

Le Risorse Umane nella stanza dei bottoni

di Roberto Merlini

«L'ufficio personale dovrebbe ingigantirsi, oppure soffiare il suo animo nei capi e scomparire». Lo scriveva Ottiero Ottieri, allora selezionatore del personale nella mitica azienda di Adriano Olivetti, nel remoto 1955. Sono parole profetiche, che prefigurano il dilemma analizzato da Garbellano e Tesio più di mezzo secolo dopo. In mezzo abbiamo avuto l'industrializzazione di massa, il boom economico, la nascita della classe media allargata, il Sessantotto, la disoccupazione giovanile, la fine della guerra fredda, l'avvento del personal computer e di Internet, la fine dell'era industriale, la perdita di centralità del sindacato, la globalizzazione dell'economia, l'impoverimento della classe media e la crisi finanziaria più drammatica dagli Trenta, seguita da un timido accenno di ripresa senza incremento dell'occupazione.

Di fronte al sovvertimento del quadro economico, sociale e organizzativo appare quanto mai opportuna un'accurata riflessione sul presente e sul futuro della funzione Risorse Umane in generale, e nelle imprese italiane in particolare. Qual è il ruolo effettivo della funzione RU nelle nostre realtà organizzative? È *business partner* o *business servant*? Partecipa al processo strategico o continua a esercitare un ruolo esecutivo, subordinato di fatto a quello della Produzione, del Marketing e della Finanza? Viene misurata sul contenimento dei costi o sulla capacità di gestire efficacemente le persone, ossia di selezionare, motivare e trattenere collaboratori di qualità? Deve preservare lo status quo o promuovere l'evoluzione del sistema organizzativo, attraverso un'opera di sensibilizzazione e di education sui manager di linea?

Sviluppare il talento e gestire i talenti, in un contesto di ricambio generazionale e ricerca di un nuovo rapporto, più equilibrato e più soddisfacente, con il lavoro subordinato, è solo uno slogan o rappresenta la nuova frontiera per i responsabili del personale? E dove sta andando la funzione RU, in un quadro di decentramento e sburocratizzazione dei rapporti con i dipendenti, quando non di esternalizzazione parziale - o addirittura totale - dei suoi compiti? Sono domande critiche, a cui cercano di rispondere gli autori di questo saggio agile ma esauriente e soprattutto stimolante, analizzando le interviste a 25 responsabili del personale di grandi aziende con il contributo metodologico del prof. Quaglino della facoltà di Psicologia dell'Università di Torino e dei suoi collaboratori, con un costante riferimento alle teorie più accreditate e aggiornate in materia.

Ne viene fuori un quadro affascinante e sicuramente problematico, che mette in luce la dicotomia tuttora irrisolta tra due visioni: le risorse umane come costo da minimizzare o come asset strategico da sviluppare. Ed emerge un profilo professionale nuovo, quello di un manager "rotondo" delle Risorse Umane, in possesso di un background professionale specialistico e despecializzato al tempo stesso, che conosce il business e le funzioni operative per esperienza diretta, siede a pieno titolo nella stanza dei bottoni (oggi solo il 9,5% dei direttori del Personale fa parte del Consiglio di amministrazione!), ha le capacità di ascolto, mediazione e influenza che occorrono per integrare efficacemente le funzioni, è portatore di valori etici e crede sinceramente nelle persone e nel clima interno.

Ma il suo successo, misurato sui risultati di lungo termine, dipende necessariamente dall'importanza che il top management annette al governo e al presidio delle risorse umane, e dallo spazio organizzativo che lascia al titolare di questa funzione già importantissima e in prospettiva sempre più critica. Esistono imprese (piccole e medie) di successo che non hanno una funzione del personale, ma sono rare eccezioni, il cui top management possiede un orientamento naturale allo sviluppo e alla motivazione dei collaboratori.

In linea generale, come scriveva Lawler (2003), «Le organizzazioni sono create dalle persone e per le persone. La loro sopravvivenza [...] dipende dal modo in cui giovano alle persone, altrimenti non hanno diritto di esistere».

È una riflessione molto vicina a quella che faceva Ottieri, un grande umanista preposto alla selezione delle risorse umane, nel 1955. E mette in luce la stupefacente modernità di questo pensiero di Goethe (1749-1832), che non immaginava neppure la possibile esistenza della funzione RU: «Trattate un uomo per quello che è, e rimarrà quello che è; trattatelo per quello che può e deve essere, e diventerà ciò che può e deve essere». ☺

Salvatore Garbellano, Vittorio Tesio

**Un futuro per la Funzione
Risorse Umane:
verso una nuova leadership
professionale**

Presentazione
Roberto Savini Zangrandi,
Presidente Nazionale AIDP
Premessa
Prof. Gian Piero Quaglino

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA SUPERFONDI GESTIONE PERSONALE



FrancoAngeli

IL LIBRO

Salvatore Garbellano e Vittorio Tesio, *Un futuro per la funzione Risorse Umane: verso una nuova leadership professionale*, Franco Angeli, Milano, 2010. Pag. 133, euro 18,00.