

Direzione del Personale post moderna

Gestire risorse umane e non umane

Francesco Varanini

Quali sono le caratteristiche del Direttore delle Risorse Umane di domani? È un manager orientato a considerare le persone al centro della sua attenzione, ma pure capace di occuparsi di macchine, perché queste sono ormai presenti in ogni tipo di organizzazione. La Direzione del Personale deve allora mettere gli uomini nelle condizioni migliori di svolgere il proprio lavoro, difendendo le mansioni 'umane', considerando tuttavia che in uno scenario in continua evoluzione la tecnologia si è già ritagliata un suo ruolo destinato a trovare nuovi e sempre più ampi spazi. Ecco allora che anche l'espressione 'persone al centro' deve assumere un nuovo significato.



Francesco Varanini ha lavorato in America Latina come antropologo prima di trascorrere 15 anni in una grande azienda ricoprendo posizioni di responsabilità nell'area del Personale, dell'Organizzazione, dell'Information Technology e del Marketing. È stato co-fondatore e Amministratore Delegato del settimanale *Internazionale*. Da oltre 20 anni è consulente e formatore: si occupa in particolare di cambiamento culturale e tecnologico. Nel 2004 ha fondato la rivista *Persone & Conoscenze*; tra i suoi libri, ricordiamo: *Il Principe di Condé* (ESTE), *Macchine per pensare* (Guerini).

Ogni epoca ha i suoi racconti pre-costruiti. L'Illuminismo ci ha lasciato in eredità il suo racconto: la scienza e la tecnica aprono la via al progresso, che è un irreversibile cammino in avanti. Il Liberalismo e il Socialismo ci hanno lasciato in eredità il racconto della democrazia: il Governo del popolo, diritti sociali e politici uguali per tutti. Emancipazione, crescita. Essere 'moderni' è credere in questi racconti. Ricordo che "moderno", così come "moda", deriva da "modo", che in origine è una misura di peso. Distogliendo almeno in parte lo sguardo da ciò che vediamo, costruiamo i nostri discorsi attenendoci a uno standard, quindi a un metro. Per non sentirci isolati, per non sentirci soli nel giudicare e nel dire, ci atteniamo ai discorsi 'moderni'.

Il poeta francese Charles Baudelaire, attorno alla metà dell'Ottocento, scriveva che "la modernità non è un fatto di sensibilità al presente fuggitivo; è la volontà di 'eroizzare' il presente". Ci piace raccontarlo come fosse una storia di eroi: persone di eccezionali virtù, che vivono in un mondo dove i valori sono chiari e indiscussi. "Moderno" è quindi eroizzare il presente. "Post moderno" è riconoscere che i racconti eroici non hanno nessun riscontro nel presente, eppure scegliere di continuare a narrare questi stessi racconti¹.

Fino agli Anni 30 avevamo motivo di credere che l'umanità vivesse davvero un mondo di crescente libertà, democrazia, giustizia e ricchezza. Dopo la Seconda Guerra mondiale e soprattutto nei mitici Anni 60, abbiamo di nuovo vissuto una stagione in cui ci sembrava davvero di avere intorno sviluppo, crescente uguaglianza e pace: questa è l'epoca moderna,

¹ Lyotard J.F. (1979), *La condition postmoderne. Rapport sur le savoir*, Minuit, Paris, trad. it. (1981), *La condizione postmoderna. Rapporto sul sapere*, Feltrinelli, Milano.



nella quale oggi vogliamo illuderci di vivere ancora. Oggi sappiamo bene che le cose non stanno così: non c'è in giro molta democrazia, la giustizia langue e la ricchezza è concentrata in poche mani. Eppure continuiamo a raccontare ancora le grandi storie che illustrano la modernità. Questa è l'epoca Post moderna, l'epoca in cui viviamo.

Un racconto post moderno

Il più tipico dei racconti post moderni recita: "Persone al centro". Perché la realtà l'abbiamo quotidianamente sotto gli occhi. Gli interessi di poche potenze imperialistiche e di poche imprese multinazionali globalizzate si impongono a tutti i cittadini del Pianeta; la finanza speculativa impone il suo dominio ai cittadini risparmiatori e consumatori; nuove e sempre più evolute tecnologie sottraggono all'uomo la stessa possibilità di lavorare. Non a caso il tema della 72esima sessione dell'Assemblea generale delle Nazioni unite di settembre 2017 è stata *Focusing on people*: fame, guerre, povertà, negazione di diritti, ci obbligano ad affermare, a parole, che le persone sono al centro. Proprio perché le persone non sono al centro, abbiamo bisogno di raccontare questa storia. La modernità poneva, nei suoi intenti, la persona al centro: ogni racconto moderno ci parla di persone al centro, ma gli intenti non si sono realizzati. Quindi oggi, nei tempi post moderni, quando ognuno sa che le persone non sono al centro, tutti si sentono in dovere di affermare a parole la centralità della persona: "Le persone al centro del gioco"; "Le persone al centro della scena"; "Le persone al centro del cambiamento"; "Le persone al centro dello sviluppo"; "Le persone al centro della progettazione"; "Innovare, progettare, risolvere problemi mettendo le persone al centro"; "Le persone al centro dell'agire politico". Parole che restano però lontane dal tradursi in fatti; parole che usiamo appunto per coprire con racconti l'assenza di fatti; parole che non cessiamo di usare; parole che perdono via via senso. Si sfiora il ridicolo e l'assurdo. Quale il modo migliore per fare pubblicità a uno stabilimento balneare? "Una spiaggia con le persone al centro". "Le persone al centro del consumo": ma che cosa sono i consumatori se non persone? "Le persone al centro della conservazione della natura e della cultura": chi e che cosa può preoccuparsi dell'ambiente e della cultura, se non le persone? Non possiamo fare a meno di chiederci: che cosa si nasconde dietro questa enfasi? Che cosa c'è dietro questo bisogno di affermare un concetto che è allo stesso tempo ovvio e insostenibile nel tempo in cui sto scrivendo? Faccio autocritica. Voglio condividere con voi la mia esperienza. Appartengo alla famiglia professionale di chi si occupa di Risorse Umane. Quante volte ho detto, a vuoto, "persone al centro". A un certo punto questo vuoto ha preso ad apparirmi evidente, fino a chiedermi: ma che cosa sto dicendo?



Napoleone a Sant'Elena nel 1816 opera di Sir William Quiller Orchardson

L'argomento dunque ci riguarda in quanto cittadini. Ma ci riguarda anche –in modo particolare– in quanto persone che si occupano di persone. Noi siamo i professionisti che si occupano concretamente di garantire alle persone, nel lavoro, spazi di azione.

Che cosa diciamo nei nostri incontri, nei nostri convegni e nelle nostre riunioni? "Una narrazione che ha le persone al centro"; "Sono proprio le persone al centro dell'attenzione..."; "Mettere le persone al centro"; "Fiducia, ascolto e persone al centro"; "Ben-essere organizzativo: le persone al centro"; "L'uomo al centro del progetto organizzativo"; "Le persone al centro del fare"; "Le persone al centro dell'azienda"; "Le persone al centro dell'impresa"; "Le persone al centro della crescita delle imprese"; "Le persone al centro del business come asset strategico"; "Team work and team building, le persone al centro"; "Una people strategy con le persone al centro"; "L'uomo al centro del percorso logico della progettazione ergonomica dell'ambiente ufficio".

Adesso, come tutti sappiamo bene, siamo di fronte a un cambiamento che appare radicale. Anzi, forse è meglio dire una rottura –una discontinuità– cui diamo diversi nomi: Smart working, Digital transformation, Digital disruption, Industria 4.0. Che cosa diciamo di fronte a tutto ciò? Eccoci ancora a ripetere il solito racconto: "L'adozione dello Smart working mette al centro dell'attenzione le persone e i loro bisogni"; "Persone al centro della trasformazione digitale"; "Persone al centro di Industria 4.0"; "Le persone sono al centro del nostro progetto"; "Progetti pilota di successo per generare entusiasmo e mettendo le persone al centro per favorire la convergenza tra IT (Information technology) e OT (Operational Technology)".

Sappiamo bene che in questo nuovo scenario le persone dovranno convivere con macchine; sappiamo bene che posti di lavoro scompariranno. Sappiamo bene che, nei fatti, le persone saranno sempre meno



al centro della scena, ma guardare a una novità che ci impaurisce, che ci spiazza e che ci lascia spaesati non è facile. Meglio dedicare i convegni all'*Humanification*, per riportare così, a parole, "l'uomo al centro dei processi aziendali".

Facciamoci caso, più il cambiamento è dirompente – sembra obbligatorio dirlo oggi in inglese: *disruptive* – più ci capita di coprirlo con il nostro solito raccontino: ancora e sempre "persone al centro".

Inevitabili cambiamenti

Le Direzioni del Personale si sono tradizionalmente occupate di persone legate all'azienda da contratti di lavoro a tempo pieno e indeterminato. Via via si è fatta esperienza di contratti a tempo parziale. Più problematico il passaggio verso la gestione e lo sviluppo dei lavoratori a tempo determinato: difficile trovare motivo per andare oltre il mero addestramento a una specifica mansione; difficile investire su di loro, sapendo che staranno con noi per un breve volgere di tempo. Eppure sappiamo che in molti casi – destinati a crescere in futuro – una parte significativa dei lavoratori non andrà mai oltre il rapporto al lavoro svolto. Non basta: siamo di fronte a un trend che vede crescere, in special modo presso grandi aziende quotate in Borsa ed esposte sul mercato globale, la tendenza a contrattare il lavoro delle persone in vista di una singola commessa: si mettono sotto contratto i lavoratori che servono per una attività e si chiude il rapporto al termine della commessa.

Cresce anche – ben si sa – l'utilizzo di personale 'sommministrato' da agenzie per il lavoro.

La competenza sviluppata alla gestione e allo sviluppo di personale assunto a tempo pieno e indeterminato deve essere trasformata, per risultare utile quando il personale è assunto a termine. Ancor più significativo è il cambiamento portato dal personale somministrato: si deve sviluppare una competenza nella definizione e nella gestione di contratti che vedono come interlocutore non un lavoratore, ma un fornitore di lavoratori. E contemporaneamente si deve arrivare a considerare che oggetto dell'attenzione e della cura della Direzione Risorse Umane non sono le persone legate all'azienda da contratto, ma tutti coloro che, in un dato istante, stanno lavorando per e con l'azienda. Una ulteriore evoluzione del rapporto di lavoro è portata dalle piattaforme digitali, che permettono l'avvento di imprese 'leggere', strutturalmente prive di personale dipendente. Dove l'azienda è tipo Uber, il lavoratore è un prestatore d'opera indipendente, imprenditore di se stesso. In questa situazione, finiscono per scomparire i motivi che rendono necessaria la presenza di una Direzione del Personale. Non è un

caso, credo, che proprio mentre dobbiamo prendere in considerazione uno scenario che contempla 'aziende senza personale', si mantiene vivo e anzi si rinforza il retorico racconto delle "persone al centro". Il racconto copre la spiacevole scomparsa delle persone stesse.

Ho parlato di trend di fronte ai quali non ci conviene chiudere gli occhi, ma il mutamento è in atto da tempo. E due evidenze lo confermano.

La prima riguarda la riduzione del numero delle persone delle quali la Direzione Risorse Umane si prende veramente cura. Un conto è garantire la mera gestione; un conto è occuparsi dello sviluppo, considerando le persone come un patrimonio da difendere e valorizzare. Il novero delle persone di cui abbiamo modo di prenderci cura, con progetti di formazione e con attenzione al potenziale, si è via via ridotto. Conosco Direttori del Personale di aziende con migliaia di dipendenti che sono ben consapevoli di curare veramente solo un ristretto numero di manager, di quadri e di persone battezzate come talenti.

La seconda evidenza riguarda le aspettative che i vertici aziendali vantano nei confronti della Direzione HR. Cresce l'orientamento a considerare la Direzione Risorse Umane innanzitutto come gestore di un mero costo. Un costo destinato a essere – appena possibile e sempre più nel tempo – compreso.

Non possiamo più occuparci di molte persone: queste sono viste innanzitutto come un costo. Di fronte a questa situazione insistere nel raccontarci che "le persone sono al centro" acquista il valore di un grido di dolore o di speranza.

Uomini o macchine

L'ultimo colpo alla tradizionale immagine della Direzione del Personale è – lo sappiamo bene – portato dalle tecnologie digitali. Le piattaforme che permettono di far lavorare per noi personale non dipendente sono solo un primo passo. Ben più grandi i cambiamenti portati da intelligenza artificiale, Machine learning, robotica...

Ci viene con grande insistenza raccontata la costante accelerazione – accelerazione che sembra irreversibile – nel trasferimento delle attività umane alle macchine. Tra 45 anni, si sente dire, i computer saranno più performanti dei lavoratori umani in ogni campo; tra 120 anni ogni lavoro svolto oggi dall'uomo sarà svolto da una macchina².

L'estrema precisione di certe profezie sfiora il ridicolo: tra 11 anni i computer produrranno canzoni in grado di entrare tra le 40 più ascoltate negli Usa, sconfiggeranno i mezzofondisti umani sui 5mila metri; tra 15 anni i robot lavoreranno come commessi in un negozio; entro 33

² Frey C. B. e Osborne M. A. (2017), *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?*, Technological forecasting and social change, 114, January, 254-280.



anni scriveranno romanzi che diverranno best seller; e nel 2053 sostituiranno i chirurghi umani. Ma il ridicolo eccesso di precisione non può tranquillizzarci. Sappiamo che lo scenario futuro, al di là di certe narrazioni esagerate, è questo.

Di fronte a ciò, vedo di frequente adottare un atteggiamento difensivo che si può sintetizzare in queste parole: “Robot o non robot per molto tempo ancora le aziende saranno create, coordinate, gestite e amministrare da persone”. Ecco, questo “per molto tempo ancora” parla dei nostri timori. Non ce la sentiamo di guardare avanti; preferiamo rinviare il momento in cui dovremo fare i conti con il nuovo scenario. Preferiamo sentirci lontani, almeno per il momento, da un futuro mondo del lavoro nel quale le persone non solo non saranno al centro, ma forse saranno addirittura assenti.

Liquid workforce

È particolarmente significativa una espressione che vediamo sempre più adottata: *liquid workforce*.

L’espressione sintetizza i diversi trend che ho ricordato: è il lavoro umano acquistato solo dove serve e quando serve; il lavoro reso definitivamente costo variabile. C’è chi ipocritamente sostiene che questa offerta di lavoro risponda alle esigenze di quella generazione che vagamente definiamo Millennial: si dice che loro preferiscono così, per essere liberi. Tendo a rispondere che questo orientamento a lavori non vincolanti non è una scelta, è semmai la risposta all’assenza di altre offerte. Mentre continuiamo ad affermare “persone al centro”, riduciamo costantemente le garanzie offerte al lavoratore. Il lavoratore non può che perdere la fiducia nel datore di lavoro e considerare preferibile vendere dove capita la propria forza lavoro, rinunciando a investire affettivamente nelle relazioni, nei luoghi, in ciò che ci si trova di vola in volta a fare.

Ma non solo per questo è importante l’espressione *liquid workforce*. È importante anche e soprattutto perché – a ben guardare – considera fungibile il lavoro umano e il lavoro della macchina in grado di sostituire il lavoro umano.

Credo che dobbiamo accettare di confrontarci con questo scenario: forza-lavoro liquida. Attacco il bocchettone quando serve e lo stacco quando non serve più. Non solo per quanto riguarda lavori ripetitivi ed esecutivi, ma anche per qualsiasi tipo di lavoro che esiga intelligenza, innovazione, creatività, esperienza. Con la possibilità di scegliere di volta in volta se usare lavoro umano o lavoro di una macchina.

Lo so che questa visione comporta una generalizzazione. Lo so che lo scenario andrà inteso diversamente a seconda del settore produttivo o di mercato. Eppure credo che i distinguo non ci aiutino. Non ci aiuta dire

che per ora e che forse per molto tempo ancora permarranno forme più stabili di lavoro. Non ci aiuta dire che “al momento” i robot non ci sostituiranno. Non ci aiuta dire “il mio settore è diverso”: ci conviene accettare questo scenario, perché solo alla luce di questo scenario estremo possiamo immaginare una Direzione Risorse Umane del futuro.

Lo scenario è descritto in varie ricerche. Ho sottomano mentre scrivo la *Technology vision 2016* di una nota società di consulenza. La *liquid workforce* è uno dei cinque trend: “An adaptable, change-ready and responsive liquid workforce”.

Non è irrilevante lo scarto che si percepisce traducendo in italiano. Forza lavoro non è precisamente workforce. Anche in inglese “labour” si distingue da “work”. Si parla infatti di “labour” nelle norme che regolano il lavoro umano; “lavoro” (“labour”) è parola che riguarda in origine il faticoso ‘lavoro umano’: “lavorare” discende dal latino “labare”, ossia “vacillare sotto un peso”. “Work”, invece, come “energia” discende dalla radice indeuropea da cui già in greco “ergon”, “lavoro”, ma anche “enérgeia”, “azione di una macchina”. La workforce può essere indifferentemente offerta da un uomo o da una macchina. Eppure, andiamo a guardare come è intitolata la *Technology vision* appena citata. L’avevate indovinato? *People first*.

Nel mentre si afferma l’importanza del non sottrarsi alle “key technology innovations” che con ogni evidenza tolgono centralità al lavoro umano, ancora una volta si sente il bisogno di affermare, a parole, come recita il sottotitolo del rapporto: *The primacy of people in the digital age*.

Nuove alleanze

Assistiamo dunque alla celebrazione della centralità delle persone, sovrapposta a un trend che minaccia seriamente di ridurre gli spazi aperti per le persone. Propongo di lasciar perdere il consolatorio racconto. Accettiamo il fatto che le persone non sono al centro: non lo sono oggi, ancor meno lo saranno domani. Ma forse, anche, non lo sono mai state.

L’uomo è sempre stato accompagnato nel lavoro da strumenti: già sono tali il bastone, il coltello, l’ascia. Forse allora l’uomo poteva considerarsi al centro. Ma poi, già in tempi remoti, gli strumenti si evolvono. Passano dall’essere prolungamenti del corpo umano all’essere macchine separate dall’uomo, eppure indispensabili all’uomo: il tornio, il telaio. Ogni ambiente di lavoro, dunque, ogni officina e ogni ufficio, è un sistema sociotecnico, dove stanno al centro, insieme, gli uomini e le macchine³.

Abbiamo visto le macchine diventare, nel corso della Storia, sempre più autonome, fino ad apparire, con le macchine che conosciamo sotto il nome di computer, come

³ Varanini F. (2017), *Human being in the digital world: lessons from the past for future CIOs*, in Bongiorno G., Rizzo D., Vaia G. (Eds.), *CIOs and the Digital Transformation. A New Leadership Role*, Springer.



Una scena del film 'Io, Robot' del 2004 diretto da Alex Proyas e ispirato all'opera di fantascienza di Isaac Asimov

possibili sostituiti della presenza umana, in ogni tipo di lavoro: non solo manuale, ma anche 'intellettuale'⁴.

Dobbiamo far fronte a un interrogativo: dato per certo che nel domani le macchine digitali – computer, sistemi cognitivi dotati di una propria autonomia, robot – saranno presenti sulla scena del lavoro, dobbiamo chiederci se, e in quale misura e in che modo, saranno presenti gli esseri umani.

Per questo è importante conoscere le macchine. Noi esseri umani, nel mentre consideriamo ormai inevitabile e anzi necessario il nostro stesso appartenere a sistemi sociotecnici, dobbiamo saper 'con-tenere' la tecnologia: tenere insieme, perché non ci disarticoli, non smembri l'umano con forze centrifughe, allontanandoci dalla nostra responsabilità di essere umani⁵.

Progettare sistemi sociotecnici è dunque oggi progettare noi stessi, i nostri stessi spazi di libertà. Si richiede consapevolezza e sapienza. Vorrei che a progettare i nuovi sistemi sociotecnici non fossero solo tecnologi, ingegneri, Chief Information Officer o Chief Digital Officer, vorrei che i Direttori Risorse Umane partecipassero ai progetti e anzi ne fossero alla guida.

Del resto, da sempre il Direttore del Personale si è occupato di organizzazione. L'organizzazione è sempre stata la ricerca di un equilibrio sociotecnico. Ora che la sfida è più grande, e così impegnativa – progettare un nuovo modo di intendere il lavoro – i Direttori Risorse Umane non possono restar fuori a osservare. Se non prendono parte attiva nella trasformazione digitale i Direttori Risorse Umane vedranno ridursi sempre di più il proprio raggio d'azione.

Non serve più a molto affermare l'ideale centralità della persona. È importante invece guardare senza pregiudizi alle macchine digitali; comprendere la loro crescente centralità; è importante accettare la propria

relativa ignoranza e studiare, sperimentare in prima persona.

Da 10 anni la nostra rivista organizza incontri con il titolo *Risorse Umane e non Umane*. Il titolo voleva essere anche ironico e fantasioso, ma allo stesso tempo intendeva porre una domanda, che nel corso di questa decate è divenuta sempre più attuale. Non a caso il sottotitolo della prima edizione (2007) era: "La Direzione del Personale salvata dalla tecnologia?"

Insomma, non basta più un Direttore del Personale moderno, illuministicamente orientato a considerare le persone al centro della sua attenzione. Possiamo immaginare al suo posto un post moderno Direttore delle Risorse Umane e non Umane, un *Liquid Workforce Manager*. Non importa il *job title*, importa la sostanza: un manager laico e disincantato, disposto a occuparsi di persone quanto di macchine. Meglio per l'azienda se tutti i tipi di workforce, umani e non umani, sono governati insieme.

Se poi vogliamo ancora tener ancora presente l'aspetto etico che ha sempre contraddistinto il ruolo del Direttore del Personale il suggerimento è di porre i lavoratori esseri umani nelle condizioni migliori per svolgere il loro lavoro, difendere fin dove è possibile il lavoro umano (anche in questo caso converrà che a occuparsi del *work* non umano sia lo stesso manager che si occupa del *work* umano).

Stare al centro del proprio progetto

Guardando a questa figura emergente, l'idea dello 'stare al centro' ci appare in luce nuova.

Il Direttore del Personale può essere inteso come manager che, ponendole al centro della sua attenzione, si prende cura di altre persone. Ci siamo sempre detti che questo atteggiamento rischia di essere controproducente: la persona, così, potrà restare in attesa di guida e di protezione. Serve, invece, allenare le persone a prendersi cura di se stesse. Perciò il miglior Direttore del Personale è una persona che lavora su di sé e che nel farlo acquista l'esperienza e l'autorevolezza necessarie per mostrare agli altri il cammino. Questo è l'atteggiamento di cui c'è bisogno di fronte alla trasformazione che sta subendo il lavoro.

Lavora su di sé: in questa ottica il 'centro' può così essere inteso in modo vicino all'etimologia: "*centrum*" deriva dal greco "*kéntron*": "aculeo", "pungiglione", "perno", "punta del compasso". Il Responsabile delle Risorse Umane cerca un proprio punto fisso, dal quale allargare l'arco del proprio compasso, per disegnare il proprio cerchio. È un *primus inter pares* che sperimenta il terreno incognito, la nuova scena digitale, e quindi guida su questo terreno gli altri lavoratori.

⁴ Varanini F. (2016), *Macchine per pensare. L'informatica come prosecuzione della filosofia con altri mezzi*, Guerini e Associati.

⁵ Cabitza F. e Varanini F. (2016), *Going beyond the system in systems thinking: the cyborg*, in Rossignoli C., Virili F., Za S. (eds.), *Digital technology and organizational change: Reshaping technology, people, and organizations towards a global society*, Proceedings ITAIS, Lecture Notes in Information Systems and Organisation series, Springer, 2017.