BPHR: Ma Cosa Fa?
#5 Riduzioni di Organico

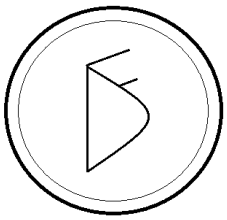
Domenico Famà

HR Business Partner Role Series, e-book 5

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

HR Business Partner…
Ma cosa fa?

e.book 5: Riduzioni di Organico



Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria

Introduzione generale e Indice

Questo e.book, è il quinto ed ultimo della serie che ho pubblicato nel periodo maggio-settembre 2016. Penso sia utile premettere nuovamente l'Introduzione, per rammentare le finalità che mi sono posto e la loro struttura.

Quante volte vi sarete chiesti, o vi avranno chiesto: <<Ma cosa fa un HR Business Partner?>>.

Alle tante opinioni in merito ho deciso di aggiungere anche la mia.

Invece di scrivere un bel trattato sistematico, vi propongo di fare assieme un viaggio attraverso alcuni esempi delle sfide che quotidianamente un HR Business Partner (HRBP) può trovarsi ad affrontare.

Quindi, non si tratta di una mappa completa della "geografia possibile del ruolo di BPHR", ma di una serie di incursioni in quel territorio, in gran parte ancora inesplorato (una grande fortuna che sia inesplorato, per chi ricopre questo ruolo).

Ognuno dei paragrafi in cui si articola l'Indice corrisponde ad un caso reale (una analisi, un approfondimento, uno strumento, …) che ho scelto di affrontare nel corso degli ultimi anni e di cui avevo già pubblicato su slide share i materiali originali.

Devo sottolineare che, nella maggior parte dei casi, i risultati ottenuti sono in buona parte dovuti alla collaborazione con altri colleghi.

Il lavoro di HR Business Partner spesso viene svolto come "contributore individuale", interfacciandosi direttamente coi manager e coi collaboratori dell'unità organizzativa che ci viene assegnata.

Da un punto di vista dello sviluppo professionale. Ci si accorge ben presto che non è la condizione ottimale di lavoro. E' sempre necessario poter attivare un adeguato livello di scambio e confronto con una comunità di persone dello stesso ruolo. Se avete dei collaboratori o dei colleghi, il mio consiglio è di non perdere l'occasione di attivare in modo sistematico questi scambi. Senza trascurare le opportunità che in tal senso offrono oggi i social network (ad esempio i gruppi di discussione in LinkedIn) o le comunità (professionali o di business).

Ogni paragrafo in genere è suddiviso in quattro sezioni:

- *Una breve introduzione al tema trattato*
- *La presentazione di una esperienza concreta*
- *Alcune riflessioni ex post*
- *Quando applicabile, una breve bibliografia/ sitografia dei principali riferimenti che anche io ho utilizzato per approfondire il tema di cui mi stavo occupando*

Spero che la lettura possa essere interessante e che possa fornirvi qualche spunto per proseguire in un percorso professionale che, come limite, ha solo la vostra fantasia (i problemi e le opportunità sono fin troppo numerose).

Prima di cominciare, desidero ringraziare in particolare i quattro collaboratori, anche loro HRBP, con cui ho condiviso una delle stagioni più stimolanti del mio percorso lavorativo, proprio per le sfide e le difficoltà di un periodo di grande incertezza e cambiamento, anche personali: Francesca Bardazzi, Chiara Codecà, Francesca Cuccaro e Alessandro Torresani.

In bocca al lupo a tutti coloro che stanno affrontando sfide similari.

Indice generale

Introduzione generale ed Indice

E.book 1	Progetta il tuo ruolo	1.1	Dimensionamento
		1.2	Darsi gli obiettivi
		1.3	Modello di Servizio
E.book 2	Conosci il tuo cliente	2.1	Realizza un programma "Conosci il tuo cliente interno"
		2.2	Percezione della Employee Value Proposition
		2.3	Aspettative di carriera
E.book 3	Costruisci i tuoi strumenti	3.1	Metodi di Assessment
		3.2	Criticità gestionali
		3.3	Verifiche di coerenza, un esempio
E.book 4	Divertiti con la normativa	4.1	Cambio mansione
		4.2	Diversity & Inclusion
		4.3	Niente lavoro ai brutti?: diversità con ironia
E.book 5	**Riduzioni di organico**	**5.1**	**Curve di adesione agli incentivi per uscite consensuali**
		5.2	**Ristrutturazioni e People risk correlati**

Postfazione

5. Riduzioni di Organico

In questo paragrafo affrontiamo un tema delicato, emotivamente difficile e certamente spiacevole/ doloroso.

Tuttavia, il mestiere di BPHR non tratta (purtroppo) solo di opportunità di sviluppo.
Sono frequenti eventi, situazioni generali o talvolta individuali, che richiedono di saper affrontare bene non solo le positività, ma anche le negatività (professionalmente ed eticamente).

I processi di ristrutturazione con previsione di riduzione degli organici del personale sono, fra queste negatività, sicuramente quelli più difficili.

5.1 Curve di adesione agli incentivi per uscite consensuali

A. Introduzione

Sulla base di alcune serie di dati relativi ad operazioni di ristrutturazione aziendale, viene proposto, a fini di discussione, un modello che permetta di stimare in corso d'opera il rischio di non raggiungere l'obiettivo (in eccesso o in difetto).

Vengono considerate operazioni di ristrutturazione che prevedono anche la riduzione degli organici di personale, tramite adesione volontaria ad un piano di incentivi (comprendente sia una parte economica sia un intervento di outplacement, gestito da partner esterni).

L'andamento delle adesioni ad un incentivo alla cessazione del rapporto di lavoro è notoriamente un affidabile precursore del risultato di riduzione organici (fra l'adesione è la cessazione effettiva si collocano uno o più atti amministrativi, finalizzati a dare validità legale all'accordo fra azienda e collaboratore).

Il modello proposto si basa sulla caratterizzazione della curva cumulativa delle adesioni mediante curve ad "S", il cui caso limite è un improvviso incremento (> 5X) della pendenza della retta che di prassi descrive l'Attrito Fisiologico (la curva cumulativa delle dimissioni volontarie – attrito - in un periodo di tempo medio-lungo, 6/ 12 mesi, in condizioni normali e stazionarie di business).

Il modello potrebbe rendere possibile utilizzare il flusso dei dati sulle adesioni in un caso reale a fini predittivi del fenomeno nel suo complesso (e quindi del correlato livello di successo nel raggiungere l'obiettivo di riduzione degli organici).

Cercheremo di mostrare come questo permetta di attivare le azioni di supporto più adeguate per il governo dell'intero processo di raggiungimento del risultato atteso: sia in caso di crescita eccessiva delle adesioni (rischio di eccedere l'obiettivo di riduzione del personale) sia in caso di crescita troppo lenta (rischio di mancare significativamente l'obiettivo).

B. L'esperienza

Di prassi, se si osserva un periodo sufficientemente lungo (tipicamente 6 o 12 mesi) la curva cumulativa delle dimissioni volontarie mostra un andamento sostanzialmente lineare (vedere in Fig.24 i dati di un caso reale), la cui pendenza dipende da fattori:

- sia interni (incertezza, motivazione, benessere ecc. dei collaboratori) che esercitano sul dipendente una "forza", di vario segno ed entità, che può agire sia da spinta alla cessazione del rapporto di lavoro, sia da attrazione per la sua continuità;
- sia esterni (sbilanciamento fra domanda ed offerta di lavoro sul/i mercato/i di riferimento) che esercitano sul dipendente una forza di attrazione, di entità varia, verso nuovi rapporti di lavoro.

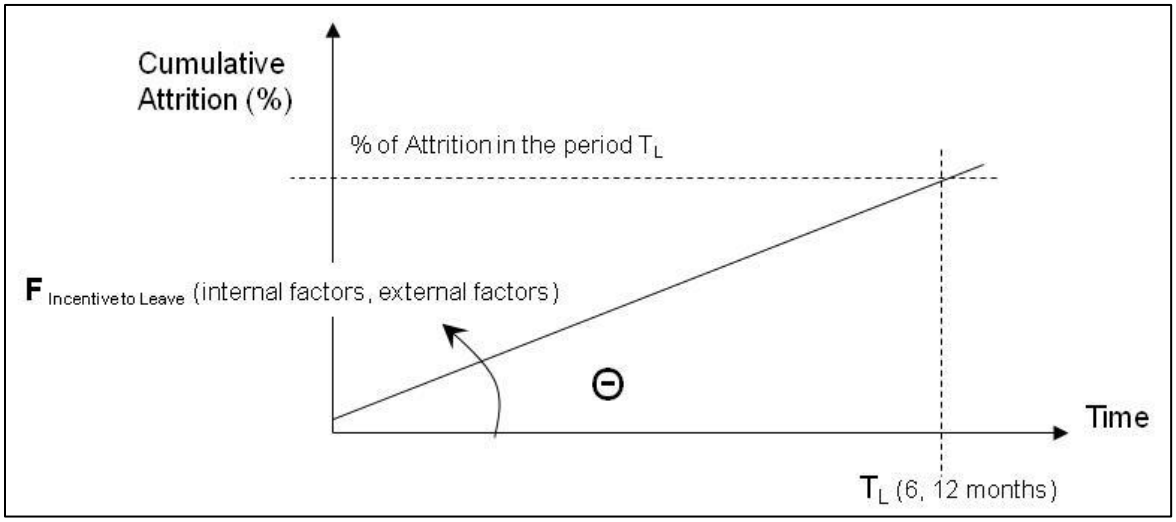
Questa curva di base può essere vista come la rappresentazione dell'Attrito Fisiologico, che in condizioni normali e stazionarie governa il ricambio all'interno di una organizzazione.

La somma degli effetti di questi fattori interni/ esterni può essere vista come una funzione **F**: "Incentivo all'Esodo".

Tanto maggiore è il valore percepito di questo incentivo, tanto maggiore sarà la pendenza della retta che descrive l'Attrito Fisiologico (angolo Θ in Figura 20)

Tanto minore sarà il suo valore percepito tanto più l'angolo Θ ≈ 0^

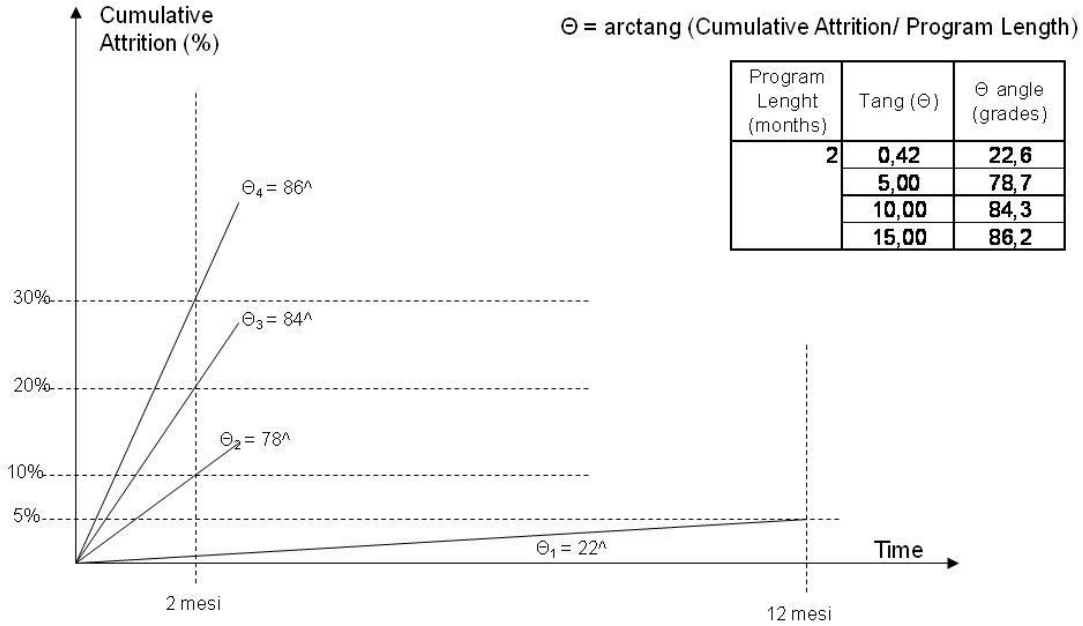
Figura 20



Nel corso di un piano di ristrutturazione che preveda una riduzione d'organico, la finalità della erogazione di uno specifico Incentivo addizionale ha lo scopo di far aumentare significativamente l'equivalente della pendenza della curva di esodo, in modo da far raggiungere il risultato (riduzione d'organico) in un arco di tempo molto ridotto (1, 2 mesi).

Considerando che un Attrito Fisiologico ad un anno è, in genere, intorno al 5%, e che una ristrutturazione intende raggiungere un obiettivo di riduzione del personale, in 1 o 2 mesi, fra il 10% ed il 30% come minimo, come si può vedere da Figura 21, questo equivale a richiedere che la pendenza della retta di Attrito aumenti istantaneamente di circa 4 volte (da 20^ circa a 80^ circa).

Figura 21



Program Lenght (months)	Tang (Θ)	Θ angle (grades)
2	0,42	22,6
	5,00	78,7
	10,00	84,3
	15,00	86,2

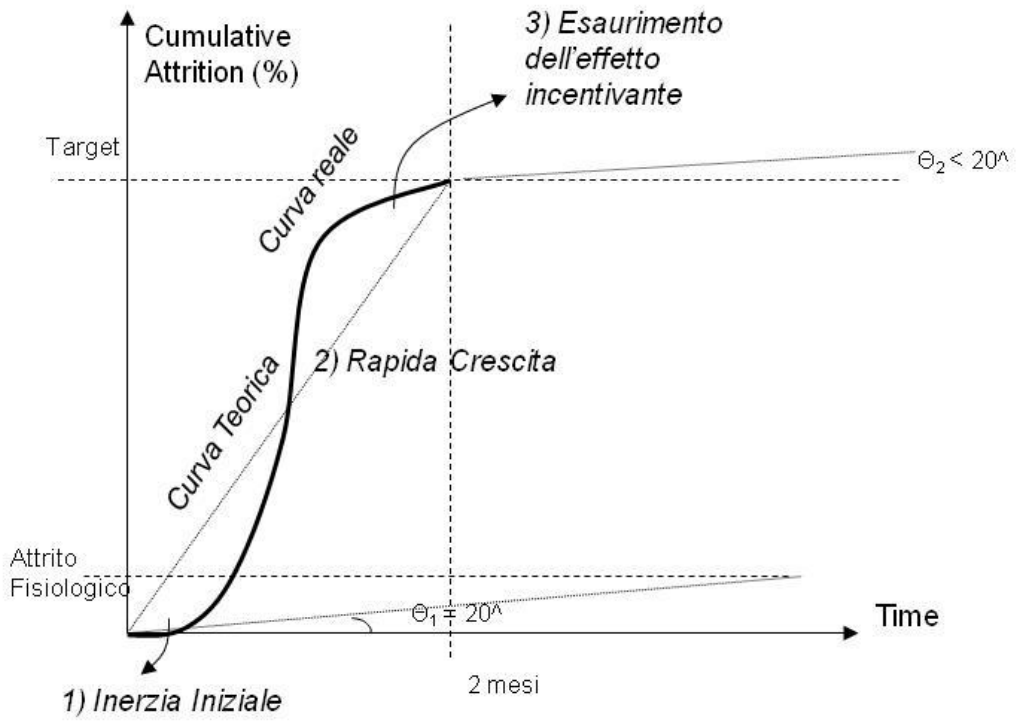
In un tipico processo di riduzione degli organici, ottenuti mediante adesione volontaria ad un incentivo alla risoluzione del rapporto di lavoro, l'antecedente della cessazione vera e propria è l'Adesione all'Incentivo.

L'andamento delle Adesioni è un *predittore* sufficientemente affidabile del grado di raggiungimento del target di riduzione degli organici, che solo successivamente si realizzerà (il ritardo fra i due fenomeni è dettato da una serie di eventi fra cui: la formalizzazione contrattuale fra le parti dell'accordo, la reale data di cessazione pianificata per ragioni organizzative in casi particolari ecc.).

Le curve di Adesione all'Incentivo all'esodo non mostrano un andamento lineare. Mostrano invece un certo grado d'inerzia iniziale al cambiamento di pendenza. Questa inerzia, riducendo il tempo disponibile per il raggiungimento dell'obiettivo, implica che si debba manifestare nel tempo residuo una crescita ancora maggiore (> 5X) della pendenza della curva di adesione (Figura 22). L'ultimo tratto di queste curve dovrebbe poi mostrare l'esaurirsi dell'effetto motivante dell'incentivo ed il ripristino, al termine del piano di incentivazione, di un andamento lineare tipico dell'Attrito Fisiologico (presumibile con una pendenza $\Theta_2 < \Theta_1$).

Il risultato è una tipica curva ad "S".

Figura 22



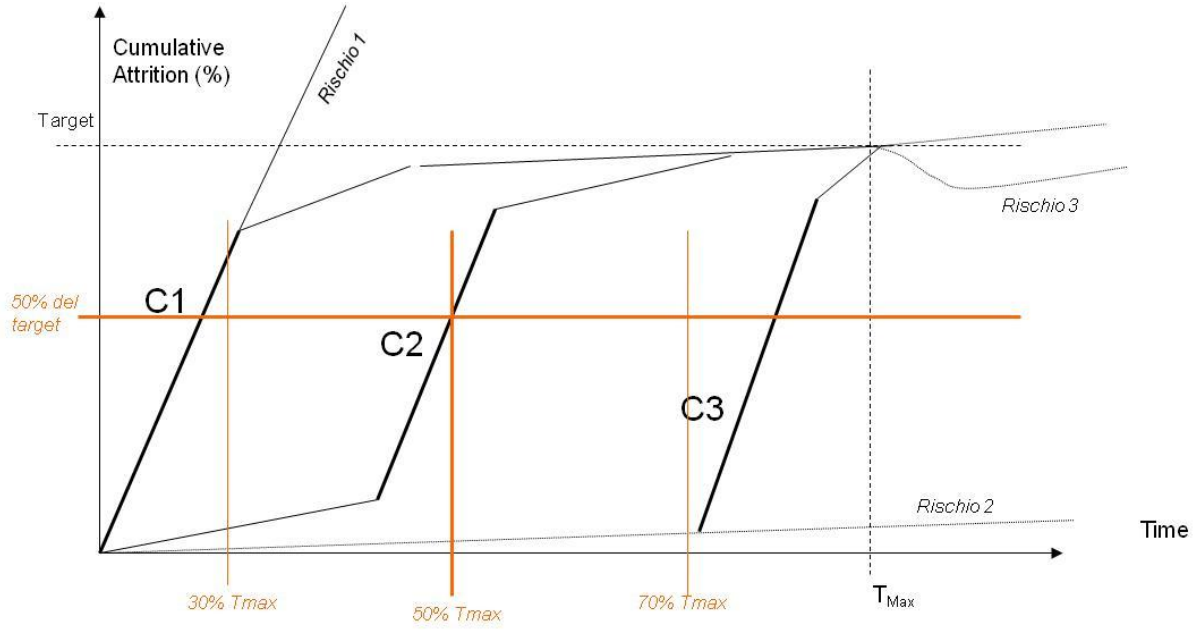
Gli elementi caratteristici delle curve che ci si aspetta descrivano il fenomeno in oggetto sono quindi (Figura 22):

- La fase di *Inerzia Iniziale* nella risposta allo stimolo dato dall'incentivo (1);
- La *Rapida Crescita* intermedia verso il target (> >5X), sufficientemente rapida da farlo raggiungere nel tempo limitato a disposizione (2);
- La fase di *Esaurimento* dell'effetto dell'incentivo (l'approssimarsi all'obiettivo, col venir meno della implicita pressione psicologica a valutare l'opportunità dell'adesione, in alternativa al rischio di rientrare in un eventuale e successivo processo di licenziamento collettivo), col ripristino di una condizione di Attrito Fisiologico (3).

Sulla base della relativa durata di questi tre elementi, sono possibili, in linea di principio, tre tipologie di curve (Figura 23):

La curva **C1** è quella con risposta immediata allo stimolo costituito dall'Incentivo. Una curva di questo tipo si avvicina all'andamento lineare della curva teorica.
Questo andamento ha insito il rischio (*Rischio 1*) che la risposta ecceda significativamente il livello del target . Vanno quindi previsti specifici clausole/ processi di governo e limitazione del fenomeno (nel design delle modalità di applicazione dell'incentivo e/o nel testo di accordo sindacale che lo riguarda)

Figura 23



La curva **C3** evidenzia una inerzia molto forte, con un rischio concreto (*Rischio 2*) di raggiungere il tempo massimo del programma (Tmax) con un success rate molto inferiore al livello del target.
In questo caso la necessaria crescita delle adesioni può essere ottenuta solo tramite azioni di pushing.
Ad esempio chiarire che la fase successiva comporterà la chiusura del gap mediante il ricorso a licenziamenti collettivi, secondo le norme contrattuali e di legge applicabili.
Siccome la fase di accelerazione è ottenuta tramite un meccanismo di pushing, in questo tipo di andamento è implicito un ulteriore rischio (*Rischio 3*): la possibilità che vengano ritirate le adesioni una volta diffusasi la notizia che il target è raggiunto.
Sarà quindi opportuno prevedere specifiche azioni di contrasto, ad es.: rendere vincolanti le adesioni, o meglio ancora redigere tempestivamente la formalizzazione contrattuale fra le parti relativa alla iniziale adesione.

Infine, la curva **C2** ha un andamento ad "S" più regolare, tipico di un processo più progressivo, con un rischio residuo di eccedere il livello di target sempre presente, ma dato il suo più graduale sviluppo più facilmente gestibile rispetto al caso in **C1**.

In sintesi, le tre curve potrebbero essere caratterizzate con due parametri: *tempo e livello dal target*, che danno indicazione sul grado di accelerazione del fenomeno:

- In **C1**, più dell'80% del target viene realizzato in meno del 30% del tempo massimo a disposizione;
- In **C2**, il 50% circa del target viene realizzato in circa il 50% del tempo disponibile;
- In **C3**, neppure il 20% del target viene realizzato nel 70% del tempo disponibile.

A fini predittivi, può risultare utile fissare due livelli di controllo (es.: il 50% del target ed il 50% del tempo disponibile) per valutare se sono necessarie azioni di governo (limitazione o pushing) e di che tipo. Ad esempio:

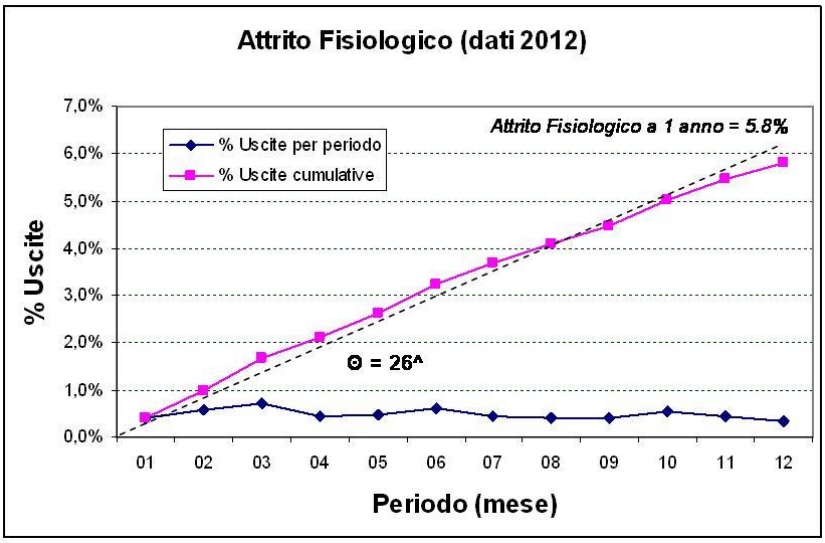
– Se il 50% del target sarà realizzato in meno del 30% del tempo disponibile, è presumibile che ci si trovi in presenza di una curva del tipo **C1**. Sarà quindi opportuno predisporre un pronto dispiego delle necessarie azioni di limitazione della crescita.
– Se viceversa viene superato il 50% del tempo disponibile, con una percentuale di adesione pari a non più del 30% del target, è molto probabile che siamo in presenza di una curva di tipo **C3**. Sarà quindi necessario implementare con tempestività le necessarie azioni di *pushing* (vedere in Figura 26 due curve di questo tipo, ottenute da dati reali).

Negli altri casi è presumibile che la curva sia del tipo C2. L'andamento andrà comunque monitorato per intervenire con le azioni del caso nella evenienza di uno smorzamento della crescita troppo anticipato o troppo posticipato rispetto ad un livellamento della curva in linea col target (vedere in Figura 25 una curva di questo tipo, ottenuta da dati reali)

C. Riflessioni ex post

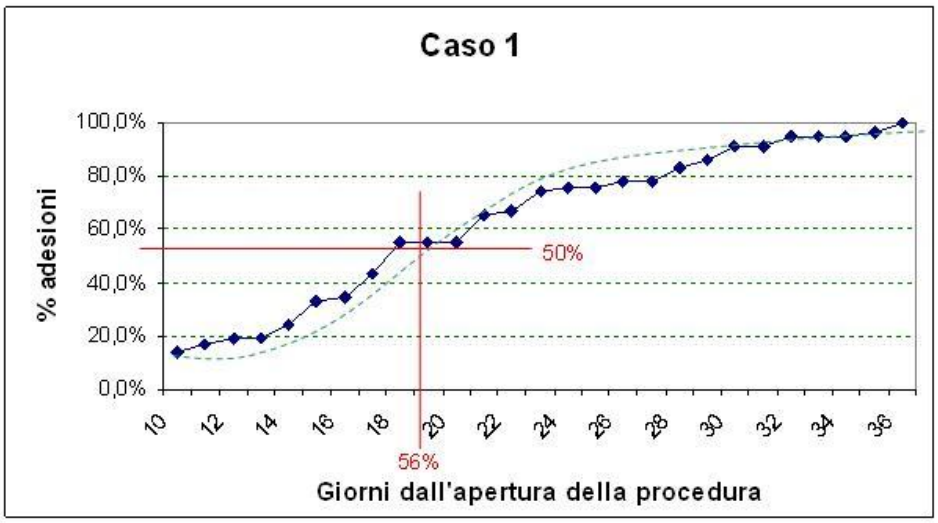
In Figura 24, un esempio reale di Attrito Fisiologico: l'andamento appare lineare, a causa di un attrito mensile sostanzialmente costante, con un *turn over* complessivo di circa il 6% ed una pendenza media di una ventina di gradi.

Figura 24



In Figura 25 mostro invece l'andamento di un primo caso reale di curva cumulativa delle adesioni ad un incentivo, con andamento simile a quello di una curva di tipo **C2** (linea tratteggiata).

Figura 25

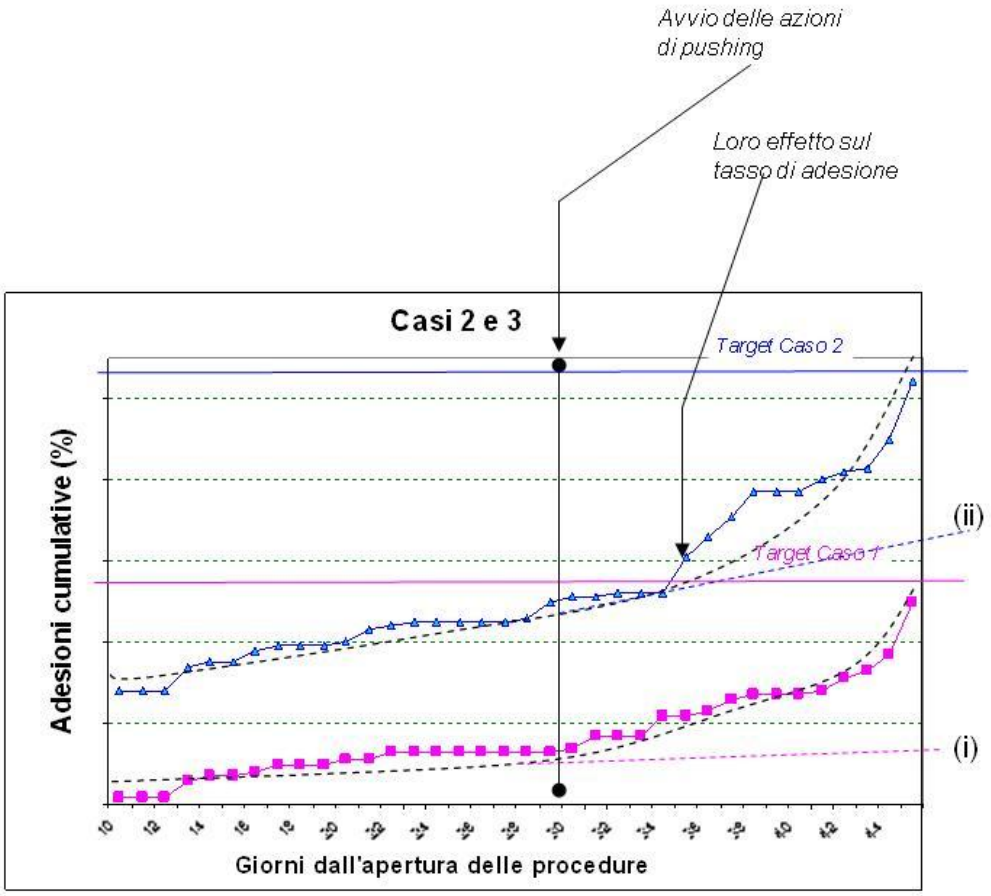


In Figura 26, abbiamo l'andamento di altri due casi reali (Casi 2 e 3) con andamento simile a quello di una curva di tipo **C3** (linee tratteggiate).

Gli andamenti erano già sottoposti al monitoraggio secondo le indicazioni fornite nella presente nota, per cui azioni di *pushing* sono state avviate a circa metà del percorso. In questi due casi, le azioni sono molto semplicemente consistite in riunioni col personale delle varie funzioni, durante le quali sono stati illustrati, col monitoraggio di rappresentanti sindacali: gli strumenti resi disponibili dall'accordo sindacale, gli andamenti nel loro utilizzo, la previsione sul gap rispetto al target sulla base dell'andamento riscontrato sino a quel momento e le modalità di legge (L.223/91) che sarebbero state impiegate dall'azienda per completare il target.

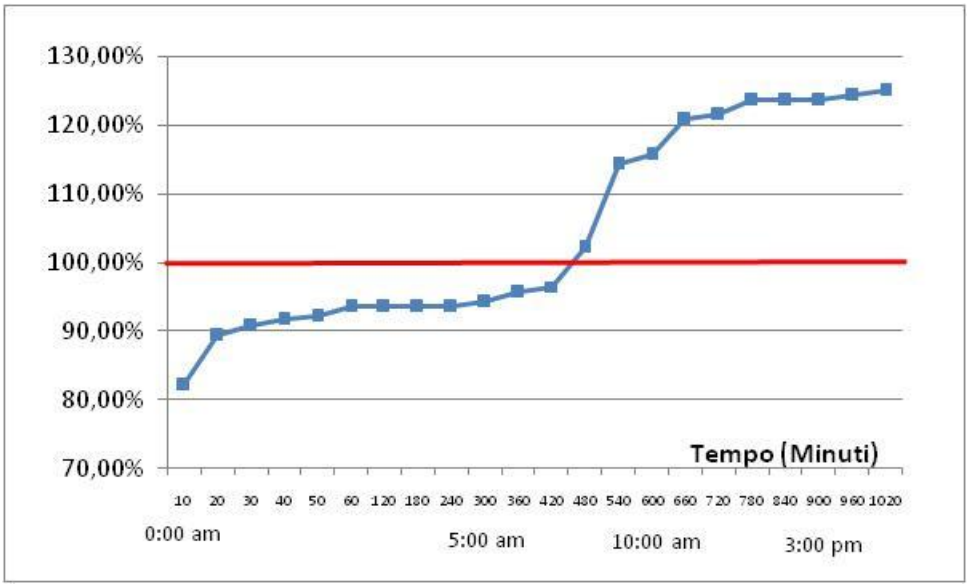
L'effetto delle azioni sull'andamento è visibile dall'aumento della pendenza in entrambe le curve, ad una quindicina di giorni dalla chiusura della finestra di adesione. Effetto evidenziato anche come divergenza da una ipotesi di crescita inalterata (linee tratteggiate (i) e (ii)), cioè in assenza di azioni di *pushing*.

Figura 26



In Figura 27 riporto un caso estremo di cui sono venuto a conoscenza di recente.

Figura 27



Le prime due cose da notare sono:

- la scala dei tempi, minuti anziché giorni (!),
- il momento di apertura della possibilità di aderire all'incentivo: la mezzanotte.

La curva ad "S" in questo caso ha raggiunto il target (100%) nelle prime 7 ore. Tanto che si può dire che, in un grafico con la scala dei tempi paragonabile a quella degli altri casi analizzati, questa curva in realtà si confonderebbe con l'ideale di una curva d'attrito per cui si sia riusciti a provocare una improvvisa impennata sino al valore target (vedi Figura 11).

La voce relativa al gran numero di adesioni si è sparsa già di primo mattino fra i collaboratori, grazie all'uso delle chat, per cui i potenziali aderenti che pensavano di valutare con maggiore calma la situazione, si sono affrettati ad applicare provocando una nuova impennata ad "S" della curva nelle prime ore del mattino, generando un fenomeno di *auto – pushing*, sino a raggiungere il 125% circa dell'obiettivo dopo solo 12 ore dall'apertura del piano di adesione.

In questo caso, l'organizzazione non ha immediatamente reagito, dichiarando chiusa la proposta di incentivo, fondamentalmente per due ragioni:

- i tempi troppo ristretti di tutto il fenomeno e la fascia oraria in cui si è sviluppato. Per confronto coi grafici di Figura 15 e 16, in questi casi dopo 10 giorni (!) i tassi di adesione non superavano ancora il 20% del target;
- data la novità del fenomeno, l'incertezza sul fatto che le adesioni anche in questo caso fossero un indicatore affidabile della reale volontà di formalizzare l'accordo di cessazione del rapporto di lavoro (ex-post il tasso di ritiro delle adesioni si è rivelato al livello fisiologico di un 1-2%) .

Al di la di ogni altra considerazione, un fattore innovativo, che ha mostrato tutte le sue potenzialità, è la possibilità per i collaboratori di fruire di comunicazioni extra-organizzative veloci (le chat) tramite le quali potersi prefigurare, almeno qualitativamente, lo stato della situazione real time.

Un vantaggio che, fino a ieri, era principalmente degli attori istituzionali e che permetteva loro un certo grado di governance del processo:

- l'azienda, in quanto collettore e gestore di tutte le richieste di adesione;
- i rappresentanti sindacali, in quanto in contatto sistematico con un gran numero di collaboratori.

Una governante che da centralizzata tende a divenire diffusa, sembra suggerire il caso di Figura 27.

Ingenerale, come ultima considerazione, sebbene in modo molto semplice il caso discusso mostra le potenzialità di un buon utilizzo analitico dei dati a disposizione di HR: qui lo abbiamo visto al fine di effettuare delle previsioni.
Con modelli più articolati, che ad esempio considerino alcuni parametri chiave al contorno (key driver), sarebbe possibile addirittura effettuare delle simulazioni degli andamenti attesi, e sulla base dei risultati attivare azioni preventive più mirate, anziché di natura reattiva come quelle discusse nel caso sulla base di più semplici analisi previsionali.
Queste considerazioni si inseriscono nella intensa discussione in corso, anche in ambito HR, sui prerequisiti necessari ad un uso efficace (per il business) degli Analytics che presto dovrebbero essere disponibili in ambito Big Data (Ref.1). Il caso, ad esempio, illustra bene come il nocciolo sia costituito meno dalla mole o dalla complessità dei dati, quanto dalla capacità di capire cosa-possono-dirci. Ovvero, in quale modo ne vadano cercati i significati aggregandoli, *modellizzandoli*, correlandoli, selezionandoli ecc. Un lavoro in cui l'automazione può servire a sgrossare il lavoro, può aiutare a fornire stimoli mirati alla riflessione, ma per cui non è autonoma e le necessita il senso del numero e del fenomeno che all'uomo invece non può mancare in questo nuovo contesto.
Questo pone un grosso punto di domanda sulla capacità degli operatori e delle funzioni HR di far evolvere le necessarie competenze e sensibilità … ma è un altro discorso (vedere anche al fondo delle Considerazioni ex-post della esperienza presentata nel primo e.book: 1.3 Modello di Servizio)

D. Bibliografia/ Sitografia

Ref.1 Rapporto del convegno "HR Business Enabler: dat, tecnologie e competenze per valorizzare il capitale umano", maggio 2016, Osservatori ICT del Poli MI (su www.osservatori.net)

2 Ristrutturazioni e People risk correlati

A. Introduzione

In caso di ristrutturazioni con riduzioni di organico, quali sono I principali rischi correlati al personale che permane nell'organizzazione e quali le possibili azioni di contenimento?

Il caso che viene proposto non intende fornire una risposta esaustiva a questo quesito, ma cerca di porre le basi per autonome riflessioni da parte di chi, supportando il business come BPHR, si trova nelle migliori condizioni per affinare la sua capacità di affrontare questo tipo di problemi.

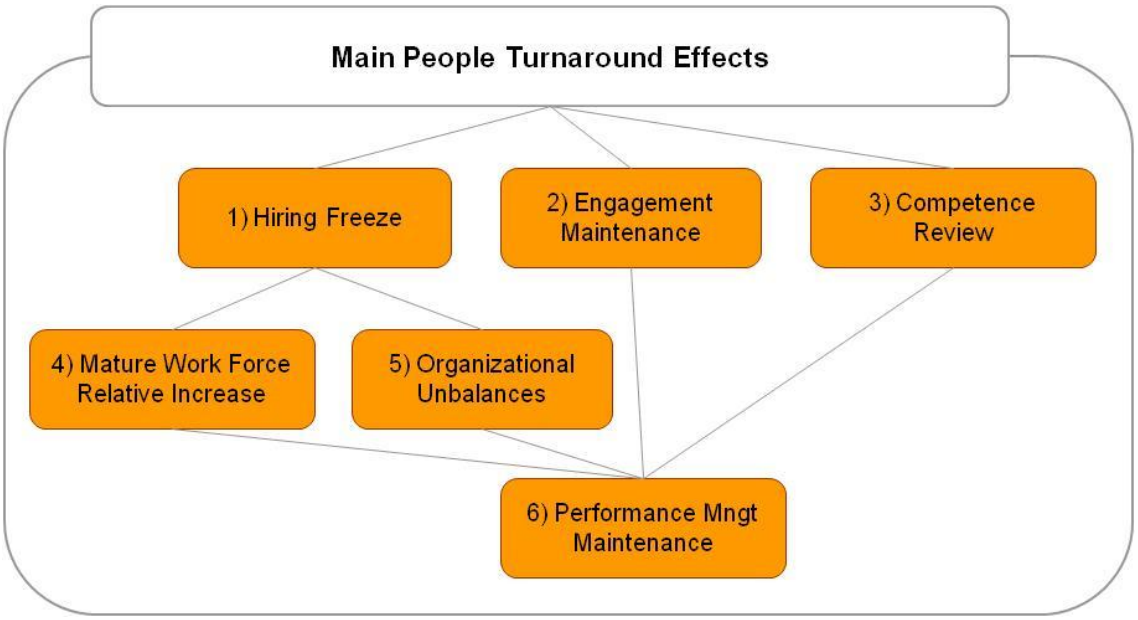
Le considerazioni che, sulla base della nostra esperienza, presento nel seguito intendono evidenziare i possibili benefici che si possono trarre da due prassi specifiche:

- un uso sistematico e ben organizzato dei cambiamenti di mansione (*Job Rotation*) [**Nota**: per un approfondimento di alcuni aspetti normativi, vedere il Paragrafo 4.1 Cambio mansione];
- l'introduzione di un approccio di lungo termine, idealmente lungo tutta la vita professionale del collaboratore, per la gestione delle competenze (*Lifelong Competence Evolution)*.

B. L'esperienza

In Figura 28, viene presentato un esempio di catena di effetti abbiamo riscontrato sul personale rimasto in azienda, a seguito di eventi di ristrutturazione con eccedenze di organico, gestiti tramite piani di uscita volontaria incentivata.

Figura 28



Verranno analizzati in maggior dettaglio tre aspetti:

- Le turbative che una ristrutturazione può apportare ai flussi del personale attraverso un semplice modello a flusso (con riferimento alla Figura 28: 1. blocco delle assunzioni, 5. sbilanciamenti di organici, 6. impatto sulla prestazione);
- L'incremento relativo del gruppo di personale di maggiore seniority (effetto 4 in Figura 28)
- La gestione nel tempo della evoluzione dei bisogni sulle competenze individuali (effetto 3 e sue correlazioni con l'invecchiamento).

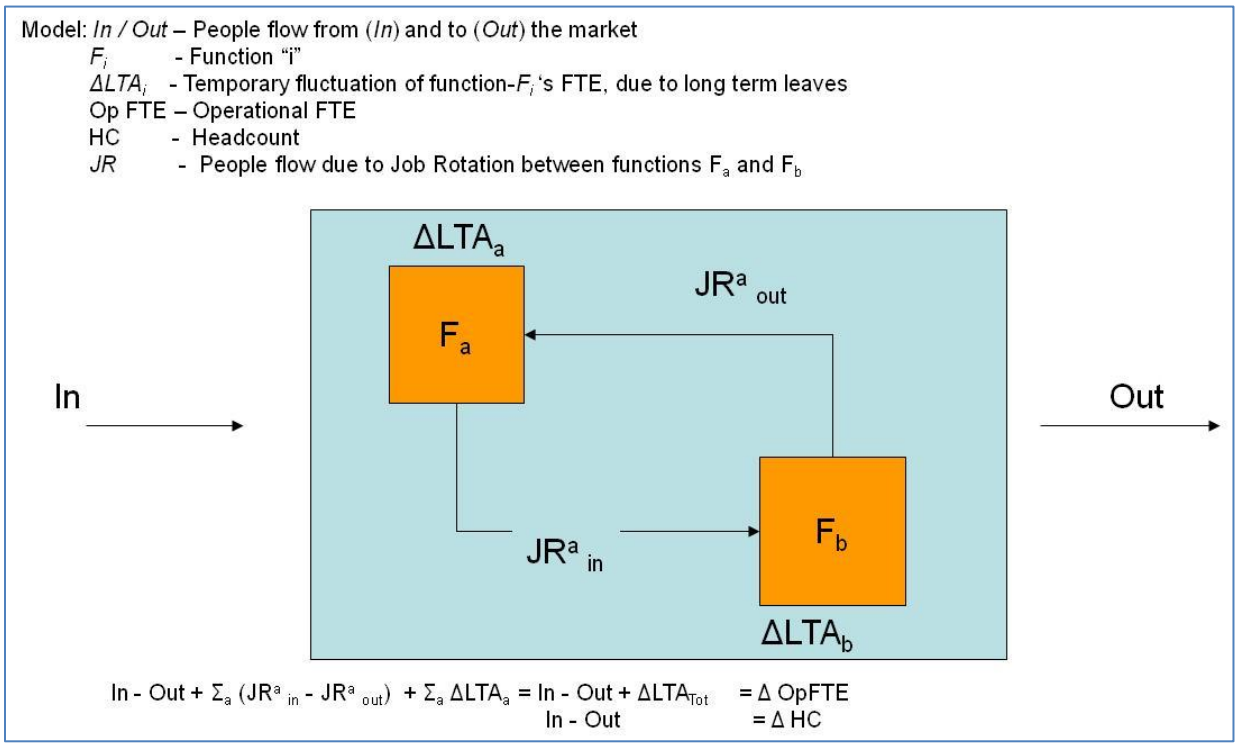
L'analisi di questi aspetti e la nostra esperienza suggeriscono che due prassi in particolare possono aiutare a contenere la maggior parte degli effetti rappresentati in Figura 28:

- Job Rotation;
- Lifelong Competence Development.

Job Rotation come elemento regolatore delle perturbazioni dei flussi di personale

In Figura 29 si considera per semplicità una organizzazione (box azzurro) suddivisa in due funzioni (F_a e F_b)

Figura 29



L'equazione base dei flussi di personale per l'organizzazione nel suo complesso è quindi:

$(In\text{-}Out) + \Sigma_a \Delta LTA_a = \text{In-Out} + \Delta LTA_{Tot} = OpFTE$

Mostra che sono fondamentalmente due gli eventi che influenzano il livello totale della forza lavoro (in termini di full time equivalent operativi ovvero OpFTE):

- La differenza fra le assunzioni (In) e le uscite a vario titolo (Out): In-Out;
- Le fluttuazioni delle assenze di lungo termine (malattie, aspettative, maternità, ecc.): $\Delta LTA_{Tot.}$

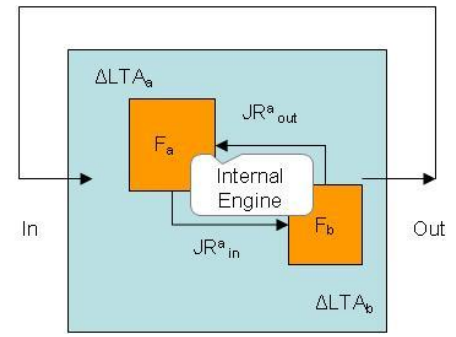
Considerando che in genere il termine $\Delta LTA_{Tot.}$, nel medio termine e per una data organizzazione, è statisticamente costante, possiamo quindi dire che tre condizioni sono caratteristiche, in termini di flussi del personale: Tabella 11.

Tabella 11

Case	Driver	Impact	Mitigation
Stability (ΔOpFTE = 0)	**Output Flow** (*External labor market PULL*)	Input Flow has to equalize the driver in quantity and nature (role, seniority, etc.): entry and exit labor market are strongly "coupled". Potential strong competition on labor market on some professional area/ role	**JR** can help the company to decouple the entry/ exit approach to the labor market . Two benefits arouse: • lower competition on labor market (hiring of profiles different/ junior from the gaps due to attrition and covered by internal job rotation); • lower hiring/ labor costs (hiring focused on lower seniority)
Restructuring (ΔOpFTE< 0)	**HC/ Op FTE target** (*PUSH on exit labor market*)	In case of labor law incentives for consensual agreements, voluntary exits are preferred: this generate possible **internal capability imbalances** Also **internal climate/ engagement** will suffer (see Growth case's Impact): this is the only impact in case of neutral labor laws	Review/ re engineering at various levels: strategy, process, organization structure. **JR** is a reactive mitigation, in case of restructuring (Input flow could be inhibited for a certain period). It could proactively contribute if systematically planned/ used, to the purpose to obtain a workforce with a higher attitude to role change and with a wider professional differentiation (see slide 6)
Growth (ΔOpFTE > 0)	**Input Flow** (*PULL on entry labor market)*	Internal engagement in case of lack to manage internal carrier paths	A precise **JR** discipline has to be maintained, to the purpose to assure continuity for the workforce quality (role flexibility and professional differentiation: see slide 6). **JR** is one of the key instrument to assure professional and carrier development, with benefit for the employer branding (PULL on entry labor market) and the workforce engagement level (see slide 6).

Nelle Figure 30, 31 e 32, esplicitiamo ulteriormente il possibile ruolo dei cambi mansione, come elemento regolatore ed elemento di risk management, in tutte e tre le condizioni individuate: Stabilità, Ristrutturazione e Crescita, anche se il caso che maggiormente qui ci interessa è quello della Ristrutturazione (con riduzione organici).

Figura 30

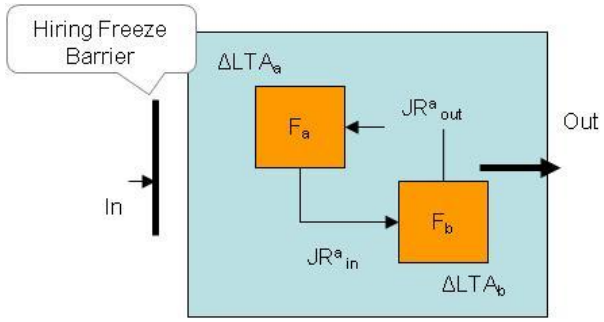


Stabilità

In condizioni di Stabilità (In- Out = 0) il driver chiave è la domanda del mercato (*Market Pull*).
Il people risk correlato è:
Output Market Pull → Hiring competition
sugli stessi segmenti di mercato (rappresentato in figura come un corto circuito fra Out ed In)

Un disaccoppiamento fra Input ed Output può essere ottenuto utilizzando I cambi mansione (*Job Rotation - JR*) come motore per lo sviluppo professionale / manageriale.

Figura 31

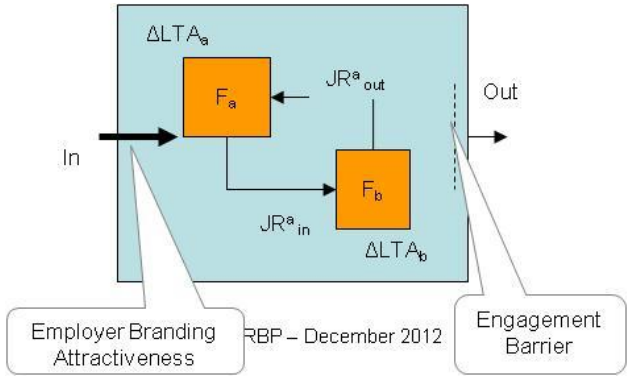


Ristrutturazione

In fase di contrazione degli organici, il driver chiave è la capacità di far "immettere" sul mercato gli esuberi (*PUSH on Market*).
Il people risk correlato è:
PUSH on Market → Possibili sbilanciamenti interni, non immediatamente equilibrabili a causa dei vincoli sulle assunzioni nelle medesime posizioni.

In questo caso le JR possono essere usate come stop gap reattivo. La loro efficacia è maggiore se il personale ha caratteristiche di flessibilità e professionalità differenziata (come risultato di una precedente disciplina delle JR a fini di sviluppo).

Figura 32



Crescita

In fase di crescita il driver chiave è la capacità di attrazione sul mercato (*Pull on Market*).
Il people risk correlato è
Pull on Entry Market → Carente gestione delle carriere interne (tipicamente perché si manifesta il rischio di scegliere la scorciatoia dell'assunzione sistematica di figure senior pronte subito)

Le JR possono essere usate per mantenere le caratteristiche di flessibilità e diversità professionale del personale, con benefici sulla motivazione e sulla retention

In linea generale, I possibili benefici di un sistematico utilizzo dei cambi mansione (orizzontali o verticali) sono molto più ampi del fornire uno strumento di risposta alle **interazioni dell'organizzazione con il suo ambiente esterno**.

In Tabella 12 viene dato un esempio relativo a varie problematiche/ cause di peggioramento della prestazione legate invece ad **interazioni interne, fra parti dell'organizzazione**, e che possono essere affrontate grazie all'ausilio del cambio mansione.

Tabella 12

Who/ Which performance	What could impede it?	Job Rotation helps to improve through:
Overall Organization	Work force's lack of flexibility	Work Force with differentiated experience and attitude to change/ accept challenges
Local Function/ team	Relationship drift/ issues	Avoiding the establishing/ enduring of not functional interpersonal relationships
Individual	Business Results not meet due to lack of: -Know how -Experience -Capability (i.e.: Agility to learn,….) -Engagement (i.e.: new stimulus, ….) -Job/ Employee match -Potential to growth Organizational behaviors not compliant due to lack of: -Self awareness / Self Empowerment -Feedbacks from LM / Organization -Engagement -Job/ employee match	Offer opportunities for: -Learning by Doing (70% of the overall learning effort of an adult person) -Experience update/ enrichment/ differentiation -Continuous Learning Exercise -New Job/ Environmental Stimulus -Higher likelihood to optimize the match - *Not improved by JR* *Not improved by JR* -Job change driven by structured feedback -Opportunity for a "growth reload" -Higher likelihood to find & optimize the match (change of behavioral role expectations)

Innalzamento dell'età media: un caso aziendale

In un caso specifico, abbiamo analizzato quantitativamente l'effetto di un piano di riduzione del personale, attuato mediante un piano di incentivo ad adesione volontaria, sul segmento di popolazione over 55.

Prima del piano di riduzione, il segmento ammontava al 6% del totale dell'organico.
Nei due anni successivi, in presenza di una sostanziale stabilità degli organici, il suo peso relativo è aumentato sino al 10%: una maggiore predisposizione dei segmenti di età anagrafica inferiore ad aderire ai piani di riduzione incentivati ha prodotto questo effetto.

Sulla base delle dinamiche riscontrate, abbiamo stimato che, in caso di un ulteriore piano di riduzione con le medesime caratteristiche, l'incidenza degli over 55 poteva arrivare sino al 14-15% medio (vedere Tabella 13 per una simulazione sulla popolazione reale del caso considerato, con i casi più critici evidenziati in rosso).

Tabella 13

Functional Area	Aged >= 55	Aged 54	Aged 53	Total Mature
Area 1	12	2	5	19 (11%)
Area 2:				
A2-team1	17	3	2	**22 (44%)**
A2-team2	17	7	13	37 (8 %)
A2-team3	3	1	2	**6 (46%)**
A3-team4	2	2	2	6 (11%)
Area 3	1	1	1	3 (4 %)
Area 4	1	0	2	**3 (18%)**
Area 5	5	0	1	**6 (20%)**
Area 6	1	0	0	1 (6 %)
Area 7	1	0	0	1 (3 %)

Secondo una diffusa opinione corrente, questo progressivo invecchiamento della popolazione aziendale prospetta un rischio di peggioramento della motivazione e quindi della prestazione del segmento più maturo.

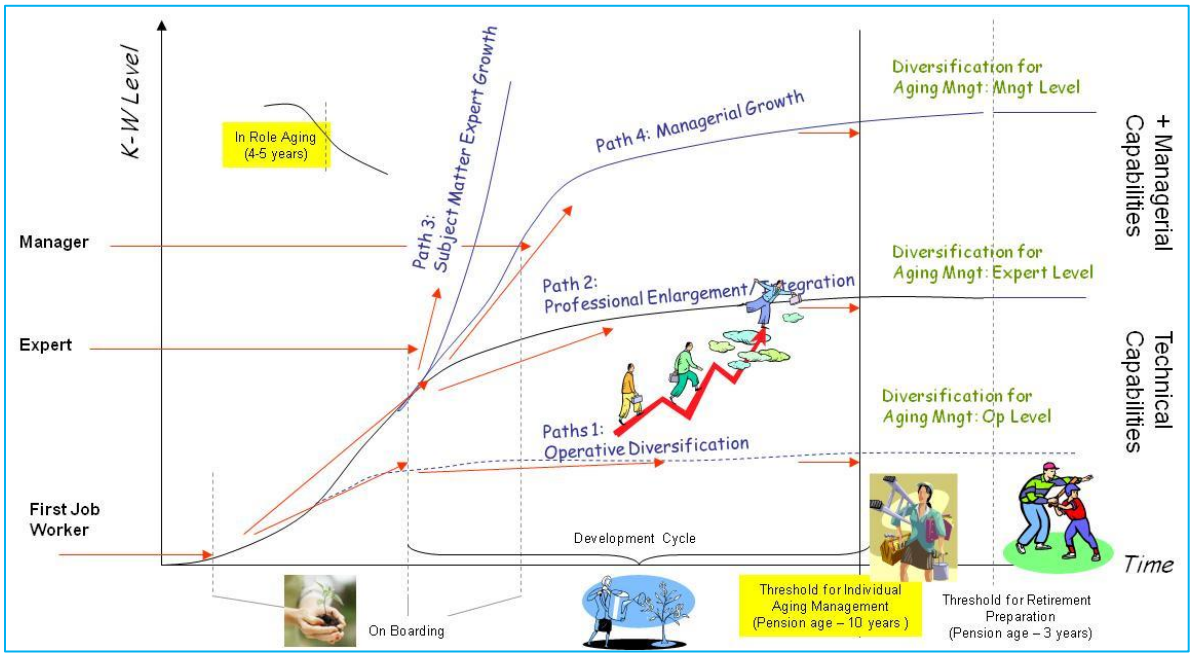
Al di là dei molti stereotipi che si sono affermati su questo tema, nella nostra esperienza un rischio di calo motivazione/ prestazione in qualche modo correlabile a fenomeni di *aging* si concretizza solo in due modi:

- Per demotivazione a causa di eccessiva permanenza nello stesso ruolo (*In Role Aging*);
- Per obsolescenza delle competenze individuali (*Individual Competency Aging*).

Come si vede, nessuno dei due fenomeni è legato di per sè all'età anagrafica, bensì alle modalità con cui sono gestite da un lato i percorsi professionali e dall'altro l'evoluzione delle competenze.
Le dinamiche gestionali "lente" o statiche sono la causa del manifestarsi di questi rischi.
Evidenziare un loro legame con l'età anagrafica del collaboratore sta solo a dire in modo diverso che il passare del tempo aggrava le conseguenze di queste politiche inadeguate.

L'utilizzo sistematico e preventivo dei cambi mansione appare uno strumento fondamentale per anticipare entrambi i rischi concreti di *aging* a noi noti.
Vale la pena segnalare che opportuno che questo strumento sia integrato in una visione più completa e ampia della gestione della motivazione professionale e dell'aggiornamento delle competenze.
Una visione del tipo Lifelong Competence Evolution (Figura 33) che permetta di affrontare il tema dell'evoluzione dei bisogni di competenza per uno spettro di cause, più ampio rispetto al solo *aging* (nel ruolo o di competenza) , come cambi di strategia, di tecnologia, ecc. ovvero di *change* in generale.

Figura 33



Cenni su un approccio Lifelong Competence Evolution Management.

In figura sono rappresentati quattro differenti percorsi evolutivi-tipo:

- **Diversificazione Operativa** (*Path 1: flat path*), nei casi in cui vi siano limitati margini di sviluppo personale, sia per ragioni di scelta personale (ad esempio perchè prevalgono le priorità della vita privata), sia per limiti di potenziale individuale;
- **Ampliamento/ Integrazione Professionale**, tramite un mix di cambi mansione orizzontali - verticali (*Path 2: horizontal growth*);
- **Subject Matter Expert Growth**, ovvero una continua crescita professionale nel medesimo ambito specialistico sino a livelli di eccellenza, dove l'eccellenza ha come riferimento il mercato esterno di quella data professione/ disciplina (*Path 3: deepness growth)*
- **Managerial Growth**, ovvero una crescita principalmente verticale, nelle responsabilità manageriali (*Path 4: vertical growth*)

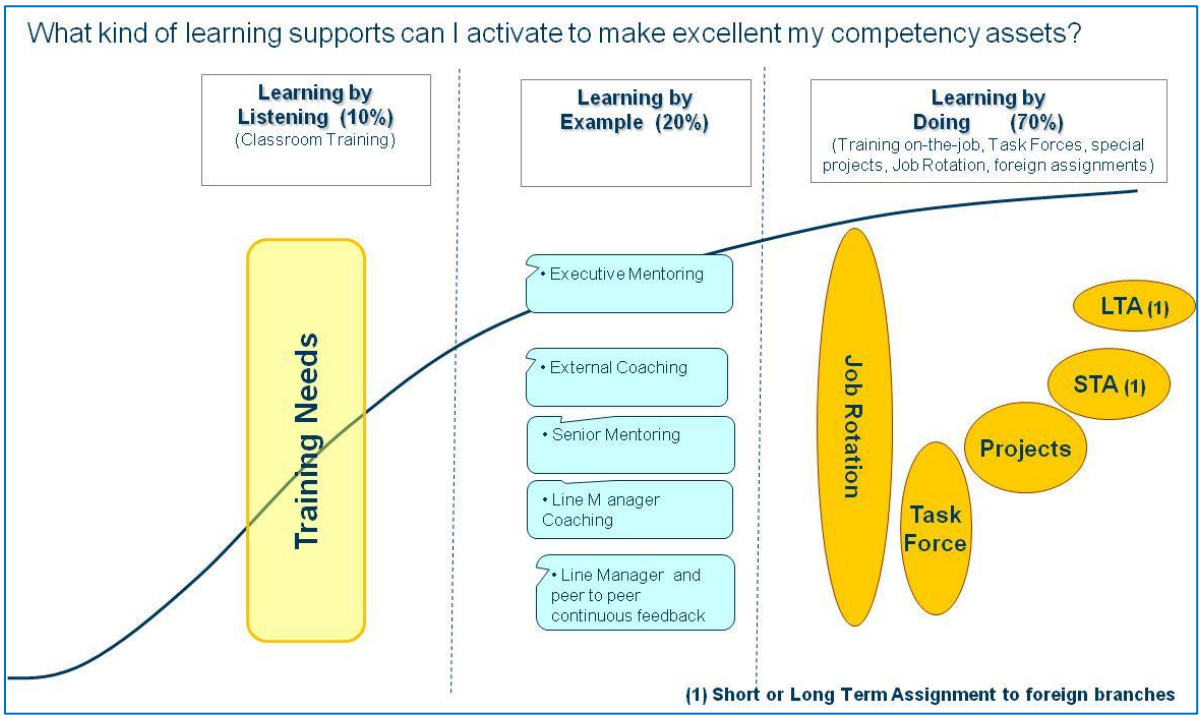
Tutti e quattro i percorsi prevedono un qualche cambiamento nel tempo di competenze e/o mansioni, fra l'altro aiutando a mantenere adeguata la Employability del collaboratore, sia verso il mercato interno sia verso quello esterno (Rif.1).
Il percorso 1, punta alla rotazione dei ruoli operativi per eliminare il rischio di in role aging, mantenendo viva la motivazione tramite una periodica riattivazione dei processi di apprendimento ed adattamento.
Il percorso 2 è dello stesso tipo anche se punta ad arricchimenti di più elevato contenuto in termini di know how e responsabilità.

I percorsi 3 e 4 utilizzano una dinamica di arricchimento seguendo due percorsi quasi ortogonali: il primo privilegia la dimensione del know how specialistico, il secondo quella della leadership.

Ad esclusione del terzo percorso evolutivo, che in linea di principio non ha termine (fatto salvo il caso di obsolescenza definitiva di una intera disciplina), tutte le altre tipologie possono terminare con una fase più fortemente caratterizzata, rispetto ad altri momenti del percorso del collaboratore, di Valorizzazione dell'Esperienza individuale acquisita, a beneficio sia della organizzazione sia delle nuove leve di collaboratori.

La valorizzazione andrà gestita con attività che, più di altre, permettano il trasferimento di know how, ed in modo differenziato per i tre macrosegmenti: Operativo (Path 1), Professional (Path 2), Management (Path 4).
Del portfolio di queste attività fa parte, assieme al cambio mansione che sempre permette l'ibridazione delle competenze: la partecipazione a progetti, lo sviluppo di nuovi team/linee, il trasferimento di tecnologie/ capacità, ecc. secondo il classico approccio 70-20-10: 70% di insegnamento/apprendimento dall'esperienza, 20% tramite l'esempio (coaching, mentoring ecc.), 10% tramite la formazione (Figura 34 per un esempio).

Figura 34



C. Riflessioni ex post

Abbiamo esplorato varie situazioni con la lente che cerca le cause, e le soluzioni, di eventuali peggioramenti della prestazione, a livello individuale e organizzativo.

Alcuni degli effetti causati dalla riduzione improvvisa degli organici sono stati il principale life motiv, ma abbiamo accennato anche a cause endogene alle organizzazioni (Tabella 12) del degrado della prestazione, e al fenomeno del tutto generale ed inevitabile della evoluzione nel tempo dei bisogni di competenze (Figura 33), oltre al fenomeno altrettanto naturale del calo della motivazione personale legato al troppo lungo perdurare in una medesima mansione.

In tutte queste casistiche, la nostra esperienza ci conferma che un uso sistematico e disciplinato del cambio mansione aiuta a limitare gli effetti del manifestarsi di questi rischi, se non ad eliminarli del tutto.

Inoltre, il leggere il cambio mansione come una via per aumentare la flessibilità organizzativa, favorire la ibridazione delle competenze fra pari e fra generazioni, sostenere nel tempo la motivazione e l'employability interna ed esterna del collaboratore, aiuta ad individuare un portfolio più ampio ed equilibrato di interventi che, nel loro complesso, rinforzano ed amplificano i medesimi benefici (Figura 34).

Tutto questo fornisce al BPHR una ricca cassetta degli attrezzi di sviluppo, per gli individui i team e l'organizzazione nel suo complesso, da assemblare in modo efficace in funzione di un ampio spettro di cause di calo di prestazione, e degli eventuali vincoli di budget, operativi o culturali.

D. Bibliografia/ Sitografia

Rif.1 "Employability from Theory to Practice", P.Weinert, August 2001, Transaction Publishers

Rif.2 "The Organization in Crisis, Downsizing, Restructuring an Privatization", Edited by R.J.Burke, C.L.Cooper, 2000, Blackwell Business

Rif.3 "Over 50. Un patrimonio da valorizzare. Un obiettivo primario di FBA", a cura di Pietro Scaedillo, Febbraio 2011, FBA

Rif.4 "Psicologia dell'orientamento professionale", J.Guichard, M.Huteau, 2003, Raffaello Cortina Editore

Rif. 5 "Creating value through restructuring", S.C.Wilson, 2001, Wiley Finance.
Sono debitore a questo testo di una visione integrata delle ristrutturazioni come "revisione del contratto" (Capitolo 3 in particolare), per cui il contratto di lavoro è uno dei ristrutturabili in caso di crisi (altre operazioni coinvolgono la revisione dei contratti coi creditori, con gli azionisti ecc.)

Postfazione

Postfazione

HRBP nel mondo del lavoro che viene

In questa postfazione, inevitabilmente ripeterò cose che abbiamo sentito, e detto, oramai innumerevoli volte, ma su cui è bene continuare a riflettere, perché il nuovo che veramente emergerà alla fine è probabile che sia una delle possibili configurazioni di alcuni di questi fattori. Sono cinque quelli su cui personalmente punterei per individuare i caratteri del mondo del lavoro che viene:

- la forma con cui il lavoro viene prestato, divenuta sempre più indefinita;
- la necessità della formazione continua, il cui onere pesa sempre di più sul singolo;
- il diffondersi dell'automazione ed in generale dell'innovazione tecnologica, che muta nel breve termine ruoli e contenuti della prestazione;
- il ritardo, nelle imprese rispetto alla società, nell'elaborare le conseguenze culturali del cambiamento, per le organizzazioni e le relazioni di lavoro;
- un più alto livello di conflittualità interna, per la stretta relazione con tasso e tipo di cambiamento.

La **forma del lavoro**, è diventata molto dinamica ed incerta. Anche nei paesi più sviluppati che avevano costruito sulla stabilità sociale il loro successo nei primi tre - quattro decenni del dopoguerra.
Durata media del rapporto, sua forma contrattuale, andamento nel tempo delle retribuzioni e dei redditi, modalità di esecuzione (tempo e luogo possono variare in un ampio spettro fra la massima rigidità e la massima variabilità), grado di autonomia e di coinvolgimento, ecc. tutto sembra essere diventato variabile.

Questa fluidità non è tuttavia un fenomeno originario. Alla sua radice c'è la logica della eliminazione di tutti gli ostacoli normativi al facile fluire dei capitali e degli investimenti. Chi ne effettua le scelte sempre più punta a poter reagire "in tempo reale" ai rischi e alle opportunità. Nel primo caso spostandosi altrove, nel secondo installandosi ovunque, ma sempre con la medesima velocità. Fra l'altro non avendo bisogno di un mercato di consumo li dove sfrutta al meglio i fattori produttivi.
Fluidità, della presenza degli investimenti, quindi delle attività economiche, quindi del lavoro e, grazie allo sdoppiamento possibile fra mercato di beni/ servizi e mercato del lavoro, anche crescente fluidità delle ricchezze e del benessere.

Il lavoratore, che si sostiene tramite la mercificazione delle proprie capacità, da un lato è richiesto di essere flessibile sulle dimensioni più formali del lavoro. Dall'altro deve "scegliere" di esserlo sulle dimensioni più sostanziali, spostandosi dove gli investimenti ne alimentano la domanda, rischiando del suo cercando di anticipare i trend delle capacità richieste, effettuando decisioni imprenditoriali sulla sua **formazione continua.** Un impegno ed un investimento che ora gli è richiesto nel corso di tutta la sua vita lavorativa.

La diffusione dell' **automazione**, della robotica e della capacità di utilizzo di grandi moli di dati per realizzare modelli predittivi e su questi un sempre più esteso mercato di servizi. Secondo la maggioranza degli studi di questo fenomeno, la gran parte dei lavori odierni è sostituibile entro una venti-trenta anni da macchine o applicazioni (sino al 45-50 % secondo alcune valutazioni).
Anche nella migliore delle ipotesi, quella secondo cui non ci sono limiti alla possibilità di riconvertirsi acquisendo competenze del tutto nuove, buona parte della popolazione lavorativa oggi in attività deve già cominciare ad attrezzarsi, non solo per come cambierà il suo lavoro ma, per cambiare radicalmente tipo di occupazione e di professionalità.

Anche se queste aspettative di una rilevante evoluzione tecnologica non fossero interamente realizzate, comunque contribuiranno ad estendere l'impatto dei cambiamenti già avvenuti, legati alle applicazioni basate sulle reti, che stanno generando cambiamenti culturali nella società e, per quanto ci è dato osservare e non solo in Italia, con un certo ritardo nelle imprese.

Il ritardo nell'elaborare il **significato culturale dei cambiamenti tecnologici** per le attività d'impresa potrebbe influire sugli scenari futuri del lavoro.
Già a partire dagli anni '90 la diagnosi sul ritardo della cultura manageriale media del nostro paese, pubblica e privata, non era incoraggiante. Nel frattempo, un progressivo scollamento si è generato rispetto al l'ideologia imperante che spinge i singoli all'autonomia, all'espressione delle proprie diversità e creatività. Infatti, nella maggioranza degli ambiti organizzativi, continua a valere una concezione opposta, che privilegia accentramento e subordinazione.
Un ritardo che, a parte le tensioni sociali che genera, col tempo potrebbe riflettersi sulla produttività del lavoro, sulla efficacia dell'adattamento al mercato e quindi sulla capacità competitiva, generando ulteriori pressioni di adattamento sui lavoratori, a causa di subitanei processi di ristrutturazione a livello di macrosettori.

La traccia comune di tutti gli elementi visti è una impressione di **cambiamento**, anzi di una sua accelerazione, tale comunque da far aumentare il rischio di ritardo in uno o più punti sistemici, di un sistema che in realtà sta cercando di non mutare se stesso nel profondo (mi riferisco alla persistenza di una visione neoliberista che pretende di estendersi a tutti gli ambiti delle comunità, oltre la sfera economica). Tutte le tensioni e le contraddizioni, che sono causate da un lato dalla continua impressione di cambiamento (con driver principale basato sulla tecnologia) e dall'altro dalla sostanziale stasi del sistema di governo internazionale delle risorse chiave, non potranno che generare comunque più profonde trasformazioni, verso un differente punto di equilibrio sistemico.
Malgrado tutte le resistenze, i tentativi di preservare le rendite di posizione acquisite, il mondo cambia. Nuovi modelli di ruolo emergono: nuovi imprenditori, nuovi lavoratori, nuovi operatori pubblici, nuovi cittadini e credo, alla fine, anche nuovi modelli di sistema.

Tensioni, incomprensioni, pressioni dovute ad un contesto paradossale di cambiamento accelerato e di stasi sistemica, come quello che stiamo vivendo e che ho cercato di delineare, porteranno ad esacerbare il livello **conflitto** (potenziale o agito) anche nelle organizzazioni. Infatti, i conflitti sono un sintomo di

quegli stessi fenomeni (da un lato:cambiamenti tecnologici, perdurare dello stato di incertezza strategica, maggiore autonomia ed indefinitezza dei ruoli, ecc. e dall'altro la irragionevole – alla prova dei fatti come le continue crisi – stasi del sistema nel suo complesso) (Rif.3).
Le organizzazioni sono da sempre uno dei luoghi della negoziazione, dove i contrasti ed i conflitti vengono preferenzialmente già affrontati in via pre ed extra giudiziale (fra capo e collaboratore; fra pari; con i vari *stakeholder*, dai clienti ai fornitori ai sindacati alle autorità pubbliche ecc.) (Rif 2).
Del resto, la funzione manageriale, con cui gli operatori HR condividono le responsabilità di gestione dei conflitti, si sta sempre più assottigliando. Inizialmente a seguito di una prima ondata di digitalizzazione dei sistemi gestionali e di controllo.
Ancor di più lo sarà dalla sua messa in questione in conseguenza della prossima ondata di automazione, cui abbiamo accennato.
Né sarà senza conseguenze, anche da questo punto di vista, la concentrazione di ricchezza e potere che ovunque nella società si sta già realizzando, assottigliando sempre più ceti/ classi medie.
La combinazione dei tre fattori appena visti potrebbe comportare una maggiore responsabilizzazione di alcuni ruoli HR, fra cui quello del Business Partner (sia esso organico all'azienda oppure fruito come servizio esterno), nella gestione dei conflitti interni alle organizzazioni.

Per tutto quanto appena discusso, mi sembra di poter concludere che per un BPHR due debbano essere le competenze chiave da possedere/ sviluppare nel prossimo futuro, per esercitare il ruolo in modo adeguato alle nuove sfide:

- accompagnare e promuovere l'adattamento al cambiamento, sia quello più superficiale (basato sulla sola tecnologia) sia quello sistemico, quando comincerà a manifestarsi (*Change Agent*);
- gestire i conflitti e la loro trasformazione in fattore di cambiamento reale (sia come parte in causa in nome dell'azienda verso collaboratori e partner/ fornitori, sia come mediatore, sia come attore sociale facente parte di una comunità professionale).

Sulle capacità necessarie alla gestione positiva ed efficace dei conflitti esistono numerosi testi, ed è quotidiana la possibilità di sperimentare i loro suggerimenti nel corso delle normali attività (Rif. 1, 2 e 3).

Per quanto riguarda la capacità di essere agente di cambiamento, ritengo possano essere utili alcune considerazioni ulteriori.
Negli ambienti del lavoro, secondo me chi ricopre il ruolo di BPHR deve sapersi distinguere per consapevolezza e saggezza, sapendo operare, magari anche solo nelle piccole cose, come un modesto ma coraggioso agente del cambiamento reale. Senza ripararsi dietro "eventuali mancanze di volontà del vertice". Dando invece valore agli spazi di autonomia, per quanto minuti, che ogni ruolo ha.

Di recente mi sono spesso chiesto cosa significhi in concreto "agire come agente del cambiamento". Anche al di fuori di grandi programmi di change management (anzi, forse soprattutto …), penso che ogni persona possa agire mostrando, tramite la propria azione, come sia possibile interpretare in modo diverso il proprio ruolo e le regole organizzative. Aiutando gli altri a fare la medesima cosa, per poter aiutare l'organizzazione (in questo senso si, "fatta di persone") a mutare adattandosi al contesto che muta continuamente.

Se questa azione esemplare è accompagnata dalla capacità di influire, di far pensare anche all'altro che sia un bene condiviso adottare come propri non tanto i comportamenti che vede esprimerci ma i valori

che li animano (attenzione continua alle esigenze del contesto, dei mercati, dei collaboratori come base per far divenire la sostenibilità delle attività un bene condiviso), e se a questo aggiungiamo la cura nel fare rete con altri agenti naturali di cambiamento presenti nelle organizzazioni, secondo me otteniamo il mix per un modello di ruolo efficace.
L'equazione da soddisfare, mi sembra sia:

Agente di Cambiamento = Modello di Ruolo nell'affrontare le nuove sfide =
= (Comportamenti Diversi + Lettura Organizzativa Diversa) + Influenza + Rete con Altri Agenti

[*dove per "diverso" intendo: eticamente allineato alle esigenze mutevoli esigenze del contesto*]

L'Agente del cambiamento si pone come un Modello nel proprio ruolo, modello che nutre la sua esemplarità individuando ed adottando comportamenti diversi dall'usuale in quanto di per sé più coerenti ed efficaci rispetto al nuovo contesto anche sistemico (tecnologico, operativo, organizzativo, di business, culturale …).
Inoltre, aumenta l'efficacia dell'esempio avendo saputo costruire una propria capacità di influenza personale e sapendo moltiplicarla facendo rete.

Chi ricopre il BPHR, che sia un dipendente o un fornitore di servizi, deve quindi porsi due obiettivi:

- di processo - dare positività alle tensioni sugli individui generate dalla pressione del cambiamento (vero o presunto), aiutando a trasformare i conflitti ed i contrasti in modo costruttivo (non è detto che i conflitti vadano prevenuti, essendo a loro volta una delle sorgenti del cambiamento reale possibile);
- di risultato –
    - contribuire a generare un buon clima lavorativo, con beneficio per l'allineamento delle energie e quindi per la produttività. Avendo presente i delicati bisogni primari che sono in gioco in presenza di cambiamenti che, se di natura realmente trasformazionale, sono anche difficilmente controllabili (sicurezza, identità, …);
    - Fattivamente contribuire al cambiamento che il contesto chiede alle persone e all'organizzazione, generando stimoli che siano motivazioni interessanti per gli attori coinvolti. Ad esempio tramite proposte di soluzione per il coinvolgimento attivo del personale, con beneficio per la competitività nei rispettivi mercati.

Dare positività alle tensioni del cambiamento nelle persone e nelle relazioni aiuta a trasformarle costruttivamente. Fa uscire i soggetti coinvolti dalle situazioni di sofferenza stress e degrado comunicativo che possono generarsi. Soprattutto, aiuta a cogliere il residuo positivo di ogni situazione conflittuale (energia ed occasione di cambiamento).

Sostanzialmente, il BPHR, da un lato deve essere un osservatore delle situazioni di conflitto latente, monitorando i comportamenti, i processi e le strutture relazionali, le loro evoluzioni in presenza delle pressioni di cambiamento (monitoraggio che già dovrebbe essere parte di quello dei People Risk).

Dall'altro, deve saper creare ed ospitare quel luogo virtuale che dia spazio sia al conflitto, orientandone lo sviluppo, sia alle occasioni di vero cambiamento del contesto, del sistema. Ad esempio, mostrando coi

fatti che sono possibili delle soluzioni (non ci sono vicoli ciechi), anche se non convenzionali, e che spesso possono essere non distruttive, rispettose della persona, al di fuori degli schemi dati per scontati (quasi una prigione, con cui la nostra mente si vincola da sola ad una coazione nelle medesime interpretazioni dei fatti e delle prospettive).
Gli strumenti base sono quelli dell'ascolto dei bisogni e della assistenza allo sviluppo di una relazione matura fra le persone, innanzi tutto fra capo e collaboratore (Per ulteriori dettagli e spunti rimando a Rif1 e Rif4).

Bibliografia

Come antidoto a discorsi troppo seri, oltre ad alcuni testi "tradizionali" che riporto in fondo, un estratto dalla mia personale biblioteca degli orrori del lavoro, ma quasi sempre in chiave cinico – ironica.

- "Mi chiamo Roberta, ho 40 anni, guadagno 250 euro al mese…", A.Nove, 2006, Feltrinelli
- "Il mondo deve sapere. Romanzo tragicomico di una telefonista precaria", M.Murgia, 2006, ISBN Edizioni
- "La scuola dei disoccupati", J.Zelter, 2007, ISBN Edizioni
- "Buongiorno pigrizia. Come sopravvivere in azienda lavorando il meno possibile", C.Maier, 2005, Bompiani
- "L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale", R.Sennett, 2001, Feltrinelli
- "Cordiali saluti", A.Bajani, 2005, Einaudi
- "Cento lavori orrendi. Storie infernali dal mondo del lavoro", a cura da D.Kieran, 2007, Einaudi
- "Il popolo dell'abisso", J.London (edizione originale 1902), 2001, Alice. Una storia sul cambiamento senza responsabilità.

Rif.1 "I Conflitti", E.Arielli e G.Scotto, 1998, ed Bruno Mondadori
Rif.2 "La Mediazone", S.Castelli, 1996, Raffaello Cortina Editore
Rif.3 "La Negoziazione", R.Ruminati, D.Petroni, 2001, Raffaello Cortina Editore
Rif.4 "25 strategie per tempi difficili", G.Hamel, 2012, Rizzoli ETAS.

L'autore

Domenico Famà è HR Business Partner dal 2004 ed ha ricoperto questo ruolo in diverse aziende multinazionali, dopo aver cominciato a lavorare nella funzione HR nel 2000. In precedenza ha svolto attività tecniche, dopo una laurea in Fisica all'Università di Pisa nel 1986.

Domenico è un utente appassionato di social networks, di cui cerca di esplorare le potenzialità, compatibilmente coi limiti di tempo di una vita sola.

Appassionato dei temi del lavoro nelle organizzazioni e nella società, cerca di seguire affannosamente la sua evoluzione sempre più veloce. In particolare dedicandosi ad alcune tematiche: etica ed innovazione della cultura manageriale; inclusione delle diversità e relazioni interculturali; auto-orientamento nelle transizioni di vita-lavoro.

Con lo scopo di diffondere una cultura manageriale innovativa ed etica, supporta attivamente alcune associazioni no profit, ad esempio l'European Foundation for Quality Management: www.efqm.org, per cui svolge opera volontaria di Assessor per le aziende che desiderano impegnarsi in un percorso per l'Eccellenza.

Sulle tematiche dell'inclusione delle differenze e delle relazioni interculturali, interviene volentieri ad incontri e seminari ed ha pubblicato, con A.Cilona, il capitolo sulla gestione della Diversity ("Diversity: Prospettive e Criticità") in "Persone, Organizzazioni e Lavoro", Franco Angeli 2009, curato dal Prof. A Cocozza della LUISS.

In tema di orientamento nelle transizioni di vita-carriera, per giovani in fase di inserimento nel mondo del lavoro o per profili più senior, ha spesso collaborato in partnership con Fondazioni come quelle di Adecco o ATM, nell'ambito delle attività di Citizenship delle aziende in cui lavora.

Coltiva (nel senso più proprio del termine) un sogno: avviare una attività di trasformazione agroalimentare, sviluppando un piccolo fondo di proprietà seguendo criteri di sostenibilità (ambientale, sociale), di biodiversità (salvaguardia di specie native), di innovazione tecnologica (micro agricoltura) e di accoglienza di eccellenza, dando corpo nel suo piccolo al detto "dalle stelle alle stalle" (dalla fisica all'agricoltura)

Questo è un riassunto (e non un sostituto) della licenza CCPL 3.0 Non Commerciale Italia

Tu sei libero di:
Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato
Modificare — remixare, trasformare il materiale e basarti su di esso per le tue opere. Non puoi usare il materiale per scopi commerciali.

Alle seguenti condizioni:
Attribuzione — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.
La citazione della fonte (Domenico Famà) e il relativo indirizzo web: www.slideshare.net/domfama è sempre obbligatoria