

## Da risorse umane a persone

(Intervento svolto in Unisys con lo scopo di fornire alle persone in azienda un modello di collaborazione fondato sull'acquisizione di competenze relazionali).

di Barbara Bernardoni, Human Resource Consultant di Unisys Italia dal 1996.

Si occupa di progetti di sviluppo, relativi alla performance, al potenziale, ai programmi di incentivazione e di relazioni con il personale. Ha 20 anni di esperienza professionale nell'ambito della direzione del personale che ha maturato nel settore dell'information technology.



## IL "VECCHIO" CHE AVANZA

Non mi è mai piaciuto il termine Risorse Umane che da circa un ventennio ha sostituito il termine Personale per indicare uno dei tre elementi costitutivi dell'impresa. Analogamente provo un fastidio crescente per la desinenza inglese "business partner" che, associata al predetto termine Risorse Umane, dovrebbe qualificare l'ipotetico nuovo ruolo di consulente d'affari assunto dal successore dell'obsoleto "direttore del personale".

La ragione del mio rifiuto nasce dall'aver constatato quanto possa essere in molti casi falso l'assunto all'origine di tale inversione di rotta, vale a dire la centralità del fattore umano in quanto "capitale" dell'azienda. Aver *reificato le persone*, in buona sostanza, avrebbe dovuto rappresentare un passo obbligato per poterne avere cura, come si ha cura delle risorse finanziarie o degli altri "asset" dell'azienda.

La storia degli ultimi venti anni ha infatti visto continui processi di ristrutturazione in cui numeri crescenti di persone sono state estromesse dalle aziende e non riqualficate rispetto ai cambiamenti del mercato e della tecnologia; la formazione permanente che avrebbe dovuto in qualche modo anticipare i cambiamenti del mercato e adeguare i profili professionali non è mai stata un'alternativa reale rispetto a questi fenomeni di espulsione. La formazione, che non sia stretto aggiornamento tecnico, continua ad essere prevalentemente interpretata dal management come uno strumento da offrire in modo generalizzato e in chiave motivazionale, da poter "tagliare" o sospendere quando occorre ottimizzare i costi.

In passato il personale era massa e non insieme di individui, ma aveva una sua identità, era "forza lavoro" spesso in rapporto dialettico con le altre componenti dell'impresa. Oggi le risorse umane, all'interno delle nostre aziende globali, rischiano di essere ancora di meno: benché le

professionalità siano molto più eterogenee e quindi individuali e non standardizzabili, questa individualità rischia di diventare un punto di debolezza perché non consente più una rappresentanza collettiva degli interessi professionali, ma nel contempo non crea le condizioni per essere realmente centrale nei disegni dell'azienda, in quel rapporto cliente-fornitore che, salvo eccezioni, non è ancora così diffuso nei rapporti interni all'azienda.

Quanto al business partner, il presunto nuovo ruolo strategico dell'ex direttore del personale che opera come consulente della direzione e guida il cambiamento anzi lo anticipa, non è così facilmente riscontrabile. Anche nella mia esperienza diretta vedo più spesso che questo ruolo ha una dimensione più tattica e operativa, elaborando politiche e strumenti per ottimizzare i costi del lavoro quando i problemi hanno ormai raggiunto il limite di guardia e ci sono pochissimi spazi di manovra rispetto ai licenziamenti collettivi, oppure elabora sempre più misuratori volti a incentivare la prestazione rispetto a piani di produttività sempre più aggressivi, dovuti alla competizione internazionale.

Certamente il vecchio direttore del personale, depositario delle norme e un po' carabiniere, non era più un interprete adatto ai tempi. Ma questo nuovo ibrido, sempre più investito di responsabilità finanziarie e di business rischia di abdicare alla sua funzione, a mio avviso, più importante: aiutare le persone a crescere all'interno dell'azienda, esprimendo nel lavoro il proprio valore e la propria unicità e nel contempo ad integrarsi con gli altri per raggiungere risultati di business condivisi e compatibili con i bisogni della comunità.

#### LA DE-RESPONSABILIZZAZIONE NELLE AZIENDE GLOBALI

Si è detto e si è scritto tanto sul fatto che il senso d'appartenenza all'azienda è un valore tramontato a favore del senso di appartenenza alla propria identità professionale; si è parlato di professionisti di impresa che operano con logiche sempre più simile a quelle di liberi professionisti e che instaurano con l'azienda un rapporto non più di dipendenza ma analogo a quello del fornitore di servizi.

Però non s'indaga fino in fondo se in realtà questo presunto libero professionista affrancato dai vincoli di subordinazione classici, come i vincoli spazio-temporali, abbia realmente la possibilità di esprimere le proprie competenze e attitudini rispetto a strategie globali che definiscono processi, strumenti, politiche pensati per lui e sopra di lui, esattamente identici a qualunque latitudine e in qualsivoglia contesto culturale e di mercato.

Se si guida per mano qualcuno a cui si lascia solo la facoltà di operare all'interno di processi governati da rigide procedure e regole, è abbastanza evidente che questo qualcuno non si senta protagonista delle proprie azioni e tenda sempre più a rinunciare alla propria responsabilità verso i risultati, facendone carico all'organizzazione.

Le aziende globali, a dispetto dei principi professati, sembrano più ricercare esperti esecutori di uno spartito fatto eseguire da pochi direttori, piuttosto che jazzisti capaci di creare insieme la propria musica, introducendo variazioni su un tema comune, se ritenuto di maggiore effetto.

#### LA CONFORMITA' APPARENTE: CAMBIARE TUTTO PER NON CAMBIARE NIENTE

Quando incorrono nell'insuccesso, decretato dal mercato e dagli azionisti, le aziende globali mettono in campo, aiutate in questo da interessate società di consulenza organizzativa e di comunicazione, repentini cambiamenti di strategie e conseguenti riorganizzazioni, sempre più spesso caratterizzate da scorpori o acquisizioni o decentramento di pezzi di azienda.

Dietro questo frenetico mutamento, spesso accompagnato da polveroni incredibili sul "re-branding" e sulla comunicazione interna, lo sport nazionale dei dipendenti, pardon dei professionisti di azienda, a tutti i livelli, è continuare ad agire come sempre accettando di

confezionare in modo diverso la propria esperienza. Quando si chiede obbedienza e conformismo e non si fa leva sulle capacità critiche, non ci si può aspettare altro dalle persone.

Almeno inizialmente le aziende si accontentano di questa apparente conformità; cercando il consenso non sono interessate ad esplorare quanto reale esso sia almeno fino al prossimo insuccesso decretato dal mercato e dagli azionisti, ma anche allora si cercheranno le strade più semplici, cioè quelle di un avvicendamento ai vertici che renderà possibile progettare una nuova organizzazione, addossando le responsabilità alla passata gestione.

#### L'ANTAGONISMO APPARENTE : CRITICARE TUTTO PER NON CAMBIARE NIENTE

L'altro comportamento, ugualmente diffuso in situazioni di crisi, è la critica estrema e il rifiuto a priori dei cambiamenti proposti e introdotti dalla casa madre come risposta all'insuccesso. Questo antagonismo è più apparente che reale perché non nasce da un rapporto dialettico e negoziale con i vertici dell'organizzazione, ma si esercita "nei corridoi", in riunioni informali o formali, comunque tra interlocutori che non hanno alcun potere di modificare il contesto.

Il management in questo caso è appagato nel prendere le distanze dalla casa madre e pensa in questo modo di acquisire consenso e popolarità tra i propri collaboratori. In realtà abdica al proprio ruolo ed è ancora più pericoloso di quanto non lo sia il management conformista, perché non propone modelli alternativi, limitandosi a indebolire le soluzioni adottate oltreoceano e a creare di fatto demotivazione e stallo.

#### LA PARTECIPAZIONE RESPONSABILE : NEGOZIARE GLI OBIETTIVI PERSONALI

Un punto di equilibrio che mi sento di promuovere e che sta rappresentando una possibile via d'uscita rispetto al quadro non esaltante che ho appena tracciato di una realtà aziendale globale (non intendo fare generalizzazioni ben inteso, essendo la mia esperienza limitata al mondo delle multinazionali americane, nel settore informatico), è quello di puntare sulla **partecipazione responsabile** di tutti gli attori in azienda, e sulla condivisione delle conoscenze.

L'assunto di base è che si possa utilizzare il sistema azienda, rispettandone i processi e le regole in modo trasparente e onesto, proponendo, attraverso gli strumenti di comunicazione e gestione di cui la comunità si è dotata, il proprio valore, creando così le premesse per poter coniugare il proprio sviluppo con gli obiettivi aziendali, o almeno trovare un equilibrio accettabile per entrambi.

Approfitando di un sistema di gestione e comunicazione aziendale che richiede alimentazione dal basso ma che viene troppo spesso non valorizzato per le sue valenze democratiche, per favorirne solo lo scopo di controllo centralizzato, abbiamo cercato come direzione del personale di proporre ai nostri professionisti delle iniziative che abbiano come punto di partenza la conoscenza reciproca e la condivisione di esperienze e conoscenze che vadano anche oltre i ruoli professionali di ciascuno.

La collaborazione, sempre più indispensabile, per far fronte a progetti complessi e mutabili nel tempo, si avvia se le persone sviluppano rapporti di fiducia e stima e questi presuppongono una conoscenza che si è andata perdendo perché passata in secondo piano rispetto agli obiettivi contingenti della propria comunità professionale ristretta (risultato di una verticalizzazione spinta e di una conseguente competizione interna patologica).

In particolare con Emma ha preso l'avvio una delle esperienze per noi più innovative e cruciali per lo sviluppo dei talenti interni: **le botteghe**. Abbiamo cioè ricreato, all'interno del programma di sviluppo dei potenziali, un percorso individuale in cui le persone che avevano manifestato interesse alla propria crescita in azienda ("gli apprendisti") venivano affiancate da un "maestro", selezionato dalla direzione aziendale in quanto riconosciuto come massimo esperto di una delle discipline fondamentali in azienda: consulenza, vendita, marketing e finanza.

L'apprendista e il maestro hanno il compito di sviluppare dei progetti volti all'acquisizione delle competenze possedute dall'apprendista, considerate fondamentali per il suo processo di crescita in azienda. Lo strumento del "**coaching**", proposto ad entrambi da Emma in un ciclo di 4 incontri, propedeutico allo sviluppo delle iniziative, aveva lo scopo di favorire la loro consapevolezza circa le modalità di relazione messe in campo e aiutare entrambi a controllarne l'efficacia, sia nelle relazioni tra di loro che nel rapporto con gli altri (capi, collaboratori, colleghi...) e di sviluppare specifiche competenze relazionali.

Le nostre "neo botteghe rinascimentali" hanno quindi preso il via da un concreto progetto aziendale i cui contenuti sono stati stabiliti congiuntamente da maestro e apprendista. Alcuni erano progetti già avviati di cui i maestri erano responsabili e a cui si è aggiunto il neoallievo, altri erano progetti nuovi che interessavano entrambi e che entrambi hanno inteso varare rispondendo alle richieste di un committente interno.

L'aspetto fondamentale per poter portare avanti con successo un progetto simile è che questo diventi **parte integrante degli obiettivi professionali** di maestri e apprendisti e veda un interesse attivo e non convenzionale da parte dell'azienda. Con interesse non convenzionale intendo affermare che non basta promuovere l'iniziativa dichiarando l'appoggio della direzione, ma occorre manifestare questo interesse attraverso iniziative molto semplici come chiedere riscontro dei lavori in corso, stabilire delle scadenze, valutare i risultati parziali o finali, adottandoli laddove portino beneficio all'azienda. Infine, data la valenza formativa implicita all'iniziativa, occorre offrire opportunità di crescita alle persone coinvolte che abbiano saputo dare prova del proprio valore attraverso la conduzione di tali progetti.

Se la bottega, pur impegnando i suoi attori in progetti reali non offre loro concrete opportunità di crescita, vale a dire, nuove posizioni da ricoprire o nuovi progetti/esperienze lavorative di cui assumere la titolarità, esaurisce la sua carica innovativa e la motivazione a partecipare.

Il percorso è ancora in atto nel momento in cui scrivo e ci sono state battute d'arresto, rinunce, ma anche molta determinazione in alcuni a proseguire su una strada che, per quanto dissestata e in forte salita, è forse una delle poche atte a ricostruire quel ruolo attivo e partecipe delle persone, premessa indispensabile – ancorché non sufficiente- per poter aspirare ad avere nuovamente successo nel mercato.