



Perché un Master in Direzione del Personale

di Luigi M. Sanlorenzo ()*

Saper gestire le risorse umane significa essere in grado di comprendere come raggiungere livelli di efficacia e quali sono le competenze e la storia personale di ogni singola persona che lavora all'interno di un sistema.

L'organizzazione del lavoro investe ormai anche gli aspetti morali, la storia, gli obiettivi e le finalità delle persone, e di questo bisogna tener conto. Tra i vari aspetti da esaminare vi sono il contesto delle aziende e delle organizzazioni pubbliche, la gestione e la valorizzazione delle risorse umane, la comunicazione nelle aziende tra i vertici e i dipendenti, e il rapporto dell'organizzazione con i sindacati.

Le risorse umane non sono più considerate solo un "costo" e devono essere considerate come una "risorsa strategica" indispensabile sia ai fini dell'incremento di valore per il cliente, sia per un efficace perseguimento degli obiettivi connessi con la mission istituzionale. Nel nuovo scenario economico e sociale sempre più globalizzato e interessato da un profondo mutamento tecnologico, organizzativo e produttivo, il vero vantaggio competitivo per il sistema impresa risiede sempre più nell'adozione di politiche integrate e nella piena valorizzazione delle persone nell'ambito dell'attività lavorativa.

Le politiche gestionali devono essere orientate a raggiungere un coinvolgimento consapevole e un livello adeguato di partecipazione responsabile da parte dei dipendenti nei confronti degli obiettivi aziendali.

Per tale ragione il Direttore del Personale partecipa agli obiettivi aziendali fin dalla loro costruzione, è coinvolto nel raggiungimento dei risultati aziendali e decide le strategie d'impresa.

Il mondo oggi è completamente diverso a causa dell'esplosione delle tecnologie, della diffusione di Internet e del crescente processo di globalizzazione. Le società chiuse non esistono più e siamo in presenza di società aperte ad una mondializzazione crescente.

Oggi il sistema del potere basato sull'applicazione delle sanzioni disciplinari non funziona più. Le persone che servono oggi sono quelle che sviluppano conoscenze, innovazione e creatività. Queste nuove persone non si governano più con il potere o con l'autorità imposta dall'alto, ma con la leadership intesa come carisma, come capacità di saper dare il buon esempio, di comunicare in maniera etica e chiara e di saper ascoltare.

Diventa importante capire perché si sta facendo una cosa e dove si vuole andare per indirizzare il proprio cammino lungo quei processi che aiutano a capire l'azienda. Essi sono lo snodo dei flussi informativi, tecnologici e produttivi che si svolgono in azienda. Nel mondo del lavoro attuale assistiamo ad un accorciamento fortissimo del ciclo di vita dei prodotti e delle conoscenze; chi entra nel mondo del lavoro oggi deve confrontarsi con questa dura realtà e deve continuamente imparare cose nuove e mantenersi

costantemente aggiornato. Per rimanere competitivi nel mercato del lavoro è necessaria la formazione continua e bisogna essere faster, cheaper e better.

Amministrare le persone perché ciò accada senza pregiudicarne l'umanità, significa amministrare e gestire le loro abilità. L'educazione permanente è indispensabile e le conoscenze sono la dote che qualifica le risorse umane; è necessario monitorare il bagaglio di conoscenze dei singoli per verificare quali conoscenze ciascuno possiede, di quali conoscenze è carente, e quali dovrebbe maggiormente sviluppare.

Il modello del Master Studiofor

Il modello manageriale proposto dal Master si ispira al Direttore d'orchestra, come leader efficace capace di governare e armonizzare le complessità, i contrasti e le conflittualità delle organizzazioni complesse.

Il Direttore d'orchestra è capace di costruire sia un rapporto personale con ciascun musicista, ma anche con le varie famiglie timbriche, sino all'interazione con l'insieme dell'orchestra, risolvendo, attraverso la ricerca dell'armonia, la possibile complessità iniziale presente in qualsiasi azione organizzativa da concertare tra diversi e numerosi attori, per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Chi vuole valorizzare le risorse umane deve cercare l'unità e agire come un Direttore d'orchestra che armonizza le diverse voci verso il raggiungimento di un'unità sinfonica; il leader efficace viene presentato come un Direttore d'orchestra in grado di governare le organizzazioni complesse attraverso la ricerca dell'armonia, in vista del raggiungimento di un obiettivo comune. Il bagaglio gestuale di un Direttore d'orchestra è il mezzo per realizzare musicalmente la sua idea.

Tuttavia, per dirigere efficacemente un'orchestra non è sufficiente gestire e coordinare le persone, è necessario creare un legame magico che va al di là della pura esecuzione e della pura tecnica. Il Direttore deve essere psicologo e padre spirituale delle persone che dirige.

Con l'orchestra o con il coro bisogna stabilire un rapporto umano, e la capacità di relazionarsi è data dall'essere in grado di cogliere sensazioni, emozioni, pensieri, distanza e vicinanza nelle persone. Il Direttore deve infondere la propria passione e la propria personalità nella musica. Il Direttore ideale è colui che coniuga le caratteristiche tecniche ed umane, quelle della mente e quelle dell'animo. La concertazione è un termine ripreso dai compiti che compie il Direttore d'orchestra, è il lavoro preparatorio per arrivare al frutto conclusivo dell'esecuzione musicale. L'armonia è uno dei parametri costituenti della musica.

La nuova frontiera della Direzione Risorse Umane nelle organizzazioni innovative ha ormai superato l'era delle politiche orientate a sostenere la sola efficienza, caratterizzata dal potenziamento del know-how, per proiettarsi sempre più verso la prospettiva dell'efficacia, in cui svolgono un ruolo primario il know-why e la motivazione ad agire, il riconoscimento di senso nell'attività lavorativa svolta, il coinvolgimento attivo e la partecipazione consapevole alla determinazione delle strategie produttive ed organizzative aziendali.

Nelle organizzazioni più innovative l'attività di direzione delle persone nei processi lavorativi si de-verticalizza e si de-specializza. Si tende a realizzare una maggiore diffusione delle competenze gestionali e relazionali, attraverso importanti percorsi formativi rivolti ai dirigenti e ai quadri. Tutti coloro che hanno responsabilità di strutture o coordinano altre persone hanno necessità di acquisire le competenze direzionali utili per il governo efficace delle persone nei processi lavorativi.

Gli strumenti per un'efficace direzione delle risorse diventano:

- 1) la comunicazione organizzativa (integrazione delle politiche aziendali);
- 2) la formazione mirata e progettuale (costituzione di un sistema formativo);
- 3) la motivazione, indispensabile per creare un clima relazionale positivo;
- 4) la valutazione per migliorare la performance e l'incentivazione (qualità, autonomia e responsabilità nel lavoro; customer satisfaction /employee satisfaction;
- 5) la negoziazione partecipativa (dimensione collettiva - relazioni industriali).

Se le persone in azienda sono soddisfatte produrranno risultati soddisfacenti. Con l'evoluzione della cultura gestionale e dei modelli organizzativi, il dirigente da capo diventa manager, poi tende ad essere un leader, a volte un leader efficace.

Il leader fa le cose giuste; il manager fa le cose nel modo giusto. Il leader ha un'ampia visione del futuro e si muove verso di esso. Si occupa del cosa e del perché. Pensa in termini di innovazione e di sviluppo. Il manager ha una visione focalizzata. Si occupa del come, punta al controllo, cerca la stabilità e gestisce il presente (Warren G. Bennis, 1999). Nell'attività di direzione delle persone nei processi lavorativi è necessaria un'evoluzione paradigmatica basata su un nuovo approccio culturale antropocentrico.

Occorre, allora, passare dal concetto tradizionale di gestione a quello di valorizzazione delle risorse umane. Nelle organizzazioni di lavoro più innovative, che potremmo considerare molto simili alle orchestre (forte internazionalizzazione, elevata presenza di knowledge workers altamente professionalizzati, autonomi e responsabili, disponibili alla cooperazione organizzativa e produttiva, orientati al successo), il dirigente, nell'attività di direzione delle persone, tende a diventare un maestro, un direttore d'orchestra.

Secondo Leonard Bernstein, esistono due stili di direzione d'orchestra, quello che punta tutto sulla tecnica e quello che fa appassionare tutti e riesce a risolvere i problemi. L'ideale del moderno direttore d'orchestra è una sintesi delle due scuole. Per non correre il rischio di essere utopici e di imporre o inseguire il mito della perfezione, il responsabile delle risorse umane che opera nelle organizzazioni potrebbe provare a raggiungere ciò che è attuabile, sperimentando una modalità di direzione basata sull'ascolto, sul coinvolgimento e sulla partecipazione ed essere in grado di creare un buon clima e una squadra compatta e vincente.

Il Direttore d'orchestra ha sempre bisogno di provare con tante persone e deve saper creare un rapporto empatico. Herbert Von Karajan, tra i più famosi direttori d'orchestra al mondo, amava dire che *«il massimo per un direttore d'orchestra sarebbe preparare un'orchestra al punto che sembri che sia l'orchestra a guidare lui e non viceversa»*.

In ogni campo i risultati migliori sono sempre il frutto di un ottimo gioco di squadra. Una squadra, per essere vincente, deve essere composta da persone che apportano nell'attività lavorativa qualcosa di proprio, credono in quello che fanno e contribuiscono a definire responsabilmente gli obiettivi comuni.

Esse svolgono un'attività lavorativa in cui mettono tutta la loro passione e la nutrono dei valori in cui credono, per i quali sono disposti a rischiare insieme a qualcun altro, e a dare vita ad una esperienza umana sempre nuova e migliorabile in qualsiasi momento, sulla base della valorizzazione degli errori commessi e dell'esperienza acquisita. Oggi nelle organizzazioni aziendali è necessario dare vita ad una leadership etica che sappia proporsi il raggiungimento degli obiettivi istituzionali attraverso la partecipazione responsabile dei collaboratori e sia in grado di stimolare adeguatamente l'intelligenza emotiva; una leadership basata sul rispetto e la condivisione che guida i collaboratori con l'esempio personale e finalizzata al perseguimento di un mutamento equo, effettivo e duraturo.

Il Master Studiofor, forte delle esperienze testate nelle precedenti sette edizioni e confermate dall'elevato livello di placement dei propri corsisti registrato negli anni, analizza le politiche e gli strumenti impiegati sia nell'ambito della dimensione individuale, relativa alla gestione delle risorse umane, sia in quella collettiva, che concerne le relazioni industriali e sindacali.

Nella progettazione del percorso formativo si è puntato ad analizzare e operazionalizzare le rilevanti interazioni che esistono tra queste due significative modalità di governo delle relazioni di lavoro, prendendo in esame la loro evoluzione nello scenario aziendale italiano ed internazionale.

I risultati raggiunti in questi anni e l'essere diventato un punto di riferimento scientifico e professionale nello specifico settore, confermano che l'intuizione concepita da Studiofor, oltre dieci anni fa, di istituire una vera e propria scuola di management specializzata nel settore della Direzione del Personale era già allora sintonizzata sui nuovi ritmi del cambiamento.

(*) Docente di Psicologia della Formazione presso il Corso di Laurea Magistrale di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni - Università degli Studi di Palermo e di Comportamento Strategico ed Organizzativo presso la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione, Roma

Senior Consultant Human Resources iscritto al Registro Italiano professionisti H.R.tenuto da Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP) Milano

Formatore Senior Certificato da Associazione Italiana Formatori (AIF) Milano

Direttore del Master Professionalizzante in Strategie e Tecniche per la Direzione del Personale – Studiofor Management Education, Palermo