

dal 1980
NUMERO
marzo 2017 **180**

Ddp

Direzione del Personale

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

10 CHANGE READINESS

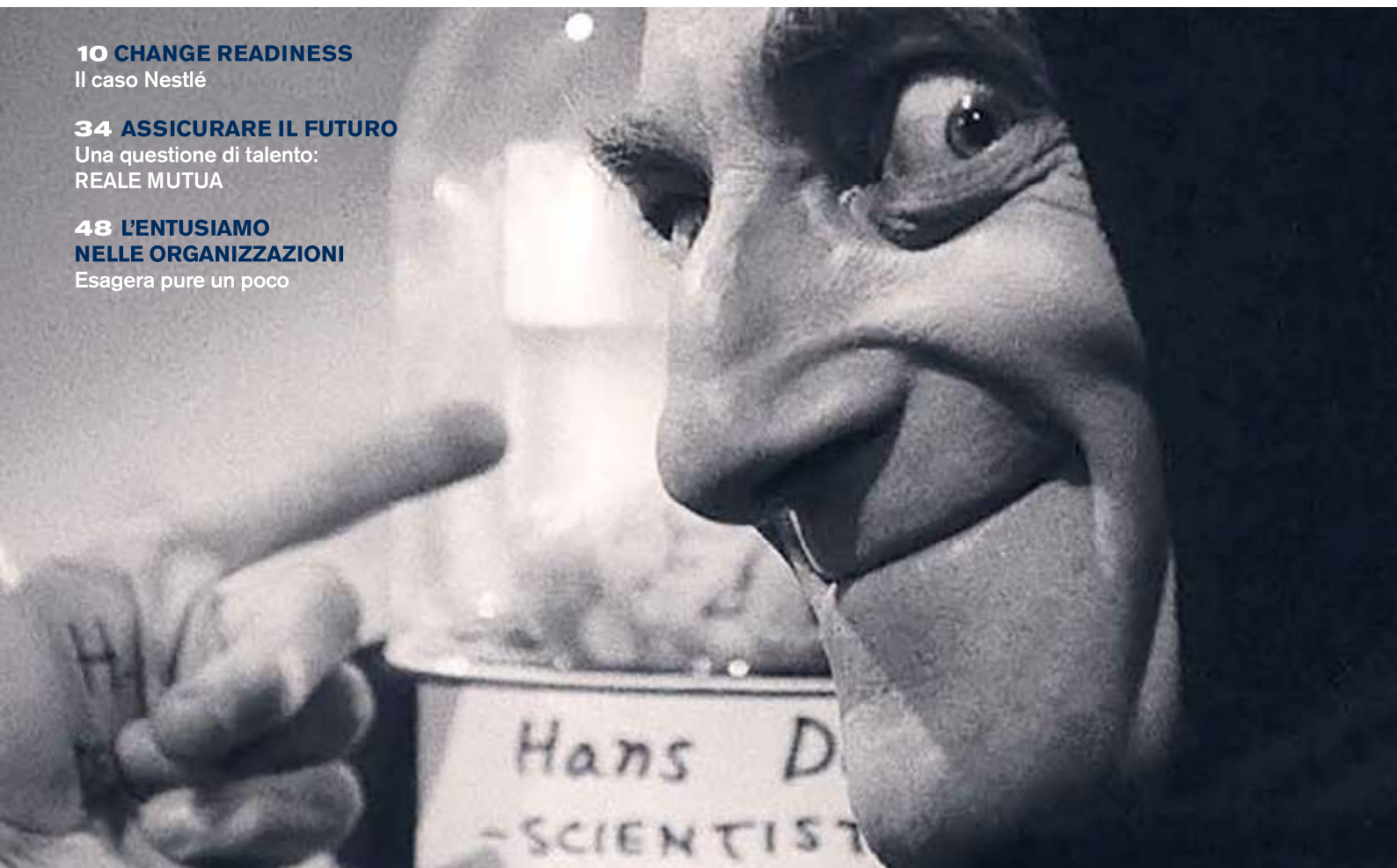
Il caso Nestlé

34 ASSICURARE IL FUTURO

Una questione di talento:
REALE MUTUA

48 L'ENTUSIASMO NELLE ORGANIZZAZIONI

Esagera pure un poco



IL CAMBIAMENTO È NORMALE

Le novità fanno paura al nostro cervello. Ma adattarsi all'evoluzione è la chiave del successo. E allora la missione, in azienda e nella vita, è accogliere il nuovo con curiosità e piacere

76 PRONTI A SALPARE? WAVE! UN MARE DI RISORSE - GENOVA - 12/14 MAGGIO

QUALE FUTURO PER LA DIREZIONE HR 2020?

La direzione HR esisterà tra 10 anni? Quale sarà, se lo avrà, il suo ruolo futuro? Quali saranno le competenze necessarie a ricoprirlo? AIDP Centro Ricerche ha promosso un dibattito on-line con la metodologia Synthetron dedicato a queste tematiche. Ecco una sintesi di quanto emerso dai partecipanti



Antonella Papeschi
Partner Italy
Synthetron

di Antonella Papeschi e Umberto Frigelli

antonella.papeschi@synthetron.com
ufrigelli@aidp.it

Le frasi *in corsivo* nell'articolo esprimono i principali concetti emersi dal dibattito del 24 maggio 2016

Quanto e come deve cambiare nei prossimi anni il ruolo del Direttore HR in un contesto sempre più complesso e in continua trasformazione? È una delle domande cruciali che riguardano il mondo delle risorse umane a cui la comunità HR vuole dare risposta per essere pronta ad affrontare le importanti sfide che la attendono. Lo abbiamo chiesto a un gruppo di



Umberto Frigelli
Coordinatore
Nazionale Centro
Ricerche AIDP

professionisti delle risorse umane in un dibattito on-line condotto con **metodologia Synthetron** organizzato dal Centro Ricerche AIDP e dalla Facoltà di Psicologia dell'Università Cattolica di Milano. I risultati sono stati presentati il 9 giugno scorso in occasione della cerimonia di inaugurazione del Master di II livello in "Gestione e sviluppo delle persone nelle organizzazioni: gli strumenti di intervento della psicologia del lavoro".

Nell'illustrare quanto emerso dal dibattito vogliamo partire dallo stupore che manifestano gli studenti di psicologia, scienze umane e organizzazione che, nei loro primi contatti con il mondo del lavoro, vedono nelle Direzioni Risorse Umane molta attenzione agli aspetti amministrativi e meno, rispetto alle loro attese, a quelli di ascolto, attenzione e sviluppo delle persone. Questo stupore trova conferma dalla percezione dei partecipanti al dibattito, che vedono il Diretto-

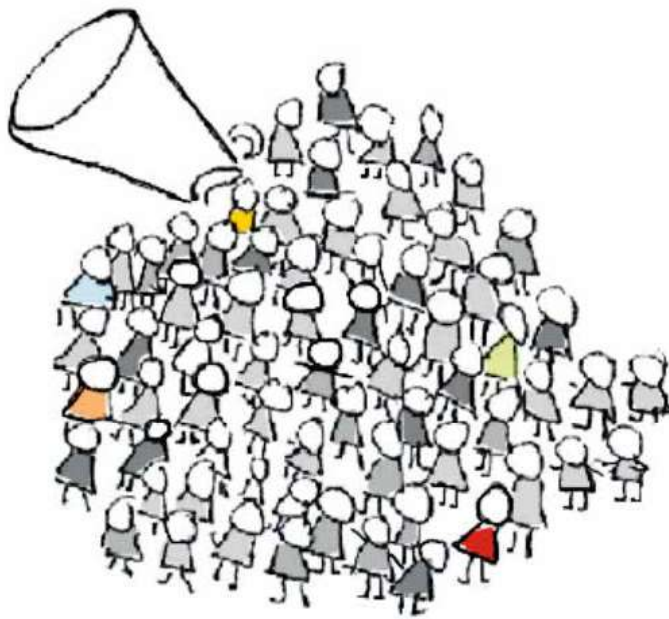
re HR ancora molto *focalizzato su contrattualistica e aspetti gius-lavorativi e non abbastanza sullo sviluppo delle persone.*

Per altro, dicono i partecipanti all'indagine, *la funzione HR ha policies da seguire e budget e scadenze operative da rispettare che rischiano di schiacciare l'attenzione della funzione sull'oggi e sulla criticità contingente invece di potersi dedicare ad attività più "alte" e proiettate allo sviluppo futuro.*

Il rischio dunque è che l'aspetto economico e operativo diventi l'elemento di semplificazione della realtà, che riduce moltissimo l'attenzione alla valo-

METODOLOGIA SYNTHETRON

La metodologia Synthetron consente di far dialogare on-line un gruppo di persone (da 10 a 1.000 per volta), per iscritto e in forma anonima, raccogliendone le idee, la conoscenza e il sentito e selezionando istantaneamente i concetti che raccolgono il maggior consenso. L'aggregazione successiva delle tematiche emerse consente di capire cosa è veramente importante per il gruppo.



rizzazione sia del capitale umano che del capitale sociale, fatto di relazioni, rapporti con l'interno e l'esterno, vita comune, costruzione di identità personali e di gruppo: insomma la vera ricchezza delle organizzazioni.

Organizzazioni che, soprattutto oggi, sono sistemi instabili continuamente a confronto con nuovi problemi che tendono a semplificare, difendendosi dalle ansie legate all'incertezza. Ogni manager con responsabilità di vertice, e ancora di più il Direttore HR, che presidia sia l'aspetto organizzativo che quello personale, deve affrontare la *difficoltà di mettere insieme il breve con il lungo, il risultato economico con le persone, il successo dell'azienda con il successo delle persone*. I partecipanti al dibattito confermano tutti di confrontarsi in qualche misura con questa tensione tra priorità del business e attenzione alle persone.

Per questo, le competenze di cui ha bisogno, oltre a quelle di comunicazione, lettura del contesto e dei cambiamenti, capacità di interloquire con il vertice e con le altre funzioni, sono quelle legate alla gestione dell'incertezza e dell'ansia. È il DRU infatti che, per il suo ruolo, può aiutare a traghettare l'organizzazione verso il futuro.

Il futuro si sta già delineando con diversi fattori di discontinuità. Innanzitutto *la digitalizzazione porta a radicali cambiamenti nelle organizzazioni*. È chiaro che il modello organizzativo e di convivenza sociale nato dal motore a scoppio, dalla catena di montaggio, dalla separazione tra chi decide e chi esegue, non potrà reggere l'impatto della digitalizzazione, che cambia i lavori, i processi, le competenze, le modalità di comunicazione e di

relazione tra i ruoli.

Altri cambiamenti scaturiscono dalla *convivenza di tre o quattro generazioni nella stessa organizzazione, di cui quella più giovane, i millennials, ha visioni e aspettative nuove, oltre che dalla crescente e necessaria attenzione per le esigenze di culture diverse che lavorano assieme, dentro e fuori l'azienda*.

Chi pensa che il mondo HR non sia ancora pronto ad affrontare queste sfide ne evidenzia la staticità e la poca propensione, se non vera e propria resistenza, al cambiamento.

La realtà è che, è vero, esiste una cultura specialistica del mondo HR, ma poi esistono le persone, i singoli HR. Sono loro, i singoli, che devono essere *consapevoli della necessità di cambiare, primo importante presupposto per evolvere*.

La Direzione HR deve avere la competenza e la responsabilità di fare, da subito, un percorso assieme al management e ai portatori di interesse, per dare un senso e una forma alla propria organizzazione. Con la consapevolezza che, dal proprio punto di osservazione, può guardare, più di altri, sia agli aspetti di business che a quelli sociali dell'azienda.

I partecipanti al dibattito sono profondamente convinti della necessità di questo cambiamento e vedono il DRU del futuro prossimo come un costruttore di senso per le persone e un generatore di business, un manager che integra i diversi mondi presenti all'interno dell'azienda, un leader in equilibrio fra persone e business, fra futuro e presente, fra virtuale e reale.

A noi piace pensarlo così. ■