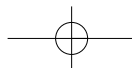
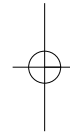
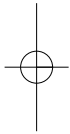
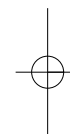
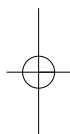


Collana "S3.Studium"

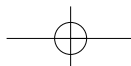
1





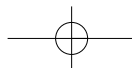
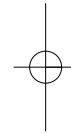
Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org.



Domenico De Masi, Stefano Palumbo

HR 2020
Storia e prospettive



Carter & Benson
CONSULENZA LEGALE



L'indagine previsionale "HR 2020. Storia e prospettive" è stata realizzata da S3.Studium in partnership con Bosch-Tec e Carter & Benson.

All'indagine hanno partecipato in qualità di esperti: Angelo Donato, Claudio Dozio, Enrico Gambardella, William Griffini, Matteo Moi, Monica Rancati, Michele Riccardi, Andrea Romanelli Zilli, Stefano Rossi, Francesco Rotondi, Alessandro Salustri, Alessandra Sama, Alessandro Sormani, Luca Vignaga, Roberto Zecchino.

Hanno inoltre partecipato al progetto: Alessandra Colombo, Simona Erba, Martina Manzì, Alessandro Protti, Giovanni Romani, Francesca Voltarel, Elisa Zetti.

La ricerca è stata diretta da Stefano Palumbo, con la collaborazione di Camilla Monda e Simona Testana.

Domenico De Masi ringrazia Giuseppe Varchetta per i preziosi suggerimenti che gli hanno consentito di arricchire i contenuti dei suoi due contributi a questo volume.

Sponsor:

LABLAW
STUDIO LEGALE
FALLA ROTONDI & PARTNERS

© 2011 by S3.Studium
corso Vittorio Emanuele II, 209 – 00186 Roma
<http://www.s3studium.it>

2011 Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA
viale Filippetti, 28 – 20122 Milano
<http://www.guerini.it>

e-mail: info@guerini.it

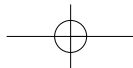
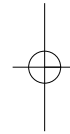
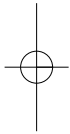
prima edizione: ottobre 2011

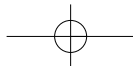
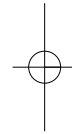
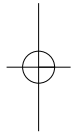
Ristampa: V IV III II I 2011 2012 2013 2014 2015

Printed in Italy

ISBN 978-88-6250-376-1

HR 2020
Storia e prospettive





INDICE

Premessa 13

1. DALLA CENTRALITÀ AL DECLINO 19

di Domenico De Masi

La scienza ignota, p. 21 - Un sistema “product oriented”, p. 22 - Massa esecutrice, p. 23 - Valori industriali, p. 25 - Fabbrica: dall’accozzaglia al sistema, p. 27 - La teoria “classica”, p. 28 - I principi dell’organizzazione scientifica, p. 32 - Taylor in Italia, p. 34 - Anni Cinquanta: ricostruire, controllare, punire, p. 38 - Lotta di classe, p. 42 - Le “Human Relations”, p. 44 - Anni Sessanta: svoltare a sinistra, p. 48 - Elton Mayo in Italia, p. 51 - Anni Settanta: organizzare, manipolare, terrorizzare, p. 55 - Lunga marcia dei comunisti verso il governo, p. 57 - Il paradigma sistemico, p. 62 - Il verbo stenta a farsi carne, p. 64 - Anni Ottanta: la Direzione del Personale perde colpi, p. 66 - La complessità, p. 70 - L’avvento postindustriale, p. 73 - Prigionieri del “cultural gap”, p. 82 - Anni Novanta: il postindustriale in lista d’attesa, p. 83.

2. DAL DECLINO AL DISORIENTAMENTO 91

di Domenico De Masi

La letteratura manageriale, p. 93 - Duemila: dieci anni di disorientamento, p. 97 - Chi guida le danze?, p. 104 - Crisi o decrescita?, p. 106 - I paradossi dell’organizzazione ibrida, p. 110 - I nodi da risolvere, p. 113 - Il miraggio della stanza dei bottoni, p. 116 - Riconquistare la centralità, p. 118.

3. LE PROSPETTIVE DELLE HR AL 2020 123

a cura di Stefano Palumbo

Il contesto esterno 125

Il mercato del lavoro, p. 125 - Il quadro sindacale nazionale, p. 130 - Le caratteristiche delle persone, p. 132 - Il rapporto fra persona e azienda, p. 137.

L'evoluzione della forza lavoro 140

Tipi di personale, p. 140 - Le relazioni contrattuali, p. 142 - Rappresentanze sindacali e conflitti, p. 144 - La gestione della fase di uscita, p. 147.

Il ruolo delle HR in azienda 151

Le diversità nei modelli gestionali, p. 151 - L'impatto del cambiamento organizzativo sulle HR, p. 155 - Il ruolo delle HR nei processi di cambiamento, p. 159 - Le relazioni con le altre funzioni, p. 163 - Le HR e la comunicazione, p. 167.

Sfide e problemi emergenti per le HR 170

Il rapporto con il business, p. 170 - La gestione dei tempi e dei luoghi di lavoro, p. 174 - Valori, cultura, etica, p. 178 - La gestione della diversità, p. 180 - Clima e motivazione individuale, p. 182.

Funzioni e strumenti delle HR 184

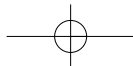
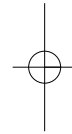
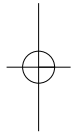
L'evoluzione organizzativa, p. 184 - Funzioni che cambiano e nuove funzioni, p. 187 - Metodologie e strumenti, p. 192.

Profilo e competenze dell'HRD 195

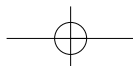
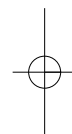
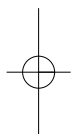
La figura del Direttore del Personale, p. 195 - Le competenze del Direttore del Personale, p. 197 - Ricompense, remunerazione e sbocchi, p. 200.

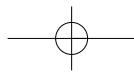
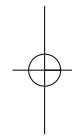
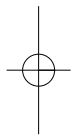
4. IL PUNTO DI VISTA DEI PROTAGONISTI 203

Il mercato del lavoro, *Matteo Moi*, p. 205 - Le relazioni sindacali, *Andrea Romanelli Zilli*, p. 208 - Il rapporto fra persona ed azienda, *Roberto Zecchino*, p. 212 - Le relazioni contrattuali, *Francesco Rotondi*, p. 214 - Le diversità dei modelli gestionali, *William Griffini*, p. 217 - L'impatto del cambiamento organizzativo sulle HR, *Alessandra Sama*, p. 220 - Il ruolo delle HR nei processi di cambiamento, *Michele Riccardi*, p. 224 - Le relazioni con le altre funzioni, *Stefano Rossi*, p. 228 - Il rapporto con il business, *Claudio Dozio*, p. 230 - Cultura, diversità e clima, *Alessandro Sormani*, p. 233 - Organizzazione e strumenti delle HR, *Luca Vignaga*, p. 237 - Il cambiamento nelle funzioni delle HR, *Monica Rancati*, p. 241 - Profilo e competenze dell'HRD, *Alessandro Salustri*, p. 243.



PREMESSA





Il progetto

Quindici esponenti di primo piano della gestione del Personale in Italia si incontrano tre volte in tre mesi per tracciare uno scenario affidabile di come la loro professione evolverà fra il 2011 e il 2020. Un'esperta équipe prepara, stimola e accompagna le loro discussioni, elaborando tramite il metodo Delphi le idee che essi producono. Il risultato di questo lavoro diventa uno strumento per promuovere l'evoluzione della funzione del Personale, per aiutare i professionisti delle HR a cogliere le opportunità proposte dal cambiamento socio-economico e per prevenire i rischi che esso genera. Questo, in sintesi, è il progetto "HR 2020", impostato e realizzato dalla S3.Studium in collaborazione con Carter & Benson e Bosch-Tec, fra aprile e giugno del 2011.

L'iniziativa aveva la finalità di creare un momento di capitalizzazione di conoscenze sulla funzione del Personale, facendo convergere la prospettiva teorica di una società come S3.Studium, che da decenni riflette sull'evoluzione postindustriale e sulle sue implicazioni per le imprese, con l'esperienza gestionale di un gruppo selezionato di direttori del Personale, operanti in importanti imprese nazionali e multinazionali. Facendo convergere le riflessioni sulla storia recente della funzione (dal Secondo Dopoguerra ad oggi), con l'analisi della situazione attuale, e infine con lo sforzo immaginativo sulle prospettive al 2020,

si è arrivati a tracciare una traiettoria preziosa per orientare le strategie, tanto organizzative quanto personali, di coloro che lavorano, da dirigenti, quadri, *professional* o consulenti, nel campo della direzione del Personale. Il percorso, che conclude con la pubblicazione di questo volume la sua prima fase, è destinato a proseguire con una campagna di diffusione, che intende estendere la riflessione e lo sforzo anticipatorio alla comunità professionale.

La metodologia

La prima tappa del progetto è consistita in un seminario di una giornata, avviato con un'analisi della storia della direzione del Personale, dal dopoguerra ad oggi. La discussione si è poi progressivamente spostata sul presente e le prospettive future. Questi temi sono stati via via trasformati in quesiti sul 2020: come sarà la forza lavoro che le imprese impiegheranno? Come evolveranno i metodi gestionali? Quale rapporto le HR avranno con il business? Quali percorsi professionali porteranno ad assumere il ruolo di HR Director? Una volta messi a punto i quesiti, i partecipanti stessi hanno scritto – nella seconda parte della giornata – le proprie risposte e le hanno inviate all'équipe di ricerca.

Nelle quattro settimane successive l'équipe ha elaborato le risposte, le ha riorganizzate per tema e le ha trasformate in un secondo questionario, che conte-

neva tutte le ipotesi previsionali emerse dalla prima giornata. Si è svolto dunque un secondo seminario, in cui sono stati in primo luogo discussi gli argomenti principali emersi dalla prima fase di consultazione. Alla discussione ha fatto seguito la valutazione delle idee: ogni partecipante, individualmente, ha selezionato, fra l'ampia messe di idee contenute nel questionario, quelle che gli apparivano più credibili. Nell'arco del mese successivo, l'équipe ha predisposto il rapporto di ricerca, composto dalle ipotesi previsionali che hanno ottenuto la maggioranza qualificata di consensi da parte dei partecipanti al progetto.

Infine, nel corso della terza giornata di seminario, i risultati sono stati presentati dall'équipe e discussi approfonditamente dai partecipanti.

La credibilità del rapporto previsionale è direttamente legata alla qualità professionale garantita dagli esperti consultati e alle caratteristiche del metodo adottato:

- la doppia forma di consultazione (prima libera e riflessiva, poi analitica e basata sul meccanismo intellettualmente impegnativo della scelta secca fra il “SÌ” e il “NO”);
- il fatto che nessuno dei partecipanti sapesse chi ha formulato le varie ipotesi previsionali (che evita sia le contrapposizioni pregiudiziali, sia un assenso fondato più sul rispetto dell'autorevolezza che su una verifica puntuale);
- la selezione severa di tutte le ipotesi che non raggiungono un ampio consenso.

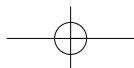
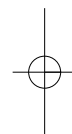
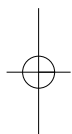
Il panel di esperti

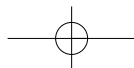
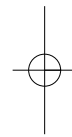
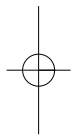
Il progetto ha coinvolto in qualità di esperti: Angelo Donato (Librerie Feltrinelli), Claudio Dozio (Aon), Enrico Gambardella (Dompè Farmaceutici), William Griffini (Carter & Benson), Matteo Moi (Carglass), Monica Rancati (Emc), Michele Riccardi (Edenred), Andrea Romanelli Zilli (Arval), Stefano Rossi (Geox), Francesco Rotondi (LabLaw), Alessandro Salustri (British Telecom), Alessandra Sama (Medtronic), Alessandro Sormani (Office Depot), Luca Vignaga (Marzotto), Roberto Zecchino (Robert Bosch).

Hanno inoltre partecipato al progetto: Alessandra Colombo (Carglass), Simona Erba (Robert Bosch), Martina Manzi (Librerie Feltrinelli), Alessandro Protti (Dompè Farmaceutici), Giovanni Romani (British Telecom), Francesca Voltarel (Geox), Elisa Zetti (LabLaw).

1. DALLA CENTRALITÀ AL DECLINO

di Domenico De Masi





La scienza ignota

Se si chiede in giro quale scienza, negli ultimi cento anni, ha fatto fare maggiori progressi al genere umano, la risposta cade puntualmente sulla fisica o sull'informatica o sulla biologia. Se si chiede quale scoperta o quale invenzione è stata più rivoluzionaria, viene indicata la radio o la televisione o la fissione dell'atomo o la struttura del Dna. Se si chiede quale inventore o quale scienziato ha contribuito più di ogni altro al progresso delle scienze, potete giurare che viene privilegiato Einstein.

Pochi ricorderebbero che, sotto tutti questi successi, e come condizione indispensabile per ciascuno di essi, vi è l'apporto della scienza organizzativa. Pochissimi indicherebbero Taylor o Ford, nessuno ricorderebbe il premio Nobel Herbert Simon. Eppure, l'avvento della scienza organizzativa ha potenziato ogni attività umana, cognitiva, euristica e operativa, in misura sconosciuta in tutte le epoche precedenti della storia umana: dentro e fuori dei luoghi di lavoro.

Tra la fine del Settecento e gli inizi del Novecento alcuni uomini di genio e alcuni gruppi genialmente aggregati compresero che una migliore combinazione scientifica di lavoro umano, lavoro meccanico e capitale finanziario avrebbe consentito una massimizzazione dei risultati di gran lunga più portentosa di quanto il buon senso non avesse ottenuto in tutti i secoli precedenti.

Con l'industrializzazione iniziò uno dei più grandi esperimenti intrapresi dal genere umano: paragonabile all'invenzione dell'agricoltura diecimila anni prima, all'invenzione della vita urbana e della dittatura nella Mesopotamia di cinquemila anni fa, all'invenzione della democrazia e del network nella Grecia di Pericle, all'invenzione del diritto e dell'impero globale nella Roma augustea.

Nato dall'accumulazione primaria dell'economia coloniale, dallo sfruttamento energetico del vapore e poi dell'elettricità, dalla conquista borghese delle libertà parlamentari e dalla fiducia illuministica nel razionalismo, l'organizzazione scientifica era destinata a evolvere per tutto l'Ottocento fino a trovare il suo culmine durante i primi anni del Novecento, nelle grandi fabbriche metallurgiche e automobilistiche pensate in America da Taylor e da Ford.

Un sistema “product oriented”

Quel modo di produzione traeva la sua ragion d'essere dal rapporto sbilanciato tra un'esuberante e crescente domanda di beni materiali da una parte, e una offerta anch'essa crescente ma tuttavia inadeguata, dall'altra.

La superiorità della domanda rispetto all'offerta permetteva alla grande impresa manifatturiera – artefice e simbolo della società industriale – di essere *product oriented*. Alla Chrysler di Marchionne sareb-

be impossibile adottare lo slogan di Henry Ford “Gli americani possono scegliere automobili di qualsiasi colore, purché le scelgano nere”.

La domanda esuberante si adeguava con buona duttilità a un’offerta che, per essere remunerativa del capitale, imponeva prodotti e prezzi fissati in base alle esigenze avvertite dall’imprenditore. Il quale, oltre ad avere buon gioco verso l’esterno a causa di questo rapporto favorevole dell’impresa sul mercato, aveva buon gioco anche verso l’interno a causa di un rapporto altrettanto sbilanciato della direzione d’impresa nei confronti dei lavoratori, ancora scarsamente sindacalizzati.

Massa esecutrice

La composizione della forza lavoro nelle fabbriche di Manchester descritte da Marx intorno al 1850 era di cinque o sei impiegati ogni cento operai. Nelle fabbriche riorganizzate da Taylor a Filadelfia, la composizione diventerà di quindici impiegati ogni cento operai. In entrambi i casi, nell’azienda prevaleva di gran lunga una manodopera dequalificata, composta da immigrati poveri e analfabeti, che non parlavano inglese, ex-contadini sociologicamente estranei al mondo industriale, pronti a svolgere solo mansioni elementari e ripetitive che non esigevano inventiva né intelligenza ma solo paziente e puntuale esecuzione.

Su questa forza-lavoro, ancora poco aggregata sul piano sindacale, la preponderante superiorità culturale degli imprenditori, dei pochi impiegati e dei pochissimi esperti di organizzazione si dispiegava attraverso il triplice vantaggio di decidere i prodotti, scegliere i processi, esercitare il controllo. Tutta l'organizzazione del lavoro – dalla selezione all'addestramento, dalla guida al controllo, dalla retribuzione alla carriera – era monopolizzata da questi capi e finalizzata alla creazione di una massa omogenea di lavoratori duttili, asserviti alle piccole catene di montaggio del proprio reparto e alle grandi catene di montaggio complessive che erano la fabbrica taylorizzata e la città industrializzata.

Eppure, nelle aziende italiane, l'organo preposto all'organizzazione delle persone era chiamato "Dipartimento del Personale" o "Rep-Relazioni con il Personale" per indicare che la competenza di quella direzione o di quel servizio riguardava gli esseri umani, le persone, con tutta la loro specificità e dignità. Il linguaggio che usiamo per indicare un oggetto rivela sempre i sentimenti, i significati, le valutazioni sottostanti le parole per dirlo. Oggi usa *HR*, che denota almeno due atteggiamenti mentali. Il primo riguarda l'adozione trionfante della lingua inglese al posto dell'italiano. Niente di nuovo: quando l'Europa riconosceva il primato musicale italiano, ovunque si adottava il nostro pentagramma per scrivere la musica e i nostri termini per connotare i vari tempi di una sinfonia (adagio, andantino, allegro con brio, finale

ecc.). Adottando vocaboli inglesi, laddove esistono perfetti corrispondenti italiani, oggi riconosciamo che la scienza organizzativa è *made in Usa*.

Il secondo aspetto è meno plausibile: al posto di “persone” e di “personale”, che rinvia agli esseri umani, ben distinti e più rispettabili di ogni altro fattore produttivo, oggi usiamo *Resources*, con l’aggiunta di *Human*. In tal modo le donne e gli uomini che lavorano per un’impresa vengono ridotti allo stesso livello di ogni altra risorsa (mineraria, tecnologica, territoriale, finanziaria, energetica) tanto che, per distinguerla, occorre aggiungervi “human”. Questa omologazione, che sottintende una mercificazione scontata degli esseri umani, fu avviata dallo *Scientific Management* che già un secolo fa teorizzò l’impresa come sistema basato su tre “M” (*Men, Money, Machines*). Partito da Filadelfia, passato per Detroit, razionalizzato ad Harvard, metabolizzato dalle *business school* di tutto l’Occidente, questo concetto è ormai approdato nelle imprese italiane, soprattutto le più grandi e le più internazionalizzate, dove ogni manager, non senza un pizzico di orgoglio, ostenta questa sua degenerazione ideologica, anglofona e omologante, invece di esserne almeno perplesso.

Valori industriali

Lo schema, dunque, era il seguente: l’industria pensava e produceva prodotti, servizi e valori per poi

imporli alla società che, proprio per questo, sarà chiamata “industriale”. I valori erano quelli già descritti da Alvin Toffler ne *La terza ondata*: la standardizzazione dei prodotti, dei processi e dei gusti; la parcellizzazione delle mansioni; l’economia di scala; la sincronizzazione dei tempi di vita e di lavoro; l’accentramento delle informazioni e del potere nei vertici delle imprese: tutto ciò che troviamo rappresentato retoricamente in film come *Metropolis* di Fritz Lang, o ironicamente in film come *Tempi moderni* di Charlie Chaplin. Scopo ultimo era la massimizzazione dell’efficienza e della produttività intese come rapporto tra crescente quantità dei beni prodotti e decrescente quantità di tempo impiegato per produrli ($e=p/h$). L’azienda è tanto più efficiente quanto più alto è il numeratore (p), cioè la quantità di prodotti realizzati, e più basso è il denominatore (h), cioè la quantità di tempo necessario per produrli. Portato al limite, questo processo realizza il sogno antico dell’umanità: un’azienda completamente automatizzata, in cui si produca la massima quantità di beni con zero tempo umano. Già Aristotele sognava: “Se ogni strumento potesse eseguire su comando o addirittura per suo conto la propria funzione, se ad esempio le spole dei tessitori tessessero da sole, il maestro d’arte non avrebbe più bisogno di aiuti, né il padrone di schiavi”.

È questo il modello organizzativo che l’Occidente mette a punto in un secolo di tentativi sempre più sofisticati, fino ad elaborare un campo scientifico del

tutto nuovo – quello, appunto, della scienza organizzativa – con suoi paradigmi, suoi cultori, suoi manuali, suoi specifici domini. Ripercorriamone rapidamente la storia per ricostruire l'evoluzione subita nel tempo dalla funzione del Personale.

Fabbrica: dall'accozzaglia al sistema

Alla fine dell'Ottocento quasi tutti coloro che lavoravano nelle prime fabbriche avevano l'impressione di trovarsi in un mondo caotico, un'accozzaglia di piccole unità operative ancora simili alle botteghe artigiane, difficili da coordinare anche se confederate sotto un unico padrone e chiamate con lo stesso nome. Fu perciò una grossa conquista della scienza organizzativa la sintesi cui essa pervenne, dopo decenni di tentativi ed errori, grazie agli studi di Taylor e degli altri autori che oggi consideriamo "classici" (H. Fayol, L. Urwick ecc.) e comprendiamo sotto la comune etichetta di *Scientific Management*.

Per la prima volta l'azienda era interpretata come un tutto unitario, un "sistema", una grande macchina fatta di pezzi meccanici (gli impianti) e di pezzi umani (i lavoratori), ciascuno collocato al posto giusto secondo un piano prefissato a tavolino dall'imprenditore, dai manager e dai consulenti, che traevano la legittimazione a pianificare anche dal fatto che essi – ed essi soli – avevano ben chiari gli scopi e il funzionamento dell'intero sistema, anche se la loro

ottica restava focalizzata sui processi produttivi, trascurando i risvolti politici dell'organizzazione e gli scambi con il macrosistema sociale.

Alla fine dell'Ottocento negli Stati Uniti esistevano già agglomerati industriali di enormi dimensioni (si pensi alla United States Steel con i suoi centomila dipendenti) ma gli uomini chiamati a dirigerli non possedevano ancora gli strumenti organizzativi capaci di tenere sotto controllo l'intera gestione finanziaria, produttiva e umana delle aziende. I due maggiori problemi cui occorreva dare una risposta organizzativa erano: 1) come utilizzare rapidamente le masse di lavoratori analfabeti che si rovesciavano dall'Europa in America e dai campi alle fabbriche, senza dover procedere a lunghi apprendistati, ossia riducendo il lavoro ad operazioni banali anziché elevare i lavoratori a mansioni complesse; 2) come ridurre l'imprevedibilità dei livelli produttivi, eliminando i conflitti, standardizzando la produzione, assicurando un minimo di corrispondenza tra rendimento e retribuzione, evitando i conflitti di classe che tormentavano gli imprenditori europei.

La teoria "classica"

Le prime risposte sistematiche a questi problemi furono formulate tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, ossia in un periodo molto dinamico di espansione industriale, concorrenza commerciale, svi-

luppo tecnologico e rapido assorbimento della manodopera sottratta all'agricoltura e immigrata nei centri industriali.

A queste risposte si pervenne dopo 150 anni di "rivoluzione industriale", soprattutto negli Stati Uniti, da parte di tecnici come Ford, che avevano fondato la propria impresa, o di tecnici come Taylor che lavoravano come consulenti al servizio delle direzioni aziendali. In entrambi i casi, gli organizzatori si ponevano come scopi primari la riduzione dei costi, la crescita del fatturato e l'incremento dei profitti privati. Essi partivano dal presupposto che, per ogni sistema da organizzare, esiste una e una sola via ottimale (*one-best-way*) da scoprire, tracciare e percorrere. Inoltre essi erano convinti che ogni lavoratore va considerato come *homo oeconomicus* mosso prevalentemente dalla motivazione del guadagno.

Nella realizzazione dei propri esperimenti, questi tecnici – proprietari, manager o consulenti che fossero – poterono fruire degli ampi margini di libertà consentiti dallo strapotere delle direzioni aziendali dominate, nelle maggiori aziende dei due Mondi, da grandi figure di imprenditori come Krupp, Ford, Siemens, Dupont, Agnelli ecc.

Questi pionieri dello *Scientific Management* concentrarono il loro sforzo nell'organizzazione del lavoro operaio di industrie metalmeccaniche non ancora automatizzate e cercarono di distillarne "principi" universalmente validi e universalmente applicabili, avendo a modello il funzionamento delle macchine e la

metodologia delle scienze “esatte”. A conclusione del suo primo libro *Shop Management* del 1903, Taylor scrive che originariamente questo lavoro era indirizzato ai tecnici e ai dirigenti d’azienda ma “è sperabile tuttavia che anche agli altri lettori appaia chiaro come gli stessi principi possano essere applicati con uguale efficacia a tutte le attività sociali: alla direzione della nostra casa o delle nostre fattorie, come alla direzione delle nostre istituzioni religiose o filantropiche; all’organizzazione dei nostri affari commerciali, grandi e piccoli, come al funzionamento delle nostre università o dei nostri dipartimenti di Stato”. Mentre Taylor era ancora vivo, Christine Frèderick raccolse la sfida e in un suo libro non a caso intitolato *The New House-keeping*, dimostrò che il taylorismo giovava decisamente anche al governo della casa.

L’originalità di Taylor sta nell’aver sostituito il ruolo onnivoro dei singoli capi d’impresa con la forza del “sistema” organizzativo. Egli scrive: “Nel passato prima veniva l’uomo, nell’avvenire prima verrà il sistema... Nessun grande uomo può con il vecchio sistema dell’ordinamento personale sperare di competere con un gruppo di uomini medi organizzati per cooperare efficientemente”.

Per raggiungere i loro scopi organizzativi, gli autori della teoria “classica” – salvo due eccezioni anticipatrici rappresentate da M.P. Follet e da O. Sheldon – limitarono i propri interessi:

- all’organizzazione formale con cui, ponendosi nell’ottica dei vertici aziendali, codificarono il

comportamento delle macchine e degli uomini al fine di ridurre al minimo gli imprevisti del processo produttivo;

- alla divisione del lavoro con cui separarono rigidamente la direzione che pensa dalle maestranze che eseguono;
- alla struttura gerarchica mutuata dalla chiesa cattolica e dall'esercito;
- all'azienda come sistema chiuso in se stesso che, nei suoi rapporti con l'esterno, riceve solo *input tangibili* (capitali, materie prime, forza lavoro e macchine) e scarica solo *output tangibili* (prodotti, profitti e salari).

Nell'ambito di questi interessi, lo *Scientific Management* ha cercato di ancorarsi ad alcune regole solo parzialmente dimostrate, dalle quali ha fatto discendere un modello organizzativo tutto concentrato sull'unità di tempo e di luogo della produzione manifatturiera: l'industria, circoscritta nel muro di cinta della fabbrica, dove è vietato l'ingresso ai non addetti ai lavori. Un modello che ancora oggi si impone come un blocco teorico-pratico così profondamente introiettato e così resistente ai cambiamenti da risultare ingombrante. È da esso, per esempio, che tuttora deriva la repulsione al telelavoro.

Va notato che la scienza organizzativa inaugurata da Taylor, che adatta meccanicamente e meticolosamente l'uomo all'organizzazione, è auto-poietica nel senso che il suo paradigma nasce dal mondo stesso dell'industria senza essere debitore, se non in minima

parte, ad altre scienze. Taylor osserva metodicamente il lavoro in fabbrica, inventa un metodo nuovo, di tipo meccanico, per incrementarne la produttività, lo sperimenta, lo applica e lo divulga. In Taylor e nei tayloristi il pratico prevale sul teorico; il luogo di incubazione e di elaborazione delle idee non è l'università ma la fabbrica.

I princìpi dell'organizzazione scientifica

Questi assiomi, celebrati dai cultori dell'organizzazione scientifica come altrettanti dogmi della religione dell'efficienza, hanno tutti un'implicazione direttamente sociologica, sia che attengano alla struttura aziendale, sia che attengano agli uomini che vi operano. Vediamolo rapidamente:

- Il *principio gerarchico* “afferma che l'autorità e la responsabilità dovrebbero fluire in una linea chiara e continua dal dirigente di livello più alto all'esecutore di livello più basso”, come ha scritto J.L.Massie.
- Il *principio dell'unità di comando* postula che ogni lavoratore, nello svolgimento delle proprie funzioni, deve far capo a un solo superiore che gli seleziona le risorse e le informazioni, gli programma il lavoro, lo guida nell'esecuzione e ne controlla i risultati.
- Il *principio dell'eccezione* postula che tutte le decisioni programmabili vanno proceduralizzate e

delegate ai livelli più bassi possibile, riservando alla competenza dei vertici aziendali le sole decisioni eccezionali e non programmabili, ossia “politiche”.

- Il *principio della divisione del lavoro*, direttamente connesso al precedente, comporta che ogni lavoro sia frantumato scientificamente (secondo i metodi suggeriti da Taylor per l’officina e da Gulick per tutta l’azienda) e che ogni frantumo sia assegnato a un solo operatore, che lo ripeterà velocemente e meticolosamente all’infinito.
- Il *principio dell’accentramento e decentramento*, teorizzato soprattutto in *The practice of management* da Drucker, comporta la predisposizione di autonomie sufficienti a mettere in antagonismo tra loro i vari sub-sistemi di cui è composta l’azienda, in modo che la concorrenza esistente tra le varie aziende che operano in uno stesso mercato si riproduca tra le varie unità operative che operano in una stessa azienda.
- Il *principio della selezione e dell’addestramento scientifico della manodopera* parte dal presupposto che “ogni uomo è prima categoria per qualche genere di lavoro e, se cercherete abbastanza, troverete senz’altro qualche genere di lavoro che è particolarmente adatto a lui” (Taylor).
- Il *principio dell’intima e cordiale collaborazione tra dirigenti e manodopera*, che si ottiene se l’organizzazione non è lasciata al caso o al buon senso ma è affidata alle tecniche scientifiche degli esperti.

Taylor in Italia

Questi principi si diffusero rapidamente tra gli scienziati dell'organizzazione, al di là e al di qua dell'Oceano, ma impiegarono qualche anno per affermarsi nelle fabbriche americane e ancora più in quelle europee. Taylor morì a 59 anni, il 21 marzo 1915. Nello stesso anno la casa editrice Athenaeum di Roma inaugurò la sua collana "Problemi del lavoro" con la traduzione di *The Principles of Scientific Management* che in America era apparso nel 1911. La tempestiva versione italiana era preceduta da un'ampia prefazione di Francesco Giannini che ancora oggi stupisce per la sua attualità. Eccone una rapida sintesi.

Prima che Taylor enunci le sue teorie, la fabbrica è organizzata in modo approssimativo; uomini e macchine sono messi insieme alla rinfusa, con enorme sciupio di tempo e di energia. Insomma, dice Giannini, "non è un lavoro, ma un acciarpamento" gestito dall'imprenditore tanto onnipotente nel suo arbitrio quanto carente nelle sue conoscenze e deludente nei suoi risultati. Taylor crea un nesso logico e organico tra i vari elementi in gioco – direzione, sorveglianza, operai, macchine, compiti, orari, salari – e li compone in sistema sulla base di teorie auto-poietiche, nate cioè dall'osservazione diretta di ciò che Giannini chiama "acciarpamento".

Prima di Taylor alcuni studiosi europei (Vauban, Perronet, Amar ecc.) avevano cercato di calcolare la resistenza fisica del lavoratore e la potenzialità in

cavalli-vapore del “motore umano”. Ma solo Taylor intuisce e dimostra che la stessa persona può avere rendimenti diversi a seconda delle macchine di cui dispone e del modo con cui il lavoro è organizzato. “Il metodo scientifico è venuto pertanto dritto e intero dall’America”, riconosce Giannini. Esso sostituisce il caposquadra onnisciente con due tipi di specialisti: quelli che studiano i procedimenti giusti e preparano il piano esecutivo di lavoro; quelli che vigilano sull’esecuzione del piano.

L’organizzazione scientifica non elimina la lotta di classe tra borghesia e proletariato ma, fissando in modo certo e chiaro i parametri del lavoro, elimina gli infiniti conflitti minori, le contestazioni sul salario, l’orario e la produzione, assicurando maggiori profitti ai datori di lavoro e maggiori salari ai lavoratori.

Ogni tentativo di volgere il nuovo sistema a danno degli operai finirebbe in un disastro. Ed è quello, appunto, che hanno fatto le fabbriche francesi, come vedremo poco più avanti.

Giannini spiega che la lotta di classe, violenta in Europa, non attecchisce in America perché vi prevalgono i lavoratori immigrati, interessati soprattutto al guadagno immediato; è più facile l’ascesa sociale da salariato a imprenditore; i datori di lavoro licenziano gli operai che scioperano; il ruolo degli operai, grazie al maggiore progresso tecnologico, è ridotto a pura sorveglianza della macchina automatizzata e, dunque, è più sostituibile.

In Italia, dice Giannini, i sindacati stroncano lo *Scientific Management* ripetendo con A. Merrheim che “esso rivela il fondo della barbaria capitalista”; si fissano sull’aspetto del cronometraggio, trascurando il quadro complessivo contemplato dal sistema Taylor; guardano le questioni macro-economiche con uno sguardo miope senza accorgersi che lo *Scientific Management* fornisce un grimaldello efficace per costringere gli imprenditori a rinnovare le loro fabbriche obsolete: “Vecchie officine povere di macchinario, dove gli operai sono costretti a un duro sforzo, in locali poco adatti e poco igienici, secondo vecchi sistemi tradizionali che cagionano un enorme sciupio di sforzo e di mezzi, così che il lavoro non può andare se non con lunghe giornate e bassi salari e privilegi di Stato”. L’organizzazione scientifica non punta su ritmi più veloci e su sforzi più pesanti, ma su macchine più moderne, su ambienti più igienici e gradevoli, su pause e ritmi ben programmati, su salari migliori, su tirocini più pazienti e numerosi, su esercizi ginnici adatti al recupero delle forze. Non a caso la migliore applicazione del taylorismo è avvenuta in una città come Filadelfia, dallo stile calmo e inglese, e in un’azienda dove il lavoro è stato sempre svolto con ordine e sicurezza.

In Europa la repulsione operaia nei confronti dello *Scientific Management* era aggravata dall’uso unilaterale e truffaldino che ne era stato fatto in Francia, dove il comando dell’officina restava affidato ai vecchi capisquadra, il macchinario era stravecchio, l’ad-

destramento era inesistente e l'unico scopo perseguito dall'azienda era quello di "costringere con la nuova arma gli operai, loro malgrado e senza un beneficio sensibile, a lavorare di più".

Giannini analizza anche l'incidenza del sistema Taylor sull'alienazione del lavoro, che egli chiama "aridità". Fin dal 1913 il *General-Anzeiger Bonn* aveva denunciato che questo sistema aveva un'anima di aridità poiché accordava più importanza alle macchine che agli uomini, trascurando le qualità intellettuali dell'operaio. Concordando con *Sistema delle contraddizioni economiche* di Proudhon, Giannini riconosce che, nell'arco di una sessantina di anni, la macchina ha preso il sopravvento e ha reso arido non solo il lavoro ma anche l'intera vita. È esagerato affermare che il lavoratore è ormai "nient'altro che braccia senza cervello, nient'altro che un automa di carne e d'ossa adattato agli automi di ferro e acciaio" ma è innegabile che "la sua iniziativa è ormai di molto diminuita fin quasi a scomparire".

Secondo Giannini questa aridità non dipende dal sistema Taylor, che anzi razionalizza i compiti, istruisce l'operaio a una migliore utilizzazione delle sue facoltà, lo rende sicuro e consapevole grazie a un procedimento rigoroso, gli fornisce utensili adeguati in un'officina perfetta, lo affranca dai caposquadra incompetenti, lo mette in grado di fare carriera. Con il nuovo metodo, ogni lavoratore deve mobilitare le sue migliori qualità personali perché, secondo le parole di Taylor, "compie le funzioni per le quali è più

adatto e vi aggiunge l'eccellenza per preservare la propria individualità", lavorando armoniosamente con i propri capi e i propri colleghi.

Come si vede, la teoria dello *Scientific Management* arrivò in Italia con grande tempestività e fu presentata al pubblico con grande enfasi positiva, ma poi la sua traduzione pratica nelle nostre aziende fu assai lenta e parziale. Bisogna tenere conto che, ancora nel 1951, gli addetti all'agricoltura rappresentavano il 47% di tutti gli occupati del settore privato. Per avere un'idea comparativa, si tenga conto che l'Inghilterra, già nel 1901, aveva solo il 9% di addetti all'agricoltura.

L'applicazione concreta del taylorismo fece passi notevoli negli anni Trenta, grazie agli sforzi dell'IAI (Istituto Addestramento Industria) e di alcune grandi imprese come la Pirelli e la Fiat, ma si diffuse solo nel secondo dopoguerra, parallelamente alla tardiva industrializzazione e terziarizzazione del Paese. Tra il 1951 e il 1961 gli addetti al settore industriale salirono dal 31 al 38% e gli addetti al settore terziario salirono dal 22 al 30%. Nel 1971 i nostri addetti all'agricoltura erano ridotti al 18% di tutta la popolazione attiva.

Anni Cinquanta: ricostruire, controllare, punire

Nel dopoguerra il mondo industriale italiano si dedicò alla ricostruzione delle fabbriche distrutte dai

bombardamenti e, in molti casi (come all'Italsider di Bagnoli), gli operai vi contribuirono in prima persona, con un lavoro massacrante. Intanto persisteva il blocco salariale e l'economia era improntata a quella frugalità, se non povertà, che De Sica ha rappresentato drammaticamente in *Ladri di Biciclette* e bonariamente in *Pane, amore e fantasia*. Dopo gli anni del fascismo, che avevano inchiodato i cittadini al luogo di nascita, riprendeva l'emigrazione dai centri minori ai centri maggiori, dal Sud al Nord, dall'Italia all'Europa.

Il mondo sindacale degli anni Cinquanta era dominato da due grandi protagonisti: Giulio Pastore, segretario Generale della Cisl dal 1950 al 1958 e Giuseppe Di Vittorio, segretario generale della Cgil fino al 1957.

Lo scacchiere internazionale era segnato dalla guerra fredda, che contrapponeva nettamente l'Est con leadership sovietica all'Ovest con leadership statunitense. Il primo luglio 1949, con un decreto della Congregazione del Sant'Uffizio che sarebbe decaduto solo nel 1983, Pio XII aveva scomunicato i comunisti. Nello stesso 1949 Pannunzio aveva fondato *Il Mondo*, che sarebbe stato letto dalla borghesia progressista, e Longanesi aveva fondato *Il Borghese*, che sarebbe stato letto dalla borghesia conservatrice.

Tutti questi conflitti – militari, ideologici, economici – si riflettevano sul mondo industriale italiano con una drastica contrapposizione tra le direzioni delle aziende private, generalmente filo-americane,

filo-governative, anticomuniste, antisindacali, rappresentate dalla Confindustria di Lombardi; e la classe operaia, prevalentemente social-comunista, affiancata da intellettuali “organici”, da giornali, riviste e case editrici “impegnate” a sinistra. In mezzo, alcuni grandi riformatori dell’azienda privata, come Adriano Olivetti; e la presenza autorevole delle aziende pubbliche, più tolleranti e innovative, rappresentate da uomini della sinistra riformista come Enrico Mattei, Giuseppe Glisenti e Felice Balbo. Questi due ultimi fonderanno a Roma l’Ifap, centro Iri per la formazione alle funzioni direttive aziendali, con due corsi specifici: uno interfunzionale, di otto settimane a tempo pieno, dedicato ai dirigenti; l’altro di quattro settimane a tempo pieno, dedicato proprio alla formazione degli addetti al Personale. Intanto all’Università Cattolica di Milano alcuni allievi del fondatore Padre Gemelli, come Gustavo Iacono ed Enzo Spaltro, avviavano la lunga marcia degli psicologi del lavoro, che troveranno nell’Olivetti del prof. Novara il loro terreno più fertile.

Durante la prima metà degli anni Cinquanta, le parole d’ordine sono ricostruire, industrializzare, Taylorizzare. Per i capi del personale – resi preziosi dalla necessità di riorganizzare il lavoro e gestire i conflitti – la preoccupazione maggiore consiste nel riportare ordine, sottomettere gli operai alla disciplina aziendale, incrementare la produttività, salvaguardare buoni rapporti tra direzione e lavoratori, assicurare un clima pacifico in fabbrica nonostante la spinta alla

lotta di classe provocata dall'autoritarismo dei capi e dal blocco dei salari.

Nella seconda metà degli anni Cinquanta le parole d'ordine sono programmare, gestire, controllare, ma inizia tutto un nuovo fervore intellettuale intorno al mondo della fabbrica: nel 1955 Adriano Olivetti inaugura in Campania lo stabilimento di Arco Felice, che ancora oggi resta insuperato per bellezza e coraggio; nasce la casa editrice Franco Angeli che iniziò meritevolmente la traduzione sistematica di tutti i testi degli autori "classici" da Fayol a Urwick, da Ackoff a Drucker, per la maggior parte sconosciuti in Italia; nascono il gruppo di consulenza Pietro Genaro e Associati; l'IAI avvia i corsi per addestrare i capi con il metodo TWI. Subito dopo vengono inaugurate le prime scuole di management: in Piemonte l'Ipsa egemonizzata dalla Fiat, in Lombardia la Sda della Bocconi, in Sicilia l'istituto superiore Isida, in Veneto il Consorzio universitario Cuoia, all'Eni la scuola superiore Enrico Mattei; all'Iri il centro Ifap cui abbiamo già accennato. I formatori andranno a specializzarsi presso l'Imede di Losanna o la Harvard Business School di Boston, le cui tecniche pedagogiche (*Case method, In basket ecc.*) e la cui filosofia diventeranno dogmi per le nostre *business school* mentre la *Harvard Business Review* diventerà la Bibbia a puntate del management progressista.

Lotta di classe

Facciamo un rapido flashback. La lotta al fascismo compattò tutte le forze antagoniste, che dettero vita a un governo e a un sindacato unitari. Il 3 giugno 1944 Giuseppe Di Vittorio per il Pci, Achille Grandi per la Dc, Emilio Canevari per i socialisti firmarono il “Patto di Roma”, costituendo la Cgil in cui confluivano tutti i lavoratori iscritti al sindacato, a prescindere dalle idee politiche e religiose.

Quattro anni dopo, il 18 aprile, il Pci e il Psi si presentarono uniti alle elezioni politiche, le persero e andarono all’opposizione. Vinse la Dc che, in coerenza con la guerra fredda, formò il quinto Governo De Gasperi, decisamente occidentalista.

A questo punto era impossibile che la Cgil restasse compatta. Il 15 settembre 1948 il gruppo cattolico, guidato dalle Acli e capeggiato da Giulio Pastore, sotto la pressione del Vaticano e degli Usa, si scisse dalla Cgil, fondò la “Liberata Cgil” e rafforzò il suo legame con la Dc.

A sua volta, la Cgil, dove erano rimaste la corrente comunista, quella socialista, l’area laica e riformista, rafforzò i suoi rapporti con il Pci e proclamò una serie di scioperi contro il piano Marshall e il Patto Atlantico.

Questo spinse l’area laica e riformista, costituita da repubblicani, socialdemocratici e socialisti autonomisti, a prendere le distanze dalla Cgil fino ad abbandonarla. Il 29 gennaio 1950 nacque la Uil. Il 30

aprile 1950 la Lcgil prese il nome di Cisl, che ancora oggi conserva.

La proiezione di tutto questo sul comportamento delle imprese fu il netto schieramento delle direzioni aziendali a favore della Dc, della Cisl e della Uil, contro il Pci, il Psi e la Cgil. La gestione delle risorse umane fu affidata a personale spesso reclutato tra ex-carabinieri e tra sicuri appartenenti "ai partiti dell'ordine", come si diceva allora. I rapporti dell'azienda con i dipendenti vennero improntati a molto bastone e poca carota, all'autoritarismo e, in parecchi casi, al paternalismo.

Le eccezioni furono ben poche, ma eccellenti. Adriano Olivetti condusse esperimenti rimasti esemplari, come il piano regolatore di Ivrea, che raccordava la fabbrica alla vita del territorio; o come il già citato stabilimento di Arco Felice, affidato a scrittori, psicologi e architetti di fama; o come il recupero dei Sassi di Matera, ispirato al migliore illuminismo urbanistico e meridionalista. Adriano, tra l'altro, stabilì che la sua retribuzione di presidente fosse solo cinque volte superiore al salario dell'operaio. Intanto l'Eni di Enrico Mattei adottava una blanda forma di cogestione e il Tubettificio Ligure sperimentava una vera e propria autogestione.

La Fiat, allora come oggi, occupava la posizione di baluardo padronale contro la Fiom mentre l'Ipsa, scuola manageriale da essa voluta e ispirata, si incaricava di formare i manager secondo uno stile americano in salsa piemontese. Per spaccare il fronte sin-

dacale, al Lingotto nasce il “sindacato giallo” manovrato dalla Direzione del Personale in funzione anti-comunista e anti-Cgil.

Due direzioni erano egemoni nella struttura del potere aziendale: la “Produzione” che garantiva il flusso produttivo; il “Personale” che garantiva l’ordine sociale. Entrambi avevano come riferimento industrie americane come la United States Steel, la Ford, la Underwood.

Nel 1958 fu istituita l’Intersind, in rappresentanza delle aziende pubbliche dell’Iri e dell’Efim, per intrattenere con i sindacati relazioni industriali meno rigide di quelle usate dalla Confindustria. Nello stesso periodo comincia a profilarsi l’avvento del Centrosinistra, le aziende pubbliche allentano i cordoni della discriminazione almeno nei confronti dei socialisti, si diffonde la voce che in America trionfano nuove teorie, che consigliano di invertire le dosi di bastone e carota in favore di quest’ultima.

Per i capi del Personale sta arrivando la stagione più felice.

Le “Human Relations”

Mentre in Italia, che ha scatenato e perso la guerra, si ricostruiscono le fabbriche e si diffonde il taylorismo, negli Stati Uniti, che hanno subito e vinto la guerra, lo sviluppo industriale procede a grandi passi, la concorrenza commerciale è sempre più aspra, le aziende

raggiungono dimensioni che sfuggono al controllo del singolo imprenditore, il maccartismo elimina qualsiasi velleità di filo-comunismo, il sindacato riformista garantisce all'impresa il consenso dei lavoratori ma gli aumenti retributivi non bastano più per motivare operai e impiegati a un genere di lavoro reso banale e alienante dallo Scientific Management. Gli aspetti del taylorismo che nel 1915 avevano entusiasmato il nostro Giannini, man mano avevano perso ogni appetibilità per i lavoratori americani.

Negli anni Trenta la maggioranza dei dipendenti non era più composta dagli ex-contadini immigrati all'inizio del Novecento che, pur di sopravvivere, erano disposti a qualunque fatica e a qualunque salario. Sono passati trent'anni e ormai nelle fabbriche americane lavorano i figli di quegli immigrati: parlano inglese, hanno frequentato le scuole dell'obbligo, sono nati e vissuti in città, hanno assimilato il consumismo, posseggono in casa tutto il necessario e ora mirano al superfluo. Per gestire questi nuovi operai non bastano più il controllo e il bastone: occorre qualcosa di più raffinato.

All'inizio del secolo si poneva il problema di semplificare i compiti per renderli eseguibili da parte della manodopera semianalfabeta: Taylor e Ford ci riuscirono tempestivamente. Negli anni Trenta occorreva conferire all'ambiente di lavoro l'attrattiva necessaria per fidelizzare e motivare lavoratori che, avendo superato lo stadio dei bisogni primari, ora puntavano sulla partecipazione e sull'autorealizzazione. Le teorie classi-

che non erano in grado di rispondere a queste nuove aspettative. Occorreva valorizzare il ruolo dei gruppi e i rapporti informali, adottare stili partecipativi di leadership, prendere in considerazione l'incidenza del morale sul rendimento.

Così, tra gli anni Trenta e gli anni Cinquanta, alcuni professori americani di scienze organizzative, come Elton Mayo e F.J. Roethlisberger, lavorando in stretta collaborazione con alcuni tecnici dirigenti d'azienda come Dickson, elaborarono il paradigma delle *Human Relations*, ricco di nuove teorie, nuovi strumenti organizzativi, nuovi metodi di ricerca, nuovi modelli di intervento. Un paradigma che, secondo il giudizio di Loren Baritz, era destinato a diventare "una delle leve più seducenti di controllo che l'ingegnosità dell'uomo abbia mai inventato".

Secondo questo paradigma, l'azienda funziona se riesce a ribaltare la conflittualità, l'assenteismo, il turnover, il malumore e l'inefficienza in senso di appartenenza, lavoro di gruppo, socializzazione, collaborazione. Per ottenere tutto questo, occorre ricostruire in azienda la vita propria di un "gruppo primario" convincendosi – secondo la sintesi elaborata da Wilfred Brown – che "1) il lavoro è un'attività di gruppo; 2) il mondo sociale dell'adulto è modellato soprattutto sull'attività lavorativa; 3) il bisogno di riconoscimento, di sicurezza e il senso di appartenenza sono più importanti nel determinare il morale del lavoratore e la sua produttività di quel che non siano le condizioni fisiche di lavoro; 4) il reclamo non è necessariamente

un elenco obiettivo di fatti: di solito è il sintomo attraverso cui si manifesta una disfunzione nella posizione dell'individuo; 5) il lavoratore è una persona i cui atteggiamenti e le cui capacità sono condizionate dalle esigenze sociali all'interno e all'esterno della fabbrica; 6) nella fabbrica i gruppi non formali esercitano un forte controllo sociale sulle abitudini di lavoro e sugli atteggiamenti del singolo lavoratore; 7) il passaggio da una società stabilizzata a una società fluida in cerca di sistemazione tende senza posa a smembrare l'organizzazione sociale della fabbrica e dell'industria in generale; 8) la collaborazione di gruppo non avviene per caso: deve essere preparata e sviluppata. Se si ottiene la collaborazione, le relazioni di lavoro nella fabbrica possono raggiungere una coesione che resiste agli effetti disgregatori della società fluida”.

Secondo Taylor, il lavoratore è per sua natura portato a lamentarsi e impigrirsi: spetta alla scienza imbrigliarlo in un'organizzazione formale e obiettiva che non lasci posto alla rilassatezza del singolo dipendente e all'arbitrio del singolo capo. Secondo Mayo, invece, il lavoratore è per sua natura portato a produrre e cooperare: spetta alla psicologia e alla sociologia liberarlo dalla carica conflittuale che gli è stata impressa dalla società e dalla fabbrica industriale. L'uomo economico cede il passo all'uomo affettivo, con tutto il suo carico di emozioni, sentimenti, opinioni, atteggiamenti, desideri e bisogni determinati non solo dal contesto interno all'azienda, ma anche dal contesto esterno.

Per la prima volta l'azienda viene vista non come un sistema meccanico ma come un sistema organico e la scienza organizzativa diventa etero-poietica, attinge cioè concetti e metodi da altre scienze. Per lo più i suoi cultori sono docenti universitari come Elton Mayo che vivono fuori della fabbrica e la studiano da osservatori esterni in stretto contatto con dirigenti interni come W.J. Dickson cui fanno da consulenti. Non solo Mayo e Roethlisberger, ma anche i loro epigoni McGregor, Herzberg, Likert, Bion sono professori che prendono a piene mani dalla psicologia, dalla sociologia e dalla psicanalisi.

Anni Sessanta: svoltare a sinistra

In Italia gli anni Sessanta si aprono con lo sblocco dei salari e con una lettera del Ministro delle Partecipazioni Statali alle aziende pubbliche, in cui si dichiara la fine della discriminazione contro i lavoratori di sinistra. Nel 1960 l'Intersind, prescindendo dalla Confindustria, sigla con Cgil, Cisl e Uil il primo contratto separato per la categoria dei metalmeccanici; nel 1962 sigla l'accordo quadro sul doppio livello di contrattazione (nazionale e aziendale), trainando così su un terreno riformista anche la recalcitrante Confindustria.

Nasce la Cassa per il Mezzogiorno, si intensifica l'industrializzazione del Sud e delle isole ma cresce pure il deflusso migratorio dei giovani meridionali.

La segreteria generale della Cisl è retta da Bruno Storti, che la manterrà dal 1958 al 1976. La Cgil, intanto, è retta da Agostino Novella, che resterà segretario generale dal 1957 al 1970.

Nei luoghi di lavoro si acuiscono i conflitti, sempre più appoggiati dagli studenti, per ridurre gli orari e i ritmi di lavoro, migliorare l'organizzazione, combattere le sperequazioni retributive fra uomini e donne, fra impiegati e operai, fra industrie nel Nord e industrie nel Sud.

Nel 1963 viene formato un governo monocolore Dc presieduto da Amintore Fanfani, con la partecipazione attiva del Psdi e del Pri e con l'astensione del Psi. Questo governo istituisce la scuola media unificata e nazionalizza le industrie elettriche creando l'Enel.

Ma il primo vero governo "organico" di centro-sinistra nasce solo alla fine del 1963, con Aldo Moro presidente del Consiglio e Pietro Nenni vice-presidente. La Banca d'Italia, il Vaticano, la Confindustria ostacoleranno le riforme; i servizi segreti tenteranno vari colpi eversivi; lavoratori e studenti si mobiliteranno in un'ondata crescente di proteste che sfoceranno nella primavera calda del 1968, nelle lotte operaie del 1969, nella reazione eversiva delle forze conservatrici, nelle trame cruente dei servizi segreti e dei terroristi.

Le lotte studentesche, con tutta la spinta ideologica impressa dai testi di Mao e di Marcuse, con tutto il contorno di raduni a Woodstock, all'Isola di Wight e al Parco Lambro, con tutto il sottofondo musicale di

Joan Baez, Bob Dylan, i Beatles e i Rolling Stones, nascono a Berkeley e si diffondono in tutto l'Occidente. Ma solo a Parigi, Berlino e Torino raggiungono la massima confluenza con le lotte operaie. Mai la saldatura tra intellettuali, giovani e classe operaia tornerà ad essere più incandescente.

In tutto il mondo le masse studentesche condividono le teorie pacifiste e anti-consumiste ma, nel rapido volgere di un decennio, la cattiva maestra televisione mette a tacere il buon maestro Marcuse e il consumismo riconquista la maggioranza degli studenti, trasformandoli in *yuppy* motivati alla carriera e alla vita affluente. Se, dal punto di vista culturale, qualche borghese e qualche figlio della borghesia si proletarizzano, d'altra parte molti proletari e molti figli del proletariato si imborghescono.

In azienda arrivano i primi computer, esposti come trofei. Nelle imprese pubbliche, attraverso la *job analysis* e la *job evaluation*, vengono ridistribuiti più equamente i carichi di lavoro e le retribuzioni. In alcune aziende private, qualche manager che auspica il cambiamento non ha il potere di cambiare; qualche altro, sotto la spinta dei sindacati, dei concorrenti, dei partner stranieri, o di esigenze contingenti, finisce per cambiare pur senza credere nel cambiamento. Intanto Valletta decide che il rapporto tra il suo stipendio e quello dell'operaio deve essere di 20 a 1.

Elton Mayo in Italia

Messe a punto in America negli anni Trenta e Quaranta, le idee delle *Human Relations* erano sbarcate in Italia in versione edulcorata nel 1955, a scopi smaccatamente antisindacali e anticomunisti, quando i capi del Personale erano stati attirati a Stresa per un convegno dove per la prima volta avevano sentito parlare di relazioni umane, di motivazione, di lavoro di gruppo. Ma per la diffusione e l'applicazione delle *Human Relations* bisognerà attendere gli anni Sessanta.

Proprio nel 1960 l'Olivetti avviò i primi corsi di Relazioni Umane. Nacquero nuove società di ricerca, consulenza e formazione come il Formez, lo Studio Ambrosetti, l'Istao, lo Studio Staff, l'Iris, lo Iafe.

I temi che irrupero nei convegni e tra gli addetti al Personale furono il comportamento organizzativo, il lavoro di gruppo, la psicologia, il potenziale, la valutazione, la motivazione, e poi l'alienazione, l'anomia, il conflitto, il rapporto tra l'azienda e il suo contesto, la violenza; ma anche la cultura, i processi decisionali e poi i sistemi socio-tecnici.

In concorrenza con la Franco Angeli nacquero nuove case editrici come la Etas Kompass e l'Isedi; si diffusero i primi libri di management scritti da autori italiani tra cui, fecondissimo, Aldo Fabris. Con le edizioni di Comunità e del Mulino, i classici della sociologia, soprattutto americana e francese, fecero ingresso nelle biblioteche aziendali. Intanto i capi del

Personale e i responsabili della Formazione discutevano di autorealizzazione dell'individuo e di centralità del gruppo, frequentavano sociologi e psicologi, leggevano i testi di Barnard sull'azienda competitiva, di Crozier sull'attore sociale, di Simon sui processi decisionali, di Emery e Trist sui sistemi socio-tecnici, di Lawrence e Lorsch sulla teoria delle contingenze, di Williamson e Ouchi sui costi transazionali.

Attraverso Barnard, Simon, Thompson, Lawrence, Lorsch, la Woodward, Mintzberg, Williamson, Ouchi, Emery, Trist, Jacques, la scienza organizzativa aveva attinto anche dalla biologia e dalla cibernetica. E i nostri capi del Personale, che finora si erano aggiornati sull'evoluzione dello *Scientific Management* con qualche puntata fugace nelle *Human Relations*, assorbiranno i concetti elementari della cibernetica attraverso *Teoria generale dei sistemi* di Von Bertalanffy e *La cibernetica: controllo e comunicazione nell'uomo e nella macchina* di Wiener. La versione italiana di entrambi questi testi apparirà nel 1968.

Testi e antologie eterodosse, di ispirazione marxista, insidiavano il mercato dei testi e delle antologie ortodosse come quelle di Billia, Fabris e Martino.

Sul fronte socio-politico, Mario Unnia crea la Prospecta con cui, per la prima volta, vengono introdotti nuovi metodi euristici come il Delphi e vengono affrontati nuovi temi (come l'etica degli affari e delle professioni; il rapporto tra impresa, partiti e governo) che pongono coraggiosamente le direzioni

aziendali di fronte a responsabilità socio-politiche fino allora diluite in discorsi più sfuggenti. All'Ifap si tengono corsi di sociologia dell'industria che affrontano in modo corsaro i temi connessi all'alienazione, al modo nuovo di fare l'automobile, alla condizione intollerabile dei lavoratori, alla qualità del lavoro e della vita. Nel 1966 si tiene il primo convegno italiano dei direttori del Personale.

Pullulano le riviste: tra quelle aziendali, che cercano di saldare il mondo della cultura con quello dell'impresa, vanno ricordate con nostalgia la bellissima *Rivista Pirelli* fondata da Leonardo Sinisgalli già alla fine degli anni Quaranta; l'altrettanto bella *Civiltà delle Macchine* fondata anch'essa da Sinisgalli per Finmeccanica del gruppo Iri; la sorprendente *Comunità* diretta da Adriano Olivetti.

Tra le riviste di management, benché meno fantasiose e coraggiose persino nei nomi, vanno ricordate *Rivista Iper*, *Problemi di gestione*, *L'impresa*, *Psicologia e lavoro*, *Sociologia del lavoro*, *Studi organizzativi*, *Sviluppo & organizzazione*.

Un terzo gruppo di riviste, sia pure con le infinite sfumature e distinzioni che sempre tormentano la cultura di sinistra, dava voce al movimento operaio, alle sue lotte, alle sue organizzazioni, alla sua cultura: basti ricordare *Rinascita*, *Quaderni di Rassegna Sindacale*, *Tempi moderni*, *Quaderni piacentini*. Nel 1961 Raniero Panzieri, con un gruppo di "eretici" di sinistra, fondò la rivista *Quaderni Rossi*. Solo due anni dopo, Mario Tronti, Alberto Asor Rosa e Mas-

simo Cacciari si staccarono dal gruppo per lanciare la rivista *Classe Operaia*, cui collaborava anche Toni Negri. Si apre così la deriva che, per diversi rivoli, degenererà fino al terrorismo.

Nelle imprese entrano le prime équipes di psicologi e di sociologi, gli assistenti sociali, gli impiegati degli uffici Rep (Relazioni con il Personale). Mirella Ducceschi ed Enzo Spaltro disorientano i manager con i loro primi, tempestosi T-Group e coinvolgono per qualche anno le direzioni del Personale sugli aspetti emozionali del lavoro, ma lo scandalo della psicologia è bonariamente tollerato perché ribalta sulle turbe psichiche dei singoli manager le deficienze organizzative delle direzioni aziendali. Più guardinghe sono invece le imprese nei confronti dei sociologi, troppo attenti ai movimenti e alle lotte sociali. Nel novembre 1961 essi tennero ad Ancona un convegno su “Sociologi e centri di decisione politica in Italia” in cui Gallino, Carbonaro, Momigliano e altri affrontavano il problema del potere e delle scienze sociali in azienda; nel 1963 le Edizioni di Comunità pubblicarono il grande *Trattato di sociologia del lavoro* curato dai francesi Friedmann e Naville. Comunque, l’attenzione restava focalizzata sui problemi riguardanti la fabbrica, gli operai, l’automazione.

Solo alcune aziende di punta (soprattutto l’Italsider e la Terni, animate da personalità di spicco come Gianlupo Osti e Piero Bizzarri) sperimentano forme originali di acculturazione portando in fabbri-

ca la musica, il teatro, la letteratura, le arti visive, l'architettura partecipata.

Ma ovunque la funzione del Personale attraverso un momento felice, molti capi del personale arrivano fino al ruolo di Amministratori delegati e di Presidenti, alcuni diventano vere e proprie star del mondo manageriale.

Intanto, al Lingotto della Fiat torinese e alla Bicocca della Pirelli milanese, cova sotto la cenere il potenziale esplosivo dei Cub, Comitati Unitari di Base a scopo ben più contestativo dei sindacati tradizionali, senza che gli addetti al Personale neppure se ne accorgano. Il terrorismo è alle porte.

**Anni Settanta:
organizzare, manipolare, terrorizzare**

Mentre in tutta Europa ribolle la contestazione, in Italia l'ondata sociale si divide in più rivoli. Sotto l'impulso dei sindacati e dell'Intersind, un gruppo di lavoro raccolto intorno al Ministro Giacomo Brodolini e coordinato da Gino Giugni, elabora il testo dello Statuto dei Lavoratori poi diventato legge 300 il 20 maggio 1970. "Fu un momento eccezionale – commentò Giugni – forse l'unico nella storia del diritto in Italia: era la prima volta che i giuristi non si limitavano a svolgere il loro ufficio di 'segretari del Principe' e di tecnici al servizio dell'istituzione, ma riuscivano ad operare come autentici specialisti della

razionalizzazione sociale, elaborando una proposta politica del diritto". Pagherà care queste parole.

Agli occhi delle forze più conservatrici, questo "momento eccezionale" parve colmare la misura fino a giustificare la mobilitazione dei servizi segreti e la strategia della tensione; agli occhi dei contestatori più accesi, parve così blando e deludente da indurli a forzare la mano con manifestazioni di piazza sempre più violente e poi con atti terroristici sempre più cruenti.

Il mondo sindacale è dominato da figure come Luciano Lama, segretario generale della Cgil dal 1970 al 1986; come Bruno Storti, segretario generale della Cisl dal 1958 al 1976; come Giorgio Benvenuto, segretario generale della Uil dal 1976 al 1992.

Nell'autunno del 1969, l'anno più intenso di lotte operaie in Italia, il "Movimento operai-studenti" di Torino, avanguardia delle contestazioni all'università e alla Fiat, si era scisso dando vita a Lotta Continua da una parte e Potere operaio dall'altra. Il nome stesso "Potere operaio" indica una carenza analitica nei confronti di una società ormai postindustriale, dove la produzione sta passando nelle mani dei lavoratori intellettuali e ogni operaio cerca di far studiare i propri figli per assicurare loro l'accesso alla borghesia tramite il diploma e la laurea.

In azienda le parole d'ordine del management sono: questione operaia, conflitto sociale, progresso tecnologico, sviluppo organizzativo, crisi energetica, democrazia industriale, formazione dei formatori.

Il 12 dicembre una bomba esplode a Milano nella sede della Banca Nazionale dell'Agricoltura in Piazza Fontana, provocando la morte di diciassette persone e il ferimento di altre ottantotto.

Pochi mesi dopo, Alberto Franceschini, Renato Curcio e Margherita Cagol creano le Brigate Rosse, destinate a diventare il più forte gruppo terroristico marxista-leninista dell'Europa Occidentale.

Inizia così un'escalation di violenza che durerà per trent'anni e troverà proprio nei giuslavoristi, nei sindacalisti e negli stessi capi del Personale i bersagli più odiati. Il 28 maggio 1974, in Piazza della Loggia a Brescia, durante una manifestazione antifascista indetta dai tre sindacati, una bomba esplode uccidendo otto persone e ferendone centodue.

La mattanza continuerà per trent'anni: il 2 agosto 1980, nella stazione di Bologna, una bomba collocata da terroristi di destra causerà ottantacinque morti e il ferimento o la mutilazione di oltre duecento persone. Nel 1983 Gino Giugni sarà ferito gravemente. Nel 1985 ci rimetterà la vita Ezio Tarantelli. Massimo D'Antona sarà ammazzato nel 1999. Marco Biagi nel 2002.

Lunga marcia dei comunisti verso il governo

Sotto il profilo politico, gli anni Settanta saranno ricordati per il tentativo e il fallimento del progetto berlingueriano di "compromesso storico". L'11 settembre

1973, il presidente del Cile Salvador Allende fu ammazzato in un golpe di destra appoggiato dagli Stati Uniti. In Italia Enrico Berlinguer, segretario del Pci, commentò il delitto con quattro articoli su *Rinascita* in cui delineava la necessità di un compromesso storico tra il suo partito, sempre più indipendente dall'Unione Sovietica, e la Dc, per dare vita a un governo solido, capace di bloccare da una parte l'inefficienza di una politica interclassista che si avvitava su se stessa e, dall'altra, la deriva autoritaria e la strategia della tensione cavalcate da tutte le forze conservatrici.

Per ironia della sorte, il progetto – avversato da destra (Usa, Vaticano, Confindustria) e da sinistra (Manifesto, Lotta Continua, formazioni terroristiche) – trovò una prima blanda realizzazione nel 1976 con l'appoggio esterno del Pci al governo monocolore di Solidarietà Nazionale presieduto proprio da quel Giulio Andreotti che era il più insidioso nemico del compromesso storico.

Una piena realizzazione del progetto berlingueriano era invece auspicato da Aldo Moro, che aveva tessuto le fila dell'operazione e si preparava a vederlo realizzato quando, il 16 marzo 1978, fu rapito dalle Brigate Rosse e poi ucciso il 9 maggio.

Da quel momento, il progetto del compromesso storico fu definitivamente archiviato e Berlinguer, il 28 novembre 1980, delineò una nuova strategia – “Alternativa democratica” – con l'obiettivo di arrivare a governi di solidarietà nazionale che escludessero la Dc.

Intanto la frammentazione politica, tradotta in frammentazione sindacale, consentiva la crescente predominanza dei datori di lavoro sui lavoratori. Non a caso la Confindustria giocava le sue carte migliori chiamando alla presidenza due uomini di grande spicco: prima Gianni Agnelli (1974-76) che concluse con Lama l'accordo sulla cosiddetta "scala mobile" nella speranza di placare i conflitti, che invece si acuirono; e poi Guido Carli (1976-1980) che riorganizzò l'ufficio studi e potenziò l'università privata Luiss, che ora porta il suo nome e che nel 1974 un gruppo di imprenditori guidati da Umberto Agnelli aveva comprato dall'Opus Dei.

I sindacati che alla fine degli anni Sessanta avevano quasi recuperato l'unità, e i sindacalisti che per un decennio avevano goduto di un prestigio e un corteggiamento inediti, ora venivano attaccati da destra e da sinistra. A sua volta, l'industria a partecipazione statale e l'Intersind erano prese di mira in modo sempre più aggressivo per spianare la strada alla privatizzazione dell'impresa pubblica.

Alcune grandi aziende, guidate da vertici illuminati, contavano ancora sulla formazione per preparare dirigenti e capi all'innovazione e alla modernizzazione. Molti docenti dell'Ifap, considerata come la punta avanzata della formazione manageriale in Italia, erano chiamati dalle aziende private a dirigere le loro scuole di management.

Nascono l'Istud con Pasquale Gagliardi, l'Isvor Fiat con Gambigliani Zoccoli, l'Ismo con Vito Volpe,

il centro di formazione direzionale Montedison ad Angera, la scuola di formazione Ibm a Novedrate, il gruppo Rso con Federico Butera, la scuola Reiss Romoli della Sip a L'Aquila, lo Studio Tesi, il centro Cefor per la formazione bancaria, l'Elea di Olivetti.

Una settantina di società di formazione si associano nell'Asfor che si propone di "sviluppare la cultura di gestione in Italia e di qualificare l'offerta di formazione manageriale adattandola continuamente alla dinamica della domanda". Tra gli altri obiettivi, l'Asfor intende "contribuire a definire contenuti, modelli e strumenti di una formazione manageriale in linea con le caratteristiche del sistema economico e sociale italiano, in un'ottica globalizzata".

Nascono le riviste *Impresa e società*, *Studi organizzativi*, *Sviluppo & Organizzazione*. Il Formez pubblica *Problemi di gestione*; la comunità dei sociologi pubblica *Sociologia del lavoro*; il centro di formazione della Pirelli pubblica *Quaderni Pirelli*.

Arrivano in Italia, con quindici anni di ritardo, i testi tradotti di Burns e Stalker sulla direzione aziendale di fronte all'innovazione e con venti anni di ritardo le ricerche di Walker e Guest sulla catena di montaggio. Una mia antologia – *Sociologia dell'azienda* – pubblicata dal Mulino nel 1973, viene considerata eversiva e vietata ai corsi di formazione manageriale dell'Ifap.

Nel 1974 vede la luce una monumentale ricerca empirica su *I lavoratori nell'industria italiana* finanziata dall'Isvet, centro studi dell'Eni; nel 1984 viene

pubblicata la prosecuzione della stessa ricerca con il titolo significativo *Il lavoratore postindustriale*. Per la prima volta la condizione degli operai e degli impiegati veniva scandagliata nell'arco di dieci anni e con un'ottica postindustriale.

Addomesticato il terrorismo, fugato lo spauracchio del compromesso storico e dell'alternativa democratica nella società e lo spauracchio dell'egemonia sindacale in azienda, ora si poteva tornare a una relativa pace sociale, controllata a vista tramite la crisi energetica ed economica strisciante, l'impiego massiccio delle nuove tecnologie, le fusioni, il conseguente surplus di manodopera, la riduzione degli organici.

Come strumento di gestione dei dipendenti, la funzione del Personale preferì il controllo e la paura dei licenziamenti piuttosto che la loro motivazione e la partecipazione alle decisioni. Salvo rare eccezioni, come la costruzione avveniristica del Villaggio Matteotti avviata dalla Terni per i suoi dipendenti (1974), furono dismessi quasi tutti gli esperimenti innovativi di gestione. In alcune grandi fabbriche furono introdotte le isole di montaggio ispirate alla *job rotation*, al *job enlargement* e al *job enrichment* di marca svedese. In alcune aziende prossime alla privatizzazione, come la Sip in procinto di diventare Telecom, furono realizzati corsi di formazione sulla qualità e sulla creatività per secondare il passaggio da organizzazioni monopolistiche *product oriented* a organizzazioni concorrenziali *marketing oriented*.

Mentre la Direzione del Personale perdeva centralità, la sua posizione egemone veniva occupata da funzioni come “Finanza e Controllo” e come “Sistemi informativi”.

Il declino del sistema imprenditoriale pubblico, masochisticamente auspicato da molti capi del Personale persino nelle imprese dell'Iri e dell'Eni, trascinava con sé, eclissandola, la funzione Personale, che non si era dimostrata capace né di prevedere e gestire i fermenti della classe operaia, né di sperimentare nuove forme di organizzazione, più aderenti dello *Scientific Management* e delle *Human Relations* alle mutate condizioni strutturali del lavoro.

La funzione del Personale subì questa dinamica più che gestirla e si limitò ad apportare solo minimi ritocchi al paradigma delle *Human Relations*, sempre mutandoli acriticamente dalle *business school* americane. Ma, intanto, cosa era accaduto aldilà dell'Oceano?

Il paradigma sistemico

Il concetto di sistema, come abbiamo visto, era già presente agli inizi del Novecento nel pensiero di Taylor. Il suo modello meccanico aveva creato un'ordinata interazione tra i vari fattori produttivi e le varie fasi della produzione. Quando le *Human Relations* insidieranno la credibilità dello *Scientific Management*, i Capi del Personale prenderanno atto che l'azienda è un sistema organico, dotato di una sua cultu-

ra umana e sociale, prima ancora che tecnica, dalla quale dipende buona parte della produttività.

Tra gli anni Trenta e gli anni Sessanta furono messi a punto alcuni servomeccanismi tecnici, elettronici e psico-sociali. Quando, negli anni Settanta e Ottanta, le imprese si troveranno di fronte a nuove difficoltà per tenere sotto controllo situazioni estremamente differenziate, amorfe e mutevoli, i manager avranno bisogno di tutta questa esperienza, illuminata da un modello teorico capace di mettere in ordine tutta la complessa realtà sottoposta al loro potere.

Fu la Teoria Generale dei Sistemi, attraverso la cibernetica, a venire in soccorso allo *Scientific Management* fornendo un supporto teorico al processo decisionale dei capi, che agiranno tenendo d'occhio i *feed-back* e mettendo in atto le retroazioni necessarie. Katz e Kahn diranno che "le organizzazioni sociali sono manifestamente sistemi aperti in cui l'ingresso di energie e la trasformazione dei risultati in una ulteriore entrata energetica sono costituiti da interazioni fra l'organizzazione e il suo intorno".

Il paradigma sistemico coglieva come punto centrale dell'organizzazione il flusso delle informazioni: fonte primaria del potere manageriale e vero elemento connettivo del sistema aziendale sia al suo interno che con l'esterno. Perciò privilegerà l'informatica e i metodi quantitativi così come il taylorismo aveva privilegiato il cronometro e i tempi e metodi, e le *Human Relations* avevano privilegiato le tecniche di gruppo e la sociometria.

Il verbo stenta a farsi carne

Questa volta la teoria, elaborata da filosofi, fisici, biologi, senza significativi rapporti con i tecnici aziendali, precede nettamente la pratica delle imprese che stentano ad assumerla come base del proprio comportamento organizzativo: del resto, per manager abituati alla prosa scabra ed essenziale di un Taylor o di un Dickson non è facile decifrare il linguaggio astruso degli scienziati e tradurlo in azione quotidiana nelle fabbriche e negli uffici.

Perciò, per trasformare il verbo in carne, dal tronco della teoria dei sistemi spunterà una miriade di nuovi rami, nuovi modelli, nuove scuole organizzative, ciascuna con i suoi teorici, i suoi guru, i suoi testi di riferimento smerciati ovunque, in milioni di copie.

Secondo Warren G. Bennis, il modello dell'*Organization Development*, imparentato con la sociologia e l'antropologia, "è una risposta al mutamento, una strategia di base molto complessa che si prefigge come scopo il mutamento delle convinzioni, degli atteggiamenti, dei valori, delle strutture organizzative così che esse possano meglio adattarsi alle nuove tecnologie, ai nuovi mercati, alle nuove sfide e alla velocità vertiginosa dei cambiamenti stessi".

Questa teoria parte dalla consapevolezza che il lavoratore avverte crescenti bisogni di tipo umanistico e democratico, che la gestione delle risorse umane è assai più complicata di quanto credessero i cultori

del paradigma motivazionale, che all'esigenza di specializzazione corrisponde quella di integrazione e interdisciplinarietà, che l'ambiente esterno è sempre più turbolento e imprevedibile, che il progressivo aumento delle complessità si riflette sui ruoli e sui rapporti, che i mutamenti sempre più rapidi nelle tecnologie, nei compiti, nelle mentalità, nei materiali, nei valori, nelle norme, nelle mete, richiedono revisioni delle idee e delle organizzazioni.

Diverso è invece il tono e il pensiero degli scienziati accomunati dal modello dell'*Organizational Behavior*, imparentato con l'epistemologia e interno al dibattito allora vivo intorno ai concetti di sistema e di complessità. Questi esperti tentano un'integrazione fra gli aspetti formali e quelli informali dell'organizzazione, sostengono che i conflitti non sono necessariamente in contrasto con gli obiettivi e i processi del sistema perché ne tonificano le dinamiche.

Il modello decisionale (che parte dalle intuizioni di H. Simon, R. Cyert e J. March), imparentato con l'informatica e la cibernetica, descrive l'organizzazione come un sistema integrato che antropomorficamente elabora informazioni, assume comportamenti, prende decisioni. L'elaboratore elettronico è accolto con grande entusiasmo come mezzo che schiude la speranza di rendere sempre più programmabili anche le decisioni improvvise, discrezionali e persino strategiche.

Il modello socio-tecnico (si pensi a Maturana e Várela da una parte, a Lawrence e Lorsch dall'altra),

imparentato con l'epistemologia, la biologia, l'informatica, sostiene che l'organizzazione deve rispondere all'incertezza e all'imprevedibilità dell'ambiente attraverso un'accorta combinazione di differenziazione e di integrazione dei propri sub-sistemi. Non esiste, secondo questi Autori, un'organizzazione ottimale, valida per tutte le situazioni ambientali, ma occorre adottare una *contingency theory* per cui, a differenti condizioni dell'*environment*, debbono corrispondere differenti assetti organizzativi. Questo modello si propone di ridurre l'alienazione sul lavoro attraverso la "microdemocrazia industriale" e attraverso la progettazione tecnologica degli impianti effettuata in simbiosi con la progettazione psico-sociologica del lavoro e con quella economica dell'efficienza.

Anni Ottanta: la Direzione del Personale perde colpi

Dal 1979 al 1990 Margaret Thatcher è stato primo ministro del Regno Unito. Dal 1981 al 1989 Ronald Reagan è stato presidente degli Stati Uniti. Così, dagli Stati Uniti e dall'Inghilterra, il vento conservatore e liberista ha soffiato sull'Italia ininterrottamente per tutti gli anni Ottanta, alimentando il sogno delle privatizzazioni, della rivincita definitiva sui sindacati, dell'abolizione dello Statuto dei Lavoratori o, per lo meno, delle sue parti essenziali, dell'abolizione dell'Iri, dell'Eni, dell'Efim, dell'Intersind e dell'Asap.

In realtà, lo smantellamento del sistema delle Partecipazioni Statali fu completato solo nel 1994 quando le aziende del gruppo Iri confluirono nella Confindustria, e nel 1998 quando l'Intersind fu definitivamente sciolta.

Gli anni Ottanta furono segnati dal pentapartito, nato nel 1981 da un accordo tra Arnaldo Forlani, Bettino Craxi e Giulio Andreotti. Con questo accordo la Dc riconosceva pari dignità ai cosiddetti "partiti laici" della maggioranza (cioè il Partito Socialista Italiano, il Partito Socialista Democratico Italiano, il Partito Liberale Italiano e il Partito Repubblicano Italiano) e allontanava definitivamente l'ipotesi di allargamento nei confronti del Pci. Dal giugno 1981 all'aprile 1991 i governi del Pentapartito furono otto, presieduti da Spadolini, Fanfani, Craxi, Gorla, De Mita e Andreotti.

Nel sindacato spiccano segretari generali come Luciano Lama (Cgil), Giorgio Benvenuto (Uil), Pierre Carniti, che guiderà la Cisl dal 1979 al 1985 e Franco Marini, che gli succederà dal 1985 al 1991.

Intanto il terrorismo, completato il suo lavoro sporco, entrava in letargo; l'Unione Europea riusciva a imporre alcune linee comuni alle relazioni industriali dei singoli Paesi membri; cresceva la concorrenza internazionale. La grande industria italiana entrava in crisi sotto l'urto della globalizzazione. L'impresa privata celebrava il suo rapido trionfo su quella pubblica. L'adozione massiccia di informatica si traduceva in riduzione degli organici mentre il divario del costo

internazionale del lavoro si traduceva in *outsourcing*. Il sindacato continuava a perdere potere; i sindacalisti non venivano più invitati alle tavole rotonde. Si guardava al Giappone come al nuovo paese-guida dell'organizzazione, mitizzato per i suoi circoli di qualità, la sua organizzazione piatta, il suo flusso continuo di produzione. Eppure, molti studiosi americani di management (si pensi a Michael Priore e a Charles Sabel) venivano in Italia, attratti dall'originalità organizzativa dei nostri distretti industriali.

Intanto il mercato del lavoro si era terziarizzato e, nelle aziende, cresceva il segmento dei colletti bianchi e dei *professional*.

Il management, non più incalzato né dall'entusiasmo, né dalla paura, evitava di rinnovarsi. Restavano egemoni le funzioni "Informatica" e "Marketing". Il trionfo della borghesia sul proletariato e del management sulla massa operaia appariva così schiacciante e irreversibile da rendere superflue le indagini psicosociologiche, la formazione e il rinnovamento organizzativo. Anche per questo, la Funzione Personale continuava a declinare.

Nuove sfide si profilavano all'orizzonte, ma il Personale non le raccoglieva: il rifiuto del lavoro da parte dei giovani; la demotivazione dei lavoratori intellettuali; la concorrenza internazionale in un mondo globalizzato; la necessità di ridurre gli organici; l'opportunità di adattarsi rapidamente alle nuove tecnologie; la possibilità, offerta dalle Ict, di destrutturare il tempo e lo spazio del lavoro.

Le direzioni del Personale, invece di elaborare nel proprio interno le linee strategiche e le azioni concrete con cui affrontare queste sfide, si affidavano sempre più spesso a società di consulenza italiane (Fil Cuneo, Studio Tesi, Sda Bocconi ecc.) e internazionali (McKinsey, Arthur Andersen ecc.).

Tuttavia, continuavano a moltiplicarsi le *business school*: l'Elea a Firenze, la Spegea a Bari, la scuola superiore del Banco di Roma all'Olgiate, la Profigest a Bologna, la scuola di management della Luiss e l'Istituto Tagliacarne a Roma, il centro di formazione del Banco Ambrosiano Veneto. L'importanza ormai decisiva dei media trova un suo risvolto manageriale in due master: a Milano quello di Publitalia in comunicazione d'impresa; a Roma quello dell'Anica in gestione di imprese cinematografiche e audiovisive. Due iniziative meritano di essere segnalate per la loro originalità: il laboratorio "La bottega del futuro", animato a Milano da Vitale e la S3.Studium che affianca a Roma la cattedra di Sociologia del lavoro all'Università "La Sapienza" e che, a partire dal 1998, divulgherà le sue idee attraverso la rivista *Next. Strumenti per l'innovazione*.

L'Aidp lancia la sua rivista *Direzione del Personale* e l'Aif fa altrettanto con *Rivista Aif*. I manager, intanto, leggono *Il Sole 24 Ore* e, la domenica, ne ostentano l'insero culturale. Le parole che attraversano l'immaginario dei capi del Personale sono complessità, cultura aziendale, narcisismo, qualità, leadership, avvento postindustriale. Nell'Unilever Pino Varchetta coltiva una sua visione raffinata, cortese e

colta della gestione del personale, lanciando un ponte tra la formazione manageriale, l'etica e l'estetica.

Negli anni Ottanta, mentre i manager parlano di privatizzazioni, concorrenza e qualità totale, irrompono sulla scena italiana del Personale due ventate fresche: il concetto di complessità e quello di postindustriale.

La complessità

Nel 1980 Lanzara e Pardi pubblicano *L'interpretazione della complessità*. Cinque anni dopo arriva in libreria *La sfida della complessità*, un'antologia curata da Gianluca Bocchi e Mauro Ceruti, con saggi di Hofstadter, Morin, Prigogine, Stengers e molti altri, chiamati in convegno per discutere la tematica dai rispettivi punti di vista. L'operazione nasceva in Italia, per merito dei due curatori italiani, e marcava perciò un'inversione di flusso: non più testi mutuati dalle *business school* americane ma riflessioni stimolate da esigenze epistemologiche nostrane e condotte con la solidità propria del pensiero europeo.

Con l'aiuto di Edgar Morin cerchiamo di svelare i fattori che hanno costretto gli epistemologi a prendere atto che la realtà – tutta la realtà; inclusa, dunque, quella aziendale – è plurima, difficile, incerta, complicata e contraddittoria. Ciò che ha consentito questo salto epistemologico è stata l'irruzione, sulla scena della ragione scientifica, di concetti come *il disordine*

e il caso, per cui non tutto è collocabile entro gli scaffali della sistematicità e della prevedibilità; come la *singolarità*, per cui un fenomeno che avviene qui e ora non è sempre e tutto spiegabile in base alle leggi formulate induttivamente; come la *complicazione*, per cui ogni fenomeno è reso talmente aggrovigliato da interazioni e retroazioni, da non essere analizzabile dal vivo e comprensibile in toto; come la *complementarità*, per cui ordine, disordine, organizzazione non sono concetti tra loro contraddittori, ma tra loro complementari; come la *paradossalità* dell'organizzazione, per cui ogni sistema organizzato è, allo stesso tempo, di più o di meno della somma delle parti; è dotato di un centro, di più centri e di nessun centro contemporaneamente; è ologrammatico, per cui ogni elemento contiene le qualità e le informazioni del tutto; come la *ricorsività*, per cui la parte è generata dal tutto e il tutto è generato dalla parte; il prodotto è anche produttore; l'effetto è anche causa; come la *crisi della verità* e quindi crisi della possibilità di stabilire demarcazioni chiare tra scienza e non scienza, fra soggetto e oggetto, fra individuo e ambiente, fra autonomia e dipendenza; come *inesistenza di un punto archimedeo* al di sopra e al di fuori della realtà studiata, per cui lo scienziato, collocandosi concettualmente in quel punto, può osservarla in modo neutro, senza contaminarsi e contaminarla, restando egli "al centro dell'universo e sulla cima della ragione".

Il contesto delle organizzazioni – aggiungono Maturana e Varela rifacendosi alla biologia – offre ad

esse una rete di sostegno ma ogni sistema è autopoietico, in quanto si auto-produce attraverso un costante aggiustamento di natura cognitiva.

Come si vede, non era facile scendere dall'iperuranio di queste idee, nate mille miglia lontano dalle imprese, alla pratica dell'organizzazione quotidiana; non era facile trasformare gli approcci teorici dei libri in approcci operativi delle aziende. Eppure, imprevedibilmente, il concetto di complessità piacque ai manager, forse per la sua carica di relativismo, forse per il fianco che esso offriva alla giustificazione del caos e del disorientamento ormai montanti nelle aziende. L'onere di travasare il nuovo paradigma nelle fabbriche e negli uffici spettava prima di tutto ai formatori, ormai a corto di altre idee, per avere abusato troppo a lungo di Maslow e di McGregor. Perciò, nel novembre 1986, l'Aif, stimolata come sempre dall'acume intellettuale di Pino Varchetta tentò una tempestiva mediazione tra teoria e pratica dedicando un convegno nazionale a "Comunicazione, organizzazione e nuove complessità". Intanto, stimolati dal ceppo della complessità, spuntavano continui virgulti: *Cultura organizzativa*, *knowledge management*, *Sensemaking* ecc. Negli Stati Uniti Karl Weick, convinto che organizzare significhi dare senso ai flussi di esperienza, testava le sue teorie sulle istituzioni scolastiche, sulle prove d'orchestra, sulle vicende finanziarie della Polaroid. Daniel Goleman introduceva il fortunato concetto di "intelligenza emotiva". I cultori di neuroscienze (Varela, Damasio, Edelman, Tononi, Gallese, Rizzolati ecc.)

legittimavano, accanto alla *linguistic turn*, anche l'*iconic turn* dal momento che la mente umana pensa per immagini. In Italia, Pasquale Gagliardi sfidava le direzioni del Personale sul terreno della cultura e del simbolismo d'impresa.

L'avvento postindustriale

Nel 1985 l'editore Franco Angeli pubblica uno studio – *L'avvento postindustriale* – da me condotto con i collaboratori della S3.Studium. Il successo del libro – 11 edizioni in pochi mesi – indica che il tempo è maturo perché le aziende italiane, finalmente affrancate dal mito industriale e operaista, prendano atto delle elaborazioni teoriche e delle trasformazioni sociali già metabolizzate in altri Paesi. Si tenga conto che *La société post-industrielle* di Alain Touraine era uscito in Francia nel 1969 e che *The coming of Post-industrial Society* di Daniel Bell (mai tradotto in Italia) era uscito in America nel 1973.

Nel nostro studio *L'avvento postindustriale* dicevamo che, a partire dal secondo dopoguerra, e con una forte accelerazione alla fine del Novecento, una serie congiunta di fattori – progresso tecnologico, sviluppo organizzativo, globalizzazione, scolarizzazione, mass media – ha provocato il rapido passaggio del sistema socio-economico da un assetto industriale a un assetto postindustriale. Le differenze sono radicali e chi non le ha colte in tempo non è riuscito a sfruttarne le opportunità.

1. L'economia si è velocemente terziarizzata, come aveva fatto notare Daniel Bell già nel 1973, quando in Italia si gambizzavano i capi del Personale in nome del potere operaio. Dopo la seconda guerra mondiale – dove prima, dove dopo – gli addetti e il fatturato del settore terziario hanno superato quelli del settore industriale. Nei Paesi industrializzati dell'Ocse già agli inizi degli anni Ottanta gli addetti ai servizi erano il 56%; negli Stati Uniti erano il 67%, una percentuale che noi abbiamo raggiunto trenta anni dopo.

In Italia, come abbiamo visto, nel 1951 gli addetti al settore agricolo rappresentavano il 47% degli occupati; gli addetti al settore industriale rappresentavano il 31% e gli addetti ai servizi rappresentavano il 22%.

Quaranta anni dopo, nel 1992, gli addetti al settore agricolo saranno crollati all'8% degli occupati, gli addetti al settore industriale saranno scesi al 28% e gli addetti ai servizi saranno triplicati arrivando al 64%.

Sessanta anni dopo, nel 2011, gli addetti al settore agricolo si saranno ridotti al 3%, quelli del settore industriale saranno rimasti al 28% e quelli dei servizi saranno ulteriormente saliti al 69%.

2. Tra i 194 Paesi del mondo si è affermato un nuovo ordine gerarchico basato non tanto sul possesso dei mezzi di produzione quanto, piuttosto, sul possesso dei mezzi di ideazione, sul potenziale tecnologico e intellettuale, sul livello di istruzione, sul numero

e sulla qualità dei brevetti prodotti, dei network informatici egemonizzati, delle banche dati possedute, sulla consistenza del benessere e persino della felicità. Al primo posto, dunque, vengono i Paesi del Primo Mondo, produttori di idee; al secondo posto vengono i Paesi emergenti, produttori di beni materiali; al terzo posto vengono i Paesi del Terzo Mondo, costretti a svendere manodopera, materie prime e subordinazione politica in cambio della sopravvivenza.

3. Nella società postindustriale lo spazio economico e culturale delle organizzazioni tende ad essere planetario. Quasi ogni oggetto, anche di minima importanza, è risultato e assemblatura di componenti materiali e di idee provenienti da vari Paesi del mondo (*Designed in California by Apple. Assembled in China* è scritto dietro i nostri I-phone e i nostri I-pad).

4. Le innovazioni di prodotto e quelle di processo si inseguono accelerando la dinamica del mutamento. La conoscenza e l'invenzione teorica precedono sempre più la scoperta e l'applicazione pratica. I materiali non costituiscono più un vincolo assoluto nella progettazione e nella costruzione di nuovi oggetti: è anzi possibile ideare questi oggetti a prescindere dai materiali disponibili e poi apprestare materiali nuovi, più adatti alla loro realizzazione. Le nuove strumentazioni tecnologiche conferiscono agli impianti una crescente flessibilità e forniscono un insostituibile supporto all'attività operativa (attraverso la sostituzione del lavoro umano ripetitivo), all'attività decisionale

(attraverso l'elaborazione dei dati, la proiezione dei *trend*, il disegno degli scenari), alle funzioni tecnico-specialistiche (attraverso il computer design, le analisi cliniche, e così via), alla comunicazione (attraverso le banche dati, i satelliti, la telematica ecc.).

5. Le nuove tecnologie e la globalizzazione consentono di delegare alle macchine quasi tutte le attività fisiche e molte attività intellettuali di tipo ripetitivo. Una massa crescente di mansioni è sottratta all'uomo e affidata ai robot e agli elaboratori. Così ne risulta profondamente modificata la composizione della forza lavoro interna alle aziende, sempre più costituita da impiegati, *professional*, manager e dirigenti, piuttosto che da operai. Già oggi solo un terzo di tutti gli occupati lavora con le mani, svolgendo mansioni di tipo fisico, esecutivo, ripetitivo. Tutti gli altri – pari al 66% – lavorano con il cervello, svolgendo mansioni di tipo intellettuale. Almeno la metà di questa percentuale svolge attività creative, di tipo scientifico, artistico, politico, professionale.

6. L'attività intellettuale, soprattutto quella di tipo inventivo, risponde a criteri affatto diversi da quelli che hanno ispirato la catena di montaggio manifatturiera. "Come faccio a spiegare a mia moglie che, quando guardo dalla finestra, io sto lavorando?", diceva lo scrittore Joseph Conrad.

L'attività intellettuale non è imbrigliabile entro un preciso orario di lavoro e non giustifica differenze tra uomini e donne. Nella maggior parte dei casi impiega come supporto tecnologico un semplice Pc porta-

tile. Poiché tratta informazioni – materia ubiqua per eccellenza – in molti casi può essere svolto ovunque e quindi si presta al telelavoro. Può consentire l’ozio creativo, cioè l’ibridazione di lavoro, con cui creiamo ricchezza; di studio, con cui creiamo conoscenza; di gioco, con cui creiamo benessere.

7. Ma le nuove tecnologie, unite alla longevità e alla migliore qualità fisica degli anziani, modificano anche il rapporto tra tempo di lavoro e tempo libero, dal momento che l’attività intellettuale, soprattutto quella di tipo inventivo, accompagna il nuovo lavoratore in tutta la sua giornata e di notte persino. Già oggi il tempo di lavoro non supera le 80.000 ore e il tempo di non lavoro supera le 600.000 ore. Il lavoro non è più considerato un imperativo etico e il tempo libero, ormai preponderante, occupa nella vita dei cittadini un ruolo altrettanto importante. Sia il lavoro che la sua organizzazione acquistano fisionomie, contenuti e pesi profondamente diversi da quelli sperimentati nella società industriale ed esigono la formulazione di un paradigma che vada oltre quello socio-tecnico e tenga conto delle nuove variabili ambientali, umane e tecnologiche.

8. Il linguaggio che riguarda le organizzazioni e il lavoro è sempre più omologato. Gli stessi termini, per lo più in inglese, sono ormai adottati da tutti gli operatori del mondo, con accezioni equivalenti. Da qui in poi non si parlerà più di funzione del Personale ma di *HR*.

9. Il tempo e lo spazio del lavoro sono sempre più destrutturati. I mezzi di acquisizione, trattamento e

diffusione delle informazioni non richiedono più la simultanea compresenza di molti lavoratori nel medesimo luogo. Dal tempo “dato” è ormai sempre più possibile passare al tempo “scelto”; dal tempo “venduto” al tempo “vissuto”.

10. Alla spinta verso la burocratizzazione e la centralizzazione, agevolata dalle possibilità accentratrici dell’informatica, si contrappone una crescente richiesta di de-burocratizzazione, decentramento e partecipazione, agevolata dalla scolarità crescente e dalle possibilità diffusive della stessa informatica.

11. Come non mai, le attività organizzate procedono per tecniche previsionali, costruzione di scenari, programmazione del futuro. Come non mai, l’egemonia tocca ai gruppi capaci di innovare e progettare piuttosto che conservare. All’interno dei sistemi, vince chi sa elaborare i migliori modelli di futuro e imporli agli altri.

12. La cultura va demassificandosi, anche perché la flessibilità delle nuove tecnologie permette di sostituire la produzione in grande serie con la produzione di molte serie di piccole serie. Ciò riduce la necessità aziendale di imporre modelli di consumo e mode massificanti attraverso la manipolazione mediatica a suo tempo denunciata dall’Istituto di Francoforte. La cultura, che ai tempi di Mozart era prodotta da pochi per pochi e poi, grazie a media come la televisione, è stata prodotta da pochi per molti; ora è prodotta da molti per molti (Wikipedia, Etsy, Facebook, sistema Abreu ecc.).

13. I movimenti assumono un ruolo sempre più importante nella dialettica sociale e la gestione dei media costituisce una fonte di potere almeno paragonabile a quella che, nella società industriale, era data dal possesso dei mezzi di produzione materiale.

14. Sotto la pressione dei movimenti e dei media, la scienza e le imprese sono sempre più costrette a rispondere ai quesiti sociali, assumendo nelle proprie *mission* gli obiettivi meta-economici di interesse generale.

15. Il progresso farà comunque le sue vittime, gli ideatori di progresso tenderanno a disinteressarsi di queste vittime, e i difensori delle vittime potranno dimostrarsi incapaci di elaborare progresso.

Mentre si accorciano le distanze culturali tra base e vertice dell'impresa, si allargano scandalosamente le distanze retributive. Marchionne guadagna 435 volte più dell'operaio della Fiat se si considera il solo stipendio e 1.037 volte di più (38 milioni di euro all'anno) se si aggiungono le *stock option*; Berlusconi guadagna 11.490 volte più dell'operaio di Mediaset. Ma, intanto, altre disuguaglianze, basate sulla disparità di sapere, si intrecciano e si sommano alle vecchie, basate sul differente potere d'acquisto.

16. Anche le caratteristiche psicologiche e comportamentali dei singoli individui risultano assai diverse da quelle che si sono riscontrate, a suo tempo, nella società industriale. Nei paesi avanzati la percentuale di scolarizzati è ormai assai alta e l'analfabetismo tradizionale è pressoché debellato. I colletti bianchi sono sempre più numerosi dei colletti blu e lo scontro cul-

turale non è più tra portatori di mentalità rurale e portatori di mentalità industriale, bensì tra portatori di mentalità industriale, radicata nel passato, e portatori di mentalità postindustriale, orientata al futuro.

17. I valori industriali erano improntati alla razionalità, al patriottismo, al lavoro come dovere e sacrificio, al maschilismo, all'efficienza, all'obbedienza, al primato del pratico, del collettivo, dell'unità di tempo e di luogo, alla fedeltà verso una sola azienda vita natural durante. Nella società postindustriale emergono valori prima trascurati come l'intellettualizzazione dell'attività umana, la creatività, l'affidabilità e l'etica, l'estetica, l'emotività e l'affettività, la soggettività, l'androginia, la destrutturazione spaziotemporale, la qualità del lavoro e della vita.

18. Si è diffusa una struttura della personalità di tipo narcisista, indotta dalla socializzazione dei giovani tramite mass media e tramite il gruppo dei pari. Si accentua, intanto, la frattura tra nuovi soggetti (che chiamerei "digitali") e vecchi soggetti (che chiamerei "analogici"), distinti non solo da una maggiore o minore dimestichezza con l'informatica, ma da un insieme coerente di caratteristiche psico-sociali.

I "digitali" mostrano un atteggiamento più ottimista verso la vita, verso il destino del pianeta e dell'umanità; sono convinti che, grazie al progresso scientifico e tecnologico, grazie all'intelligenza e alla creatività umana, gli istinti vitali prevarranno su quelli autodistruttivi; sono soddisfatti per l'ubiquità conquistata grazie all'informatica e ai nuovi mezzi di tra-

sporto; non soffrono il *jet-lag*; difendono le pari opportunità e la femminilizzazione della società; hanno dimestichezza con i nuovi farmaci, con il controllo delle nascite, con la multi-razzialità, l'interculturalità, la globalizzazione, il nomadismo, l'ubiquità; propendono a credere che si vive una volta sola e che quindi occorre vivere nel miglior modo possibile; sono attenti all'equilibrio ecologico del pianeta; non fanno troppa differenza tra il giorno e la notte, tra i giorni ufficialmente festivi e quelli ufficialmente feriali; tendono a ibridare le attività di studio, lavoro e tempo libero; la frequente consuetudine con la disoccupazione li abitua a coniugare spezzoni di lavoro precario con fasi di studio, con viaggi, con la maggiore attenzione alla famiglia e al gruppo amicale; comunicano per mezzo di "nuovi esperanti" linguistici ed estetici (l'inglese, il rock ecc.); hanno un atteggiamento disinvolto verso i generi e il sesso; coltivano ideologie e bisogni deboli; sono meno propensi a considerare il consumo come simbolo di status.

Gli "analogici", invece, nutrono un atteggiamento pessimista di fronte alle novità sociali, economiche e tecnologiche; sono spaventati dallo sviluppo demografico, dall'immigrazione e dalla multirazzialità; considerano la violenza, la corruzione, le guerre come flagelli inevitabili e crescenti; temono le malattie, lo stress, l'instabilità politica, il debito pubblico, l'inflazione; mitizzano il passato come tempo di armonia, convivialità e sicurezza; non osano pensare al futuro e tantomeno programmarlo.

Prigionieri del “cultural gap”

La società si è trasformata da industriale a postindustriale ma l'azienda è rimasta industriale. Proprio quei criteri organizzativi che cento anni fa avevano resi grandi i loro geniali ideatori e la fabbrica manifatturiera, tenuti artificiosamente in vita nell'azienda postindustriale, hanno rischiato di determinarne l'asfissia. E poiché la maggior parte dei manager che gestiscono la funzione del Personale si sono formati secondo i principi organizzativi della vecchia impresa industriale di tipo manifatturiero, si è venuta a creare una situazione a macchia di leopardo, per cui poche imprese, capaci di anticipare i tempi o di mettersi al passo con essi, hanno convissuto con molte imprese attardate dal *cultural gap* in una gestione vetero-industriale, tutta affidata al controllo e alla paura.

Negli anni Ottanta e Novanta la maggioranza dei capi del Personale non ha capito che i rapporti di forza tra impresa e società si sono capovolti: ora è la società ad elaborare i nuovi valori emergenti e se l'azienda vuole essere all'altezza dei tempi deve mettersi in ascolto, deve saper cogliere e decodificare tempestivamente questi valori, adeguando ad essi sia le strutture e i processi produttivi, sia i beni e i servizi prodotti. Se non è capace di elaborare questa decodifica, i suoi beni e i suoi servizi saranno rifiutati dal mercato. E questa operazione è tanto più sofisticata quanto più i valori emergenti dalla società travalica-

no i bisogni primari e si riferiscono a desideri di natura più raffinata e impalpabile. L'impresa postindustriale è, per sua natura, *marketing oriented*.

Il nuovo rapporto tra impresa e società mette quest'ultima in posizione egemonica e costringe l'azienda a trasformare sostanzialmente la propria organizzazione, non più finalizzata all'esecuzione, all'imposizione, alla ripetitività, ma all'ascolto e alla creatività.

Dunque, almeno a partire dagli anni Novanta, il compito che si poneva alla funzione del Personale consisteva nella rapida conversione dei lavoratori da una mentalità industriale fatta per eseguire a una mentalità postindustriale fatta per inventare; come adeguare l'organizzazione umana dell'azienda ai valori emergenti nella società.

Questo compito storico è stato ampiamente disatteso, pagando il prezzo di un'ulteriore emarginazione della Direzione del Personale dalle stanze dei bottoni aziendali.

Anni Novanta: il postindustriale in lista d'attesa

Il contesto degli anni Novanta rientra nei nostri ricordi troppo recenti per richiedere un'evocazione dettagliata. "La vita – sostiene Oscar Wilde – è ciò che succede mentre noi pensiamo ad altro". Il mondo diventava globale e postindustriale ma in Italia solo pochi se ne rendevano conto; mentre noi restavamo concentrati sul lavoro manifatturiero del settore se-

condario, i lavoratori si spostavano nelle attività intellettuali del settore terziario. E, nell'agenda dei capi del Personale, la società postindustriale restava nella lista d'attesa delle loro priorità.

Chiusa la stagione del Pentapartito, iniziò quella di Mani Pulite che ammazzò la Prima Repubblica e, sulle spoglie di questa, avviò la Seconda. Le inchieste che si susseguirono tra il 1992 e il 1996 coinvolsero politici, burocrati, imprenditori e manager, portarono a 1.300 fra condanne e patteggiamenti definitivi, scovarono giri di tangenti che ogni anno, secondo i calcoli dell'economista Mario Deaglio, avevano provocato circa 10.000 miliardi di costi per i cittadini; un indebitamento pubblico fra 150.000 e 250.000 miliardi; interessi annui sul debito tra i 15.000 e i 25.000 miliardi.

Fatta eccezione per Spadolini, tutti i leader dei partiti che avevano governato negli anni Ottanta – Andreotti, Forlani, De Mita, Cirino Pomicino, Craxi, Altissimo, De Lorenzo, Giorgio La Malfa – vennero coinvolti nelle inchieste giudiziarie e nella gogna mediatica.

Dopo brevi governi presieduti da Amato e Ciampi, si arrivò alle elezioni del 1994 in cui, per la prima volta, Silvio Berlusconi comparve sulla scena politica italiana con "Forza Italia", movimento di centro-destra lanciato nell'ottobre 1993, che poi confluirà nel "Popolo della libertà". Berlusconi vinse le elezioni e restò a capo del Governo dal maggio al dicembre 1994. Gli succederanno Dini (che riforme-

rà le pensioni passando da un sistema retributivo a un sistema contributivo), D'Alema e Prodi.

Nel sindacato spiccano segretari generali come Sergio D'Antoni, che guiderà la Cisl dal 1991 al 2000; Bruno Trentin, che guiderà la Cgil dal 1988 al 1994; Sergio Cofferati, che gli succederà dal 1994 al 2002.

Tra i Ministri del Lavoro di questo decennio va ricordato Tiziano Treu per la legge 196 del 1997 ("Norme in materia di promozione dell'occupazione") con cui il lavoro interinale e altre forme contrattuali di lavoro atipico entrano a far parte dell'ordinamento lavoristico italiano, ponendo sul tappeto il fenomeno strisciante del precariato. Nel decennio vengono pure approvati una legge per regolamentare gli scioperi dei dipendenti pubblici e un decreto per regolamentare l'immigrazione straniera.

A livello internazionale si afferma la Comunità Europea; la concorrenza diventa veramente globale. Si cerca di tamponare la crisi delle grandi aziende rendendole ancora più grandi e più critiche attraverso le fusioni. Il mercato del lavoro presenta nuove forme di divisione, richiede nuove professionalità connesse al progresso tecnologico e all'internazionalizzazione. Trionfa l'informatica e tutto il complesso delle Ict. Si comincia a prendere atto del *Jobless Growth* per cui, accanto alle aziende che licenziano perché sono in crisi, vi sono le aziende che licenziano perché hanno successo informatizzando, globalizzando, esternalizzando. *L'overtime* non retribuito dei manager, che

restano in ufficio ben oltre l'orario canonico, invece di essere considerato una patologia controproducente per tutti, viene incoraggiato dai capi del Personale e dai diretti superiori come segno di attaccamento all'azienda e al lavoro. Intanto le imprese riducono gli organici e il precariato si diffonde a macchia d'olio assumendo infinite forme legali e illegali. Troppo spesso la flessibilità del lavoro viene decodificata dalle aziende come libertà di licenziare disinvoltamente e come uso massiccio di contratti a termine, con conseguente declino della fidelizzazione e della motivazione.

Le banche si accorpano con spericolate fusioni. Le nuove tecnologie consentono profitti miracolosi alle nuove aziende Ict, ma il successo economico del Paese resta affidato alla creatività delle piccole e medie imprese.

Il sindacato riacquista qualche margine di potere grazie alle trattative connesse alle ristrutturazioni e alla riduzione del personale, ma da una parte subisce il salasso delle iscrizioni, dall'altra vede crescere tra i soci la percentuale dei pensionati, che si aggrappano alle associazioni per difendere i loro diritti trabalanti e per dare un senso all'inerzia forzata.

Nell'organizzazione sempre più piatta, ora l'egemonia è esercitata esplicitamente dai settori "Informatica", "Marketing", "Comunicazione"; e implicitamente dal settore finanziario che, in ogni azienda medio-grande, crea delle vere e proprie imprese parallele, interessate a produrre denaro per mezzo di denaro.

La formazione e la produzione puntano tutte le carte sul concetto di “qualità”, che alimenta convegni, seminari, strutture, consulenze rigorosamente ispirate al mito nipponico: ora non è più l’America, né la Svezia, ma il Giappone a fare da modello. La funzione del Personale cavalca tutte queste mode e si fa forte delle operazioni connesse alla riduzione degli organici (manager e dirigenti compresi) e usa la conseguente paura come deterrente contro la conflittualità organizzata. Ma non riesce a cogliere le enormi opportunità dell’avvento postindustriale, basato sulla creatività, sull’innovazione, sulla motivazione dei lavoratori, soprattutto quelli intellettuali. Inoltre, si fa complice del crescente divario retributivo, che deprime la motivazione e la partecipazione della maggioranza svantaggiata.

Comunque, l’innovazione – di cui si parla in mille convegni, senza mai realizzarla nella quantità e qualità necessarie – diventa un assillo ineludibile a causa della concorrenza internazionale, della necessità di ridurre i costi e adottare nuove tecnologie, nuove professionalità, nuovi processi.

Comincia a diffondersi il sospetto che l’impresa pubblica non era tutta da buttare. L’Inps, l’Inail, l’Eni, l’Enel, le stesse Ferrovie dimostrano una vitalità che non ha nulla da invidiare alle migliori industrie private.

Le Relazioni Industriali si rinnovano blandamente. Si parla del telelavoro, che di fatto viene praticato ogni giorno informalmente attraverso Internet e i cel-

lulari, ma che solo in pochissime aziende viene riconosciuto e regolamentato ufficialmente.

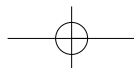
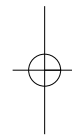
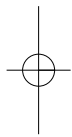
La ricerca e la formazione vengono alimentate da organismi come la Sda Bocconi, l'Istud, lo Studio Ambrosetti; l'associazionismo degli addetti al Personale viene curato dall'Aif, dall'Asfor e dall'Aidp. La formazione, già vanto e cavallo di battaglia delle migliori imprese, viene ora ridotta a rari e rapidi incontri; il budget del settore viene immolato ai budget di tutti gli altri settori; si diffonde l'uso sbrigativo e oceanico delle *convention* americanizzanti, condite di costose e demenziali *performance* di star televisive; l'educazione a distanza viene evocata come fido maestro, sostituto dell'educazione in aula. Le scuole aziendali che nascono (come Stoa a Napoli, Cfmt e "Centro convegni e master in politica tributaria" del *Sole 24 Ore* a Milano) sono numericamente meno di quelle che chiudono. Il mercato editoriale è invaso da manualetti e *vademecum* spazzatura, che traducono gli archetipi americani o ne ricalcano lo stile. Nascono la rivista *Hamlet* dell'Aidp e la rivista *Next. Strumenti per l'innovazione* della S3.Studium. La cultura generale dei manager resta fortunatamente affidata all'insero domenicale del *Sole 24 Ore*.

La formazione reale diventa formazione apparente e accompagna nella crisi l'intera funzione del Personale.

Vengono sistematicamente eluse le istanze implicite nella società postindustriale, ormai affermata in tutti i Paesi dell'Ocse, e vengono smaccatamente tra-

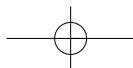
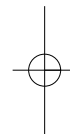
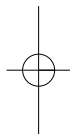
dite le spinte al cambiamento, di cui si vagheggia in ogni convegno, quasi per esorcizzarne l'urgenza. In sintesi, per mancanza di idee o per mancanza di coraggio, si ripiega sull'applicazione di criteri e regole vecchie a una realtà nuova di cui si trascura la portata epocale.

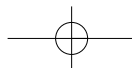
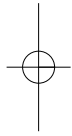
Le trattative sindacali si trascinano stancamente, il rito di schermaglie vere e finte si protrae fino a notte inoltrata, ma le montagne di argomentazioni continuano a partorire topolini di novità. Le parole chiave, sempre fatue, ora sono Europa, *mission*, *vision*, qualità, *values*, ristrutturazione, competenza, ascolto, *learning organization*, *knowledge worker*. Si arriva a parlare di piramide rovesciata proprio mentre la forbice tra gli stipendi dei vertici e il salario degli operai si divarica scandalosamente.



2. DAL DECLINO AL DISORIENTAMENTO

di Domenico De Masi





La letteratura manageriale

Mentre si realizza la rivoluzione postindustriale, il ruolo dell'industria nella società, rimasto primario per due secoli, diventa comprimario rispetto al ruolo di altri sub-sistemi sociali come quello mediatico, quello scientifico, quello culturale, quello finanziario. L'azienda in generale, e più ancora quella industriale, da locomotiva trainante, diventa vagone trainato dalla dinamica sociale e si attarda su modelli organizzativi smaccatamente inadeguati non solo a guidare il mutamento ma anche solo a gestirne gli effetti.

Come la produzione organizzativa della società sorpassa la produzione organizzativa dell'impresa, così, nell'elaborazione e nella pubblicistica della scienza organizzativa, si assiste al netto sorpasso della teoria auto-poietica sulla pratica quotidiana. Se Taylor, prima di scrivere le 140 smilze paginette rivoluzionarie di *Shop Management* (1903) aveva trascorso quattro anni nei reparti della Bethlehem Iron Company a collaudare il taglio dei metalli su un tornio sperimentale e a perfezionare la struttura dell'officina fino a farne la più moderna del mondo; se Roethlisberger, prima di firmare *Management at Work* (1939) insieme all'ingegnere William J. Dickson aveva condotto meticolosi esperimenti nei reparti diretti da quest'ultimo; se Elton Mayo, prima di pubblicare *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial*

Civilisation (1949), aveva diretto presso la Western Electric quella che resta tuttora la più imponente ricerca empirica di sociologia industriale; ora le pubblicazioni di carattere organizzativo sono concepite a tavolino, da accademici che attingono alla filosofia, alla fisica, alla biologia e disquisiscono di organizzazione con un linguaggio rarefatto. Un linguaggio così indecifrabile da parte dei manager, e così difficile da applicare alla conduzione concreta dei reparti (che si svuotano) e degli uffici (che si riempiono), da richiedere l'aiuto di mediatori culturali che vivono la doppia presenza nel mondo delle università e in quello delle imprese.

Durante tutto il Novecento potersi vantare anche solo di avere visitato Harvard conferiva a qualsiasi manager un crisma di rispettabilità. Dall'America veniva il credo della religione manageriale che aveva i suoi santi, i suoi profeti, i suoi sacerdoti. Ford, Jacocca e mille altri top manager sono stati descritti dai loro agiografi con la stessa enfasi devota con cui in Italia si descrive Padre Pio. Santoni come Maslow o Druker, profeti come Mc Gregor e Argyris hanno fatto strage di cuori e di cervelli, prescritti dai nostri formatori come fossero oracoli, citati dai nostri manager come fossero ricettari.

I meriti di questa letteratura, dotata di un suo spessore e di una sua dignità, restano innegabili. Quando ancora i nostri capi-fabbrica organizzavano i reparti di produzione ricorrendo al semplice buonsenso, ci arrivarono dall'America le regole rivoluzionarie dello

Scientific Management codificato da Taylor. Quando ancora nelle nostre aziende bastava che un lavoratore pronunziasse la parola “partecipazione” e si iscrivesse a un sindacato perché i capi del personale lo discriminassero sospettandolo di stalinismo, ci arrivarono dall’America i libri di Likert e di Herzberg come altrettante boccate di aria pulita, testimonianze di un modo nuovo di gestire le imprese attraverso la motivazione, il lavoro di gruppo, lo stile partecipativo, la meritocrazia. Quando ancora le direzioni generali guardavano alle loro imprese come a castelli feudali nettamente separati dal contesto socio-economico, dall’America ci arrivarono i testi di Wiener, di Katz, di Rosenzweig che aprirono le porte delle aziende e le misero in rete con il macro-sistema. Tutti questi doni del pensiero organizzativo americano hanno contribuito in misura determinante ad americanizzare la testa dei nostri capi del Personale e il funzionamento delle nostre imprese.

Poi il progresso tecnologico e la globalizzazione hanno preso la mano. Mai come oggi, di fronte alla valanga di novità tecnologiche e sociali che ha travisato tutti i termini del sistema aziendale, si vorrebbero guide carismatiche come quelle che un tempo ci erano imposte dalla supremazia americana nelle scienze organizzative. Ma dopo *Images*, l’ultimo grande testo di Morgan, ormai dagli Stati Uniti ci giungono solo libricoli con futili ricette contro lo stress, il *mobbing* o il *sexual harassment*.

Oggi, negli uffici del Personale, le biblioteche manageriali meglio fornite esibiscono un *continuum* di

testi che va dai “classici” della filosofia, della psicologia, dell’economia e della sociologia (Machiavelli, Tocqueville e Freud, Weber e Marx, ma anche Merton e Dahrendorf) ai “classici” della letteratura manageriale, pubblicati in quella collana irrinunciabile, con dorso blu, sapientemente disposta a suo tempo da Franco Angeli, l’editore straordinario cui siamo tutti debitori di conoscenza organizzativa. Seguono i manuali e i trattati, irti di tabelle, in cui gli autori – quasi sempre americani, qualche volta giapponesi – hanno condensato la summa delle loro esperienze e dei loro errori, nella speranza che i lettori possano evitarli. Vengono poi i testi di management scritti da autori italiani, professori universitari di discipline aziendali o manager finemente acculturati – da Giovanni Costa a Giorgio De Michelis, da Gagliardi a Quaglino, da Bonazzi a Brusaglioni, da Butera a Dioguardi e a pochi altri – debitori solo quanto basta nei confronti dei colleghi americani. Vi sono poi i testi eterodossi di autori preziosi come Fulvio Carmagnola o Pino Varchetta, al quale ultimo si deve anche una puntuale documentazione fotografica della vita associativa del mondo connesso al Personale e alla formazione.

Infinita la letteratura e la poesia mediocre ambientate nel mondo aziendale; scarsissima la letteratura di qualità, con punte sublimi nei romanzi di Ottiero Ottieri, Paolo Volponi, Italo Calvino, Primo Levi e pochi altri. Due sole fortunate eccezioni nello scaffale semivuoto riservato all’ironia: i libri di Pierluigi Celli, striati di cinismo; i testi di Mario Unnia,

sublimati dal surrealismo. Straripante invece lo scaffale riservato ai manualetti *prêt-à-porter* in cui lo scibile manageriale è sminuzzato in particole per deficienti, diligentemente contrassegnate da lettere: le sette “i”, le otto “q”, le nove “z”.

Flaubert scrisse che “quando gli dei non c’erano più e Cristo non ancora, c’è stato un momento in cui è esistito l’uomo, solo”. Potremmo parafrasarlo dicendo che viviamo un momento in cui i vecchi classici dell’organizzazione non ci sono più e di nuovi testi validi non si vedono avvisaglie per cui il manager italiano, il capo del Personale italiano, culturalmente esiste, solo.

Duemila: dieci anni di disorientamento

All’inizio del ventunesimo secolo e del terzo millennio, le Torri Gemelle erano ancora in piedi, non era ancora scoppiata la guerra in Iraq e in Afganistan, Saddam Hussein era ancora al suo posto. L’euro non era in circolazione e i Paesi membri dell’Unione Europea erano 12 meno di oggi. I microprocessori erano 32 volte meno potenti di quelli attuali; nessuno aveva ancora sentito parlare di Wikipedia, *social network*, Facebook, web 2.0, laptop computer, navigatori satellitari, chiavette usb, *memory card*, I-phone, I-pod, I-pad e lettori Mp3.

Nell’economia mondiale, accanto ai Bric (Brasile, Russia, India, Cina), stanno emergendo i Civets

(Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia, Sud Africa), dove sono aumentati impetuosamente sia la produzione, sia i consumi, sia l'inquinamento.

In Italia il decennio si è aperto con un brevissimo governo Amato ma poi la presidenza del Consiglio è passata a Silvio Berlusconi che, tranne il biennio di Romano Prodi dal maggio 2006 al maggio 2008, ha sempre mantenuto la carica di primo ministro, raggiungendo il record di governo più longevo di tutta la nostra storia repubblicana.

Quanto ai sindacati, la segreteria generale della Cgil è rimasta in mano a Guglielmo Epifani dal 2002 al 2010; quella della Cisl, guidata da Savino Pezzotta fino al 2006, è poi passata nelle mani di Raffaele Bonanni, che la guida tuttora; Luigi Angeletti è stato Segretario generale della Uil per tutto il decennio. In Confindustria, dal 2004 a oggi, si sono succeduti Luca Cordero di Montezemolo ed Emma Marcegaglia. Nei confronti del mondo del lavoro l'azione governativa di destra, capeggiata dal Ministro del Lavoro e da quello della Funzione Pubblica, ha mirato costantemente a indebolire la forza complessiva del sindacato, a fiaccare la Cgil isolandola, a ignorare la Fiom. Marchionne ha fatto da battistrada nell'elaborazione e nel collaudo di questa politica, che ha trovato nella Fiat di Pomigliano, Mirafiori, Melfi e Termini Imerese il suo collaudo esemplare.

Mai prima d'ora il Governo ha avuto una guida così longeva, sorretta da consensi maggioritari. Mai prima d'ora le imprese hanno avuto una controparte

così debole e così arrendevole, se si eccettua la Fiom. Il terrorismo, da parte sua, è ridotto a schegge sparse. Se ci si mette nell'ottica delle classi dominanti, i fatti autorizzano a pensare che, sulla carta, coesistono tutte le condizioni per sconfiggere la criminalità organizzata, debellare l'evasione fiscale, ridurre il debito pubblico, rilanciare l'economia attraverso investimenti geniali, far crescere il Paese migliorandone la giustizia sociale, la sicurezza, la bellezza, la serenità e le buone maniere.

Mai, invece, ha regnato tanto disorientamento, mai il sistema complessivo è apparso tanto sgangherato, mai il debito pubblico è cresciuto in misura così minacciosa, mai è stata avvertita con tanta forza la mancanza di idee, di creatività, di compattezza, di risolutezza, di valori, di carisma. Mai, nelle aziende, ha serpeggiato tanta paura, tanta demotivazione, tanto scoraggiamento.

Nel 2002 viene ucciso Marco Biagi. Poco dopo il governo Berlusconi gli intitola la Legge 30 del 2003 in materia di occupazione e mercato del lavoro, in cui il potere organizzativo e direttivo dell'azienda viene attribuito esclusivamente al datore di lavoro, i contratti di lavoro flessibili sono visti come uno strumento per rendere giustizia alle direzioni aziendali, legalizzare il lavoro flessibile e creare nuova occupazione.

Negli anni successivi il mondo del lavoro è tormentato dalla crisi economica ormai diventata decrescita costante, dallo spettro della disoccupazione e dalla crescita del precariato, dalla stagnazione del Pil,

dagli effetti disastrosi della concorrenza globale, dalla necessità di riformare tutto il sistema pensionistico, dal progresso tecnologico che impone continue riorganizzazioni, dalla crescita percentuale dei lavoratori intellettuali rispetto alla manodopera senza però alcun criterio organizzativo per gestirli, dall'obsolescenza di vecchie mansioni e dalla comparsa di professioni emergenti, dalla necessità di fare i conti con nuovi soggetti sociali, portatori di mentalità distoniche rispetto alla cultura tradizionale delle aziende.

Gli studiosi teorizzano "configurazioni organizzative basate sulla logica reticolare, sul parziale appiattimento delle gerarchie, sulla diffusione della comunicazione orizzontale, sul decentramento delle responsabilità, sul depotenziamento delle separazioni rigide tra settori della stessa organizzazione" (D. Lipari in *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni* del 2002). Si diffondono nuovi linguaggi e nuove reti comunicative come la già citata Facebook. Ma l'azienda non se ne accorge o, se se ne accorge, ne ostacola l'adozione nei palazzi vetro-cementizi dei suoi centri direzionali.

Mentre il mercato comincia a privilegiare la qualità sulla quantità, l'industria continua a puntare sui volumi; mentre il fattore umano diventa centrale nell'impresa creativa così come in passato era stato centrale nella bottega artigiana, richiedendo motivazione, entusiasmo, autonomia, flessibilità, destrutturazione, la Direzione del Personale ricorre al controllo sempre più rigido per mantenere l'ordine interno e

alla paura dei licenziamenti per regolare i conflitti; mentre l'organizzazione e il suo contesto diventano sempre più complesse e richiedono un aggiornamento continuo di chi vi lavora, le direzioni del Personale riducono gli investimenti nella formazione ed evitano le forme strutturali più innovative, flessibili e destrutturate. Mentre le donne irrompono nel mondo professionale con la grinta delle ribelli oppresse e con la motivata consapevolezza della propria superiorità culturale, le imprese persistono nel loro maschismo insensato, escludono caparbiamente le donne dalle stanze dei bottoni e sono costrette all'umiliazione delle "quote rosa" imposte per legge da un Governo che, per quanto pasticciato, comunque si dimostra più realista delle direzioni aziendali.

Vista a ritroso, l'unica innovazione adottata dalla Direzione del Personale nell'ultimo decennio è stata di natura linguistica: secondo il costume italiano, invece di cambiare la sua sostanza, ha cambiato il suo nome, adottando quello di *HR People*, con grande orgoglio degli addetti alla funzione, freschi di studi serali allo *Shenker* e alla *British School*.

Per il resto, ha chiuso una ad una le grandi scuole di management: Reiss Romoli, Isvor, Iafe, Ifap, Spegea, Isida, Elea, Novedrate, Angera. Ha trasformato molte fabbriche in uffici o le ha vendute per trasformarle in alberghi e *atelier*. Ha cercato di indebolire ulteriormente il sindacato, sperando addirittura nella sua definitiva scomparsa. Ha subito passivamente l'egemonia del settore "Controllo e finanza".

Si è fatta complice dei crescenti e ingiustificati divari retributivi. Ha continuato a gestire con i vecchi criteri la riduzione degli organici, comprese le fasce manageriali e dirigenziali. Ha promosso centinaia di seminari e convegni sull'innovazione, senza nulla innovare. Ha snobbato temi come l'organizzazione per obiettivi, il telelavoro, la creatività, le pari opportunità, il precariato.

In un contesto così turbolento e disorientato, l'Aidp, l'Asfor, l'Aif hanno cercato di mantenere la rotta, aggiornare i propri soci, aggregarli intorno a tematiche urgenti, senza però trovare il coraggio necessario per invertire la rotta del declino con il necessario colpo d'ala.

Nel 2002 il gruppo dei Direttori Risorse Umane (G.I.D.P./H.R.D.A.), fondato trenta anni prima, si trasforma in Associazione con lo scopo di mettere in contatto i suoi membri, coinvolgendoli in attività varie di crescita professionale e di svago. L'Associazione si dichiara apartitica, apolitica, senza fini di lucro, indipendente da qualsiasi organismo politico, economico, sindacale e imprenditoriale.

Nasce una nuova associazione (HR Community) che mette insieme direttori del Personale e amministratori delegati e che – secondo le parole del fondatore – consente “agli HR Director e agli Amministratori Delegati di creare sinergie interaziendali, risolvere problemi concreti, accrescere visibilità e dimensioni del network, selezionare i partner migliori, monitorare e sviluppare il mercato del lavoro,

acquisire più peso a livello istituzionale e sociale”. Accanto a meeting e incontri con le istituzioni, la Community organizza trofei di sci, di golf e di vela iniziando i capi del Personale agli stili di vita dei più fortunati AD.

Nel 2008 nasce *Fiordirisorse*, un gruppo che, tra le sue parole-chiave, ne ha almeno due – divertimento e territorialità – che escono dagli schemi consueti. Lo scopo è quello di aggregare i *decision maker* che assumono, reclutano, promuovono e incaricano persone in vari settori. La liturgia disinvolta è all’insegna di “togliamoci la cravatta”. L’azione è rigorosamente limitata a cinque regioni del Centro Italia. Il networking vuole creare partnership tra le aziende e vuole trattenere i manager sul proprio territorio facilitando lo scambio di informazioni, la conoscenza diretta tra i soci, la condivisione delle opportunità lavorative. Gli incontri sono sempre gratuiti.

Sul Web pullulano riviste, siti e *Newsletter* che trattano questioni di lavoro. *Il Sole 24 Ore* perde lettori. Diluviano libri come *Confucio per i manager*, *Machiavelli per i manager*, *Leonardo per i manager*, *Shakespeare per i manager*. Sugli scaffali di letteratura manageriale ammiccano titoli come *Chi ha rubato il mio formaggio?* Una sola voce contro: *Twilight Manager* di Matthew Stewart.

Ora le aziende, e prima di tutto i gestori delle persone che vi lavorano, si trovano di fronte a vecchi problemi non risolti e a nuovi problemi non previsti. Le domande che attendono risposte sono: chi guida

le danze? Su cosa vertono i conflitti? Esistono ancora le classi? Stiamo attraversando una crisi transitoria o abbiamo imboccato una decrescita continua? E, una volta date le risposte, occorre costruire le strategie e avviare le tattiche per trasformare il declino della Direzione HR nella meritata posizione di tutto rispetto.

Chi guida le danze?

Oggi, nelle imprese e nel mondo, è la finanza che guida le danze. Ha scritto *Der Spiegel*: “Nel casinò globale non si chiude mai, come a Las Vegas: al mattino si apre la borsa di Tokio, poi a Hong Kong e più tardi in Europa. Quando chiudono Francoforte e Londra va avanti New York e così via in un circolo che non conosce sosta. Le somme che vengono spostate ogni giorno sono quasi il doppio delle riserve monetarie di tutte le banche centrali”.

Ormai l'economia ha soppiantato la politica e la finanza ha soppiantato l'economia. In pochi secondi è possibile trasferire interi pacchetti azionari da Milano a Parigi, da Sidney a Montreal provocando trasferimento di benessere e di miseria, rapidi guadagni e chiusure di fabbriche, fortune e disoccupazione, da una parte all'altra del pianeta.

Questo sistema finanziario ormai dominante provoca oscillazioni spaventose dell'equilibrio mondiale, dovute alle infinite innovazioni finanziarie, all'attesa

di ritorni sempre più alti sui capitali investiti, alle retribuzioni eccessive dei Ceo, alle *stock option* altrettanto scandalose, all'eccessiva *deregulation*, alla gestione delle imprese con termini sempre più brevi fino a operare in tempo reale. Tutto questo viene pagato dai lavoratori in termini di disoccupazione e di precariato e la sua virulenza si scarica sulla funzione del Personale, che deve sempre gestirne gli effetti perversi senza giovare quasi mai degli effetti virtuosi.

In questo nuovo scenario il mercato è divenuto globale e il potere è passato dalle mani dei produttori di beni manifatturieri nelle mani dei produttori di beni intangibili. Oggi la posta in gioco non consiste soltanto nell'accaparrarsi la fetta maggiore della ricchezza prodotta in fabbrica ma consiste nel potere di progettare il futuro e imporre tale progetto a tutti gli altri soggetti sociali. Per fare questo occorre soprattutto il sapere: scientifico, tecnico, sociologico, manageriale. Di qui l'importanza crescente dei professionisti, dei lavoratori colti, i *knowledge worker*; di qui il moltiplicarsi delle parti in causa (azionisti, dirigenti, esperti, consulenti, distributori, consumatori, opinione pubblica); di qui la difficoltà, da parte di ciascun gruppo sociale, di individuare la controparte e i possibili alleati; di qui la cosiddetta "terziarizzazione del conflitto" per cui, se scioperano i controllori di volo, non si sa se resta più danneggiata l'Alitalia o i suoi passeggeri; di qui la necessità, da parte dei sindacati, di tutelare non solo i lavoratori occupati, ma anche quelli disoccupati, soprattutto se svantag-

giati dall'età e dall'immigrazione. E di qui, dunque, l'importanza di patti capaci di creare un ambito di consultazione permanente tra le associazioni imprenditoriali, i sindacati dei lavoratori e degli imprenditori, gli enti locali, il Governo per promuovere una flessibilità adatta ad assicurare il lavoro e la giusta retribuzione anche per fasce deboli come gli inoccupati, i disoccupati, i pensionati, gli immigrati.

Per la Direzione HR sarebbe il momento adatto a invertire la rotta del suo declino. Come non mai il successo dell'azienda è legato alla creatività e alla motivazione dei suoi uomini; le Direzioni HR sono depositarie dei valori e dei metodi per incrementare l'una e l'altra; dunque, se l'azienda vuole salvarsi in questo mare in tempesta, se vuole intuire le rotte veloci e raggiungere le mete giuste, deve affidarsi ben più di prima alle Direzioni HR. Le quali, oggettivamente, sono le uniche a possedere gli strumenti per svolgere questo ruolo salvifico ma, soggettivamente, mancano ancora del coraggio per usarli.

Crisi o decrescita?

Il primo sforzo da compiere consiste in una seria riflessione socio-economica. Se nei prossimi anni i Paesi in via di sviluppo, Cina e India in testa, accresceranno il loro Pil e i loro consumi con i ritmi attuali, gli abitanti dei Paesi ricchi potrebbero continuare ad arricchirsi come facevano prima? Finora i Paesi

ricchi hanno accumulato le loro ricchezze seguendo, come denuncia Serge Latouche, la ricetta predicata dalle *business school*: spingere all'infinito la produzione e i consumi, "esternalizzare al massimo i costi per farli ricadere sui dipendenti, sui subappaltatori, sui paesi del Sud, sui clienti, sugli stati e sui servizi pubblici, sulle generazioni future, ma soprattutto sulla natura, diventata al tempo stesso fornitrice di risorse e secchio della spazzatura". Si potrà proseguire all'infinito su questa strada?

Nel mondo degli economisti e dei sociologi diventa sempre più netta la contrapposizione tra due ipotesi: alcuni pensano che, grazie all'umana creatività, la crescita economica sarà infinita; altri pensano invece che i Paesi ricchi, tra cui l'Italia, dovranno abituarsi a una progressiva decrescita.

Latouche, teorico di spicco in questo secondo gruppo, nel suo *Breve trattato sulla decrescita serena*, alla domanda "dove andiamo?" risponde: "Dritto contro un muro. Siamo a bordo di un bolide senza pilota, senza marcia indietro e senza freni, che sta andando a fracassarsi contro i limiti del pianeta". La sua previsione catastrofica è basata sull'ovvia constatazione che "una crescita infinita è incompatibile con un mondo finito".

Di fronte a questa evidenza, i difensori della crescita infinita attribuiscono le difficoltà economiche a una crisi transitoria, colpevole di una disoccupazione passeggera, finita la quale, riprenderà il via vai di uomini e merci tra fabbrica e supermercato. Per af-

frontare la crisi e la concorrenza globalizzata, questi economisti sostengono che i lavoratori debbono “tirare momentaneamente la cinghia” per consentire agli imprenditori di far ripartire l’economia con nuovi investimenti.

Il meccanismo socio-economico che finora ha alimentato ed è stato alimentato dall’illusione di una crescita infinita, consiste nell’azione congiunta di cinque fattori: la pubblicità che induce ai consumi manipolando i bisogni; le banche, che spingono a indebitarsi per soddisfarli; i debiti che spingono a lavorare di più per saldarli; la vanità che porta ad ostentare gli *status symbol* invece di conferire senso alle cose; l’obsolescenza dei beni, resa intenzionalmente più rapida, che spinge il consumatore alla continua sostituzione di prodotti meno recenti con prodotti più recenti ma non per questo più utili. Il risultato finale è un’abnorme trasformazione delle risorse in rifiuti pur sapendo che la terra non riuscirà mai a ritrasformare questi rifiuti in risorse.

Serge Latouche, invece, sprona i Paesi ricchi a pensare a una società nuova, capace di decrescere economicamente ma senza traumi, anzi migliorando la qualità della vita. Tutto ciò comporta la rinuncia a molti miti industriali come la velocità, la concorrenza spietata, la dedizione incondizionata al lavoro, la mercificazione dei rapporti umani, la disintegrazione dei legami sociali. E comporta l’obbligo di recuperare alcune dimensioni perdute della nostra esistenza: “Il tempo per fare il proprio dovere di cittadino, il

piacere della produzione libera, artistica o artigianale, la sensazione del tempo ritrovato, il gioco, la contemplazione, la meditazione, la conversazione, o semplicemente la gioia di vivere”. E Cornelius Castoriadis vi aggiunge l’amore della verità, il senso della giustizia, la responsabilità, il rispetto della democrazia, l’elogio della differenza, il dovere della solidarietà, l’uso dell’intelligenza. In poche parole, l’incanto della vita.

Le Direzioni HR debbono porsi questo problema e sciogliere la riserva prima di tutto con se stesse. Il loro ruolo deve servire alle aziende per uscire rapidamente dalla crisi e imboccare una nuova spirale di crescita o deve servire per occupare un posto rispettabile in uno scenario di decrescita serena e persino felice?

Il comportamento organizzativo da adottare non è indifferente a questa risposta. Gestire la decrescita, ad esempio, comporta la riduzione degli scandalosi divari retributivi che le Direzioni HR hanno avallato non senza vigliaccheria. In America i top manager delle imprese che occupano i primi cinquanta posti nella classifica di *Fortune*, da soli, detengono *stock option* per un valore cinque volte superiore a quanto guadagnano i 91 milioni di americani collocati nella fascia più povera della popolazione statunitense. In dieci anni il salario di un lavoratore medio americano è aumentato del 27,5%, i profitti aziendali sono aumentati del 116%, la remunerazione degli amministratori delegati è aumentata del 535%. Ma in Italia non siamo da

meno. Come anticipato, Marchionne guadagna 1.037 volte più di un operaio della Fiat; Berlusconi guadagna 11.490 volte più di un operaio di Mediaset.

Nella società postindustriale le Direzioni HR debbono farsi carico di problemi generali: debbono spiegarsi e spiegare perché cresce la ricchezza complessiva del pianeta, ma i ricchi diventano sempre più ricchi mentre i poveri diventano sempre più numerosi e poveri; perché sotto lo stesso tetto convivono genitori stressati dal lavoro e figli costretti all'inerzia della disoccupazione; perché i sei settimi della nostra vita adulta è ormai fatta di non-lavoro ma il lavoro continua a pretendere una posizione egemonica, centrale, privilegiata, onnivora nell'esistenza degli individui; perché si continua a perseguire l'accumulazione di beni mentre i nuovi lussi risiedono in ben altro: nella disponibilità di silenzio, di tempo, di spazio, di autonomia, di sicurezza, di bellezza; perché vengono tutora privilegiati i bisogni di potere e di ricchezza mentre ciò che ci manca è soprattutto la capacità di introspezione, amicizia, amore, gioco, convivialità; perché la concorrenza negli affari diventa fatalmente contrasto fratricida tra le persone, accanimento rabbioso, insoddisfazione infinita.

I paradossi dell'organizzazione ibrida

Accanto all'opzione tra crescita o decrescita, accanto alla riduzione dei divari tra privilegiati e sfruttati,

accanto alla ricerca di risposte non solo a questioni contingenti ma anche ai fondamentali dell'esistenza postmoderna, occorre che le Direzioni HR prendano di petto e risolvano molti altri problemi, da esse stesse creati o tollerati nel corso degli ultimi decenni.

La timidezza con cui si è intervenuti sull'assetto industriale dell'impresa, senza il preciso intento di traghettarla verso il mondo postindustriale, ha creato un mostruoso ibrido organizzativo con cui è arrivato il momento di fare i conti. Tra i due emisferi cognitivi e operativi – industriale e postindustriale – esiste ormai una totale, irriducibile estraneità, non addomesticabile con piccoli ritocchi.

Il gap tra le nuove esigenze e le vecchie regole organizzative, si sconta in termini di demotivazione dando vita a un circolo vizioso: più l'azienda ha bisogno di creatività diffusa per rispondere con pronta flessibilità ai soggetti, ai bisogni, ai valori emergenti dal nuovo sistema sociale, più deve disporre di personale motivato. Ma più l'azienda resta legata ai vecchi metodi organizzativi basati sul controllo, più provoca effetti demotivanti nei propri collaboratori. In altri termini, l'azienda crea barriere alla creatività e alla motivazione proprio quando ha più bisogno di essere creativa e motivata, votandosi così al proprio insuccesso.

La resistenza ai cambiamenti da parte dell'azienda e soprattutto delle Direzioni HR, protratta per anni, costringe oggi a vivere in una situazione organizzativa del tutto paradossale. Mentre la vita si è allun-

gata, gli anni dedicati al lavoro sono diminuiti perché si comincia più tardi a causa dell'inoccupazione e si termina più presto a causa dei prepensionamenti. Potremmo lavorare tutti e poco, ma alcuni lavorano sempre di più e altri restano completamente disoccupati. Nel mondo esterno cresce la libertà sessuale ma nelle aziende resta la sessuofobia. Sale il livello culturale dei lavoratori ma i lavoretti tipo *call center* richiedono sempre meno perizia e creatività. Il rendimento del lavoro intellettuale non dipende né dal tempo, né dal luogo, ma l'azienda continua a imporre l'uno e l'altro. Le tecnologie informatiche consentono la destrutturazione del lavoro, ma si continua a lavorare nella solita unità di tempo e di spazio. La produzione di idee ha bisogno di autonomia e di libertà, ma le aziende si burocratizzano sempre di più. Il lavoro intellettuale richiede motivazione, ma viene gestito soprattutto con il controllo. Le donne studiano e lavorano meglio ma trovano lavoro meno degli uomini e, quando lo trovano, fanno meno carriera. Le distanze culturali tra capi e dipendenti si accorciano ma la forbice retributiva si allarga. Nella vita cresce il ruolo dell'emotività ma nell'azienda si continua a privilegiare sempre e solo la razionalità. Si elogia la meritocrazia ma prevalgono le cordate. I manager hanno sempre più bisogno di conoscere il contesto, il mercato, i gusti dei clienti e i valori emergenti, ma vivono sempre più *overtime* in azienda.

Si consideri anche solo quest'ultimo punto, per soppesare gli effetti nefasti dei paradossi aziendali

sull'intera collettività. Ogni giorno, in Italia, almeno due milioni di manager, dirigenti e quadri restano volontariamente in ufficio per un paio d'ore oltre l'orario contrattuale di lavoro, senza percepire straordinario. Le Direzioni HR hanno incoraggiato inconscientemente questo andazzo accreditandolo e premiandolo come merito. Poiché in un anno le giornate di lavoro sono 220, ognuno di questi volenterosi regala agli azionisti 440 ore l'anno di *overtime*, per un ammontare complessivo di 880 milioni di ore, pari a 110 milioni di giornate lavorative. Ciò significa che, se le Direzioni HR ostacolassero l'*overtime* invece di praticarlo e incoraggiarlo, si otterrebbero due effetti benefici: da una parte si creerebbero 500.000 nuovi posti di lavoro; dall'altra, i manager, i dirigenti e i quadri, uscendo due ore prima dagli uffici e travasando anche fuori dell'azienda il loro prezioso *know how* organizzativo, darebbero vita a rapporti più intensi con la famiglia, il quartiere, gli amici, le organizzazioni volontarie, migliorando il funzionamento complessivo della società, come già avviene in Germania, negli Stati Uniti o nei Paesi Scandinavi.

I nodi da risolvere

Le disfunzioni generate dal *gap* tra vecchia organizzazione industriale troppo a lungo protratta e nuova situazione postindustriale troppo a lungo snobbata, restano tutte sul tappeto come nodi da risolvere rapidamente.

Tuttora, in nome della competitività, l'azienda attizza una stupida guerra di tutti contro tutti, che esalta l'istinto della violenza, devasta lo spirito solidale e la dolcezza dei buoni rapporti umani. In nome della praticità, fa scempio del senso estetico costringendo milioni di operai in reparti infernali e milioni di impiegati in ambienti anonimi, periferici, alienanti. In nome dell'efficienza, estorce tempo ed equilibrio mentale ai propri dipendenti, costringendoli a inutili ore di straordinario e di stress per fare cose spesso banali, a scapito della vita familiare e di quella sociale. In nome della socializzazione, costringe a sopportare capi inetti, colleghi sgraditi, procedure che immolano la creatività alla burocrazia. In nome di una sincronizzazione e di un coordinamento ormai obsoleti, impone obbedienza acritica, costringe a un pendolarismo inutile, assoggetta i bioritmi dei singoli lavoratori ai ritmi delle macchine e delle procedure, fino a ridurre tutta l'azienda, la città, la società a un'unica, onnivora catena di montaggio. In nome dell'esternalizzazione, espelle dalle aziende le funzioni più intelligenti e trattiene quelle più banali, trasformando via via le imprese in altrettante sclerotiche burocrazie. In nome della modernizzazione tecnologica, condanna le competenze professionali a una rapida obsolescenza e getta sul lastrico milioni di lavoratori insieme alle loro famiglie. In nome della globalizzazione, riduce gli organici, asservisce le industrie nazionali allo strapotere delle multinazionali. In nome della flessibilità, vanifica i diritti acquisi-

ti dai lavoratori e restituisce al datore di lavoro il potere assoluto sulla loro sorte. In nome del libero mercato, distrugge la sicurezza sociale del *welfare*, privatizza e trasforma in affari anche le funzioni vitali dello Stato, dalla sanità all'istruzione, dai trasporti alla sicurezza, dalla difesa all'acqua. In nome della razionalità, standardizza, accentra, specializza, spersonalizza, maschilizza il mondo del lavoro privandolo di tutto ciò che è emotivo, estetico, soggettivo, femminile.

Tutti questi, e altri ancora sono i problemi che si affollano nelle imprese e che attendono dalle Direzioni HR un solido contributo risolutivo. Accanto a nuovi soggetti e nuovi valori, si affacciano nuove tecnologie, nuove divisioni del lavoro, nuove forme di globalizzazione. Il lavoro intellettuale spiazza sempre più quello manuale. Il *jobless growth* ripropone ogni giorno il problema degli esuberanti e della precarietà. Le diversità tra uomini e donne, eterosessuali e omosessuali, immigrati e autoctoni, cattolici e non cattolici, digitali e analogici reclamano dalla Direzione HR normative e comportamenti nuovi, nel segno della pari dignità. Così pure, a fronte delle fantastiche, incredibili, imprevedibili opportunità offerte dal progresso, manca tuttora nella Direzione HR qualunque preoccupazione e cura di una vera, nuova educazione sentimentale dei lavoratori per aiutarli a reggere la portata rivoluzionaria delle tecnologie informatiche che stanno rivoluzionando il nostro rapporto con lo spazio e con il tempo: cioè, con la vita.

Il miraggio della stanza dei bottoni

Di fronte a un quadro così complesso e impegnativo, che postula *esprit de finesse*, dall'America ci è arrivata un'ennesima riflessione improntata all'*esprit de geometrie*. Il modello di ruolo che David Ulrich ha elaborato in merito alla Direzione e ai direttori HR è troppo coerente con la vecchia concezione cartesiana dell'azienda e con la visione scalare dell'azienda gerarchica per non allettare l'HR People. Partendo da incroci tra strategie orientate al futuro e tattiche inchiodate al *day by day*, constatando che un HR Department può focalizzarsi sulle politiche di ampio respiro o sulle risposte specifiche a problemi contingenti, Ulrich indica ad ogni HR leader cinque possibili ruoli, che corrispondono ad altrettante collocazioni nella piramide aziendale.

Il ruolo di minore profilo ("*Professional*"), che perciò rischia la marginalizzazione, è quello svolto dall'HR Dept in un contesto aziendale abbastanza stabile e poco differenziato. L'attività si limita ad assicurare agli altri settori il supporto di un presidio professionale attraverso una consulenza tecnicamente corretta.

Un secondo possibile ruolo dell'HR Dept ("*Responsive*"), adatto a contesti omogenei ma increspati da qualche ventata di innovazione che richiede risposte più rapide a bisogni più specifici, resta ancorato al presidio professionale e alla consulenza tecnica ma è capace di offrire risposte più rapi-

de e più specifiche alle mutevoli esigenze degli altri settori. I rapporti con questi non sono turbati da lotte di potere perché ne mancano i presupposti.

Un terzo possibile ruolo dell'HR Dept ("*Architetto della governance*"), adatto a contesti meno pacifici e meno omogenei, guida i processi di differenziazione e di integrazione, imposta i sistemi, sceglie gli strumenti, decide l'eventuale *outsourcing*, utilizzando non solo le competenze professionali di tipo specialistico ma tutte le leve di *governance* che consentono la decodifica delle informazioni, l'interpretazione delle opportunità e delle difficoltà, la decisione di interventi complessi. Ovviamente questo ruolo entra spesso in contatto e in contrapposizione con i ruoli degli altri settori, rendendo critici i rapporti e frequenti le occasioni di conflittualità.

Un quarto possibile ruolo dell'HR Dept ("*Global partner*"), adatto a contesti turbolenti e poco omogenei, non si limita alle funzioni di *governance*, ma fa da collegamento e da interfaccia con i diversi settori aziendali, sviluppa una sua propria politica di gestione delle persone, le coinvolge nei processi di valutazione, di apprendimento e di sviluppo. Ciò implica la necessità di tenere sotto controllo gli scenari socio-economici e di combinare le soluzioni tecnologiche con quelle culturali, richiede investimenti, crea possibilità di conflitti con i settori del business.

Un quinto e ultimo possibile ruolo dell'HR Dept ("*Change leader*"), in un contesto molto turbolento, differenziato e in radicale trasformazione, dunque

temporaneo, comporta che la Direzione HR entri nelle stanze dei bottoni che governano la rivoluzione aziendale in atto, sia corresponsabile delle politiche, dei sistemi, degli strumenti prescelti, sappia leggere sia la situazione complessiva, sia i singoli fattori da prendere in considerazione nei processi decisionali, riesca a dirigere la discontinuità sia facendo da supporto al vertice, sia facendo da interfaccia e facilitatore con le altre strutture implicate nel cambiamento.

Questo modello di Ulrich spopola da qualche anno nelle aule di formazione eccitando i Direttori HR a scalare i cinque *step* che portano nelle stanze dei bottoni. Il fatto è che, prima ancora di diventare *Change leader*, occorre sapere in quale direzione conviene flettere il cambiamento, dal momento che esso non è un bene in se stesso, ma solo in base alla méta cui approda. “Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa dove vuole andare” ammonisce Seneca. Se si conquista la stanza dei bottoni, ma si dimenticano le funzioni fondamentali di cura, vicinanza e attenzione alle risorse umane, ogni scalata può giovare al potere d’acquisto dell’HR Director non alla felicità di chi lavora nella sua azienda.

Riconquistare la centralità

La società postindustriale restituisce alla Direzione HR le condizioni *oggettive* per collocarsi nuovamente al centro del sistema aziendale ed essa ha il dove-

re di cogliere queste condizioni: non per conquistare aliquote di potere fine a se stesso, non per vincere la gara scatenata dall'arcaico assetto piramidale dell'impresa, non per assicurare al Capo del Personale le *stock option* che creeranno tra lui e i suoi collaboratori astronomiche distanze finanziarie; ma per contribuire, con il suo servizio, alla liberazione delle donne e degli uomini che lavorano nelle aziende italiane, nelle aziende di tutto il mondo, dalle catene dei bisogni alienanti, dell'arrivismo, del consumismo, dell'autoritarismo, della burocrazia, della privazione di senso.

Questo riscatto passa attraverso il coraggioso riconoscimento che le attuali organizzazioni, ancora fondamentalmente tayloristiche, non possono pretendere di imporre a una popolazione attiva ormai scolariizzata, colta, autonoma, gelosa della propria soggettività e dei propri desideri di benessere, le stesse regole pensate cento anni orsono per una forza lavoro analfabeta e portatrice di pochi, elementari bisogni di sopravvivenza.

Per recuperare centralità la Direzione HR deve creare regole e comportamenti nuovi, improntati alla dignità e alla libertà umana; deve scegliere una buona volta tra crescita e decrescita, tra conflitto e integrazione, tra burocrazia e felicità. Deve ispirare a questa decisione, coerentemente, le proprie azioni e deve difenderle.

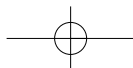
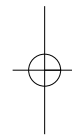
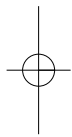
Alcuni sentieri da percorrere sono già ben delineati e i tempi sono maturi per imboccarli senza titu-

banza. Occorre trovare forme più eque di redistribuzione del lavoro, della ricchezza, del sapere e del potere. Occorre immettere rapidamente, in tutti i livelli gerarchici, il numero di donne necessario per pareggiare quello degli uomini, assicurando ad entrambi le stesse possibilità di carriera. Ovunque il tipo di lavoro lo consenta, occorre ridurre drasticamente l'orario di lavoro. Occorre mettere fine all'*overtime* dei quadri, dei manager e dei dirigenti, in modo che essi possano immergersi quotidianamente nel mondo extra-aziendale, imparando a recepirne i valori emergenti e ad arricchirlo con la propria professionalità. Occorre destrutturare il tempo e il luogo del lavoro, introducendo ovunque possibile il telelavoro e rendendo flessibili gli orari fino a farli coincidere con i bioritmi dei lavoratori. Occorre ridurre al minimo il *multitasking* e la reperibilità. Occorre curare la formazione permanente dei lavoratori alla longevità, all'etica, all'estetica, all'ozio creativo inteso come combinazione virtuosa di lavoro, studio e gioco. Occorre incoraggiare la creatività a tutti i livelli. Occorre assicurare le condizioni di massimo godimento estetico e affettivo, dentro e fuori dai luoghi di lavoro, i quali, così, finiranno per coincidere topograficamente e psicologicamente con i luoghi di vita. Occorre monitorare periodicamente il livello del benessere aziendale e l'efficacia delle HR.

Come abbiamo già visto, il nostro destino postindustriale dipende dalla capacità di progettare il futuro. Questa missione reca in sé una divaricante con-

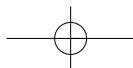
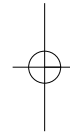
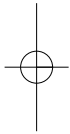
traddizione: chi è in grado di progettare il futuro tende a disinteressarsi delle vittime che questo futuro comporta, mentre chi difende le ragioni delle vittime spesso è incapace di progettare il futuro. Entrambi coltivano in sé, anche senza accorgersene, i germi della crisi che, a livello psicologico, si traduce in una paralizzante incapacità di costruire.

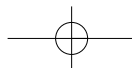
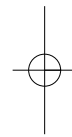
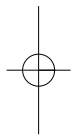
Sta alla Direzione HR, nel prossimo futuro, trovare la quadratura del cerchio, contribuendo a un progresso senza vittime.



3. LE PROSPETTIVE DELLE HR AL 2020

a cura di Stefano Palumbo





IL CONTESTO ESTERNO

IL MERCATO DEL LAVORO

I prossimi anni verranno caratterizzati, in Italia, dall'affermazione delle multinazionali originate dalle potenze Bric. Allo tempo stesso, per mantenere un certo livello competitivo, l'Italia continuerà a trasferire risorse e reparti produttivi laddove potrà trovare forza lavoro a più buon mercato. Va però considerato che, fra nove anni, la minore competitività economica della manodopera nei paesi oggi emergenti determinerà una ripresa delle attività produttive in Europa.

Nelle aziende italiane si rafforzeranno:

- l'internazionalizzazione;
- lo sviluppo molto intenso di network;
- l'esportazione del *made in Italy* nei recenti mercati di sbocco (Cina, Brasile ecc.).

Nell'economia italiana proseguirà, inoltre, lo sviluppo del terziario e il declino dell'industria. Si affermeranno in particolare le catene *retail*.

La società usurata

Nei prossimi anni in Italia le retribuzioni resteranno ferme in rapporto al costo della vita: questo genererà

condizioni sociali difficili. Aumenterà, fra l'altro, l'indebitamento pro-capite.

L'effetto combinato dell'innalzamento dell'età pensionabile e dell'uscita di scena definitiva del vecchio sistema retributivo richiederà di lasciare il lavoro più tardi: nel 2020 avremo più persone ultrasessantenni in attività.

Sarà molto rilevante, da qui al 2020, il problema sociale della previdenza integrativa per le fasce deboli, mentre si troveranno soluzioni migliori di quelle attuali per la gestione previdenziale di persone che cambieranno due o più paesi (magari senza accordi di reciprocità) nel corso della loro vita professionale.

Livellati e segmentati

Da qui al 2020 si andrà sempre di più verso un unico mercato del lavoro globale.

Le aziende fronteggeranno la concorrenza di sistemi economici oltre confine, capaci di offrire opportunità in termini di sviluppo professionale, vita privata, welfare e velocità di sviluppo delle conoscenze legate al ruolo.

In funzione della crescente globalizzazione, nel 2020 il mondo del lavoro sarà più flessibile e meno stabile.

Il mercato del lavoro italiano sarà anche molto "livellato" in termini di normative con gli altri conte-

sti europei. Ma, al suo interno, esso sarà sempre più segmentato, con condizioni lavorative e sociali estremamente differenziate.

Think pink

Il mercato del lavoro sarà nei prossimi anni caratterizzato da fattori già presenti, ma che ancor più marcatamente incideranno sul *recruiting*. Vi saranno, ad esempio, più donne che devono/vogliono lavorare anche dopo avere avuto figli.

Crescerà quindi la presenza delle donne all'interno delle organizzazioni (e in particolare fra il personale più qualificato), anche perché aumenteranno le politiche a sostegno delle quote rosa a livelli dirigenziali.

Talenti, ma non solo

Nei prossimi anni la scolarizzazione sarà sempre più diffusa: vi saranno ad esempio molti più laureati bilingui.

Per emergere nel mercato del lavoro sarà necessario sia coltivare il proprio "talento", sia comprendere il bisogno di flessibilità e saperlo sfruttare al meglio.

Il confine fra il periodo di istruzione e il periodo di lavoro diverrà più permeabile e l'accesso al lavoro avverrà con *stage* durante gli ultimi anni di studio.

Multiculturalità multilivello

La multiculturalità sarà uno degli elementi di differenza nel mercato del lavoro più evidenti rispetto ad oggi. Da qui al 2020 il mercato del lavoro vedrà infatti una componente straniera sempre più consistente, che si presenterà in due forme:

- sia in quella che già conosciamo, di forza lavoro più conveniente rispetto a quella nostrana, e soprattutto indispensabile per tutta quella serie di lavori “minori” che gli italiani evitano di fare;
- sia nella forma abbastanza inedita di una nuova offerta di lavoratori ad alta scolarità.

I “nuovi italiani” inizieranno dunque a essere presenti in numeri rilevanti nelle professioni o ruoli importanti nelle aziende.

Polarizzazione sociale

Nel 2020 saremo ormai incamminati verso una polarizzazione sociale e aziendale, derivante da una quadripartizione della forza-lavoro:

- i *blue collar* sottopagati (immigrati, poco istruiti) e sfruttati;
- i *white collar* (*professional* che offrono servizi *commodity*), che saranno soprattutto in *outsourcing* o liberi professionisti (*finance*, It, venditori);
- i *knowledge collar* (creativi, progettisti, chi si occupa di programmazione ecc., in sintesi: professionisti delle super nicchie);

- e, infine, la piccola élite (*high collar*) al comando delle realtà aziendali, che fruirà dei maggiori guadagni.

Proliferazione specialistica

Nei prossimi nove anni il mercato del lavoro evolverà verso la presenza di figure professionali sempre più specializzate, con forti competenze distintive, mentre si ridurrà l'occupazione nelle mansioni per le quali l'automazione e l'informatizzazione potranno sopperire con qualità e costi migliori.

La proliferazione di nuovi servizi (in forma di differenziazione e personalizzazione) stimolerà inoltre la nascita di nuove professionalità.

In particolare continueranno a nascere nuove figure professionali legate alle nuove tecnologie.

Lo sviluppo di nuove mansioni e professionalità sarà particolarmente rilevante nell'ambito:

- della comunicazione;
- dei servizi alla clientela;
- del *welfare management*.

Lavoro eventuale

Il tasso di disoccupazione medio del 2020 sarà abbastanza simile a quello di oggi. Ma, per quell'epoca, si sarà accentuata la discontinuità lavorati-

va (periodi di alternanza forzata tra lavoro e non occupazione).

Le difficoltà maggiori nel mercato del lavoro riguarderanno i “colletti bianchi” poco specializzati. Da qui al 2020, inoltre, aumenterà il numero dei disoccupati “scoraggiati”, cioè di coloro che vorrebbero avere un lavoro ma non lo cercano attivamente.

IL QUADRO SINDACALE NAZIONALE

Ordine europeo, disordine locale

Sul piano del diritto del lavoro si verificherà una parziale armonizzazione normativa a livello europeo che influenzerà le relazioni sindacali nel nostro Paese.

Inoltre la contrattazione nazionale si ridimensionerà fino quasi a sparire. Le relazioni sindacali a livello nazionale si focalizzeranno quindi sulla definizione delle linee guida per le nuove forme di lavoro.

In funzione di queste tendenze, a livello locale i rapporti sindacali evolveranno in notevole misura e con forti differenziazioni.

Dalla tavolata al tavolino

I fenomeni appena descritti rappresentano il viatico per un aumento di importanza della contrattazione

aziendale. I diritti e le condizioni generali di lavoro risentiranno sempre più delle diversità fra i settori economici e fra le singole aziende.

Le aziende infatti si doteranno di strumenti di gestione promossi autonomamente, privi di condivisione con i sindacati.

Si diffonderà quindi sempre più la rilettura delle relazioni a livello di:

- gruppi di aziende operanti su territori ben definiti o categorie di prodotto specifiche;
- categorie specifiche di lavoratori con interessi professionali convergenti (gruppi poco numerosi).

La diversificazione e continua evoluzione dei contesti aziendali, d'altronde, renderà necessario un aumento della flessibilità datoriale, oltre che sindacale.

Nuove soggettività conflittuali

Le fasce di precariato si riuniranno in rappresentanze sindacali per tutelarsi, aggiungendosi così entro il 2020 alle organizzazioni già esistenti, che manterranno la propria rappresentatività nazionale.

Parallelamente, le diseguaglianze sociali dovute a fenomeni immigratori genereranno nuove situazioni di conflittualità elevata nelle fasce deboli.

LE CARATTERISTICHE DELLE PERSONE

Menti spalancate

Nel 2020 avremo in Italia una popolazione assai più multinazionale, multilingue e multiculturale. Questa rapida trasformazione genererà una proposta di linguaggio capace di aiutarci a:

- pensare globale;
- aprirci a tutti i mercati, facilitandoci l'ingresso grazie a lingua e cultura.

Le provenienze culturali saranno più eterogenee e le comunità etniche più ampie di oggi; inoltre, le risorse umane derivanti da tali comunità saranno spesso sovra-qualificate rispetto alle posizioni offerte.

Una qualità fondamentale di tali nuove risorse umane sarà la velocità e l'apertura mentale.

Regole d'ingaggio

Per i professionisti del 2020 avrà valore la situazione lavorativa capace di dare emozione, anche se semplice. Le persone saranno tanto più motivate:

- quanto più saranno consapevoli del contesto in cui saranno chiamate a operare;
- nella misura in cui troveranno l'ambiente lavorativo aderente ai propri valori.

D'altro canto, anche la motivazione delle persone verso un contesto aziendale che offra un positivo "*work life balance*" sarà sempre più rilevante.

Per gli individui, inoltre, diventerà sempre più importante ciò che è "fatto su misura". Per tale ragione le aziende si struttureranno per gestire sistemi di remunerazione sempre più diversificati. Sarà cruciale per le organizzazioni spiegare "cosa" l'azienda faccia ma soprattutto "perché". Le motivazioni, insomma, saranno concentrate anche sulla capacità delle organizzazioni di spiegare i progetti di ingaggio.

Lo spessore dell'esperienza

Le aziende dovranno gestire nel 2020 figure sempre più capaci di concepire in modo "integrato" il proprio lavoro e quindi di comprendere gli impatti positivi e negativi delle proprie azioni sulle funzioni che ruotano intorno a loro.

Entreranno in azienda persone:

- in grado di riconoscere opportunità nei cambiamenti di contesto e di vedersi in prospettiva;
- in grado di raccogliere i feedback sulle organizzazioni e di selezionarli;
- più informate sui contesti socio-culturali internazionali.

Al tempo stesso, il "senso" dell'esperienza di lavoro all'interno dell'azienda sarà sempre di più influenzato da fattori esterni, di appartenenza socio-

culturale, di frequentazione di comunità, di abitudini di vita ecc.

Un'epoca di protagonisti

Nei prossimi nove anni le persone presenteranno:

- una crescente proattività verso la propria situazione e le proprie responsabilità in azienda;
- un rafforzamento delle capacità relazionali.

L'individualismo si affermerà, senza che ciò implichi una perdita di valore del concetto di famiglia o di gruppo.

Le persone saranno più disposte a “reinventarsi” durante una vita lavorativa sempre più lunga.

Le aziende, d'altronde, ricercheranno persone capaci di acquisire nel tempo differenti competenze, con un'elevata capacità di adattamento al cambiamento e flessibilità.

Nomadi e infedeli

Le motivazioni saranno sempre più slegate dall'idea di stabilità di lungo termine, cosicché aumenterà la capacità di adattarsi alle situazioni:

- lavorative (esperienze internazionali);
- ma anche familiari e personali (cambiamenti di vita repentini).

Il tasso di mobilità internazionale crescerà quindi

in misura significativa. Le nuove risorse umane saranno più abituate a viaggiare e a considerarsi cittadine del mondo. Si verificherà una crescente mobilità e questo comporterà anche una velocità maggiore nel passare da un'azienda a un'altra e da un Paese a un altro. Oltre al problema di trovare la risorsa più adatta, diverrà quindi più rilevante quello di mantenerla.

Con lo sfumare dei confini tra tempo dedicato al lavoro e tempo dedicato a se stessi, la visione dei diritti del lavoratore smetterà di essere legata ai vincoli spazio-temporali del rapporto di lavoro in sé, ma si allargherà al concetto di lavoratore che gioca diversi ruoli nella società (genitore, cittadino, viaggiatore, utente di servizi pubblici ecc.).

L'apprendimento postmoderno

La maggiore scolarizzazione favorirà lo sviluppo di una velocità di apprendimento molto più incisiva, che avrà riflessi concreti in termini di aspettative di crescita professionale.

Nei prossimi anni aumenteranno anche le competenze informatiche e la velocità nel reperimento di informazioni e dati. La popolazione sarà sempre più tecnologica, nomade, "interconnessa" con il mondo. Al di là della velocità, comunque entro il 2020, con l'ingresso di nuove generazioni, sarà cambiato completamente rispetto ad oggi l'approccio metodologico con cui si acquisiranno le informazioni.

Proseguirà però anche la tendenza crescente all'accumulo di informazioni generiche e superficiali (informazione via Internet, social network, Wikipedia). Dunque le persone che entreranno nelle organizzazioni durante il prossimo decennio saranno caratterizzate da una decrescente profondità culturale (conoscenze storiche e letterarie).

Viceversa le persone avranno più competenze trasversali in merito al contesto e al business di riferimento che li circonda.

Un identikit per il 2020

Nel 2020 le caratteristiche più importanti delle persone, dal punto di vista della Direzione del Personale, saranno in ordine decrescente:

- 1) la capacità di riconoscere opportunità nei cambiamenti;
- 2) la tendenza ad essere sempre più multi-tasking;
- 3) la disponibilità a reinventarsi durante la vita lavorativa;
- 4) la capacità di lavorare sempre di più in modo virtuale;
- 5) la forte capacità relazionale;
- 6) una cultura multilingue;
- 7) una maggiore incisività nei processi di apprendimento;
- 8) una cultura multiculturale;
- 9) una maggiore preparazione scolastica/universitaria;
- 10) una minore cultura generale.

IL RAPPORTO FRA PERSONA E AZIENDA

L'estinzione degli stakanovisti

Il ruolo della funzione risorse umane sarà quello di interpretare le esigenze professionali e personali dei lavoratori e far sì che queste vengano bilanciate con le necessità dell'azienda.

Il modello attuale di organizzazione del lavoro, però, entrerà in conflitto con un modello basato sul bilanciamento vita-lavoro. Saranno sempre meno gli stakanovisti, poiché tanto la tecnologia, quanto i modelli sociali, focalizzeranno l'attenzione delle persone sul valore della qualità della vita.

Le aziende d'altronde si troveranno di fronte candidati sempre più consapevoli delle influenze esercitate dalle scelte professionali sulla vita privata.

Tutto e subito!

La cultura del lavoratore risentirà del "di tutto un po' e subito" dell'era web/Wikipedia, per cui sarà più *demanding*. Le persone, anziché accontentarsi, sceglieranno aziende che rispondano rapidamente ai loro bisogni e chiederanno alle aziende stesse molto di più e in tempi brevi ("tutto e subito").

La capacità delle aziende di attrarre verrà messa in un circolo vizioso/virtuoso di forte competizione

dal sempre più semplice confronto con le realtà delle altre aziende. Questa competizione riguarderà buona parte dei lavoratori, ben al di là dei soli “talenti”.

I lavoratori saranno dunque più esigenti e sarà più difficile per l'azienda rispondere in modo ottimale ad ogni singolo bisogno.

Frenesia organizzativa

Le aziende cercheranno persone di ampia apertura mentale, più flessibili, più capaci di adattarsi a contesti che cambieranno sempre più spesso, multi-tasking, in grado di lavorare su più piani/livelli. Sfumerà sempre più il confine tra il tempo dedicato al lavoro e quello dedicato ad altro. Si tenderà a privilegiare le persone mobili, con ampia esperienza internazionale – soprattutto per le posizioni più qualificate – con una forte propensione al cambiamento.

Per le HR un compito particolarmente complesso sarà anche quello di gestire l'integrazione con gli immigrati e con le culture diverse dalla nostra. Si punterà sulla valorizzazione degli scambi interculturali, pur mantenendo saldi i principi del Paese in cui lo straniero lavorerà.

Cedimento strutturale

Per poter gestire personale con le caratteristiche qui descritte, l'azienda sarà molto destrutturata e molto

più allargata, diffusa, rispetto ad oggi, a causa dei rapporti di lavoro sempre meno stabili e del lavoro sempre più mobile.

Le risorse umane costringeranno le imprese ad adottare strutture più libere da vincoli e spazi più predefiniti.

Per le HR una sfida impegnativa sarà dunque quella di essere al passo con i tempi nel rispondere alle mutate richieste delle persone e alle esigenze del personale sempre più individuali e meno collettive. Riusciranno comunque a mantenere in equilibrio le esigenze aziendali e quelle degli individui, in un'ottica di sostenibilità organizzativa.

Il desiderio di partecipare

Le problematiche emergenti nel 2020 ruoteranno attorno ai temi dell'integrazione e dei processi decisionali, poiché le persone vorranno partecipare all'impresa e al processo di innovazione. Una sfida rilevante per le HR consisterà dunque nell'ottenere un'elevata motivazione delle persone in un contesto in cui la garanzia di stabilità nel lungo periodo sarà scarsa.

Per mantenere la motivazione delle persone si ricorrerà a forme alternative di incentivazione, diverse dal "cash", che diano loro la percezione di ricevere dalle aziende nutrimento sia di carattere professionale (training) che di carattere organizzativo.

L'EVOLUZIONE DELLA FORZA LAVORO

TIPI DI PERSONALE

Nel 2020 le HR gestiranno con particolare cura la nicchia di soggetti d'élite (*high collar*), per i quali si porranno rilevanti problematiche di *retention* (politica di *compensation*, motivazione ecc.). Il lavoro delle HR, tuttavia, andrà oltre l'occuparsi di chi sta "dentro" all'azienda, perché ci si dovrà dedicare anche a chi collaborerà con le aziende restando materialmente "fuori". Questo gruppo di professionisti verrà gestito soprattutto in chiave comunicativa.

Non si verificheranno mutamenti massicci delle figure professionali, mentre cambieranno in maggior misura le specificità dei ruoli organizzativi sempre più legati a contesti e situazioni di vita dell'azienda (trasformazioni aziendali, esigenze mutevoli delle persone, evoluzione dei ruoli ecc.).

Contrazione industriale

La contrazione delle realtà industriali nei Paesi occidentali porterà a una diminuzione degli operai. Anche nelle industrie da qui al 2020, si accentuerà la robo-

tizzazione, cosicché si impiegheranno meno operai e, in generale, diminuirà la necessità di lavori ripetitivi.

In Italia, dunque, si gestiranno più creativi e venditori, mentre nei paesi emergenti si gestiranno più operai.

Le figure impiegate gestite nel 2020 saranno specializzate e più qualificate di oggi. Inoltre, aumenteranno tutte le professionalità legate al *customer care* e alla facilitazione della fruizione dei servizi.

Vieni avanti, creativo!

Da qui al 2020 i creativi saranno in aumento, sia sul versante tecnologico, sia su quello commerciale.

La prevalenza di figure sempre più intellettuali e creative renderà decisiva la funzione di valutarne le prestazioni e la produttività. Si evidenzierà la capacità del manager di definire i giusti obiettivi per i propri collaboratori e di misurarli in modo quanto più oggettivo possibile.

Per i ruoli creativi verranno assicurati:

- un continuo aggiornamento;
- trattamenti remunerativi maggiormente differenziati, sia tra componente fissa e variabile, sia tra riconoscimenti *cash* e non.

I lavori dei creativi e dei venditori saranno:

- meno strutturati nel tempo e nello spazio, con la possibilità di lavorare un po' dovunque;
- gestiti principalmente per obiettivi.

LE RELAZIONI CONTRATTUALI

Di tutto, di più

Nel 2020 il mercato del lavoro sarà composto al 50% di liberi professionisti, cosicché i dipendenti costituiranno solo il restante 50%. Il mercato del lavoro, comunque, sarà unico, al di là degli effetti delle diverse leggi o dei diversi sistemi di gestione delle risorse umane.

Si assisterà a una evoluzione della contrattualistica, che metterà a disposizione delle imprese una ancora più ampia varietà di forme di impiego.

L'organico di una singola azienda, dunque, sarà sempre più caratterizzato dalla compresenza di varie tipologie contrattuali. In effetti, il confine stesso tra le diverse forme contrattuali diventerà più debole.

La riforma dei contratti di lavoro, dunque, non ridurrà il ricorso a contratti a tempo parziale o alla somministrazione. Viceversa, la normativa permetterà alle organizzazioni di gestire i costi fissi con più autonomia. Una riforma di questo genere, semplice nelle premesse e nelle soluzioni, avverrà però solo nel lungo periodo.

La volpe e l'uva

Il contratto a tempo indeterminato diventerà, dunque, uno strumento fra i tanti a disposizione. L'azienda,

quindi, ne minimizzerà ulteriormente l'attivazione, utilizzando forme contrattuali flessibili (a termine, somministrazione, staff leasing, personale in *outsourcing*, part-time, telelavoro).

Molti giovani, d'altro canto, smetteranno di ricercare lavori a tempo indeterminato. La gestione tra le diverse forme contrattuali, quindi, diverrà via via più naturale perché le persone saranno abituate a questo sistema.

L'integrazione fragile

Le collaborazioni a termine (con diverse tipologie contrattuali) saranno utilizzate solo in parte come strumento flessibile per le esigenze organizzative, mentre diverranno sempre più un vero periodo di prova, in vista della permanenza in organico per periodi di tempo più lunghi.

In un contesto in cui prevarranno le forme contrattuali più flessibili e brevi, l'HR dovrà decidere strategicamente quali ruoli fondamentali per l'azienda devono essere coperti da lavoratori a tempo indeterminato, aumentando gli oneri di gestione.

Nelle aziende si manifesteranno disparità importanti tra le competenze e le aspettative di carriera. Le carriere saranno più veloci ma più brevi.

Da qui al 2020, comunque, le aziende presteranno attenzione ai temi dell'integrazione e dell'*engagement*, in modo che tutti – a prescindere dal tipo di

contratto con cui lavorano – si sentano parte dello stesso progetto.

RAPPRESENTANZE SINDACALI E CONFLITTI

Tensioni disgreganti

La persistenza dei conflitti nelle aziende italiane sarà inevitabile anche nel 2020, dal momento che le organizzazioni continueranno ad essere contenitori di interessi per la maggior parte comuni ma sovente anche in contrapposizione tra loro.

Tuttavia, da qui al 2020 i conflitti saranno più individuali, mentre risulteranno meno numerosi quelli collettivi. La solidarietà sociale di massa, infatti, verrà sempre più a diminuire, cosicché cresceranno le esigenze di:

- piccoli gruppi/famiglie professionali;
- singoli individui.

La società, d'altronde, continuerà ad andare verso sempre maggiore frammentazione perché le forze unificanti saranno incapaci di stare alla pari con le tensioni disgreganti. Questo si rifletterà sulle aziende e quindi sul ruolo delle HR nel far fronte alle nuove tipologie di conflitti che nasceranno. La frammentazione, in sintesi, genererà la moltiplicazione dei micro-conflitti.

Contrattazione millimetrica

Crescerà sempre di più una contrattazione “singola” tra il lavoratore e l’azienda, strettamente connessa ai risultati dell’impresa e alla sua cultura aziendale. L’HR si troverà priva di un unico interlocutore (il sindacato) e dovrà confrontarsi con:

- una pluralità di individui;
- gruppi segmentati di persone.

Si andrà verso:

- una negoziazione continua;
- la revisione ricorrente degli aspetti contrattuali e del rapporto di lavoro.

Sindacati di corridoio

Il sindacato non resterà ancorato alle logiche della Prima Repubblica; tenderà a porsi più costruttivamente verso le aziende, mantenendo un ruolo utile, per cui non sarà destinato a svanire lentamente.

Nella seconda metà del decennio si affermerà, inoltre, un processo di lenta composizione e condivisione di regole tra sindacati.

La necessità delle imprese di trovare interlocutori nuovi con cui dialogare stimolerà l’emersione di forme di rappresentanza aziendale slegate dai sindacati maggiormente rappresentativi sul piano nazionale. Così le relazioni sindacali saranno più radicate in azienda, offrendo la possibilità di stipulare accordi mirati su una realtà specifica (azienda, unit, o divisione).

Conflitti vistosi

Nel 2020 i conflitti saranno più amplificati, pubblici e condivisi: quelli latenti spariranno, anche a causa di un flusso di informazione ingovernabile.

Le HR gestiranno nuove forme conflittuali (che si manifesteranno, fra l'altro, tramite i blog e i social network). Vi saranno, inoltre, conflitti etnici, conseguentemente all'aumento di forza lavoro straniera.

Artefici del successo

Le HR, guidando un processo di contrattazione integrativa aziendale di importanza crescente, giocheranno un ruolo via via più rilevante e delicato. Quanto più le relazioni industriali si intensificheranno al secondo livello, tanto più la funzione HR diventerà artefice del successo organizzativo e imprenditoriale.

In assenza di contrattazione nazionale, l'HR costruirà una piattaforma o un regolamento aziendale più penetranti (molte più regole aziendali, oltre che i benefit) rispetto alle attuali situazioni.

Il Direttore delle HR in alcuni casi lavorerà in maniera integrata con i sindacati. Dal sindacato, peraltro, l'azienda pretenderà maturità sui temi di prospettiva.

LA GESTIONE DELLA FASE DI USCITA

Traguardo mobile

Le regole formali di tutela sociale al momento dell'uscita dall'azienda verranno mantenute in forme più o meno analoghe a quelle attuali.

Non vi sarà infatti una revisione della legislazione relativa all'uscita dei lavoratori più anziani dal mondo del lavoro che introduca meccanismi di incentivazione alla permanenza, successivamente alla maturazione dei requisiti per il pensionamento.

Si lavorerà però sempre più a lungo. Nel 2020 l'età pensionabile per le donne supererà i 63 anni. Da qui al 2020, infatti, sarà più difficile andare in pensione e soprattutto in pre-pensionamento.

Le aziende introdurranno benefit pensionistici attraverso la costituzione di fondi che potranno essere riscattati dai lavoratori dopo un minimo di anni di lavoro.

Senza rete

Vi sarà molta flessibilità all'ingresso, il che permetterà di evitare problemi all'uscita (o di averne comunque contenuti).

Le aziende avranno meno necessità di licenziamento, a fronte del crescente numero di rapporti di lavoro a termine o a progetto. Si troveranno agevola-

te. Ma dovranno essere predefiniti, per i casi in cui resterà necessario, gli incentivi a fronte del licenziamento.

Inoltre le aziende dovranno sempre meno tener conto degli ammortizzatori sociali, poiché essi saranno sempre più scarsi.

Si istituiranno però forme di precariato maggiormente garantite, per gestire il disagio, a lungo andare, della mancata regolarizzazione di fasce deboli di lavoratori.

Le forme di uscita, comunque, saranno complessivamente meno rigide.

La riduzione degli attriti

In presenza di un numero sempre più crescente di mutamenti aziendali veloci e imprevedibili, le HR svolgeranno un ruolo di gestione socialmente responsabile verso le risorse in uscita.

I licenziamenti – nella maggior parte dei casi, al netto dei casi limite – saranno oggetto di negoziazione fra azienda e dipendente.

Il licenziamento individuale si gestirà al di là della logica economica, dando sempre più opportunità di riqualificazione. Questo avverrà tramite:

- l'*outplacement*;
- la formazione post-licenziamento.

D'altronde, sempre più il lavoratore metterà in conto l'ipotesi di uscita. La sua attenzione si sposte-

rà dal contenzioso “diretto a ottenere” alla condivisione di un percorso che consenta il reimpiego.

I giovani, d’altro canto, saranno orientati ad abbandonare l’azienda con maggiore rapidità: quindi, evolverà ulteriormente la riduzione del preavviso nei Ccnl.

Lasciamoci e restiamo amici

Le aziende affronteranno in maniera più esplicita e organizzata di oggi le problematiche di gestione del personale di diverse fasce d’età.

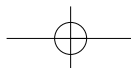
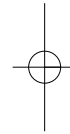
La fase di uscita verrà gestita, piuttosto che lavorare unicamente sull’incentivazione monetaria all’esodo, utilizzando maggiormente forme alternative di sostegno alla ricollocazione sul mercato. Ad esempio verranno stimolati network “non convenzionali” all’interno dei quali veicolare possibilità di ricollocazione oltre gli strumenti pubblici e privati di incrocio domanda/offerta di lavoro.

Accompagnati alla porta

In un’ottica di flessibilità e velocità di adeguamento al cambiamento, la fase di uscita sarà snella e proattiva. In funzione di ciò, si investirà nell’*outplacement*, per dare garanzie al lavoratore in cambio di una relazione contrattuale flessibile.

L'azienda si metterà dalla parte di chi esce, curando sempre più il processo di uscita, oltre che tramite l'*outplacement*, con:

- i contratti di consulenza temporanei;
- l'accompagnamento alla pensione.



II RUOLO DELLE HR IN AZIENDA

LE DIVERSITÀ NEI MODELLI GESTIONALI

Nel 2020 le politiche del personale saranno fortemente differenziate da azienda ad azienda, in ragione di numerosi fattori.

Le variabili che più influenzeranno le scelte di gestione del personale saranno, in ordine decrescente di importanza:

- 1) il livello nazionale o multinazionale dell'azienda;
- 2) la diversificazione del business;
- 3) il livello professionale degli occupati in un'azienda;
- 4) il settore di appartenenza;
- 5) l'ambiente socio-culturale;
- 6) la forza della singola impresa, anche in relazione al suo stato di salute.

L'arte del mosaico

Tutti gli aspetti della gestione del personale saranno differenziati: da quelli più *soft* (gestione di culture diverse) a quelli tecnico-contrattuali (fiscaltà diverse, trasferimenti internazionali/espatriati).

Uno degli elementi più variabili sarà la gestione dei talenti (inserimento, sviluppo, mobilità interna), che risentirà moltissimo:

- della natura nazionale o multinazionale dell'impresa;
- delle specificità culturali della singola impresa.

Capiterà inoltre che nei Paesi emergenti si avranno retribuzioni e/o condizioni organizzative differenti, creando concorrenza interna tra colleghi. L'HRD (*Human Resources Director*):

- integrerà queste competenze;
- farà uscire chi mancherà di accettarle.

Gli aspetti della gestione del personale più fortemente differenziati saranno:

- le politiche retributive;
- la selezione.

Nei prossimi nove anni la selezione terrà conto di svariati elementi culturali, rilevanti per la valutazione e l'inserimento delle persone.

Cultura organizzativa e cultura nazionale

Da qui al 2020 l'affermarsi di multinazionali di culture diverse da quella anglosassone, e in genere da quella occidentale, renderanno più differenziato il panorama delle aziende. L'orientamento globale di chi lavora in imprese con presenza internazionale sarà assai più evoluto degli atteggiamenti prevalenti nel resto del sistema delle imprese. Tenderà dunque a farsi sentire un gap crescente tra coloro che provengono da settori chiusi (come banche e assicurazioni) e coloro che provengono da settori aperti alle tecnologie e al cambiamento.

Le HR delle grandi aziende transnazionali si dovranno porre temi di governo globale dell'azienda (supporto della strategia aziendale dal punto di vista delle persone). Le HR (se saranno presenti) nelle piccole-medie aziende si porranno soprattutto problemi tradizionali di gestione delle persone. Un problema generalizzato, però, sarà la gestione di culture e appartenenze diverse.

L'attrito delle regole

Aumentando la mobilità internazionale, aumenteranno anche tutte le problematiche di gestione contrattuale e fiscale. La gestione organizzativa sarà molto più complessa perché dovrà garantire:

- la coerenza tra la gerarchia, il coordinamento, il controllo e l'esigenza di avere identità locali;
- una molteplicità di sistemi e tecnologie;
- l'esistenza di progetti/processi che coinvolgono risorse con professionalità e funzioni di appartenenza diverse.

Le imprese che sapranno adattarsi più rapidamente alla internazionalizzazione dei mercati anche nell'ambito delle politiche del personale (benefit, *flexible pay*, formule contrattuali) conquisteranno posizioni di vantaggio.

Va comunque considerato che le differenze per i lavoratori impiegati in aziende in Europa si ridurranno, data la convergenza di norme, principi e provve-

dimenti emanati dall'Ue e da altri enti regolatori sovranazionali.

L'impresa patchwork

Poiché gli aspetti del personale saranno globali o almeno multinazionali, per un HRD sarà impossibile fare a meno di competenze su più livelli di *country*, anziché solo locali. Questo obbligherà gli HRD ad essere multilingue e multiculturali per integrare e capire al meglio la popolazione della propria impresa e apportare le giuste modifiche organizzative necessarie per gestire le diversità.

La crescente forza lavoro straniera, infatti, si incontrerà e scontrerà inevitabilmente con la cultura del paese ospitante, e conseguentemente con quella aziendale. L'inserimento avrà un ruolo chiave per la reciproca conoscenza delle parti e dei propri retroterra culturali.

Anche la formazione e lo sviluppo seguiranno logiche di progettazione e attuazione che dovranno tener conto del fatto che i partecipanti avranno culture diverse e lavoreranno in luoghi diversi.

L'IMPATTO DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO SULLE HR

Vincoli più stringenti

Le aziende quotate saranno sempre più soggette all'azione degli enti regolatori e alla legislazione degli stati nazionali e sovranazionali (Ue) e troveranno quindi sul piano della *governance* complessiva d'impresa una disciplina più stringente con cui doversi confrontare (per esempio sui sistemi di gestione del personale, sulla *compensation*, sui piani di successione del management ecc.).

Alcuni ruoli HR nelle aziende quotate continueranno a subire cambiamenti radicali per effetto di queste misure.

Gerarchie apparenti

Le imprese saranno destrutturate – nonostante la sussistenza delle gerarchie – perché il contributo professionale potrà essere erogato in diverse forme e verranno esternalizzate tutte le attività al di fuori del *core business*. Per diffondere le informazioni si userà una comunicazione interna sempre più multidirezionale, anziché solo *top-down*.

Da qui al 2020, inoltre, la redistribuzione delle attività grazie al decentramento consentito dalle nuo-

ve tecnologie e dai processi di *outsourcing* creerà un impatto culturale sulle organizzazioni.

Mobilità trasversale

In organizzazioni sempre meno verticali e meno costose, il multitasking sarà un valore ricercato, perché la conoscenza di diverse parti dell'organizzazione consentirà di fare emergere e riconoscere eventuali competenze/conoscenze delle risorse scarsamente indagate all'atto dell'assunzione, utili laddove vi sia la necessità di assegnazione di un incarico diverso (mobilità interna orizzontale).

Il multitasking renderà più sfumato il confine tra i compiti di diverse funzioni: si creeranno così sovrapposizioni e dunque potenziali conflitti.

La cultura della responsabilità

Nel 2020 la cultura della responsabilità sociale d'impresa sarà consolidata.

Le HR si adegueranno ai cambiamenti relazionandosi di più con gli *stakeholder* per capire meglio come creare valore per l'azienda.

Sarà impossibile avere approcci gestionali diversi da quelli dichiarati, perché il salto di qualità un'organizzazione lo farà sul terreno della fiducia e della coerenza tra dichiarato e agito.

Dispersersi e socializzare

La tecnologia permetterà sempre più di informarsi in maniera libera e offrirà la possibilità di lavorare in ogni luogo e spazio.

Con l'accentuarsi della delocalizzazione produttiva e della centralizzazione di funzioni in paesi emergenti, dunque, la tecnologia inciderà molto, sia nel modo di fare business, sia sulle strutture organizzative. Il concetto di rete sarà un elemento essenziale e prevalente nella gestione.

Le HR saranno il principale sponsor dei nuovi strumenti tecnologici, nonché il facilitatore della riorganizzazione che ne deriverà. La funzione, inoltre, utilizzerà le nuove tecnologie anche in chiave strategica (ad esempio, creando *social network* aziendali).

Le macerie della diffidenza

L'evoluzione tecnologica favorirà la delocalizzazione in telelavoro di maggiori attività.

Nei prossimi nove anni la diffidenza dei manager italiani ad attuare il telelavoro si ridurrà, anche alla luce di due emergenti condizioni: la telepresenza e gli indicatori di produttività.

Evolverà il sistema di lavoro in network anche con modalità di lavoro a distanza. Pertanto le HR si adatteranno velocemente alle nuove esigenze, formalizzando logiche contrattuali ad hoc.

Il crinale del disordine

Il ruolo delle HR sarà quello di garantire la coerenza del modello di gestione con l'applicazione e declinazione della strategia, evitando il disordine organizzativo.

In occasione dei cambiamenti organizzativi, i principali problemi di gestione saranno soprattutto legati alla semplificazione delle procedure, dei flussi e del coordinamento.

Le HR creeranno modelli e proporranno soluzioni organizzative in grado di supportare il *continuous improvement* di organizzazioni sempre più *lean*. Quindi si lavorerà di più di quanto avvenga oggi sulla dimensione organizzativa, orientando i cambiamenti strutturali per ottenere la sostenibilità dei modelli adottati.

La funzione del Personale tenderà a governare con regole che creino coinvolgimento del personale. Tali regole, però, saranno differenziate (in rapporto alle aree organizzative o alle tipologie di personale), in funzione:

- della velocità dei contributi;
- della qualità che gli stessi possono portare alla qualità dei risultati.

Parliamoci, conosciamoci

Con la "smaterializzazione" del posto di lavoro la funzione HR sarà quella di essere collante di un'organiz-

zazione nella quale la compresenza delle persone in un posto fisico sarà meno regola e più eccezione.

Nel 2020, quindi, si lavorerà molto sulla *corporate identity* attraverso strumenti di comunicazione avanzati (blog, social network ecc.).

La Direzione Risorse umane elaborerà sistemi di gestione per evitare che aumenti la distanza fra il management, le persone e l'organizzazione e quindi per consentire all'azienda di essere "connessa" sempre e con tutti.

IL RUOLO DELLE HR NEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO

Protagonisti dell'anticipazione

Il ruolo delle HR nei processi di cambiamento sarà sempre più consistente, ma in occasione di operazioni di natura straordinaria, di grande discontinuità, queste ultime continueranno a essere supportate dall'esterno (società di consulenza anche collegate a fondi d'investimento, professionisti di fusioni/acquisizioni, giuslavoristi specializzati nel ramo).

Nel 2020 le HR porteranno in azienda ciò che sta fuori dall'azienda, saranno una "sentinella" dei mutamenti esterni. Le HR avranno la sfida/opportunità di saper leggere i contesti organizzativi esterni e, quin-

di, di suggerire in anticipo le soluzioni organizzative più adatte ai mutamenti di contesto. In tal senso la funzione HR contribuirà a rendere meno provinciali le aziende italiane.

Il ruolo di *problem solver* delle HR sarà centrale in quanto il punto di osservazione sarà privilegiato rispetto alle altre funzioni.

Fra identità e discontinuità

La funzione HR costituirà una sorta di “timone” sia per l’individuo che per l’azienda: gestirà con efficienza il cambiamento, rendendolo il più fluido possibile e manterrà salda la cultura aziendale di fronte ai numerosi cambiamenti. L’obiettivo sarà quello di mediare tra l’evoluzione aziendale e le aspettative del personale. In questo quadro rientrerà anche il ruolo di *coach* nei confronti del management nelle fasi di cambiamento.

Il Direttore del Personale trasferirà al comitato di direzione le linee guida su cui operare per facilitare la transizione nei momenti difficili e di cambiamento.

Le HR avranno inoltre la responsabilità di garantire la continuità dell’identità aziendale o di crearne una nuova, laddove necessario, mantenendone vivo lo spirito nel corso del tempo.

Aut Caesar, aut nihil

In occasione dei processi di cambiamento organizzativo si assisterà a una dicotomizzazione tra aziende evolute e non:

- le prime vorranno la funzione HR prossima al vertice nelle decisioni strategiche e organizzative;
- le seconde se ne avvarranno principalmente per far mettere in atto le decisioni prese.

Nel secondo caso non sarà infrequente anche l'*outsourcing* della funzione.

Nelle situazioni più evolute l'HRD sarà elemento di equilibrio nelle dinamiche relazionali dei comitati di direzione delle aziende.

Portatori di credibilità

Nei prossimi nove anni le HR daranno il proprio contributo all'azienda, oltre che con la formazione o la gestione delle risorse, come parte integrante del cambiamento culturale e sociale dell'azienda.

L'HRD, nel periodo di cambiamento, sarà garante del rispetto dei principi etici definiti nel periodo di stabilità.

Le HR manterranno coerenza e integreranno con l'etica ogni situazione di crisi o di cambiamento negativo, affinché la stessa venga letta come cambiamento con impatto sociale, anziché con meri scopi finanziari. In tal modo contribuiranno a sostenere la

credibilità dell'impresa di fronte al giudizio del mercato.

**Tutto ciò che volevate dalle HR
e non avete mai osato chiedere**

Le principali funzioni della Direzione del Personale in occasione dei processi di cambiamento saranno in ordine decrescente di importanza:

- 1) pilotare in maniera intelligente il cambiamento;
- 2) leggere sociologicamente i mutamenti in azienda;
- 3) essere parte attiva nel tavolo in cui verranno prese decisioni;
- 4) assicurare l'equilibrio nelle dinamiche relazionali dei comitati di direzione delle aziende;
- 5) fare da agente del cambiamento culturale;
- 6) proporsi come *advisor* nei confronti del manager;
- 7) svolgere il ruolo di *coach* nei confronti del management;
- 8) organizzare/comperare le competenze necessarie dopo il cambiamento;
- 9) motivare, trasmettere fiducia;
- 10) offrire supporto e *counseling* nei confronti delle persone coinvolte nei cambiamenti.

LE RELAZIONI CON LE ALTRE FUNZIONI

Lavorare sull'affiatamento

Da qui al 2020 la minore stabilità delle aziende e i mutamenti del management stimoleranno la funzione del personale a diventare un punto di riferimento in termini di coerenza interna del sistema aziendale.

Le HR manterranno la quasi esclusività di alcune materie, che saranno sempre più sollecitate:

- la gestione del cambiamento organizzativo/culturale come fatto di “sistema”;
- la gestione delle problematiche di ristrutturazione con le relative implicazioni di tipo normativo e sindacale;
- la comunicazione interna come leva di “*engagement*” diffuso;
- la politica di “*talent management*” collegata alla valorizzazione del capitale umano aziendale.

Giocatori versatili

La funzione HR garantirà che tutte le modalità operative siano conosciute e soprattutto vissute da ogni collaboratore.

L’interconnessione con tutte le altre funzioni sarà una qualità indispensabile della direzione del personale. A tal fine, essa:

- aumenterà il proprio ruolo strategico e di “garante”;
- acquisirà una conoscenza maggiore del business, degli *stakeholder*, si avvicinerà ai manager di linea;
- capirà quali talenti sarà necessario trovare per realizzare le strategie aziendali;
- individuerà le capacità che l’azienda dovrà sviluppare e cosa sarà richiesto ai leader perché le strategie funzionino.

Marcare a uomo

Nel 2020 sarà molto più forte di oggi la consapevolezza che la gestione delle persone sia una questione riguardante i *people manager*, nella stessa misura in cui riguarda le HR. D’altronde, nel 2020 continuerà la dinamica tra la presunzione di autosufficienza dei capi come gestori di risorse e la loro richiesta di supporto all’HR.

Le relazioni con i manager passeranno da una logica medico-paziente a una dinamica di *coaching* da parte delle HR, le quali aiuteranno i *people manager* a crescere gestionalmente. Le HR passeranno da una logica di *delivery* a un ruolo più strategico e trasversale rispetto all’intera organizzazione.

La funzione HR si relazionerà efficacemente con i propri interlocutori poiché ne conoscerà linguaggio, tematiche e contesto esterno di riferimento e confronto.

In cabina di regia

La funzione HR avrà nella maggior parte dei casi una relazione molto forte con le altre funzioni interne, ma soprattutto con il vertice aziendale, con cui avrà un'intesa totale per svolgere un ruolo di primo piano in azienda.

Le principali funzioni di HR nei confronti degli altri settori saranno di:

- facilitatore;
- supporto;
- portatore di esperienza.

Il rapporto fra le HR e gli altri settori sarà sempre più paritetico.

Laddove l'attenzione per il patrimonio di risorse umane sarà considerata strategica, alle HR verrà richiesto di essere sempre di più partner del vertice aziendale nella gestione del capitale umano.

Nelle aziende transnazionali il Direttore del Personale si interfacerà con il *management committee*.

Giocare per il risultato

Nel 2020 le HR supporteranno i risultati delle altre unità aziendali proponendo modelli organizzativi fluidi, diversificati e innovativi.

Il peso delle funzioni business sarà ancora più marcato; ma poiché esse saranno funzioni instabili, le

HR svilupperanno le competenze necessarie a svolgere un'azione di orientamento. In tal modo eviteranno di diventare succubi delle unità di business.

Le HR giocheranno quindi un ruolo più deciso nella gestione del business, parlando il linguaggio del business, interagendo con il business. Gli addetti alle HR saranno quindi dei veri *business partner*, coinvolgendo sempre di più nel business e capendolo meglio, senza limitarsi ad essere il garante della normativa, delle relazioni sindacali e delle metodologie di *assessment*.

Giocare per la squadra

Il ruolo di perno correttore qui descritto contribuirà ad aumentare il peso organizzativo del Direttore del Personale nelle grandi imprese. L'HRD diventerà una figura strategica all'interno dell'azienda, grazie alla sua conoscenza diffusa delle diverse attività e dei processi aziendali.

Il peso delle HR, d'altro canto, crescerà in funzione del rispetto che sarà in grado di garantire alle risorse da parte della Direzione di funzione (le risorse andranno rispettate prima di essere gestite).

Aumenterà il peso della funzione in termini di contributo alle decisioni.

LE HR E LA COMUNICAZIONE

Parlare con una sola voce

Nel 2020 la comunicazione fluirà naturalmente fra parti, funzioni e risorse. L'HR avrà il compito di motivarla e, se possibile, anticiparla.

La comunicazione esterna e interna tenderanno sempre più a sovrapporsi in quanto la distinzione tra cliente e dipendente sarà sempre più sottile. L'immagine dell'azienda verso l'esterno verrà quindi coordinata con quella trasmessa all'interno.

La comunicazione diventerà uno strumento per garantire:

- *engagement*;
- chiarezza delle strategie;
- unità di intenti.

Riassetto strategico

Per ottenere tale risultato, la comunicazione dovrà essere uno strumento a disposizione delle HR.

Dunque la funzione HR assorbirà competenze che fino ad oggi erano parte e responsabilità del dipartimento marketing e comunicazione, come, in particolare, la comunicazione interna, servizio fondamentale per la condivisione di valori, obiettivi, criticità e risoluzioni ecc.

Campagne motivazionali

Nel momento in cui la comunicazione interna diventerà un servizio fondamentale della direzione HR, questa si interfacerà intensamente con la comunicazione esterna. In tal senso, alle HR verrà richiesto un ruolo più orientato all'esterno.

Si verificherà quindi una maggiore integrazione tra le due funzioni:

- a supporto della leadership dell'azienda – uno degli obiettivi principali dell'HR – vi saranno adeguate campagne di comunicazione esterna;
- a supporto del cambiamento e della motivazione dei dipendenti, vi sarà un miglioramento dei flussi di comunicazione interna.

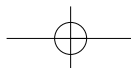
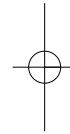
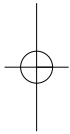
HR 2.0

La comunicazione sarà uno dei ruoli centrali delle HR 2.0, soprattutto alla luce di maggiore diffusione del lavoro remotizzato a casa o sul territorio.

Trovandosi sempre più coinvolta nei processi di comunicazione, la direzione HR svilupperà competenze specifiche e utilizzerà le nuove tecnologie per innovare il modo di comunicare e informare in azienda.

Le HR, grazie alle sempre migliori tecnologie, potranno rafforzare il ruolo di comunicatori interni, parlando alle funzioni aziendali anche con modalità più creative e informali delle attuali.

Anche sulle tematiche HR, fra l'altro, l'ulteriore sviluppo di Internet amplificherà lo sforzo di comunicare in modo sempre più trasparente.



SFIDE E PROBLEMI EMERGENTI PER LE HR

IL RAPPORTO CON IL BUSINESS

Nei prossimi nove anni emergerà il problema della misurazione del capitale intangibile (anche per effetto di norme emanate dai vari enti regolatori). Ciò influenzerà in misura più significativa le aziende “quotate” o comunque di primaria importanza.

Al tempo stesso si punterà sempre più su un maggiore coinvolgimento strategico delle HR, che avranno un rapporto più stretto con il business, conoscendo in anticipo le logiche. Questo consentirà di reclutare e assumere le persone più adatte e di prepararle meglio.

Fiducia e reciprocità

Nel 2020 il responsabile delle HR sarà un soggetto che entra a contatto con il business attraverso una conoscenza approfondita, soprattutto raccogliendo informazioni, stando vicino alla linea. Ci si baserà quindi su un maggiore approfondimento delle problematiche e dei processi collegati al business.

La partita si giocherà sul terreno della comprensione delle dinamiche reciproche: le HR osserveran-

no il business, ma al tempo stesso apriranno al business punti di osservazione sul mondo HR. Si conquisterà una reciproca fiducia al fine di lavorare assieme sui problemi, le opportunità e le soluzioni.

Le HR daranno a chi si occupa direttamente di business una lettura dei problemi e una proposta delle soluzioni formulate da un punto di vista diverso, supportando nella raccolta di informazioni, benchmarking ecc.

Fare la differenza

L'importanza della centralità del capitale umano in tutte le aziende sarà rafforzata dalla necessità crescente, per le aziende occidentali, di differenziarsi dai *competitor* a basso costo. Il ruolo delle HR nella gestione dello stock di competenze aziendali sarà quindi ancora più significativo.

Le HR dimostreranno di offrire un valore aggiunto grazie al proprio contributo attraendo, motivando e trattenendo le risorse in grado di fare la differenza. Il marketing interno delle HR, dunque, rappresenterà il motore di creazione del valore.

Il focus del Direttore del Personale sarà ancor meno di oggi sul governo delle leve amministrative, degli aspetti giuridico-legali della gestione normativa del contratto e del contenzioso, mentre si concentrerà sempre più sulla responsabilità di produrre valore orientando comportamenti e obiettivi in azienda.

Il tavolo di chi decide

Le HR daranno il proprio contributo al risultato aziendale sedendo al tavolo delle decisioni ed entrando nel merito delle questioni di business.

La presenza del Direttore del Personale sarà necessaria nella misura in cui saprà incidere positivamente sulla catena del valore:

- sviluppando relazioni con gli *stakeholder*;
- favorendo la leadership dell'azienda.

Meritocrazia emergente

Nelle aziende trans-nazionali le HR contribuiranno alla catena del valore soprattutto definendo una *people strategy* coerente con la strategia aziendale. Per ottenere questo risultato sarà essenziale la presenza nei *management committee*.

Le HR entreranno nella catena del valore dell'azienda:

- individuando i talenti più adatti alle esigenze dell'azienda;
- rilasciando le risorse umane scarsamente necessarie e ridondanti;
- facendo emergere la meritocrazia attraverso la scolarizzazione del management/middle management, contribuendo a cercare ed eliminare le sacche di improduttività;
- innovando e dimostrando responsabilità sociale.

Guardare lontano

Il processo di analisi e gestione delle esigenze del business nel breve termine verrà sempre più governato/bilanciato da un focus strategico sul medio-lungo termine.

Gli HR manager avranno la capacità di leggere un *balance sheet*, di capire *l'offering*, la *value proposition* ecc., così da poter comprendere a fondo quali siano le implicazioni di tutto ciò per le risorse umane.

Metriche condivise

Vi sarà una ricerca raffinata delle informazioni e della comprensione del business che orienterà:

- l'individuazione dei profili necessari in ingresso;
- la ricerca del fabbisogno formativo/informativo.

Le HR coinvolgeranno maggiormente i manager di linea per determinare gli obiettivi delle metriche da usare, così da renderle più funzionali ai processi di decisione aziendale.

LA GESTIONE DEI TEMPI E DEI LUOGHI DI LAVORO

Conciliazione, lo sforzo di Sisifo

Da qui al 2020 i servizi (intesi sia in termini di settori, sia di funzioni aziendali), aumenteranno ancora e verranno gestiti soprattutto attraverso i sistemi di collaborazione a rete.

Nella produzione di beni e nelle attività materiali, la presenza fisica degli uomini sarà ancora forte, ma sempre più sarà dislocata in aree diverse.

In ambito industriale, dunque, vi saranno poche variazioni rispetto alla situazione attuale, poiché la presenza fisica resterà necessaria e quindi potranno scattare solo misure già sperimentate, come gli orari flessibili, il part-time ecc.

Nell'ambito dei servizi si manifesteranno tendenze contraddittorie:

- da un lato vi sarà forte spazio per una conciliazione vita-lavoro molto più accentuata di oggi, grazie alla valorizzazione delle opportunità offerte dalle tecnologie della comunicazione;
- dall'altro, il mondo del *retail*, adeguandosi alle richieste della società, amplierà gli orari di apertura nelle domeniche, nei festivi, di sera, generando disagi aggiuntivi per i lavoratori e ulteriori problematiche gestionali per le HR.

Confini in dissoluzione

La ridefinizione dei tempi e degli spazi del lavoro sarà uno dei terreni su cui – da qui al 2020 – si vedranno i maggiori cambiamenti. Questo anche a causa dell'importanza crescente che avranno nelle aziende i temi ambientali, costringendo anche l'Italia a far crescere il telelavoro.

Sarà la prestazione lavorativa a essere ricompensata anziché l'orario impiegato per portarla a termine. Inoltre, tutti vivranno discontinuità tra un lavoro e un altro.

Il tempo e lo spazio lavorativo avranno un confine sempre più lasco e poco marcato, poiché si andrà verso un mondo digitale che tenderà sempre meno a porre suddivisioni tra casa e ufficio, tra lavoro e tempo libero.

Perdiamoci di vista

Sempre più frequentemente, dunque, si eviterà di tenere il personale di un'azienda necessariamente riunito nella stessa unità di tempo e di spazio, facendo un maggior ricorso a meccanismi quali:

- part-time;
- collaboratori esterni;
- *home-office*;
- diversi tipi di contratto.

La bussola della qualità

In una società sempre più attenta alla qualità della vita si rafforzerà la domanda di un corretto bilanciamento del rapporto vita-lavoro. L'Italia si avvicinerà agli standard anglosassoni, in quanto vi sarà:

- la richiesta di un *work/life balance* equilibrato;
- un legame sempre meno forte tra *performance* e presenzialismo in ufficio.

La vita e il lavoro saranno molto più integrati di adesso e sarà perciò impossibile pensare l'organizzazione senza averli conciliati.

Inoltre, offrire ai talenti del tempo a disposizione per curare i propri interessi e fertilizzare i propri cervelli rappresenterà per le aziende un *key factor* nell'attrazione, nel mantenimento e nella crescita del personale di maggior valore.

La conciliazione vita-lavoro funzionerà in base alla maturità, sia dell'azienda, sia del dipendente, e alla fiducia reciproca fra le due parti.

In Italia, comunque, continuerà, fino a tutto il 2020, una situazione di ritardo rispetto a una concezione moderna del lavoro femminile.

Più supplenza che sussidiarietà

L'assenza di soluzioni normative istituzionali per la definizione di adeguati strumenti di conciliazione renderà preponderante il ruolo delle HR nella riso-

luzione delle questioni inerenti il rapporto vita-lavoro.

Nel prossimo futuro l'HRD si troverà sempre più a gestire la tensione tra le richieste crescenti di produttività del business e la domanda emergente nella società di un bilanciamento corretto tra vita e lavoro.

L'azienda fornirà strumenti idonei a bilanciare vita privata e professionale, favorendo l'adozione di questa pratica nel concreto organizzativo di tutti i giorni. HR giocherà quindi un ruolo centrale nel fare *coaching* ai manager sull'utilità di questo cambio culturale.

La conciliazione come business

Nel prossimo futuro un crescente settore economico specializzato sulla conciliazione svilupperà soluzioni/servizi offerti alle aziende e alle comunità per dare sostegno ai lavoratori nella gestione delle incombenze quotidiane, in vista della liberazione di energie fisiche e mentali a favore del lavoro.

Le aziende punteranno a coniugare impegni professionali e personali, ad esempio attraverso asili nido aziendali o altri servizi alla persona.

VALORI, CULTURA, ETICA

Medaglia ai valori

La responsabilità sociale sarà un valore predominante nelle aziende italiane del 2020.

Per alcune aziende la dimensione etica sarà così importante che ne faranno la bandiera del loro business. Si tratterà di aziende assai più spesso multinazionali che non piccole o medio-grandi locali.

Nel 2020 risulteranno vincenti le aziende che porranno l'etica al primo posto: sia nei comportamenti agiti che nell'adozione di modalità di lavoro *social oriented* e *fair*, anziché solo sulla carta tramite il Codice Etico. La dimensione etica diventerà dunque un fattore decisivo nell'indirizzo delle pratiche di business e nelle politiche del personale.

Presidio etico

Il Direttore del Personale verrà riconosciuto da parte della struttura aziendale come punto di riferimento etico. Questo renderà necessario averlo in ogni scelta organizzativa, strategica o operativa, perché riconosciuto come integro.

La Direzione del Personale costituirà il primo garante del presidio dei temi etici nei prossimi anni.

In un'azienda in cui l'attenzione al profitto e il cinismo non saranno comunque in declino, le HR

avranno il compito di tenere l'etica alta e preservarla da interferenze o manipolazioni.

La funzione HR sarà centrale come arbitro imparziale in grado di cogliere dai segnali deboli elementi importanti, di filtrare le strumentalizzazioni e di individuare i "fuori rotta" rispetto ai valori proposti.

Borsa valori

Nel 2020 i valori emergenti nel mondo delle imprese, saranno, in ordine decrescente:

- 1) la flessibilità;
- 2) lo spirito imprenditoriale;
- 3) la produttività;
- 4) le pari opportunità;
- 5) la pluralità culturale;
- 6) la responsabilità sociale;
- 7) il tempo;
- 8) la trasparenza;
- 9) la condivisione.

Viceversa, un valore declinante nel mondo delle imprese sarà la storia.

LA GESTIONE DELLA DIVERSITÀ

Questioni irrisolte

Nel 2020 le diversità non saranno azzerate o fortemente appianate. Si troveranno infatti in contrasto:

- l'emergente necessità di tolleranza e rispetto per la diversità;
- con rigurgiti di intolleranza e arroccamento sul proprio particolare.

Le diversità, quindi, non potranno essere considerate un tema assolutamente naturale e, quindi, dovranno essere considerate una priorità.

Dunque le diversità in genere saranno oggetto di maggiore attenzione rispetto ad oggi, stimoleranno l'elaborazione di politiche per il personale differenziate e più flessibili in base alle esigenze dei singoli o dei gruppi.

Discriminazioni assottigliate

Nelle multinazionali l'evoluzione nella gestione delle diversità sarà positiva, ovvero si assottiglieranno gli approcci discriminatori. Ciò sarà vero, oltre che nelle multinazionali di origine estera, anche in quelle italiane. L'evoluzione sarà invece molto più lenta nelle aziende locali.

Le diversità verranno valorizzate e stimolate perché

fonte di ricchezza aziendale (cultura, idee, confronto ecc.). Le HR si dedicheranno alla creazione della cultura manageriale necessaria per tale valorizzazione.

Saper gestire le diversità sarà una condizione necessaria (anche se ovviamente insufficiente) per svolgere il ruolo di manager o professionisti delle HR.

Le diversità verranno valorizzate in modo focalizzato sui diversi bisogni, in riferimento, soprattutto:

- al genere;
- all'età.

In azienda, inoltre, si favorirà la collaborazione tra soggetti diversi anche attraverso la facilitazione dell'integrazione e della comprensione linguistica.

Un po' di navigati e un po' di naviganti

Uno degli impatti più forti della crisi sulle Risorse Umane – impatto destinato a proseguire nei prossimi anni – consisterà nello squilibrio del personale dal punto di vista dell'età, a causa della riduzione dell'occupazione giovanile.

Le HR mireranno a creare e gestire un giusto mix tra giovani (innovatori, ambiziosi, motivati ecc.) e persone di esperienza (con strumenti meno aggiornati – e questo varrà anche per noi che oggi usiamo l'iPad – ma con molte “ore di volo”).

Trasparente non basta

Le diversità verranno gestite in primo luogo attraverso la trasparenza nel riconoscimento del merito (far sapere cosa si deve fare per raggiungere determinate posizioni in azienda e quali possono essere i percorsi). Questo, tuttavia, sarà necessario ma non sufficiente, soprattutto nei confronti della popolazione femminile, perché servirà essere cristallini su ciò che comporterà ricoprire posizioni apicali o manageriali in azienda in termini di dispendio di energie psicofisiche e di tempo-cervello da dedicare.

CLIMA E MOTIVAZIONE INDIVIDUALE

Il clima come “core business”

La cura e l'attenzione per la motivazione, i valori, l'etica e la coerenza organizzativa continueranno a stare al Personale come la raccolta ordini sta alle Vendite: nel 2020 esattamente come oggi.

Il clima aziendale continuerà infatti a rappresentare uno degli indicatori più importanti per le imprese: anche in funzione della crescente centralità dei lavori creativi, infatti, il clima sarà fondamentale e direttamente collegato ai risultati.

Comunque, nel 2020, il clima aziendale sarà generalmente migliore grazie al miglioramento:

- della comunicazione interna;
- dei servizi alla persona.

One-to-one

Nel 2020 le HR saranno decisive per la motivazione e la gestione del clima aziendale, ma ciò avverrà soprattutto agendo attraverso i responsabili delle strutture operative. Le HR, infatti, svolgeranno un ruolo di *coach* per i comportamenti dei manager rilevanti ai fini della dimensione motivazionale. In effetti, sarà impossibile delegare la cura del clima e l'attenzione alla motivazione a una funzione terza, poiché tali attività permeeranno il contesto attraverso il continuo lavoro dei *people manager* sulle e con le persone.

Poiché la motivazione individuale sarà sempre più legata a specifiche richieste, si punterà maggiormente sull'impostazione di politiche specifiche per gruppi di dipendenti, anziché rivolte alla totalità dell'organico.

FUNZIONI E STRUMENTI DELLE HR

L'EVOLUZIONE ORGANIZZATIVA

Le imprese italiane seguiranno sempre più la tendenza delle multinazionali a esternalizzare tutto ciò che è considerato a basso valore aggiunto (perché automatizzabile o realizzabile da persone a bassa qualificazione). Poiché nelle HR resteranno solo le funzioni a più alto valore aggiunto, sarà possibile incrementare la competenze dei *team* HR e rendere fra l'altro più gratificante il lavoro degli addetti.

Le funzioni delle HR, d'altronde, saranno anche molto automatizzate (grazie al web penetrante e ai sistemi di *business intelligence*).

Le HR si focalizzeranno quindi sulle attività più strategiche per l'azienda e avranno più tempo per ascoltare i bisogni del cliente finale.

Ancora nel 2020, comunque, il mantenimento o meno all'interno della Direzione HR delle sue funzioni tradizionali sarà fortemente differenziato in base alla distinzione fra grandi aziende multinazionali e piccole/medie realtà.

Meno tecnica, più risultati

Da qui al 2020, la dove non è già avvenuto, si esternalizzeranno le funzioni:

- amministrazione;
- contenzioso;
- *facility*.

Si esternalizzeranno in generale i tecnicismi necessari a valle delle funzioni “core” delle HR (il supporto normativo, l'*assessment* ecc).

Esenti dai processi di esternalizzazione, viceversa, saranno i processi più qualitativi e intellettivi.

In alcuni casi, la funzione delle Risorse Umane avrà la necessità di riappropriarsi di professionalità e *know-how* che negli ultimi decenni sono stati abbandonati.

Questioni di “core”

All'interno dell'azienda rimarrà soprattutto il cuore della funzione HR come *business partner*:

- la capacità di tradurre le esigenze strategiche del business in azioni concrete, relative al capitale umano dell'azienda;
- l'identificazione del bisogno (di skill ecc.) e la definizione di un piano di risposta.

Nelle HR si manterranno all'interno le funzioni strategiche per il contributo al business e alla diffusione dei valori aziendali:

- selezione;
- formazione;
- valutazione;
- organizzazione;
- sviluppo;
- comunicazione.

Resteranno in azienda, comunque, anche le relazioni sindacali.

Human Resources & Weight Watchers

Per le ragioni dette in precedenza, nel 2020 le HR avranno pochi servizi interni, mentre molti altri verranno comprati all'esterno, grazie alle tecnologie che ridurranno i tempi. D'altro canto, la funzione del Personale avrà anche la necessità di essere potenziata, in particolare su due versanti:

- l'organizzazione;
- lo sviluppo.

L'organico interno, complessivamente, sarà asciutto e multitasking, cosicché la Direzione del Personale vedrà appiattirsi le strutture e tenderà a favorire l'utilizzo del lavoro (di gruppo), soprattutto per la sua parte di gestione.

Due gambe robuste

La struttura sarà suddivisa in due parti fondamentali:

- i *business partner*, figure HR dedicate ad aree

- specifiche del business (che avranno, rispetto alla funzione, competenze più generaliste);
- gli specialisti delle funzioni (formazione, selezione, retribuzioni ecc.), addetti all'erogazione dei servizi.

Le HR saranno composte da un gruppo di *high professional*, con alcuni manager forti nella gestione del *team working* e nella gestione di progetti.

FUNZIONI CHE CAMBIANO E NUOVE FUNZIONI

Valutazione ribaltata

La principale evoluzione, in tutte le *practice*, sarà costituita dal cambio di logica e di prospettiva, che porterà la funzione HR a lavorare – in tutte le sue aree principali – per ribaltare i rapporti con il personale, posizionando l'azienda come candidato anziché come selezionatore. Secondo questa impostazione, i candidati e i dipendenti valuteranno le aziende su:

- come faranno la selezione;
- come aiuteranno a crescere e valorizzeranno il potenziale;
- le coerenze dei sistemi di valutazione delle *performance* con la remunerazione;
- il welfare come azione concreta, anziché solo come dichiarazione.

Nella gestione delle persone verranno adottati pacchetti *ad hoc*, ferma restando l'equità di trattamento.

Selezione certificata

La selezione rappresenterà una delle funzioni centrali, per cui sarà fondamentale tenere internamente la ricerca e il mantenimento delle risorse, dei talenti, per i quali verranno elaborati piani di sviluppo e sistemi premianti.

La selezione, inoltre, si complicherà in funzione dei nuovi "job" da assicurare e di competenze sempre più trasversali e soft. A cascata, si complicherà anche l'individuazione dei percorsi di carriera.

I canali di reclutamento saranno moltissimi, ma il reclutamento sarà certificato, in modo da risultare di miglior qualità e privo di elementi soggettivi.

Formazione pervasiva

La formazione sarà spalmata a tutti i livelli, perché tutta l'azienda possa far fronte a un mercato globale e sempre in mutamento.

La formazione evolverà in un'offerta sempre più strutturata e adeguata alle esigenze delle risorse. In essa, peraltro, prevarrà l'aspetto personale, perché i contenuti saranno facilmente accessibili e sarà quindi determinante la loro interpretazione e declinazione in azienda.

Lo sviluppo risorse umane manterrà la propria rilevanza anche nel 2020, rappresentando anzi una delle direttrici di potenziamento della funzione del personale.

Lo sviluppo risorse, d'altronde, porterà valore solo se sostenibile e sociale.

Bruciare le tappe

Una delle problematiche principali sarà quella di gestire la crescita trasversale delle persone in azienda combinando diversi fattori (esigenze aziendali e personali mutevoli, evoluzione dei ruoli ecc.).

Nel 2020 le incentivazioni e le carriere saranno veloci ma più brevi. Per ottenere questo risultato, la valutazione dovrà divenire più trasparente.

C'è un pacchetto per te

La domanda di lavoro sarà meno "*compensation driven*". Questo perché sarà più "rotonda" in termini di pacchetto "*benefit driven*" (servizi alla persona, strumenti di conciliazione tra vita professionale e vita personale ecc.). Su questa seconda leva si disporrà di un maggior margine di crescita a parità di costo del lavoro.

Aumenteranno dunque gli elementi intangibili all'interno del sistema di ricompense. In questo senso,

si studieranno e adotteranno pacchetti *ad hoc* per ampliare le possibilità incentivanti dei sistemi remunerativi. In tali pacchetti saranno contenuti, ad esempio:

- master internazionali per sviluppare la professionalità e per farla evolvere rispetto ai continui cambiamenti di contesto;
- strumenti tecnologici evoluti;
- servizi da fruire nel tempo libero in modo da equilibrare il rapporto lavoro-vita privata;
- servizi legati alla salute.

Il catalogo non basta

Le HR metteranno dunque a punto offerte “a catalogo” di eventuali benefit cash/non-cash. Questo consentirà la personalizzazione individuale del proprio pacchetto retributivo. I sistemi di remunerazione e incentivazione saranno più differenziati in base alla tipologia di azienda e di settore, ma anche, all’interno dell’azienda, in base alle tipologie di personale (bisogni individuali).

Le retribuzioni non saranno più alte ma più coerenti tra la popolazione aziendale, altrimenti il sistema sarà insostenibile.

Al di là dell’architettura del sistema delle ricompense, comunque, conterà il modo in cui tale sistema verrà gestito. Perciò, da qui al 2020, la gestione delle retribuzioni si baserà su:

- una forte attenzione alla relazione con i dipendenti;
- un metodo efficace e applicato con integrità.

Esperti di benessere

L'aumento della complessità (territori, tempi, individualità) farà sì che, tra le funzioni in carico alle HR, diventerà sempre più importante il welfare aziendale.

Gli addetti al Personale avranno dunque più competenze di oggi in tema di welfare. A tale fine si ricercheranno per tali addetti skill derivanti da precedenti esperienze diverse da quelle HR (sociale, comunicazione).

Integrazione e promozione

La direzione HR svolgerà il ruolo di integratore culturale e di promotore dell'immagine aziendale. A tal fine, sempre più spesso le HR incorporeranno le funzioni di comunicazione. D'altronde, attraverso la costruzione e la diffusione dei valori aziendali, nel prossimo futuro la funzione del Personale farà il marketing di se stessa.

Fra le funzioni aggiuntive della direzione HR vi saranno:

- tutte le tematiche di responsabilità sociale;
- il controllo evoluto del costo del lavoro.

Un'altra funzione in forte crescita sarà quella dell'*advisory* per il management.

La Direzione HR svolgerà inoltre le funzioni di:

- *Change Management*;
- *Continuous Process Improvement*;
- *Social Media Management*.

In tal modo essa diverrà un polo di riferimento nell'azienda.

METODOLOGIE E STRUMENTI

Fra tecnica e relazioni

Le risorse umane più evolute ed esigenti che popoleranno le aziende nel 2020 dovranno essere valutate con nuovi strumenti. Gli strumenti di rilevazione, analisi e intervento delle HR diventeranno quindi più mirati e specifici. Le metodologie si evolveranno:

- con l'aiuto dei manager di linea;
- grazie ad un ascolto attivo degli *stakeholder*.

Vi sarà anche un maggior ricorso alla consulenza organizzativa.

Dalla descrizione alla predizione

Nei prossimi nove anni la cultura del "cruscotto" influenzerà decisamente il lavoro delle HR. Si creeran-

no sistemi di *Key Performance Indicator* che possano sopravvivere alla soggettività del management.

Poiché le HR evolveranno sempre più verso la centralità della funzione di Sviluppo Organizzativo, la ricerca innovativa sul versante degli strumenti di intervento si concentrerà soprattutto in tale direzione.

Le analisi saranno meno descrittive e più predittive e si rileveranno le prestazioni di qualità molto più che quelle di quantità.

Grazie alle *business intelligence* le HR avranno la possibilità di sviluppare strumenti di rilevazione e analisi ma anche, con appositi software, di costruire scenari.

Il rischio della distanza...

Il rapporto delle HR con l'innovazione tecnologica sarà più innovativo di oggi, soprattutto rispetto alle tecnologie di uso più comune fra i candidati esterni e fra il personale interno.

Anche la misurazione e la valutazione dei risultati sfrutteranno sempre più le nuove tecnologie.

Con l'aumento del supporto informatico nel trattamento dati, peraltro, si correrà il rischio di una maggiore distanza dalle persone. Per evitarlo si dovrà potenziare il sistema di comunicazione.

...l'occasione della socialità

I *social media* saranno uno strumento centrale per le HR del 2020 in chiave di:

- rafforzamento della cultura aziendale e della sua coscienza sociale;
- gestione del clima interno;
- rafforzamento della leadership dell'azienda;
- *employer branding*.

I *social media*, d'altronde, saranno un valido strumento anche nella ricerca di nuovi talenti.

PROFILO E COMPETENZE DELL'HRD

LA FIGURA DEL DIRETTORE DEL PERSONALE

L'estrazione sociale dei Direttori del Personale che opereranno nel 2020 sarà poco importante: le estrazioni risulteranno infatti assai disparate. Si avrà, comunque, una maggioranza di Direttori del Personale donne.

Nella scelta di un HRD sarà però importante la formazione universitaria. Nel percorso di istruzione istituzionale del Direttore del Personale prevarranno lauree come:

- economia;
- organizzazione del lavoro.

Declineranno, peraltro, i percorsi formativi legati alle scienze sociali nel loro complesso.

Salire in orizzontale

Le competenze professionali dei Direttori del Personale si "fonderanno" con altre competenze di servizio, cosicché nel 2020 i percorsi saranno più trasversali di oggi. Mancherà quindi un itinerario professio-

nale univoco per accedere al ruolo di HRD: vi saranno sia carriere sviluppate nell'ambito HR, sia manager che verranno da altre esperienze saltando le tappe interne alla funzione del Personale.

Sarà fondamentale, in generale, oltre al bagaglio di conoscenze e competenze tipiche della funzione, una maggiore comprensione del business. Il Direttore del Personale dovrà quindi maturare alcune esperienze di *line* per conoscere meglio il business.

Tale conoscenza verrà facilitata dalle tecnologie (che sempre più consentiranno di conoscere rapidamente le informazioni che servono su qualsiasi argomento).

In sostanza, se nella maggioranza dei casi l'HRD avrà un'esperienza prevalentemente in ambito HR, tra i percorsi di sviluppo, prima di candidarsi al ruolo più elevato nella funzione, saranno comunque necessarie altre esperienze quali, ad esempio:

- progetti e/o ruoli di business, preferibilmente nell'ambito del Project Management;
- ruoli di HR/Business, meglio se in paesi nord europei.

Curiosità e impegno

Dal punto di vista delle caratteristiche personali, il Direttore del Personale sarà una persona curiosa, attenta, con variegati interessi culturali. Avrà una cultura ampia, sarà intuitivo e predittivo verso il cambiamento.

L'HRD sarà attento a quanto si muove nella società, coglierà i nuovi linguaggi, seguirà e beneficerà dello sviluppo tecnologico.

I titolari di tale ruolo, infine, saranno spesso attivi:

- nel sociale;
- nei diritti di entrambe le parti: azienda e lavoratore.

LE COMPETENZE DEL DIRETTORE DEL PERSONALE

Incombenze ridotte

Da qui al 2020 la cultura ragioneristica o legale sarà un ricordo, poiché il Direttore del Personale sarà privo di incombenze amministrative o normative dirette, le cui *expertise* si compiranno alla bisogna.

Viceversa, manterranno la propria importanza le competenze in materia di:

- formazione;
- sistemi retributivi.

Visione allargata

Per le ragioni illustrate in precedenza, le competenze più importanti saranno quelle più simili a quelle del

general management. L'HRD unirà dunque alla solida preparazione tecnica nella propria funzione l'attenzione e la comprensione del business.

Per essere a tutti gli effetti membro del comitato di direzione l'HRD:

- parlerà la lingua del business;
- avrà esperienze e momenti di apprendimento indirizzati a farlo diventare un membro attivo nelle discussioni sulle strategie aziendali (commerciali, industriali ecc.);
- opererà in primo luogo come uno dei Direttori dell'azienda, e in via secondaria come responsabile della supervisione delle Risorse Umane.

Ruolo di confine

Il responsabile delle HR, per relazionarsi meglio con l'interno, si impegnerà sempre più a imparare dall'esterno. Egli, inoltre, sarà attento al coordinamento dell'informazione.

Per il Direttore del Personale risulteranno inoltre importanti due caratteristiche:

- l'attitudine a gestire situazioni complesse e diverse, che richiederanno una crescente capacità di entrare nel dettaglio per capire veramente le esigenze del cliente interno;
- l'inclinazione per l'analisi quantitativa al fine di leggere il contesto economico e sociale.

Il Direttore del Personale utilizzerà:

- alcuni indicatori che gli segnalano i mutamenti sul breve (ad es. politica di *compensation*, *turnover*, *employee satisfaction*);
- e alcuni strumenti che gli segnalano i mutamenti sul lungo (ad es. indicatori demografici, *benchmarking* con altri mondi).

Top skill

Nel 2020 le competenze più importanti del Direttore del Personale saranno, in ordine decrescente:

- 1) quelle comunicative e relazionali;
- 2) il *change management*;
- 3) la capacità di lettura del contesto socio-economico;
- 4) l'*employer branding strategy*;
- 5) quelle economiche;
- 6) il *problem solving* in tempi brevissimi;
- 7) quelle organizzative;
- 8) il *project management*;
- 9) la comunicazione interna;
- 10) la capacità di sintesi (sia di dati che di sensazioni).

Apertura e credibilità

L'HRD, nel suo rapporto con le persone e l'organizzazione, si connoterà come una persona:

- forte nelle relazioni;
- credibile;
- aperta al cambiamento;
- allineato col vertice;
- flessibile;
- rigoroso nei principi.

RICOMPENSE, REMUNERAZIONE E SBOCCHI

Stabilità di sistema, variabilità personale

Le ricompense del Direttore del Personale seguiranno l'evoluzione delle remunerazioni dei *director* di primo riporto al vertice.

Il rapporto fra la remunerazione del Direttore del Personale e quelle degli altri top manager resterà quindi simile a quello attuale, nel quadro, peraltro, di una leggera tendenza alla crescita.

Nel 2020 la retribuzione sarà sempre più caratterizzata dalla parte variabile, perché collegata a progetti realizzati e obiettivi raggiunti. Il 70% della remunerazione sarà fisso, il 30% variabile.

Il sistema di ricompense del direttore HR sarà correlato:

- al raggiungimento di obiettivi strategici;
- agli indicatori in grado di misurare il mantenimento e/o miglioramento della leadership e la crescita di motivazione.

Passare per la cruna del business

La conoscenza diffusa dell'azienda e della sua complessità faciliterà la crescita professionale dell'HRD a livelli di top management, dentro la propria azienda o anche in altre realtà aziendali.

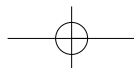
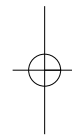
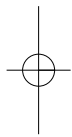
L'evoluzione del percorso nell'alta direzione sarà possibile grazie a:

- una forte conoscenza del business, resa credibile da esperienze dirette nel business stesso;
- la capacità di integrare al meglio competenza ed etica.

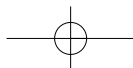
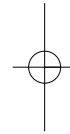
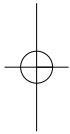
Poiché la conoscenza del business si riuscirà a «comperare», si apriranno maggiori strade verso posizioni di direzione generale, tenuto conto che il ruolo svilupperà sempre più competenze trasversali e generaliste.

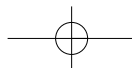
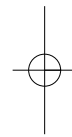
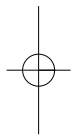
Nella misura in cui l'HRD saprà farsi percepire come efficace *business partner*, la sua carriera potrà trovare un suo massimo sbocco nell'appartenenza al Cda aziendale.

Nelle carriere all'esterno delle aziende (soprattutto come partner di società di consulenza di direzione) non si verificheranno evoluzioni particolari rispetto ad oggi.



4. IL PUNTO DI VISTA DEI PROTAGONISTI





Il mercato del lavoro

Matteo Moi, HR Director Carglass Italy

In questi mesi stiamo assistendo a tensioni economico-finanziarie che produrranno un forte impatto sulla nostra società e quindi sulle nostre abitudini di vita. Chi avrebbe infatti previsto anche solo poco tempo fa dinamiche di tale intensità?

In questo contesto fare previsioni per il 2020 diventa ancor più arduo. Misurandosi con questa sfida è opportuno in primo luogo individuare le tendenze generali che paiono irreversibili nel mondo e nella nostra società. Nonostante la crisi, ad esempio, nessuno mette in dubbio che comunque nel nostro futuro vi saranno sempre più strumenti che daranno accesso a informazioni multimediali ovunque ci si trovi. Non altrettanto semplice è individuare tendenze nitide per il mercato del lavoro. Di seguito, propongo alcune ipotesi di lavoro.

Nel 2020 il carattere multiculturale della nostra società sarà ancora più accentuato e questo avrà un impatto sul mercato del lavoro. I “nuovi italiani” non andranno solo a coprire le esigenze di forza lavoro a bassa qualifica professionale, occupata soprattutto in mansioni non più accettate dagli autoctoni, ma progressivamente nel corso del decennio andranno a coprire anche posizioni per le quali si richiede alta scolarità e specializzazione.

Nel mercato del lavoro saranno presenti aziende con modelli organizzativi molto diversi tra loro.

Coesisteranno la multinazionale di origine anglosassone – con una struttura sempre più centralizzata – con una maggiore presenza di gruppi globali con origine nei paesi del gruppo “Bric”, portatori di culture diverse dai modelli di capitalismo anglosassone o renano.

Le aziende italiane in grado di reggere la competizione globale avranno accentuato il processo di internazionalizzazione, portando lo stile e il gusto del *made in Italy* sui nuovi mercati che oggi chiamiamo emergenti.

Sul mercato del lavoro si cercheranno profili ad alta specializzazione tecnologica ma ci sarà ancora bisogno di artigiani: avremo lavoratori della conoscenza ma anche del gusto e dello stile. Questi ultimi potranno diffondere le caratteristiche distintive del nostro Paese.

Crescerà nelle aziende la componente femminile e aumenterà la presenza delle donne nelle posizioni di vertice, portando così l’Italia più vicina alla situazione di altri paesi.

L’aumento dell’aspettativa di vita, assieme al conseguente innalzamento dell’età pensionabile – reso inevitabile anche dal risanamento delle finanze pubbliche – porteranno a lasciare il lavoro più tardi.

Avremo molti più ultra-sessantenni in attività. Le aziende, dunque, avranno minore facilità per eliminare gli ultra-cinquantenni. Per contro, le persone non dovranno mai ritenere compiuto il proprio ciclo di apprendimento: ci si dovrà “reinventare” anche dopo i 55 anni. Tutto ciò, ovviamente, non sarà privo di

impatto sociale, data anche la tendenza italiana a intervenire sui problemi spesso solo a “posteriori”.

Gli anni che ci separano dal 2020 non saranno facili, anzi richiederanno la disponibilità di tutti a rimettere in discussione una parte almeno dei privilegi o posizioni acquisiti nei decenni precedenti.

Tanto prima sapremo accettare i cambiamenti richiesti dal nuovo contesto bilanciando gli interessi di tutte le generazioni (giovani ed anziani) tanto più facile sarà la ripartenza del nostro Paese.

Quanto più sarà recuperata coesione sociale e volontà di investire su se stessi – prima ancora che in iniziative economiche – tanto più potremo far ripartire quella determinazione al fare che, come è successo in passato, può garantire la crescita e la persistenza “nel business” di un’identità culturale propria del nostro paese.

Le relazioni sindacali

*Andrea Romanelli Zilli,
HR Director Arval Service Lease Italia*

Tra 10 anni le relazioni sindacali saranno simili a quelle di oggi? Una risposta a questa domanda può essere tentata a partire da alcune considerazioni relative allo sviluppo dei rapporti tra le parti sociali negli ultimi anni.

La crisi del modello attuale di relazioni sindacali è legata alle difficoltà del modello di rappresentatività. La rappresentatività oggi è in genere perdente in quasi tutti gli ambiti in cui è chiamata ad operare, primo fra tutti il modello parlamentare. Se il nostro corpo politico si è sempre contraddistinto per un eccesso di frammentazione politica e partitica, solo in parte mitigato dalle rinnovate regole elettorali e di accesso alla vita parlamentare, il crescente numero di dubbi sull'integrità o sul senso di responsabilità di chi amministra la "cosa pubblica" ha messo in crisi il concetto di rappresentatività in sé.

La frammentazione sociale, geografica, generazionale nel nostro paese ma ancor di più la crisi valoriale della classe dirigente ha prodotto un rifiuto a identificarsi in coloro che dovrebbero essere i portatori di interessi collettivi. A questa crisi non si sottrae neppure il mondo datoriale e sindacale. La mancata firma unitaria delle sigle sindacali a molte contrattazioni nazionali sta indebolendo sia la credibilità che la sostenibilità dell'attuale modello.

L'isolamento della Cgil (o l'isolamento di Cisl e Uil, comunque lo si voglia leggere) ha reso deboli le contrattazioni di secondo livello, con conseguente imbarazzo di molte direzioni del personale sul ruolo da svolgere. Non dimentichiamoci che nell'ultimo decennio i temi legati alla soddisfazione dei collaboratori, al clima aziendale e in generale al welfare hanno assunto, soprattutto nelle aziende medio-grandi, una significativa rilevanza. Ottenere un successo su questi ultimi punti senza trovare (o non essendo nelle condizioni per trovare) un accordo con la sigla sindacale maggiormente presente in azienda è molto più di un'anomalia.

Allo stesso tempo, la disgregazione ha portato un disorientamento della base dei lavoratori, stretti sempre più tra posizioni contingenti (posto di lavoro) e fragilità delle rappresentanze in azienda.

Poi ci sono i temi sociali più scottanti che oggi non trovano una soluzione. Si pensi innanzitutto al cosiddetto precariato (parola che oggi ha un significato e una portata sociale totalmente diversi da quelli che aveva solo quindici anni fa). L'incremento delle modalità di inserimento in azienda "non a titolo definitivo" ha creato forme patologiche di indeterminazione professionale. Se è vero da un lato che si è facilitato l'accesso al mondo del lavoro, è altrettanto evidente che, senza una dinamica che flessibilizzi l'uscita dallo stesso mondo, un'intera generazione è destinata ad attendere prevalentemente nell'anticamera del contratto a tempo indeterminato. Ma le posizioni

del mondo politico e sindacale, ferme su una rigidità assoluta, paiono molte volte essere intransigenti verso una modifica dell'art. 18, quasi fosse questo l'unico pilastro su cui basare la dignità del lavoratore. Questo imbarazzante immobilismo è ben rappresentato dall'incapacità nel produrre una risposta credibile alla missiva di Draghi e Trichet al governo italiano nell'estate 2011 in cui si richiedevano azioni per permettere una maggior flessibilità in uscita del mercato del lavoro in Italia.

La risposta contenuta nella manovra approvata, appare una resa: attraverso un accordo sindacale si potrà derogare all'articolo 18. Per le ragioni fin qui esposte appare chiaro che siamo davanti più a un paradosso che a un'opportunità.

Perché parlare così tanto di quello che succede oggi se l'orizzonte di questo studio è il 2020? Ma perché il tema del precariato rimarrà centrale finché non si troverà una soluzione: e se questa soluzione mancherà, allora una fetta sempre più rilevante di lavoratori, privi di mezzi stabili e dignitosi per una realizzazione sociale diventeranno una delle principali cause di stress sociale (e qui non ci addentriamo nello spinoso tema previdenziale, tra pensionati di lunga vita e nuove generazioni senza reddito adeguato).

Lo stress sociale potrebbe rinvigorire invece il tema della rappresentatività sindacale, perché al di là degli individualismi e delle differenze ci si troverà di fronte alla generazione del Duemila, quella che dopo un contratto di stage, a progetto, interinale e a

tempo determinato, continua a lavorare al *call center* senza prospettive e con una percezione di ingiustizia sociale.

Anche l'inserimento nel tessuto produttivo di lavoratori stranieri (prevalentemente destinati a lavori non accettati dagli italiani) imporrà una nuova categoria da difendere.

In sintesi, la rappresentatività sindacale rischia di essere confinata a un ruolo di tutela delle fasce deboli che si verranno a creare, perdendo sempre più rappresentatività sulla restante parte del mondo dei lavoratori.

Il particolarismo e la difficoltà di farsi rappresentare anche dalle associazioni datoriali rischiano di innescare una deriva individualista. In qualche modo potremmo dire che non può esistere una crisi della rappresentatività sindacale senza una crisi della rappresentatività datoriale poiché si sono sempre legittimate a vicenda.

L'essere distintivo, l'essere unico si imporrà sempre più quale parola d'ordine e alla fine la tentazione di autodeterminarsi (se vogliamo potremmo già leggere così il conflitto Fiat-Confindustria) potrebbe avere la meglio. Meno regole (forse) ma proprie di ciascuna azienda.

Il rapporto fra persona ed azienda

*Roberto Zecchino, Vice President HR &
Organization Bosch Group Italy*

Nel frenetico divenire che caratterizza il presente, le aziende vincenti del 2020 saranno quelle in grado di cavalcare i veloci mutamenti sociali e di rispondere in modo sempre più efficace e concreto alle esigenze dei futuri lavoratori.

Per meglio illustrare le mie considerazioni permettetemi di citare e interpretare il pensiero di un grande sociologo come Zygmunt Bauman. *Società liquida* e *glocalizzazione* sono due concetti che ritroviamo quotidianamente nelle nostre aziende: lo spazio e il tempo del lavoro si sono notevolmente dilatati e già oggi numerose mansioni che svolgiamo non richiedono necessariamente la presenza fisica in ufficio o in determinati orari.

I confini sono sempre meno netti, *liquidi*, e la dimensione privata entra sempre più in contatto con quella lavorativa: proprio per questo un'importante sfida sarà quella di riuscire a bilanciare sfera privata e pubblica rispondendo alle aspettative dei futuri lavoratori, ovvero a una riduzione del tempo trascorso alla scrivania, al telefono o in sale riunioni tradizionali.

In che modo? Fornendo loro formazione di alta qualità e utilità, più servizi pratici e concreti, progettando spazi ad hoc, aiutandoli a raggiungere la qualità della vita cui aspirano e a bilanciare lavoro e vita privata.

Per avvicinare le promettenti menti del futuro dovremo aspirare a creare un ambiente di lavoro, studio, confronto, in cui apportare produttivamente esperienze e competenze diverse.

Fondamentale e vincente sarà l'organizzazione che saprà progettare ma soprattutto eseguire piani di formazione continua.

Tutto questo pensandoci come realtà *Glocal*: l'azienda al passo con i tempi dovrà sì rimanere internazionale e *globale*, ma anche e sempre più essere in grado di calarsi nel *locale* soprattutto con servizi e formazione dedicati al proprio dipendente. L'investimento in formazione continua al dipendente è il motore per la sua autoconsapevolezza, passione continua, motivazione ed equilibrio: in questo modo si creano le condizioni perché tutti possano dare il meglio di sé, per mantenere un buon clima aziendale e ovviamente per la performance. Questo aspetto della possibilità di ricevere formazione continua assumerà anche una rilevanza strategica nell'ottica di attirare e trattenere le risorse migliori sul mercato, sempre più tecnologiche, esigenti e multitasking.

Le relazioni contrattuali

Francesco Rotondi, Founding Partner LabLaw

Nel contesto di un'economia globalizzata e sempre più soggetta a crisi cicliche la funzione HR è chiamata a svolgere un ruolo sempre più difficile dovendosi misurare con la capacità di fronteggiare rapidamente ed efficacemente sfide organizzative sempre più complesse.

Capacità di gestire le persone vuol dire, nel diritto del lavoro del nuovo millennio, capacità di vedere oltre gli ambiti nazionali raccogliendo, ove possibile, gli spunti che provengono dalle esperienze dei colleghi stranieri, senza tuttavia abbandonare le particolarità locali e la visione d'insieme dell'economia nazionale. Tali obiettivi si realizzano tenendo conto, da un lato, del diritto interno, unico e purtroppo complicato punto di riferimento per la corretta gestione del personale e, dall'altro, del contesto europeo e del più ampio contesto internazionale.

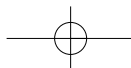
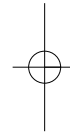
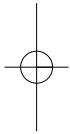
Guardando proprio al contesto internazionale, se da un lato la priorità dei governi a breve e a lungo termine è il superamento della crisi garantendo la ripresa dell'occupazione, dall'altro la priorità per le aziende a breve termine e in una prospettiva di più lungo respiro è quella di assicurare politiche di gestione sempre più flessibili in grado di accompagnare il percorso di crescita rientrando negli obiettivi di "Europa 2020". La flessibilità diviene così strumento organizzativo priori-

tario e motore di sviluppo e trova espressione concreta nel rapporto di lavoro attraverso il coinvolgimento della funzione HR nell'attenta programmazione e uso delle forme contrattuali di tipo flessibile (flessibilità in ingresso) e nella sapiente gestione delle relazioni industriali per accompagnare l'ingresso dei giovani e il passaggio generazionale e la pianificazione dei processi di riorganizzazione (flessibilità in uscita).

Proprio per rispondere alle pressioni del contesto economico ma in un'ottica di sviluppo, è divenuta prioritaria per la maggior parte dei governi europei – e tra questi per l'Italia – la revisione del modello contrattuale del lavoro subordinato a tempo indeterminato. Da qui l'apertura, ormai da un decennio, verso forme contrattuali che, nel rispetto delle garanzie proprie del nostro ordinamento costituzionale assicurino l'acquisizione e la gestione flessibile della forza lavoro (somministrazione di lavoro e contratto a termine), ma anche la valorizzazione sempre più marcata delle relazioni industriali quale veicolo per la negoziazione a livello aziendale o territoriale dei processi di riorganizzazione proprio per supportare con strumenti contrattuali condivisi da tutte le parti sociali la pianificazione degli strumenti di flessibilità in ingresso e in uscita.

In questo scenario trovano collocazione anche le ultime novità legislative di agosto 2011 le quali mirano proprio a recuperare spazi di flessibilità rimettendo alla contrattazione collettiva di livello decentrato (aziendale e territoriale) la regolamentazione di spe-

cifici istituti giuridici che si qualificano quali strumenti di regolazione del fattore lavoro quanto più possibile vicini alla realtà di ogni singola azienda.



Le diversità dei modelli gestionali

William Griffini, Ceo Carter & Benson

Le differenziazione dei modelli gestionali sarà nei prossimi anni la tendenza dominante, nonostante la pressione che l'evoluzione economica eserciterà verso l'omologazione delle regole di etica e di coerenza, oltre che degli obiettivi di business. Infatti, elementi differenzianti quali la tipologia di prodotto o servizio offerto, la località nazionale o internazionale dell'attività sviluppata e la provenienza geografica delle risorse umane, obbligheranno *de facto* la creazione di modelli contestualizzati alla specifica situazione aziendale. La differenziazione dei modelli verrà accentuata anche dalla concorrenza per l'attrazione del personale più qualificato che, secondo le previsioni, si baserà sulla motivazione e sull'ingaggio delle risorse, facendo leva su organizzazioni efficaci, personalizzate e attente all'integrazione delle diversità.

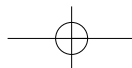
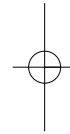
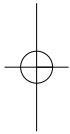
Nella maggior parte delle imprese evolute, il sempre più frequente inserimento di manager provenienti da paesi emergenti porterà nuove culture, lingue e retribuzioni, che dovranno integrarsi nei nostri modelli europei. L'integrazione di culture e gli spostamenti interni infragruppo renderanno dunque necessaria una revisione dei processi e dei metodi gestionali. Pensare di operare senza queste integrazioni impoverirà qualsiasi logica multinazionale. E altrettanto dannoso sarebbe pensare che queste tendenze possano rispettare le forme gestionali attuali.

Si potranno dunque creare, caso per caso, culture focalizzate sulla nazione, sulle organizzazioni, sui prodotti o sull'economia, ma sicuramente si dovranno trovare nuove strade di integrazione per essere competitivi e appetibili come datori di lavoro, oltre che sul versante dei prodotti e dei servizi. Esempari, in tal senso, sono la *diversity* o il *welfare*: utilizzati comunemente come parole d'ordine della comunicazione, nella maggior parte dei casi poco attuati in realtà nelle società multinazionali o nazionali più importanti. Ma si può anche pensare alla fatica di aumentare le quote rosa nelle imprese del settore tecnologico. In funzione di tale difficoltà alcune aziende tra le più innovative lavorano sulla motivazione e il coinvolgimento delle risorse femminili a partire dal percorso universitario, cosicché nella fase finale degli studi con l'avvicinamento della laurea le risorse migliori risultano già impegnate.

A mio parere un modello che potrebbe essere vincente è quello che inquadra la logica della flessibilità totale all'interno dell'etica e del rispetto sociale. Grazie a questi due pilastri – che ritengo siano necessari per costruire un'economia credibile e non basata solo sulla speculazione – le società si avvantaggeranno davvero di situazioni e modelli nuovi, di popolazioni professionali quasi totalmente laureate, multietniche e multilingua con aspettative professionali estremamente diverse tra loro.

Le HR avranno il compito di mantenere motivazione all'interno di un contesto flessibile, con regole aperte, semplici e di facile modifica in rapporto ai

veloci cambiamenti. Le società caratterizzate da rigidità di orario, modelli di controllo o altre gestioni appartenenti all'era dello sviluppo industriale faranno invece fatica a integrare e mantenere un management coinvolto.



L'impatto del cambiamento organizzativo sulle HR

Alessandra Sama, HR Director Medtronic Italia

È indubbio che le aziende, soprattutto multinazionali, stiano affrontando cambiamenti molto forti e che questo processo da qui al 2020 non rallenterà, anzi, continuerà con tratti sempre più marcati. L'attuale contesto di mercato espone sempre di più le persone a scenari complessi, a cambiamenti repentini e imprevedibili, a ritmi veloci: negli ambienti di lavoro, nelle risorse, nella vita delle persone. La globalizzazione, lo sviluppo esponenziale delle nuove tecnologie, hanno infatti aperto nuove opportunità ma hanno reso più precari gli equilibri aziendali e quelli individuali e spostato sempre più sul piano dell'immateriale e dell'intangibile qualsiasi forma di lavoro.

In questo scenario, le nuove tecnologie impatteranno in modo sempre più significativo sull'organizzazione aziendale e quindi anche sulla funzione Risorse Umane. Già adesso l'azienda è più di prima un sistema aperto, in cui le interazioni si moltiplicano utilizzando diverse modalità (dai sistemi di *instant messaging* interni ai *social network* aziendali) e in cui la condivisione di informazioni diviene sempre più pregnante e rilevante. Il contesto diviene quindi più articolato e mutevole, influenzando le persone e il ruolo delle Risorse Umane.

I rapporti si spersonalizzano, perché il lavoro può essere condotto fuori dall'ufficio e i contatti persona-

li si assottigliano. La sfida per le HR è anche e soprattutto quella di mantenere un rapporto stretto fra le persone e la realtà aziendale, di sostenere un *networking* di valore, di aiutare la circolazione di storie e conoscenze di successo (di cui le nostre organizzazioni avranno sempre più bisogno).

Le procedure e le regole delle HR avevano un ruolo e un valore nel contesto passato che era certo e prevedibile ed era su questo che il professionista delle HR veniva valutato. Oggi, invece, visto che il contesto è diventato complesso e difficilmente prevedibile, le HR riusciranno a creare valore se raggiungeranno l'obiettivo di tenere "unito" un sistema azienda che è sempre più remoto e se riusciranno a elaborare diverse e innovative forme di comunicazione che consentano di parlare lo stesso linguaggio delle nuove generazioni.

La funzione HR dovrà "spogliarsi" del vecchio ruolo – amministrativo, contrattuale ecc. – per acquisirne uno nuovo, legato alla necessità di favorire il coinvolgimento delle persone e la loro crescita, la creazione di un sistema aziendale basato sulla fiducia e sull'innovazione.

La funzione HR dovrà cambiare natura, rafforzando alcune competenze chiave e trasferendo in *outsourcing* le attività a basso valore aggiunto.

In particolare, le HR potranno giocare l'importante ruolo di promuovere e rafforzare l'identità aziendale. Il cambiamento continuo delle strutture organizzative (improvvisi fusioni, "smembramenti" di funzio-

ni interne cedute o date in outsourcing), la flessibilità del mercato del lavoro (spostamenti continui delle persone da un'azienda all'altra e da un settore all'altro, precarizzazione dei contratti) renderanno più difficile la creazione di un'identità aziendale costante nel tempo, così come pensare al proprio sviluppo professionale in un'ottica di medio-lungo termine. Anche qui le HR dovranno entrare in campo definendo strategie specifiche per attrarre e trattenerne i talenti, offrendo possibilità di sviluppo e crescita interna nonché promuovendo il valore dell'appartenenza.

L'orientamento verso organizzazioni sempre più piatte e ruoli sempre meno definiti spingerà verso competenze non specialistiche ma "ibride" e trasversali che la funzione HR dovrà essere in grado di comprendere e interpretare. Inoltre, se prima era facile definire una retribuzione di riferimento per famiglia professionale, adesso e in futuro sarà sempre più difficile farlo. La retribuzione e il pacchetto retributivo saranno sempre più differenziati e individuali, ponendo alla funzione HR un problema di gestione dell'equità interna.

Non solo. Il fatto che le aziende siano oggi sempre più un insieme di aziende grazie ai numerosi fenomeni di fusione e alla globalizzazione sempre più spinta, porterà all'ordine del giorno l'integrazione di persone appartenenti a funzioni, culture organizzative, sedi e perfino paesi diversi, e contemporaneamente alla possibile competizione tra i lavoratori. Questa competizione potrà essere ulteriormente accentuata

dalla forte precarietà che caratterizza oggi il mondo del lavoro e dalle scarse possibilità di crescita offerte al momento. Tutto ciò può generare una maggiore conflittualità interna e un maggiore individualismo che le HR dovranno essere in grado di gestire elaborando diverse modalità di integrazione reciproca.

A livello valoriale, inoltre, le HR dovranno garantire che i valori “di breve” (velocità, massima flessibilità, forte innovazione ecc.) siano controbilanciati da valori “di lungo” (fiducia, rispetto, credibilità, eticità e integrità ecc.) così da sostenere un sviluppo di identità costante nel tempo.

Per concludere, le HR in questo contesto possono e devono ricoprire un ruolo di primaria importanza supportando il singolo individuo a vedere il cambiamento come fonte di opportunità, incoraggiando nuove modalità di convivenza tra e all'interno dei gruppi di lavoro, valorizzando i processi di comunicazione attraverso le nuove tecnologie, favorendo una maggiore integrazione tra struttura e cultura ai fini dell'appartenenza organizzativa.

Il ruolo delle HR nei processi di cambiamento

Michele Riccardi, HR Director Edenred Italia

I repentini e frequenti cambiamenti di *governance* che coinvolgono le aziende già oggi saranno certamente una costante anche nel futuro. Nella maggior parte dei casi, al loro verificarsi si pone la questione della revisione dell'organico, in termini di riduzione.

Poter anticipare simili cambiamenti, significa ad esempio lavorare sull'organizzazione aziendale, e il ruolo delle HR sarà quello di continuare ad agire sulla leva della flessibilità dell'organizzazione, lavorando ad esempio sulla tipologia dei contratti e sulla mobilità interna (anche orizzontale). Quest'ultima, necessaria in caso di revisione dei ruoli, presuppone una profonda conoscenza delle competenze delle risorse.

Una fluida e trasparente relazione con le Rappresentanze Sindacali gioca un ruolo rilevante e deve essere mantenuta costantemente, per evitare di trovarsi di fronte a un muro difficilmente valicabile al verificarsi di situazioni improvvise.

Il ruolo di anticipatore delle HR sarà visibile anche rispetto ai cambiamenti del modello di business. Nel Dna delle aziende vincenti sarà indispensabile anticipare il mercato, giocando sul cambiamento del modello di business e sui destinatari finali della propria attività (aziende, consumatori, azionisti, e anche la società stessa).

Le HR devono dunque essere capaci di prevederne l'impatto e anticipare soluzioni che possono signi-

ficare in particolare: preparare il *change management*, fornire i giusti strumenti per allineare le competenze delle persone (non solo a livello manageriale), aprire nuovi canali di reclutamento per ricercare ruoli mai inseriti nel passato, assecondare i cambiamenti organizzativi.

Le HR dovranno essere capaci di ricercare continuamente un *fil rouge*, un racconto, una storia, un percorso, una stella polare, che possa essere facilmente compresa come la rotta che la nave-azienda sta seguendo nel passare attraverso molteplici cambiamenti, non sempre indolori.

Nelle aziende più evolute questo racconto viene normalmente definito come il nuovo progetto d'impresa, che deve contenere la visione, la missione e i valori aziendali; se questo racconto non esiste, le HR devono contribuire a crearne e condividerne uno con la Direzione aziendale.

È importante che le HR siano attivamente coinvolte nel processo di comunicazione a cascata all'interno dell'organizzazione, a maggior titolo quando questa è frammentata geograficamente. Il pericolo da evitare è quello del disorientamento e dell'anarchia, nemici della coesione e dell'efficacia.

Come reagisce il management ai grandi cambiamenti?

Le HR dovranno essere capaci di interpretare ogni segnale che la persona/manager trasmette anche involontariamente, per poter essere un valore aggiunto nel condurre chi tra di essi necessita di un supporto. Non è frequente trovare un manager che in determinate situa-

zioni alzi bandiera bianca e chiedi assistenza. Se e quando lo fa può anche essere troppo tardi.

La presenza delle HR nelle strategie e nelle decisioni consentirà di dare alle stesse una prospettiva che non sia unicamente legata al business. Questa prospettiva spesso contiene ingredienti che contribuiscono a fornire una visione non necessariamente a breve termine e dettata dai freddi numeri della finanza, ma può portare sul tavolo di un Comitato di Direzione elementi aggiuntivi che possono influenzare le decisioni prese.

Importante è anche l'attenzione delle HR agli aspetti sociologici: saper interpretare e leggere i cambiamenti della società è una capacità che permetterà di adeguarsi in anticipo alle tendenze del business per garantire un vantaggio competitivo, ma aiuterà anche le HR a passare dall'ascolto attivo dei bisogni dei dipendenti alla proattività nel proporre soluzioni che ne determinino il benessere.

Aiutare il *work-life balance*, scegliere i giusti strumenti di welfare aziendale, creare in generale un buon ambiente, significa far interpretare un ruolo all'azienda che impatta sulla motivazione e sulla produttività delle persone e amplifica la capacità di attrarre i migliori talenti utilizzando leve non più solamente di natura economica. Avere una retribuzione migliore ma non riuscire a conciliare la propria vita personale con quella professionale non è funzionale a nessuno, né al lavoratore, né all'azienda. Nel futuro il sottile confine tra l'una e l'altra sfera di vita

sarà sempre più sfumato e passare la maggior parte del proprio tempo in un contesto (quello lavorativo) dal quale non si trae sufficiente benessere non sarà pensabile.

Vi sono certamente tanti altri buoni motivi perché le HR svolgano un ruolo attivo nei processi di cambiamento. Nelle organizzazioni dove questo non accadrà sarà necessario che il timone sia nelle mani di manager che sappiano leggerne lucidamente ogni sfumatura. L'esperienza ci insegna che ci sono sempre meno Direttori Generali o Amministratori Delegati che arrivano dalla funzione HR. Questo può rappresentare un limite nel futuro.

Le relazioni con le altre funzioni

Stefano Rossi, HR Director Geox

Se oggi si parla soprattutto di processi, forse nel 2020 altre forme organizzative diventeranno predominanti nei contesti aziendali. Qualunque sia la logica organizzativa prevalente nel 2020, comunque, penso sia probabile che questa si basi su sistemi più flessibili ma complessi, soprattutto per quel che riguarda le relazioni fra funzioni, unità organizzative (chissà se si chiameranno così), ruoli e persone.

Non so dire come evolverà il concetto di dipendenza gerarchica, penso però che sulle logiche di coordinamento, flusso informativo, *social company network*, *team working* ci sarà molto da osservare e imparare.

Ecco che il ruolo delle HR è importante. Già ora, nelle organizzazioni evolute, si sta trasformando e sta prendendo la strada che in questo libro cerchiamo di tracciare per l'orizzonte del 2020. Alle HR viene chiesto sempre di più di entrare e conoscere i meccanismi del business, non tanto per prendere decisioni di business ma per capire il più possibile i flussi informativi, le logiche, le priorità e le loro evoluzioni nell'ambito delle funzioni che invece hanno responsabilità diretta sullo sviluppo.

Se ciò avviene, diventa allora vincente la combinazione tra:

- la competenza e la specializzazione delle funzioni operative (che però hanno probabilmente una visione parziale dello scenario strategico);

- un contesto fortemente parcellizzato, personalizzato, diffuso delle competenze dei singoli;
- una funzione HR che reinterpreta il contesto organizzativo con una visione il più completa possibile, analizza i processi e ne presidia le evoluzioni, favorisce le relazioni tra le funzioni e i ruoli, garantendo inoltre il corretto svolgimento dei flussi informativi e la corretta suddivisione di obiettivi e responsabilità tra persone.

La mia è pertanto una visione ottimistica sull'evoluzione della funzione HR. A patto che chi la rappresenta sia disposto a mettersi continuamente in gioco e a tenere sempre acceso l'interruttore della curiosità, senza barricarsi dietro a strumenti tecnici di "gestione del personale" che, seppur teoricamente utili, il più delle volte non vengono capiti o valorizzati. Situazione che rischia di generare una spirale negativa che demotiva la stessa struttura della funzione del Personale. E quando una struttura così preziosa e importante non contribuisce allo sviluppo, un pezzo di azienda gira a vuoto.

Il rapporto con il business

Claudio Dozio, HR Director AON

HR Business Partner è la definizione che già oggi si va sempre più imponendo all'interno delle Direzioni Risorse Umane in sostituzione della definizione più classica di *Human Resources Specialist* o, utilizzando una ormai arcaica terminologia, cara alla scuola Fiat, di Responsabile/addetto Personale e Organizzazione.

Mai come nell'attuale contesto organizzativo e culturale delle aziende, tale innovazione nelle definizioni acquista una valenza non solo semantica o terminologica, ma sostanziale. "Le parole sono importanti", ricordava il protagonista di un vecchio film di Nanni Moretti, e ancor di più lo sono nella misura in cui riescono a riprodurre una realtà in costante ed effettivo cambiamento. La definizione di *HR Specialist* sottintende una specializzazione professionale attribuibile a competenze, attività e responsabilità che sono proprie di una specifica area lavorativa, che, pur nella diversità delle accezioni possibili, si riferisce alla gestione del personale *tout court*. Specializzazione quindi come differenziazione, unicità e separazione dal resto della struttura organizzativa, con una caratterizzazione di ruolo definita, basata su una competenza ad hoc (la ricerca e selezione del personale, le relazioni industriali, la formazione, lo sviluppo organizzativo), offerta alle aree di business alla bisogna, ma non integrata nel resto dell'organizzazione aziendale.

Si comprende quindi immediatamente che si tratta di una definizione datata, superata dalle attuali necessità organizzative di aziende che sempre più devono porre il proprio personale, come fattore critico di successo, al centro della propria sfera di azione.

E questo soprattutto nel mondo occidentale, ove le aziende sempre più, oggi e in prospettiva futura, si caratterizzeranno, pena il rischio di scomparire dal mercato, come aziende di servizi innovativi. In qualsiasi ambito esse operino, infatti, la differenza e il successo saranno determinate dalla scelta delle persone giuste, dal mantenimento della motivazione nel tempo, da un processo continuo di *assessment* e valutazione delle persone, perché ogni singolo individuo possa concorrere al massimo allo sviluppo dell'azienda.

Diventare HR Business Partner è quindi lo sviluppo naturale per chi si occupa di risorse umane all'interno delle aziende, uscendo dalla specializzazione di ruolo e dal concetto, ormai vetusto, di "staff", per operare sempre più come fattore di sviluppo, centro di profitto quindi e non di costo.

Partnership intesa come partecipazione al processo decisionale, aiutando il management di linea nelle scelte strategiche legate, ad esempio, alla definizione dei team di progetto volti alla realizzazione dei piani di business; intesa inoltre come ruolo attivo alla definizione del P/L (*Profit & Loss*) dell'azienda, attraverso la compartecipazione alla definizione delle politiche di *compensation* e incentivazione, non più subite, né imposte, ma condivise.

Partnership, ancora, che si deve sostanziare, anche nei momenti di crisi e discontinuità della vita aziendale, in una attiva guida del management nella definizione dei processi di ristrutturazione e di conseguente rilascio delle persone, garantendo un approccio integro ed etico, volto a garantire sempre la tutela e la dignità della persona, attraverso, ad esempio, percorsi di accompagnamento all'uscita, basati su servizi professionali e strutturati di *outplacement*.

Partnership, infine, che deve orientare l'azienda a non trascurare mai la gestione, la valorizzazione e la conseguente *retention* delle figure chiave, a maggior ragione nei periodi di crisi congiunturali, poiché solo le persone di talento possono generare attività, idee e spunti che facilitano la capacità dell'azienda di resistere alle difficoltà, di superarle, trasformando i rischi in opportunità, attraverso la ricerca, l'aggiornamento, la formazione continua e la ricerca dell'innovazione.

In questo mutato orizzonte, la *mission* della Direzione Risorse Umane, basata sul concetto di "*business partnership*", dovrà sempre più essere finalizzata a *inserire, formare, trattenerne, sviluppare e*, ove necessario, *riqualificare o cambiare* le persone, al fine di creare una *people strategy* complessiva atta a facilitare e favorire la continua crescita dell'azienda nel breve, medio e lungo periodo.

Cultura, diversità e clima

*Alessandro Sormani, Consulente di risorse umane
e organizzazione, c/o GSO*

Il “*deal*” tra persone e organizzazione è stato messo a dura prova nel corso degli ultimi anni. L’orizzonte di crescita e prosperità che costituiva la cornice entro cui aziende e persone potevano ragionevolmente costruire un sistema di aspettative condivise si è fatto sempre più evanescente. La pressione esercitata dall’ambiente esterno e le risposte date dalle aziende all’aumento della pressione competitiva hanno portato a una radicale revisione delle basi del contratto di ingaggio.

Molti degli elementi costitutivi del patto di “*engagement*” sono venuti meno: una gestione della parte fissa della retribuzione sempre più selettiva e micragnosa, schemi di retribuzione variabile di cui si è perso progressivamente il rinforzo motivazionale, a causa di approcci che continuano a oscillare tra estrema semplificazione ed eccessiva sofisticazione, sistemi di *benefit* che, al di là di qualche sporadico caso, non presentano alcun consistente elemento di innovazione.

C’è poi un ritardo cronico, sottolineato dal prof. De Masi nella sua lucida introduzione, ad affrontare questioni ampiamente mature, che attengono alle caratteristiche dell’ambiente di lavoro e agli schemi d’impiego: lavoro a distanza, flessibilità degli orari,

social network, sono tutte questioni che dovrebbero trovare una migliore collocazione all'interno dell'agenda manageriale dei responsabili HR.

Eppure abbondiamo di strumenti e di occasioni di lavoro per sviluppare un approccio più innovativo. Pensiamo a quanti sforzi vengono profusi per la "manutenzione" del contesto organizzativo, anche per adempiere a norme di legge, come la 231 o la legge sulla sicurezza, che cito non a caso, visto che ormai questo insieme di norme è strettamente intrecciato e insiste su oggetti simili. La stessa crisi può diventare una formidabile opportunità per chi ne sa approfittare, a partire da una visione del futuro e da un credibile progetto aziendale.

Vediamo su quali terreni si potrebbe giocare un rinnovato patto tra persone e organizzazione, alla luce delle novità degli ultimi anni e dall'imperativo di "sostenibilità", da cui è necessario, realisticamente, partire.

1. *Un patto di "engagement" basato sulla qualità dell'ambiente di lavoro e sulla reputazione dell'impresa* come soggetto attivo nell'offrire condizioni d'impiego in linea con bisogni nuovi, che nascono fuori dall'azienda ma che vi entrano con le persone e il loro carico di aspettative. Qui lo sforzo deve dare risposte a vari livelli e con strumenti diversi. Credo che occorra partire da un sano confronto sindacale, volto a generare intese che producano soluzioni innovative negli schemi di orario e nelle condizioni di impiego. Poi occorre un aggiornamento dei sistemi di

benefit, a partire da un aggiornamento del *trade off* tra sostenibilità di costo e percezione del valore al dipendente, anche tenuto conto del tendenziale quadro di riduzione delle prestazioni di welfare garantite dal pubblico. I valori del rispetto per le persone, della valorizzazione della diversità, della multiculturalità dovrebbero poi trovare degli esempi concreti nelle storie delle persone, a partire da chi detiene posizioni di leadership e questa cultura di apertura dovrebbe poter rappresentare in modo cristallino.

2. *Un patto di "engagement" basato su un rinnovato contratto di performance*, che impegni l'organizzazione a valorizzare al massimo il contributo delle persone a partire da una corretta valutazione delle responsabilità individuali di ruolo e del contributo dato al lavoro di squadra. Questo sforzo dovrebbe tradursi nella progettazione di sistemi di performance più stabili ed equilibrati, mirati a generare un sano effetto motivazionale e di allineamento organizzativo (rispetto a strategie, priorità di business). Su questo terreno, più che su quello di schemi di retribuzione "fissa" difficilmente sostenibili e non più generalizzabili nei loro effetti applicativi, potrebbe avvenire un sostanziale recupero di *commitment* organizzativo.

3. *Un patto di "engagement" basato su competenza e carriera*, che favorisca l'*attraction* e la *retention* di risorse di particolare valore attraverso percorsi di carriera su binari di alta velocità aziendale. Qui occorre risolvere la dicotomia tra un approccio alla gestione del talento che punta tutto sull'approvvigio-

namento (*war of talents*) e un approccio che invece mette enfasi sull'integrabilità del talento all'interno delle piattaforme aziendali (per approfondimenti, si veda *Hidden values* di J. Riley). Le condizioni di abbondanza di offerta sul mercato del lavoro rendono possibile il reperimento di risorse di qualità a condizioni vantaggiose, mentre i continui cambiamenti organizzativi conseguenti a nuove "*value proposition*" consentono una gestione più dinamica dei talenti anche a chi è solito predicare attenzione all'integrabilità delle competenze individuali con le "*core capabilities*" aziendali. Un'efficace sistema di sentieri di carriera, costruito a partire dalle storie manageriali di successo presenti all'interno dell'organizzazione, rappresenta uno strumento plausibile per superare l'incomunicabilità degli approcci teorici e guadagnare una rapida e finalizzata messa in esercizio di una nuova soluzione applicativa.

Penso a una politica del personale che combini in modo unico ed efficace queste tre componenti, a seconda delle propensioni della singola impresa, della sua storia, dei suoi obiettivi strategici, delle sue condizioni competitive. All'uomo del Personale il compito di elaborare una sintesi efficace a supporto della principale finalità di ogni impresa: durare nel tempo continuando a essere apprezzata dal mercato e dai suoi clienti.

Organizzazione e strumenti delle HR

Luca Vignaga, HR Director Marzotto Group

Nel suo libro *Da 0 a 500*, Luca De Meo, capo del marketing del gruppo Volkswagen, ha scritto: “Il marketing, dunque, per me non è una funzione aziendale tra le altre, ma un’attitudine. Chiunque può e deve fare marketing in azienda”. Se a questa frase sostituiamo la parola marketing con la classica definizione di “gestione e sviluppo delle risorse umane”, potremmo ritenere che la stessa è perfetta anche per il nostro mondo, anzi è quello che noi HR riteniamo necessario e normalmente predichiamo.

Casualità o convergenza di mondi fino a qualche tempo fa distanti e che spesso si guardano in modo sospettoso?

A ben pensarci, per opportunismo o per convinzione, negli ultimi anni le aziende hanno abbracciato sempre più i sistemi di *corporate social responsibility*; sempre più ci viene chiesto di disegnare un’organizzazione mutevole rispetto alle esigenze esterne del mercato. Tutti elementi che richiedono una coerenza tra ciò che si vive all’interno dell’azienda e ciò che si produce per i propri clienti.

Ecco che allora noi “gestori delle risorse umane” forse non siamo così lontani dal mondo del marketing, ma anzi siamo, a nostro modo, coloro che possono dare il massimo contributo per passare dall’immagine alla creazione – fatta di *policy*, strumenti ma

soprattutto di buone prassi – di un sistema di reputazione aziendale che trovi una continuità tra il dentro e il fuori degli spazi dell’azienda stessa.

Siamo coloro che nella complessità, nella disarticolazione, nella fluidità organizzativa trovano un *fil rouge* per le persone che ci vivono abitualmente (chi ha una postazione all’interno), o la frequentano (chi la postazione non ce l’ha), e, quindi, per dare un contributo a far coesistere il tutto.

Su questa quadratura del cerchio, un angolo privilegiato da cui partire sarà costituito dalla comunicazione interna che, anche in questo caso, sarà un tutt’uno con quella esterna avendo come centro i nuovi strumenti web 2.0, da Facebook a Twitter, per passare a tutto quello che di nuovo entrerà nella nostra vita nei prossimi anni. Anche qui il marketing ci potrà insegnare molto se pensiamo a quanto come consumatori sta cambiando il rapporto con l’informazione e la pubblicità passata dal duopolio tv-giornali al monopolio con Internet e tutti gli strumenti connessi (*smartphone, console e tablet*). Ma soprattutto come questo rapporto è sempre più individuale, o meglio percepito come tale, e meno collettivo.

Dentro questa nuova dimensione ognuno, un po’ per attitudine, un po’ per necessità, dovrà trovare il suo ruolo preferito.

Certo, oggi e sempre più nel 2020, in un *HR Department* super snello, di ruoli ne giocheremo molti: dal “rottamatore” al “muratore”, dal “cercatore di pepite” al “cecchino”, dal “farmacista” al “vigile ur-

bano”. Ma se i ruoli sono molti e mutevoli in funzione delle diverse fasi che l’azienda vive, nello stesso tempo dobbiamo avere la visione, come si fa con gli hobby, di coltivarne uno. Uno che eserciteremo con passione, disciplina e fantasia.

Anche noi, spesso intesi come grigi burocrati e scarsi innovatori, dobbiamo nell’azienda dell’odierno-futuro porci due domande: quali problemi sono in grado di risolvere? Perché me e non un altro?

Conoscere le nostre competenze ci aiuterà, in modo lucido e trasparente, a comprendere da chi dobbiamo farci accompagnare nei diversi luoghi e momenti della nostra vita aziendale e, attraverso il nostro network, potremo attivare di volta in volta le competenze a noi mancanti.

Capire perché io so risolvere alcuni problemi, e perché faccio la differenza rispetto a qualcun altro, è assolutamente necessario per distinguerci, per esprimere il nostro valore aggiunto. In un mondo sempre più piatto, non solo perché le barriere sono cadute, ma soprattutto perché diventerà sempre più difficile individuare cose originali, ci sarà richiesto di attivare la “nostra diversità di genere”.

Definire il nostro luogo di eccellenza ci permetterà anche di coltivare un sano egoismo, che può far bene a noi stessi e alla nostra azienda.

Negli ultimi anni siamo stati “tirati” da mille parti e siamo diventati, un po’ come il *signor Malaussène*, il protagonista dei romanzi di Daniel Pennac, un perfetto “capro espiatorio”: colpevoli di non dare soldi o

di non creare le opportunità di carriera; di generare procedure inutili o di costruire una formazione fatta di stereotipi; di non capire le reali necessità dell'organizzazione o di non essere freddi e distaccati.

Individuare uno spazio nostro è una ricetta che ci può salvare da qualche fobia o paranoia e, al contempo, può diventare la nostra professione del futuro.

Per essere efficace, però, il sano egoismo richiede di cominciare con il dare per ricevere. E noi, nel nostro ruolo, abbiamo migliaia di occasioni per dare, prima di tutto partendo dall'attenzione, profonda e vera, alle diverse persone che si affacciano alla porta del nostro ufficio o che incontriamo lungo i corridoi.

Un'attenzione intrisa di ascolto e di rielaborazione ci permetterà di convivere con un ruolo che sta cambiando e al contempo manterrà sempre alcune caratteristiche. Questa attenzione sarà il nostro periscopio:

- per dare un contributo alla crescente richiesta di personalizzazione di strumenti, benefit e percorsi di carriera che i nostri colleghi ci rivolgeranno;
- per ridisegnare con nuovi paradigmi il rapporto tra persona e organizzazione, mai come oggi in crisi.

Le basi per la costruzione di un clima aziendale stimolante, pur in un contesto che non potrà non vedere situazioni di stress e di ambiguità, non sono lontane da noi. E noi, per il ruolo che ci è stato consegnato, abbiamo una grossa responsabilità, basta prendersela con la dovuta dose di coraggio.

Il cambiamento nelle funzioni delle HR

Monica Rancati, HR Director EMEA South EMC

L'evoluzione della funzione HR nel corso dei prossimi anni sarà stimolata dalle aspettative che i CEO avranno nei confronti della funzione stessa. Di fatto diventerà fondamentale identificare il contributo delle HR sui risultati di business e quindi capire come le HR possano offrire effettivamente tale contributo passando da un'ottica tradizionale di gestione di processi aziendali a una visione innovativa delle HR come funzione di business.

In pratica questo si traduce in un HR che abbia sia competenze specifiche di gestione risorse umane, sia competenze di business quali project management e/o *customer service*, e che sia in grado di integrarle nell'ambito delle politiche di gestione risorse. Un HR che comprenda aspetti operativi aziendali a tutto tondo, conoscitore del mercato e in grado di articolare gli obiettivi strategici aziendali tanto quanto i business manager.

Un HR le cui aree di attenzione saranno:

- identificare in modo proattivo le modalità di miglioramento delle performance dell'azienda;
- suggerire iniziative per massimizzare il ritorno d'investimento;
- focalizzarsi su quelle iniziative, nell'ambito delle politiche di HR, che mettano a disposizione dell'organizzazione quanto necessario da un punto di

vista strategico (skill, competenze, sviluppo, strutture organizzative ecc.) per una crescita futura sostenibile.

In quest'ottica le HR dovranno misurarsi sui risultati portati in azienda e non sui singoli processi. Ciascuna funzione in ambito HR dovrà agire con modalità imprenditoriale, facendo *assessment* accurati delle singole situazioni, innovando e/o stimolando l'innovazione, dimostrando flessibilità e capacità di gestione del rischio al fine di contribuire alla massimizzazione dei risultati finali. Tali funzioni, quindi, assumeranno ruoli e caratteristiche diverse in funzione delle realtà aziendali in cui si troveranno ad operare e con cui si dovranno confrontare in termini di risultati generati.

Si tratterà di un quadro in continua evoluzione dove il principale punto di riferimento sarà un approccio efficace ed efficiente alla gestione delle risorse umane, indipendente dalle definizioni canoniche che oggi vengono date alla funzione HR stessa.

Profilo e competenze dell'HRD

*Alessandro Salustri,
HR Director British Telecom Italia*

Nel 2020 il processo di convergenza dei mercati avrà raggiunto un elevato grado di completamento, sviluppando, anche per effetto della velocità impressa dal progresso tecnologico, nuovi lavori e nuove professioni. La maggior forza della spazialità dell'economia rispetto alla territorialità del diritto, imprimerà un'accelerazione alla convergenza delle discipline giuridiche. Si avrà inoltre un calo delle tipicità dei mercati locali a favore di mercati di prodotto e servizio globale altamente standardizzati. Nei prossimi anni le multinazionali e le grandi imprese avranno quindi rodato e consolidato possenti modelli operativi globali dove produzione e servizi sono dislocati ovunque nella geografia terrestre.

Le strategie, le politiche di gestione e i processi saranno sviluppati essenzialmente dalle strutture centrali dell'*Head Quarter* delle multinazionali. Le periferie avranno invece l'importante responsabilità di implementare tali strategie con i massimi livelli di qualità e risultato.

Conseguentemente il profilo del direttore HR si specializzerà progressivamente, a seconda del suo inserimento nelle strutture periferiche o nell'*Head Quarter* delle aziende.

Nel percorso di formazione del Direttore del

Personale sarà fondamentale una cultura internazionale sviluppata attraverso esperienze sia di studio sia di vita personale e professionale all'estero. Ciò permetterà di ampliare l'apertura mentale con una superiore flessibilità e velocità di adattamento alle nuove situazioni. Inoltre, la gestione della multiculturalità sta divenendo una capacità sempre più necessaria e ricercata. Tale abilità può essere sviluppata proprio con esperienze dirette fatte fin da giovani.

I percorsi universitari più utili saranno quelli attinenti alle discipline economiche e a quelle di organizzazione del lavoro; ma non meno importanti possono essere anche percorsi sociologici se integrati da elementi riconducibili ai citati insegnamenti.

Un Mba può essere molto utile per acquisire importanti nozioni di *accounting*, *finance*, *marketing*, *human resources* e *operations management*, che torneranno proficue nel ruolo di HRD.

Una volta in azienda la formazione del Direttore del Personale non può prescindere dalla conoscenza dei meccanismi di sviluppo del Business, acquisita tramite esperienze temporanee di *full immersion* nella "line".

Il Direttore HR deve essere capace di sviluppare una forte partnership col Business la quale ben si cementa sulla convergenza di interessi.

Sul piano delle competenze sicuramente sarà importante spaziare da quelle tecniche, proprie della disciplina HR, a quelle di supporto quali le tecnologiche, quelle di *program management*, di pianificazione e budget.

Compito di un Direttore del Personale sarà sempre più quello di far sviluppare professionisti capaci di anticipare il business di là da venire. Ecco dove si snoda uno dei punti centrali per l'innescò della partnership con il business.

Diverrà infatti via via più importante possedere competenze di *change management*, poiché il business sarà sempre più soggetto a rapidi e repentini cambiamenti e le persone dovranno essere costantemente al passo con queste evoluzioni in termini sia di skill, sia di comportamenti. Si pensi ad esempio alle integrazioni e aggregazioni di aziende con culture diverse, alle delocalizzazione di processi produttivi prima integrati verticalmente, alle nuove professioni che emergeranno nonché ai nuovi modi di lavorare e di fare impresa che si svilupperanno per effetto dell'innovazione tecnologica.

Sarà indispensabile anche la familiarità con le tecnologie e gli strumenti con alto impatto sul contesto sociale, per sfruttarle strategicamente. Cito a titolo di esempio il *cloud computing*, le applicazioni mobili/tablet e quelle di comunicazione e collaborazione sociale (*web social network*).

Abbiamo parlato di formazione e competenze ma per operare con successo, nel ruolo del direttore del personale non possono poi mancare talune attitudini fondamentali. Tra queste essenziale è la velocità di adattamento alle nuove situazioni, proprio in ragione della velocità con cui il business si muove rispetto agli anni passati.

È inoltre molto importante essere dotati di una elevata attitudine sociale (intelligenza sociale) per comprendere contesti più variegati e sviluppare relazioni positive.

Un buon mix tra leadership autorevole e autoritaria, unitamente all'abilità di saperla sapientemente dosare a seconda delle situazioni, sarà un punto chiave essenziale.

La capacità decisionale è un altro punto cardine nelle attitudini del Direttore del Personale. Nell'ambito delle proprie deleghe è importante saper prendere decisioni di qualità, con prontezza e velocità e far accadere le cose.

Considerata la natura del mestiere del Direttore del Personale, che non ha a disposizione un rapporto immediatamente misurabile tra l'investimento e il ritorno dello stesso, sarà fondamentale tra le caratteristiche individuali quella di esercitare una leadership connotata da forte autorevolezza per mettere/tenere insieme il management e imprimere una spinta significativa al business.

Lavorerà per rendere l'ambiente di lavoro più vivibile smussando e/o facilitando la convivenza con le contraddizioni e i paradossi tipici di organizzazioni complesse. La sua leadership dovrà contribuire a dare stabilità e indirizzo all'azienda.

Il profilo del Direttore del Personale dovrà concentrarsi fortemente sulla capacità di fare cultura sviluppando e facendo maturare consapevolezza e sensibilità manageriale. L'HR, accanto alle competenze

tecniche, alla sensibilità sul mercato di riferimento, alla conoscenza degli economics e degli strumenti di sviluppo strategico delle persone, per fare la differenza dovrà anche avere forte consapevolezza della gestione dei meccanismi sociali, delle leve emotive e della motivazione. Il profilo sarà quindi efficace se tutte le competenze e attitudini riusciranno a esser valorizzate da una forte capacità comunicativa, che riesca a dare senso complessivo agli specialismi posseduti e a dare impatto all'azione.

