

L'ora dell'aperitivo

con



Silvia Preti

Responsabile Human Capital
di importante Fabbrica d'Armi a livello
internazionale

HR si nasce o si diventa?

Sono di parte: HR si diventa, pur venendo da percorsi accademici disparati ed esperienze aziendali molto distanti tra loro, purché si abbia passione per l'Uomo. Leggere le situazioni ascoltando le persone, interpretandone le storie è quanto di più complesso e avvincente ci sia.

Quale ritiene sia il ruolo delle HR adesso e nel futuro?

Facendo un parallelismo col mondo aziendale, se la funzione HR avesse un proprio conto economico e un business plan da redigere sulla base di precisi indirizzi strategici, direi che la vision di una immaginaria HR company potrebbe assomigliare a quella della famosa Walt Disney, e cioè consisterebbe nel "rendere felici le persone". Sì, perché nelle organizzazioni esistono tanti ruoli differenti e le persone hanno diversi gradi di idoneità o predisposizione nell'interpretarli: l'abilità di un buon HR manager sta nel fare i giusti abbinamenti per consentire a ciascun professionista di dare il meglio di sé e perciò essere soddisfatto, generando un circolo virtuoso di benessere e produttività.

Una grande responsabilità, non trova sia eccessivo?

Probabilmente è un po' ambizioso, ma credo che sia profondamente vero. Leggevo in un recente studio di Ernst & Young sui cambiamenti nel mondo del lavoro che, ancora una volta, a fronte del cosiddetto mismatch professionale, si riconferma la necessità di sviluppare competenze cognitive di alto livello, competenze sociali e relazionali e, infine, competenze tecnologiche. Al contrario, le abilità tecniche e di controllo e le competenze cognitive di base sembrano essere in calo nella domanda.

Cosa vuol dire? La complessità del mondo aziendale sta aumentando e i cambiamenti di modelli organizzativi di modalità di lavoro, soprattutto grazie alla tecnologia digitale, si susseguono oggi ad una velocità incredibilmente maggiore che non in passato. Questa densità di cambiamento genera stress e, sebbene tra le pieghe delle relazioni professionali si crei valore aggiunto, spesso queste stesse interconnessioni sfociano in conflitti, latenti o espliciti. Supportare i professionisti in azienda a sviluppare le competenze sociali e relazionali di cui il mondo del lavoro attuale ha bisogno è già il primo passo verso quella 'felicità' cui facevo cenno prima.

Quindi, tornando alla metafora di prima, qual è la mission di un HR manager?

Direi quella di facilitare i professionisti in azienda nell'intraprendere le carriere più adatte a loro, implicitamente accettando il fatto che non tutto è per tutti. Come dicevo poco fa, sono convinta che la conoscenza di sé e la consapevolezza dei propri limiti siano alla base del successo personale. Un contesto filosofico, di delfiana memoria, ma che si gioca su elementi molto concreti, quali la comunicazione

efficace e la gestione del cambiamento. Uomini e organizzazioni cambiano continuamente, sebbene in modo impercettibile: se vogliamo mantenere il sistema in equilibrio e direzionare le spinte verso l'orizzonte strategico stabilito, allora diventano importanti quei quotidiani interventi di negoziazione, influenzamento, condivisione che passano attraverso la comunicazione verbale e si cristallizzano poi in comportamenti.

Su questo si poggia la cultura aziendale, principale cornice di senso con la quale i professionisti in azienda si confrontano e misurano quotidianamente.

Con quale cassetta degli attrezzi affronta le Sue giornate in azienda?

Il primo strumento che non mi faccio mai mancare è la curiosità: forse anche perché non ho alle spalle una carriera lunghissima in ambito HR, ogni progetto, attività, situazione che affronto è per me fonte di apprendimento e pretesto per esplorare il contesto, le relazioni e anche me stessa. Questo approccio mi consente di mantenere alta la motivazione anche quando ci sono situazioni critiche da affrontare.

Insomma, di base sono un'umanista, perciò i miei ferri del mestiere sono legati alla sfera relazionale, partendo dall'ascolto attivo per arrivare fino alla comunicazione, che è parte integrante del mio DNA, essendo figlia di un giornalista. Scherzi a parte, credo davvero che la parola sia uno degli strumenti più potenti che possiamo utilizzare per affrontare la realtà, a partire da quando la si conosce dando i nomi alle cose, per arrivare fino alla modalità con cui si gestiscono le situazioni, ricorrendo allo story telling per condividere un'idea, coinvolgere i colleghi o convincere la controparte in un processo negoziale.

Tra le sfide professionali dei prossimi anni, quali pensa siano le più impegnative?

Distinguerai tra sfide di cui mi sembra di leggere già i contorni e sfide cui non sono ancora in grado di dare una forma e una dimensione precisa. Tra le prime ritengo ci siano tutti i cambiamenti legati all'organizzazione del lavoro che, con l'ingresso di nuove tecnologie, sta cambiando profondamente pelle: per questa ragione l'aggiornamento professionale, l'autosviluppo delle persone in azienda, l'acquisizione di nuove competenze e la conservazione di know how distintivo fanno sempre più parte della ricetta unica per garantire la competitività dell'azienda. Oltre a questo si fa sempre più ampio lo spazio nel quale si gioca la Responsabilità Sociale d'Impresa, a partire dal welfare aziendale fino ad aspetti di gestione del rischio legati alla mobilità dei collaboratori su scala internazionale: il raggio di influenza aziendale nella vita delle persone si allarga continuamente e, nello stesso tempo, sempre più profonda e pervasiva diventa la cornice di senso che l'azienda rappresenta per loro. Perciò diventano materie da HR una serie di

problematiche private, che in passato non riguardavano il datore di lavoro: pensiamo al benessere psicologico, ad esempio.

Tra le sfide che mi preoccupano, invece, cito soprattutto la gestione della diversity, generazionale e di genere. Con l'ingresso in azienda di Millennials e generazione Z, contestualmente all'innalzamento dell'età di accesso alla pensione, tra poco conviveranno in azienda quattro generazioni con sistemi valoriali e linguaggi completamente diversi, ma tutte con l'esigenza di trovare un proprio spazio di convivenza fruttuoso. Se già accade spesso che, dopo un colloquio di selezione, io ritorni in ufficio con più domande di quante risposte abbia ottenuto, mi chiedo come riusciremo a ristrutturare il concetto di carriera e a valorizzare il contributo professionale di tutti gli attori in campo nel prossimo futuro a quattro voci.

Per quanto attiene al genere, invece, da un lato osservo come l'accesso delle donne a discipline scientifiche stia allargando molto lo spettro delle cosiddette pari opportunità, cito ad esempio l'astrofisica Marica Branchesi, recentemente nominata tra le 100 persone più influenti al mondo dal Time; dall'altro constato però che, se i modelli di successo professionale e la ripartizione dei compiti di cura familiare non verranno ridisegnati nei prossimi anni, per tutte ci sarà prima o poi una barriera da saltare, rinunciando o alla carriera nella sua pienezza o alla propria dimensione più intimamente femminile. Non intravedo ancora la possibilità di confrontarsi alla pari con i colleghi uomini, se non al prezzo di snaturarsi e, quindi, giocare una partita persa in partenza.

Da questo punto di vista, Lei ha deciso di giocare in campo avversario, o sbaglio?

Se allude al fatto che lavori in un'azienda leader all'interno di una Industry molto maschile, concordo. A Gardone la maggioranza dei collaboratori sono uomini e all'interno del Comitato Direttivo sono apparse solo recentemente le figure femminili. Tuttavia, negli ultimi sei anni, abbiamo assunto parecchi giovani ingegneri donne, che si stanno misurando alla pari con i coetanei maschi. Per esperienza, fino ai 30 anni le strade professionali si snodano parallele, poi iniziano lentamente a divergere, non tanto e non solo per la gestione di eventuali maternità, quanto per le esigenze di organizzazione familiare che ne conseguono. Uno studio recentemente pubblicato sulla rivista svedese PLoS ONE, che ha coinvolto quasi 2000 uomini e donne fra i 25 e i 34 anni, ha proprio messo in luce che le donne nell'intorno dei 30 anni risultano più frustrate e affaticate che in passato, a causa del cumulo di aspettative personali e professionali auto-indotte, oltre ai significativi carichi per raggiungere un accettabile livello di conciliazione vita-lavoro.

Esiste una ricetta per questo? Lei come fa?

Nessuna ricetta purtroppo...se non quella che ciascuna trova per sé. Ed io non faccio eccezione, per nulla. Sono però orgogliosa di dire che la mia famiglia è più spesso fonte di motivazione e stimolo, che non di freno. Non vorrei mai specchiarmi negli occhi dei miei bimbi e vedere riflessa l'immagine di una professionista rassegnata e disillusa; per questo penso sia importante conquistarmi ogni giorno il mio spazio di crescita, la mia opportunità di sviluppo, anche a costo di un'immensa stanchezza e, a volte, di qualche frustrazione. Come canta la Fiorella nazionale:

"E' una regola che vale in tutto l'universo: chi non lotta per qualcosa, ha già comunque perso".

E a quali modelli si ispira nella vita professionale?

Rischio di essere banale, ma nella vita come nel lavoro credo che il mio modello sia stato e sia tuttora mio padre. Me lo perdoni, Dott. Bressi, ma figlia unica, femmina, con una coppia di genitori maturi (mio padre aveva 38 anni quando sono nata), non posso che essere affetta dal classico 'complesso di Edipo'! Ironia a parte, ho sempre parlato molto con mio padre, collaborando con lui anche ad alcuni piccoli progetti editoriali ai tempi dell'università e, tra le tante idee con cui mi ha contagiato, gli devo soprattutto il dono della mia bussola comportamentale, che si basa sul 'principio della buona fede'. Niente di più semplice, forse, ma anche difficile da accettare: tutte le volte che mi trovo a dover affrontare una decisione sofferta o fare una scelta importante, considero il fatto di aver valutato con onestà intellettuale tutti gli elementi in mio possesso in quel momento, rammento che ogni strada, ahimè, ne esclude tante altre e mi sento più leggera, più serena. Non mi pare poco per riuscire ad affrontare col sorriso le sfide che ci sta apparecchiando il mondo del lavoro, non trova?