



GESTIONE RISORSE UMANE

## HR: un ruolo in rapida evoluzione

**A pochi giorni dall'HR Strategy Forum, conferenza organizzata da Global Networking Strategies a Bologna il 25 maggio, Eccellere intervista Sergio Zanetta, partner di Proper Transearch e moderatore dell'evento.**

di Alberico Moro

### **Si sente l'esigenza di una nuova dimensione e interpretazione del ruolo dell'HR. Perché secondo lei?**

Da parte dei professionisti delle HR c'è la volontà di riaffermare l'importanza del loro ruolo in un momento come questo, di rivisitarlo per delineare attraverso quali strumenti possa contribuire al business. Ho trascorso quasi 17 anni nell'area del personale e questo è un tema già affrontato dagli anni '80 anche se a fronte di una situazione esterna differente. Il ruolo, di per sé, a volte, potrebbe sembrare di difficile interpretazione per la presenza di una duplice e antitetica natura: quella del "tessitore" e talora come oggi del "tagliatore". Ti impegni per far sì che le persone siano coese, unite, che ricevano messaggi di positività e rassicuranti poi sei chiamato ad occuparti anche di outsourcing, mobilità, cassa integrazione, incentivazioni all'esodo.. E' un ruolo che, senza un'adeguata preparazione, non solo di natura tecnico specialistica, potrebbe essere vissuto in termini conflittuali dallo stesso manager HR.

### **Quale sarà il taglio del meeting di Bologna?**

Il mio obiettivo sarà di "provocare" i partecipanti ad interagire, non serve una "lecture" asettica, cercherò di essere stimolante attraverso opportuni interventi. Un discorso importante che affronteremo è che, in questo momento in particolare, i manager delle HR devono sedere allo stesso tavolo del resto del top management, a pieno diritto, come contributori e partner al successo del business aziendale. Devono anche essere il fulcro della comunicazione interna: è infatti in momenti come quello che stiamo attraversando che una non corretta circolazione di notizie, "gossip" e "rumors", possono alimentare timori, paure, anche e nelle risorse su cui l'azienda ha deciso di puntare, sui talenti.

A queste persone, in particolare, va assicurato un canale di comunicazione diretto e formazione mirata di natura gestionale, senza indurre comunque in loro il concetto di supereroi. Ai talenti va data la giusta importanza e questo sarà uno dei temi chiave della giornata senza però creare false aspettative che ingenerano a loro volta disaffezione e frustrazione. C'è bisogno di chiarezza e rassicurazione.

### **Si parla molto di "talenti".**

Non ho mai apprezzato più di tanto il termine ma va usato comunque. Chi è un "talentuoso"? E' qualcuno che individui in itinere, giorno dopo giorno. E non è sufficiente la laurea con il massimo dei voti, il master, le specializzazioni. L'uomo e la donna di talento sono diesel, non sono centometristi, sono fondisti. il diesel, una volta avviato, ti può portare molto lontano, senza sorprese. La persona di talento deve avere una performance elevata e consistente nel tempo. Per rendersene conto basta pensare alla differenza fra vincere l'oro alle Olimpiadi, in una sola gara, perché quel giorno può andarti tutto bene e vincere invece la Coppa del Mondo, in cui fai 30 gare. Su un arco di tempo più lungo il fattore fortuna decade, il suo peso è marginale.

### **Parlerete anche di Leadership? Come affrontare un momento di crisi?**

E' un argomento che va rivisitato. Di che leadership abbiamo bisogno oggi? Crisi viene dal greco Krisis che vuol dire separazione., mutamento mentre, nella nostra cultura, la parola crisi ha un accezione negativa.

Direi che stiamo vivendo un momento "separato" da un altro. L'outsourcing, lo spostamento di certe funzioni dell'azienda in altre nazioni, è iniziato come discorso per la riduzione dei costi, adesso è anche un discorso di qualità. In certi paesi come l'India o nell'Europa dell'est puoi avere dei "prodotti" eccellenti con dei costi inferiori.

Tutto questo mi fa pensare ad un altro messaggio che vorrei lanciare sul ruolo delle HR: non è che dobbiamo tornare ai basic? Al sano pragmatismo? C'è bisogno di così tante "sofisticazioni" e nuovi o apparenti tali strumenti?

### **Vorrei chiudere con due parole-valori: fiducia e responsabilità.**

La Fiducia è una parola chiave, dovrebbe essere trasversale nel vocabolario aziendale, intesa soprattutto come "Trust", è fondamentale quella dell'azienda nei confronti del collaboratore. E' non è mai solo una questione di "contratto", la fiducia è un elemento che va al di là delle formalizzazioni. Significa fare affidamento e in un momento come questo dovrebbe essere un modo di fare azienda ancora più diffuso.. La Responsabilità può avere una valenza più difficile da inquadrare : in azienda esistono persone che si assumono volentieri le responsabilità, chiedendo magari un sistema di premi e ricompense non solo monetarie. Ci sono anche persone che non se la vogliono prendere, e questo di per sé non è un fatto negativo per l'organizzazione in quanto sarebbe davvero difficile poter dare spazio a tutti in relazione al desiderio di "essere responsabilizzati". In realtà le persone che si responsabilizzano sono quelle che davvero vogliono crescere. Non sempre da parte dei capi c'è la tendenza a delegare responsabilità ma solo ad assegnare compiti. La differenza fra compito e responsabilità è basilare, se ho la responsabilità decido io come fare le cose in quanto sono "responsabile" del risultato e non di come lo raggiungo a differenza del compito che devo eseguire secondo uno schema e un percorso predefinito.

23-5-2009

LINK ALL'ARTICOLO:

[www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/HR Strategy Forum-117.asp](http://www.eccellere.com/public/rubriche/gestionerisorseumane/HR%20Strategy%20Forum-117.asp)

I testi rimangono proprietà intellettuale e artistica dei rispettivi autori. 2010 -



I contenuti di **Eccellere** sono concessi sotto la **Licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 3.0 Unported**. Ulteriori informazioni sono disponibili alla pagina **Note legali** ([www.eccellere.com/notelegali.htm](http://www.eccellere.com/notelegali.htm)).