavoro in Italia soffra di una iper-regolamentazione che è quella che rende il lavoro poco flessibile, dunque poco "incentivabile" e, di fatto, poco competitivo. Troppo spesso, dietro alla maschera di un ipergarantismo che vede una pletera di contratti nazionali di lavoro eccessiva (più di 250 per le diverse categorie, con un'infinità di mansionari e livelli) si nasconde una sostanziale incontrollabilità dei livelli di produttività e di performance del lavoratore che, una volta assunto, guarda più alla difesa a oltranza del posto (ben sapendo che se oggi lo perde difficilmente ne troverà un altro) che alla qualità della sua prestazione e alle dinamiche di carriera. La riforma Fornero, non del tutto per colpa sua (è arrivata nel peggior momento di mercato possibile), non scioglie questi nodi. La strada non è l'abolizione della contrattazione nazionale che porterebbe all'ingovernabilità completa delle relazioni, ma una sua radicale semplificazione. Quattro, cinque contratti nazionali, non di più, che fissino lo schema base di mansioni e retribuzioni (il minimo di soldi possibile per il massimo di lavoro possibile). Tutto il resto demandato a contrattazioni aziendali e a premi di produzione (anche a progetto) che possano finalmente fare una differenza.

Caporale. Il lavoro è una parte fondamentale della vita della maggior parte delle persone, non solo legato alla sicurezza economica, ma anche alla realizzazione, al senso di appartenenza e ha una forte valenza su come ci collochiamo all'interno della società: oggi è sicuramente un tema caldo, soprattutto nelle economie mature, dove il mercato del lavoro sta subendo una forte evoluzione ed è al centro del dibattito politico, sociale ed economico. Al centro di questo sistema c'è la persona: e le persone, insieme, danno vita alle organizzazioni. In questo senso vedo una maggiore consapevolezza

za del collegamento tra la soddisfazione e la performance del singolo e il successo dell'organizzazione: dalla contrapposizione dipendente vs azienda il mercato attuale ha spinto a una logica di condivisione (e anche di contributo e responsabilità del singolo). Competitività è un tema centrale in un mercato globale, dove ci si confronta con concorrenti e l'eccellenza è necessaria per andare avanti: questo vale per la singola persona come per la grande azienda. Progetto: oggi i mercati si evolvono rapidamente, proattività e orientamento al cambiamento sono elementi necessari. Per questo l'idea del progetto è centrale, nella misura in cui non si può stare fermi, ma bisogna avere chiari in mente obiettivi che si vogliono raggiungere e tempi per realizzarli.

Nieri. Solo con la compresenza e la coesione di tutti questi elementi - lavoro, persona, competitività e progetto - le aziende oggi possono cre-

scere, economicamente e non. A oggi è assolutamente impossibile immaginare il mondo del lavoro svincolato dalle risorse che vi operano e apportano il loro costante contributo, dalla competitività, presupposto di sviluppo e crescita economica duratura e sostenibile di ogni azienda, da progetti, innovativi ed eterogenei. Il destino delle imprese e del loro successo passa, infatti, attraverso il e persone. Ed è proprio per questo che investire nelle risorse umane è una scelta strategica fondamentale per avere successo.

Gilli. Lavoro, persona, competitività, progetto sono da sempre i punti cardine attorno a cui ruota tutta





l'attività di chi si occupa di impresa. Ogni idea volta a far ripartire l'economia del nostro paese deve basarsi su questi concetti, senza mai dimenticare che sono legati da una forte sinergia. Le ricette con le quali attuare questa sinergia hanno bisogno di essere riviste alla luce delle trasformazioni sociali ed economiche, che sono da studiare, comprendere e fare proprie. Pensiamo, per esempio, al concetto di competitività dell'impresa. Oggi non va inteso come una semplice spinta a gareggiare e primeggiare, ma va legato alla ricerca di una produttività e di una crescita reale nel medio-lungo periodo. Essere poco produttivi significa avere un'organizzazione del lavoro inefficiente, significa che le persone non sono messe nella condizione di lavorare al meglio.

Marseguerra. Credo che la dottrina sociale della Chiesa offra gli strumenti interpretativi più appropriati per collegare tra loro questi importanti concetti. Non c'è dubbio che, tra i quattro indicati, il più rilevante è quello di persona. Direi che l'essenza stessa del cristianesimo consiste nell'affermazione, giustificazione e promozione del valore incondizionato della persona umana, anche nel suo nesso di relazioni con l'altro. Basti in proposito ricordare la *Populorum Progressio* di Paolo VI quando dice: "...l'autentico sviluppo dell'uomo riguarda unitariamente la totalità della persona in ogni sua dimensione". Attorno a quello di persona ruotano poi gli altri termini, a partire dal lavoro, che è essenziale per la promozione della dignità dell'individuo, e dal progetto: ciascuno diventa davvero libero aderendo al progetto che Dio ha per lui. La competitività, infine, è un mezzo, importante ma sempre un mezzo, per perseguire il fine dello sviluppo, che deve essere sviluppo "umano", cioè della persona e dell'umanità intera.

A colloquio con Filippo Abramo

Guardiamoci intorno!

Il 17-18 maggio i direttori del personale che aderiscono ad Aidp si incontrano a Firenze per il loro Congresso Nazionale, che quest'anno si intitola "Dalla crisi al progetto". Un'occasione per riflettere e confrontarsi sul futuro del paese con l'intervento di prestigiosi speaker (www.aidp.it). Ne parliamo col presidente dell'Associazione, nonché dell'Associazione europea dei direttori del personale, Filippo Abramo.

Presidente Abramo, cosa può imparare dalla crisi la direzione delle risorse umane?

Nella crisi l'Hr ha l'opportunità di giocare un ruolo importante perché l'azienda non può più ignorare cosa succede al di fuori delle sue mura. Non si può più cercare di essere autonomi e di agire nel chiuso di un castello avulso dal contesto. Dal 2007 il mondo è cambiato, non stiamo attraversando solo una crisi passeggera. La crisi finanziaria si è prima tramutata in crisi economica e ora siamo in piena crisi sociale, una crisi che sta costando perdita di posti di lavoro, con i relativi drammi personali che hanno ricadute su tutta la società. In una situazione così "volatile", chi si occupa di persone all'interno dell'azienda deve giocare un ruolo importante. Oggi la vita e la morte delle aziende si giocano sulla gestione delle persone, ciò che è in gioco è la business continuity, la garanzia della sopravvivenza dell'azienda. In termini molto pratici questo vuol dire che il direttore Hr deve nello stesso tempo guardare all'interno dell'azienda e alle sue necessità e, allo stesso tempo, alle opportunità che si presentano all'esterno. Si deve diventare un po' strabici, e non è semplice. Questo per un duplice motivo: se la gente non si fida, ha problemi con il management, ha difficoltà di relazione, questi problemi non restano più all'interno

dell'azienda, ma si riverberano anche all'esterno. Se l'azienda deve ristrutturare una persona che ha già le sue preoccupazioni - il mutuo da pagare, le spese di casa, i figli - aggiunge la preoccupazione di essere essa stessa oggetto di ristrutturazione.

Quindi il direttore del personale cosa può fare?

Il nostro lavoro è cambiato. Non ci si può più occupare solo di ciò che fa parte della tecnica: selezione, formazione, progressione in carriera; occorre anche affrontare tematiche sociali e questo può farlo solo il direttore del personale perché è il più vicino, per formazione e ambito, a quelle competenze sociali, psicologiche e, aggiungerei anche antropologiche, che sono necessarie.

Gli Hr manager italiani sono in grado di fare questo passaggio?

La risposta non è così lineare come possa sembrare. Non è detto che chi ha affrontato nella sua professione solo i temi legati agli aspetti amministrativi del personale possa occuparsi dell'ambito psicologico, ci sono persone culturalmente adatte e altre che devono cogliere la sfida migliorando le proprie competenze. Competenze che sono diventate molto più complesse, perché oggi il direttore del personale deve conoscere oltre al business del settore dell'azienda, anche la realtà territoriale e sociale in cui opera l'azienda. Se ci si limita agli aspetti legali, amministrativi e sindacali di una ristrutturazione si fa quello che si è sempre fatto. Il direttore del personale può invece contribuire



Filippo Abramo,
presidente Aidp

ITALIANA PER
IL PERSONALE



a trovare soluzioni alternative. Per esempio, la terziarizzazione di alcuni servizi non centrali per l'azienda e aiutare i dipendenti a creare una cooperativa o una piccola impresa, alla quale l'azienda può garantire le commesse per avviarsi e nella quale i dipendenti possono investire una parte della loro liquidazione. Occorre avere fantasia e credibilità verso l'imprenditore, verso i lavoratori e verso gli altri stakeholders, come per esempio gli enti pubblici che possono essere coinvolti. Questo, rispetto al vecchio ruolo delle risorse umane, è tutta un'altra cosa e già ci sono esempi di questa tendenza. Occorrono una forte attenzione ai temi sociali e creatività nell'affrontare il problema e nell'elaborare soluzioni. La crisi non si risolve in modo burocratico. Per questo, il nostro congresso è intitolato "Dalla crisi al progetto".

Un bel cambiamento! Come fa il direttore del personale a crescere in questa direzione?

La crisi inevitabilmente costringe a cambiare, perché chi non cambia muore. È necessario che i professionisti Hr escano dal loro angolo, acquisiscano la mentalità e il linguaggio del business, siano in grado di provare con i numeri l'utilità del loro lavoro per il conto economico aziendale.

Lei è presidente anche dell'associazione europea dei direttori del personale. Nel confronto con gli altri paesi cosa si può imparare?

Con umiltà e curiosità si possono trovare molti interessanti spunti di cambiamento da coniugare nello specifico contesto e nel territorio. Per esempio, negli ultimi convegni nazionali che ho seguito in Macedonia, Bulgaria e Romania i temi della crisi erano coniugati con la responsabilità sociale. Devo anche sottolineare che in questi paesi la funzione di direzione del personale è prevalentemente svolta da donne che, per diverse ragioni, hanno una visione differente da quella portata dagli uomini e contribuiscono a sottolineare l'aspetto sociale del nostro operato. ■

Masella. Il periodo che stiamo attraversando è particolarmente difficile e uno dei maggiori rischi che le aziende corrono sta nel considerare le persone come una semplice voce di costo. Le aziende con una scarsa competitività non riescono a isolare il momento di crisi dalla necessità di innovare o ancora meglio creare nuovi mercati. La sensazione in alcuni casi, superando le dichiarazioni formali, è quella di pensare di avere persone poco propositive sul piano del business. Il tutto risulta in contrasto con il fatto che, all'estero, la capacità progettuale è considerata innata nelle nostre persone. Il recente Salone del mobile ne è un esempio incredibile. La Scuola di Palo Alto, attraverso il suo network, si trova spesso durante l'anno a partecipare a meeting Internazionali e questa nostra capacità emerge costantemente e, soprattutto, ci viene riconosciuta.

Cosa può fare la formazione per passare dalle parole ai fatti?

Masella. Quando le persone diventano un freno ci troviamo di fronte ad aziende che ne hanno bloccato la capacità propositiva e la naturale professionalità. Utilizzando il titolo di un famoso libro di John Medina, che è intervenuto al recente Positive Business Forum, mi sento di affermare che le aziende sono piene di uomini e donne "naturalmente intelligenti" e che poi si fa di tutto per limitare questa predisposizione. La stessa cosa avviene nel mondo dell'apprendimento, sia scolastico che aziendale. Dobbiamo tornare a far fiorire le persone passando da una formazione basata sia sullo sviluppo dei punti di forza che sulla solidità individuale. Così facendo renderemo più resilienti le nostre aziende che smetterebbero di essere delle bandiere al vento a ogni piccola o grande crisi. La formazione è sicuramente una delle leve di sviluppo, ma dobbiamo essere innovativi ed evitare di cadere nella tentazione

di tornare ai vecchi modelli solo per sentirci nuovamente al sicuro, perché ciò che funzionava quando il mercato cresceva è semplicemente superato».

Marseguerra. La formazione è decisiva per migliorare le capacità di decisione e azione delle persone. "Sotto questo profilo diventa essenziale il ruolo delle Università come soggetti istituzionalmente dedicati alla formazione che consentano un rapido ed effettivo inserimento nel mondo del lavoro, ma forniscano anche la consapevolezza della complessità della nostra epoca e la capacità di affrontare queste complessità con strumenti adeguati. In Università Cattolica si formano persone, non si forniscono solo competenze. Credo che in una situazione come quella attuale, in cui la diffusa mancanza di responsabilità sociale viene spesso indicata come una delle principali concause della crisi, questo compito rivesta un'importanza cruciale, direi epocale".

Amicucci. La formazione tradizionalmente incide sulla motivazione delle persone quando risponde ai bisogni primari e fondamentali come quelli della sicurezza del posto di lavoro, dello sviluppo professionale, dell'adeguamento continuo della professionalità. Un fattore sicuramente motivazionale è quello di intervenire su tutti i fattori che sviluppano appartenenza, attraverso l'informazione e il coinvolgimento continuo sugli obiettivi e le strategie aziendali. Un ruolo evoluto la formazione lo assume quando risponde ai bisogni evoluti e raffinati della persona, come quelli dello sviluppo dell'autostima, delle capacità relazionali, dell'efficacia personale e mantiene continuamente adeguate le competenze delle persone ai continui mutamenti tecnologici e sociali.

Se la funzione dell'Hr cambia e



diventa più complessa, quali strumenti può utilizzare per giocare un ruolo attivo e centrale nell'organizzazione aziendale?

Gilli. Un'impresa non deve solo assicurarsi di attrarre a sé i migliori talenti, ma deve dare loro modo di esprimersi, tramite investimenti in formazione e un ambiente di lavoro favorevole alla loro crescita (senza dimenticare l'attenzione a un migliore work-life balance). L'obiettivo è creare un ambiente in cui tutti possano dare il meglio: la direzione Hr ha la responsabilità di creare le condizioni perché questo succeda, ma poi, naturalmente, i dipendenti devono farsi avanti e rendersi protagonisti in prima persona, con la partecipazione, la diffusione delle buone prassi, la condivisione dei valori che l'azienda promuove all'interno e all'esterno. Queste sono le basi per operare insieme per il bene comune. «Non dimentichiamo che questi sono i tempi in cui tecnologia e innovazione ci mettono a disposizione nuovi strumenti non solo per rendere più efficiente l'organizzazione del personale, ma anche per prevedere gli scenari futuri. Il tema dei Big Data, oggi sulla bocca di tutti, è davvero in grado di trasformare l'attività dei direttori del personale. La grande mole di numeri a disposizione dell'azienda e, nello specifico della direzione Risorse umane, consente di guardare dentro le nostre realtà, di interpretarle e di captare i cambiamenti che si manifesteranno. La Business Intelligence, da attuare con i software più avanzati, ci consente di vedere attraverso i dati e oltre i dati, per capire meglio il reale e per prepararci agli scenari che verranno. In questo momento più che mai, quindi, le direzioni Hr hanno il compito di fare da collante rispetto alle diverse direzioni aziendali, perché hanno una visione completa e profonda della struttura, delle persone che la compongono e del contesto in cui lavorano, e possono aiutare a formulare nuove strategie di smart working per sviluppare tutto il potenziale della propria impresa».

Barozzi. Sul fronte degli strumenti organizzativi, Sergio Barozzi ritiene che il modo migliore (e il meno applicabile) è quello di dare alle persone lo spazio per realizzarsi sul lavoro. «Non è facile in presenza di contratti che dettagliano in maniera eccessiva (e quasi mai aggiornata) le mansioni che devono svolgere. L'operaio di una fabbrica ipertec-

nologica oggi può avere responsabilità pari o superiori a quelle di un dirigente di 25 anni fa. Le tecnologie spesso portano a una sovrapposizione e confusione di ruoli che non è facile definire (e riconoscere) in un contratto. Le aziende migliori sono quelle che dedicano molte risorse alla formazione sul campo e allo sviluppo delle persone, e spesso un buon capo del personale riesce ad adattare gli strumenti contrattuali alle esigenze di un'azienda coesa, dove gli obiettivi vengono condivisi. Quasi mai è vero il contrario: se l'azienda non ha obiettivi condivisi, non ispira la formazione di gruppi di lavoro coesi, non c'è norma contrattuale che tenga. Prima o poi i dipendenti finiscono per vivere il lavoro, nella migliore delle ipotesi, come una routine. In queste situazioni è più facile l'insorgenza di situazioni conflittuali. In alcuni casi è inevitabile».

Caporale. Chiarezza negli obiettivi e strutture snelle e semplici, in cui si comunica in modo efficace e trasparente, rendono il lavoro più efficiente. È importante avere bene in mente obiettivi di lungo periodo ma scomporli in tappe intermedie e dividerle. Bisogna promuovere il lavoro di squadra, nel rispetto delle responsabilità, ben definite, del singolo: se tutti "funzionano" ne ha vantaggio l'intera organizzazione ed è quindi interesse condiviso del singolo che anche i colleghi siano messi in condizione di dare il meglio e contribuire in modo visibile ai risultati dell'organizzazione.

Nieri. Diventa necessario per le imprese mettere le proprie risorse nelle condizioni ottimali per rendere efficiente il proprio lavoro, dando libera espressione a tutto il potenziale di cui sono dotate. La semplice formazione, sebbene importante e necessaria, risulta essere comunque insufficiente se non supportata da un adeguato trasferimento di tutti quegli elementi, quali obiettivi, strategie, prospettive aziendali, in un'ottica di condivisione e coinvolgimento. Fornendo ambienti di lavoro "sani" e in continua evoluzione e una disponibilità di strumenti adeguati, che fungano da stimolo alle persone, è possibile creare un team di lavoro equilibrato, nonché ben consapevole della realtà aziendale in cui lavora e in cui possa esercitare le proprie competenze al meglio. ■