

Oltre gli orizzonti

HRC WINTER MEETING
LEADERSHIP, COMPETIZIONE e SUCCESSO



Il 2012 "in campo" con HRC

Virtuosi del dribbling o pri- me linee nate, mastini tem- prati o registi di classe, qua- lunque prospettiva del gioco vi si addica e quale che sia il numero che portate con orgo- glio sulla maglia che indos- sate nella vita, per Voi scrivo queste poche ma sentite note d'introduzione ad un nuovo numero del Magazine che sta facendo ancora più grande la nostra Community.

Poche parole che strizzano l'occhio all'HRC Winter Meeting 2012 nel quale abbiamo deciso di approfondire con voi (forti del nuovo Rap- porto dell'Ufficio Studi HRC dal titolo "Leadership, competizione e successo" ufficialmente presentato a Torino e prossimo alla pubblicazione sulla Webzine di febbraio) i singoli paralleli tra sport e management, tra azienda e calcio. Perché, che ci crediate o meno, quella calcistica è una metafora che ci accompagna da lungo tempo.

E questo è vero non soltanto perché siamo nati e cresciuti in un Paese, l'Italia, che ha saputo dire la sua nei secoli per fare di questo gioco lo sport più diffuso e praticato del globo. Il calcio ci è congeniale in maniera assolutamente rilevante perché, pro-

prio come le squadre che ve- diamo scalpitare negli spo- gliatoi e contendere sul ret- tangolo di gioco, anche noi ogni giorno scendiamo in campo. Anche noi alleniamo la nostra resistenza sfidando le leggi del campo ed i nostri stessi margini di crescita e miglioramento. Anche noi mi- suriamo il nostro talento co- me singoli e come team ca- landoci nella competizione.
Buona lettura!

Giordano Fatali

Novità online **HRC for YOU**

Compila il form sul sito

[http://
www.hrcommunityacademy.info/
sondaggi/hrc4you.asp](http://www.hrcommunityacademy.info/sondaggi/hrc4you.asp)

**Le tue ricerche di personale
il VENERDÍ alle 17:30**

CERCO LAVORO
**Segui la diretta: [http://
tg24.sky.it/tg24diretta.html](http://tg24.sky.it/tg24diretta.html)**

sky TG24

Vuoi approfondire le tematiche della Webzine e conoscere i contenuti sviluppati negli incontri di Knowledge Management?

Aderisci alle attività promosse dalla Knowledge Community House: *Gruppi interaziendali, HRC Web Tv, Call Conference, Question & Answer con il Network HRC.*

Contatta i coordinatori delle aree dei **Knowledge Group:**

Sara Arnone

s.arnone@hrcommunityacademy.net

Claudio Della Porta

c.dellaporta@hrcommunityacademy.net

Imma Tretola

i.tretola@hrcommunityacademy.net

Marco Gallo

m.gallo@hrcommunityacademy.net

Tel. 06.81915246 - 347.4495917 - 349.8774645
kg@hrcommunityacademy.net

Ufficio Stampa HRC

Alessia Vincioni

a.vincioni@hrcommunityacademy.net

Simone Petrelli

s.petrelli@hrcommunityacademy.net

Annalisa Nicoletti

a.nicoletti@hrcommunityacademy.net

Tel. 06.81915247

ufficiostampa@hrcommunityacademy.net



Per visionare i materiali prodotti negli incontri:

www.hrcommunityacademy.net



Le HR tra cultura raccontata e cultura vissuta

L'interpretazione metaforica della musica rock per recuperare "energie sane" in azienda

a cura di **Piero Chiappano**, People Manager, **Virgin Active Italia**

La dura competizione a cui assistiamo tanto nei mercati consolidati quanto in quelli di più recente costituzione sta portando all'eccesso il bisogno di coinvolgere il personale sul piano emotivo e valoriale, facendo leva sul senso di appartenenza e sulle ricompense intrinseche (cioè non semplicemente retributive). Questo approccio scatena la corsa da parte delle aziende a chi sul mercato del lavoro si presenta più fruibile, appagante e in grado di garantire non solo sicurezza, ma anche benessere e autorealizzazione. Così le HR lanciano bandi di selezione e retention molto attraenti, dove si magnificano attitudini e comportamenti che forse neanche nel paradiso terrestre potrebbero essere esibiti.

Chi lavora nelle HR si trova spesso a dover mediare in modo amletico tra una cultura aziendale raccontata e una cultura aziendale effettivamente vissuta, ancora fortemente condizionata dalla gerarchia e centrata su obbedienza e controllo - niente a che vedere con l'attuale "Siate affamati, siate folli!" - in radicale opposizione a tutto ciò che profuma di empowerment, autonomia, partecipazione, creatività e per tacere delle umane, troppo umane, accondiscendenze calcolate. Si pone allora, e fuor di retorica, il problema di dare un contenuto alle apparenze, accompagnando i dipendenti lungo un percorso di consapevolezza che gradualmente dia ragione delle contraddizioni interne al sistema e aiuti a trovare, aldilà di queste, un significato personale e un punto di vista da mettere in condivisione. L'ipotesi di lavoro che propongo fa appello alla musica rock. In questo repertorio ci sono canzoni e album che, interpretati in chiave metaforica, aiutano ad ampliare la visione prospettica, fotografando ciò che Jung avrebbe chiamato l'*ombra* dell'organizzazione.

Nel 1973 i Pink Floyd pubblicano *The Dark Side of the Moon*. Roger Waters, bassista e autore di tutti i testi, descrive l'esperienza del vivere come un pericoloso dondolare sospeso tra normalità e follia/alienazione, con alcune cupe considerazioni che possono mettere in guardia i "forzati" del lavoro. In *Time* scrive: "Tu sei giovane e la vita è lunga e oggi c'è da ammazzare il tempo / E poi un giorno ti accorgi che dieci anni ti sono passati alle spalle / Nessuno ti ha detto quando correre, ti sei perso lo sparo del via". In *Breathe*: "Corri coniglio, corri / Scava la tana, dimentica il sole / E



quando infine il lavoro è concluso / Non ti sedere, è ora di scavarne un'altra". Tom Waits nel 1978 canta *Wrong Side of the Road*, un blues irriverente che riflette il doloroso sperimentare del disincanto di un mondo che gira al contrario e ricorda da vicino l'anomia che regna nelle aziende prive di meritocrazia: "Avvelena tutta l'acqua del pozzo dei desideri /.../ Brucia tutte le lune di miele /.../ Soffoca tutte le canzoni di Natale / Elimina le preghiere che conosci". Nel 1972 Lou Reed prende a calci il perbenismo di superficie e l'appiattimento delle convenzioni sociali con la brutale *Walk on the Wild Side*, dove l'ostentazione sussurrata della depravazione sembra essere l'unica descrizione conveniente della realtà e scava nel grottesco del sottobosco aziendale: "Depilandosi le gambe lui diventò lei /.../ Tutti devono pagare e pagare / Una botta qui e una botta là /.../ Fatti un giro nella zona selvaggia". Difficile pensare che nemmeno una volta abbiamo vissuto o sentito raccontare un episodio di vita aziendale che riflette questi concetti. Ma è ancora la musica rock a venirci incontro per guidarci oltre questo scacco. Van Morrison nel 1979 canta *Bright Side of the Road*, invitando a cercare le risposte nel confronto costruttivo: "Prendi la mia mano / Puoi aiutarmi a condividere questo peso / Dal fondo buio della via fino al lato luminoso della strada". Nel 1990 gli esuberanti ribelli anglo-irlandesi Pogues con *Sunny Side of the Street* raccontano la fierezza superomistica di un carattere indomito: "Sono stato in un palazzo / Sono stato in una cella / Non voglio rinascere come una lumaca / Voglio solo passare l'eternità / Dove sono adesso, sulla parte soleggiata della strada".

A temperare gli eccessi e ad armonizzare i contrasti, ricordiamo anche Joni Mitchell e la sua *Both Sides Now* del 1969 che, col garbo e lo stile che la contraddistinguono, fa coincidere il raggiungimento dell'equilibrio con l'accettazione attiva e la ricerca dell'aspetto istruttivo di ogni esperienza: "Qualcosa si è perso, ma qualcosa si è guadagnato / Nel vivere ogni giornata / Guardo alla vita da entrambi i lati adesso". Considerata la costituzione poliedrica dell'azienda, che è inevitabilmente tanto multinazionale quanto multilaterale, spetta all'HR effettuare una disamina oggettiva delle dimensioni che caratterizzano il suo universo, non solo per processarlo, ma per ordinarlo verso una finalità positiva che eviti la dispersione e l'inibizione di energie sane.

L'attenzione ai dipendenti passa anche per iniziative antitabagismo

Nell'ambito del progetto BelnGreen Europcar aiuta i suoi a smettere di fumare

a cura di Federica Beni, HR Organisation specialist Europcar

La Direzione Risorse Umane & Qualità della Europcar Italia ha sviluppato nel corso del 2011 il progetto **BelnGreen**, B.I.G., che articola le sue iniziative sulla base dei Valori aziendali.

Il progetto è finalizzato a confermare un modo di essere che caratterizza l'Azienda nell'attenzione alle esigenze collettive e, con un comportamento socialmente responsabile, manifesta l'attenzione e l'importanza che si vuole riservare a ciascun dipendente sia come risorsa in ambito lavorativo che come individuo nella collettività, coinvolgendolo in attività trasversali che possono andare oltre la sfera prettamente lavorativa.

Nell'ambito del suddetto Progetto, Europcar Italia ha offerto ai suoi dipendenti la possibilità di partecipare gratuitamente e con adesione su base volontaria, ad un seminario antitabagismo tenutosi il giorno 10 novembre u.s. presso l'Holiday Inn Parco dei Medici di Roma. Questo importante percorso, dopo un'attenta analisi di mercato, è stato organizzato dall'Azienda con la collaborazione di un partner internazionale e qualificato quale la **Allen Carr's Easyway Italia**,

società forte di una grande esperienza con le Aziende ed il cui metodo ha ottenuto negli anni degli ottimi risultati. Il metodo mira a rimuovere la convinzione, radicata nel fumatore comune, che fumare offra un genuino piacere o sostegno. Il terapeuta, in un incontro di gruppo della durata di circa sei ore, in clima full immersion, "ragiona" con i partecipanti non elencando gli aspetti negativi del fumare, ma destrutturando quelli positivi, togliendo quindi la sensazione di sacrificio e privazione.

Argomento dopo argomento, le convinzioni che la sigaretta offra un vero piacere, allevi lo stress, sia una compagnia, aiuti la concentrazione e sia un sostegno crollano. Svanisce, quindi, il senso di rinuncia e di perdita ed il

fumatore viene liberato dalla paura di smettere di fumare, di non potersi più divertire, di non riuscire a concentrarsi, di dover soffrire e di non aver carattere. Durante il Seminario, una dopo l'altra, queste paure scompaiono, ed il fumatore è finalmente libero dalla convinzione di dover ricorrere alla forza di volontà: il solo approccio teorico permette alla maggior parte dei partecipanti di lasciare il seminario da felici non fumatori. Il sostegno del terapeuta ai partecipanti non termina con la chiusura della giornata di seminario: il metodo Allen Carr, infatti, prevede che il partecipante possa contattare il terapeuta in caso di necessità nei mesi successivi all'incontro, che riceva dallo stesso nel corso delle settimane a seguire

(dopo pochi giorni, a distanza di una settimana, dopo 3 settimane) delle email di incoraggiamento per proseguire nel percorso intrapreso.

L'iniziativa ha avuto un buon riscontro in termini di interesse ed ha visto la partecipazione di 21 dipendenti della sede HQ di Roma. Le testimonianze degli effetti benefici riscontrati nel breve periodo da non fumatori da parte

dei partecipanti ai colleghi in Azienda ha stimolato altri dipendenti a voler partecipare al seminario; pertanto l'Azienda sta valutando la possibilità di replicare l'iniziativa, nei prossimi mesi, e di estendere l'invito anche ai colleghi sul territorio. Nel frattempo, affinché tutti i dipendenti possano approfondire i contenuti del metodo Easyway, la Direzione Risorse Umane & Qualità ha allestito un'area dedicata al corso antitabagismo all'interno della sezione BelnGreen presente sulla intranet aziendale Cont@tto.

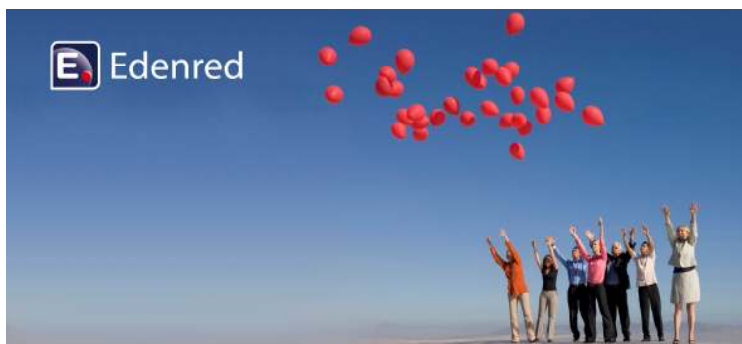


Welfare aziendale e territoriale: un investimento sul Futuro

L'equilibrio lavoro-famiglia genera maggiore motivazione e, quindi, produttività

a cura **Alessandra Vultaggio**, Coordinatore Sviluppo Responsabile Area Welfare **Edenred**

Futuro. Una parola che suscita sentimenti negativi: incertezza, delusione, scoramento e anche senso d'impotenza. Come se, a pronunciarla, ci pervadesse la sensazione di uno spazio vuoto e buio, con null'altro da aspettarci. È questa l'eredità che lasciamo alle prossime generazioni? Disoccupazione, lavoro precario, impossibilità di formare una famiglia per mancanza di soldi, tempo e aiuto materiale. Perché i "nonni" lavorano, ma i giovani, se lavorano, non possono permettersi un tetto e tantomeno un asilo nido o una baby sitter, senza contare il bisogno di cure e assistenza che i genitori, anziani, potrebbero richiedere.



proprio valore. Le aziende, a loro volta, possono offrire ai lavoratori un ambiente di lavoro favorevole dove l'investimento sulle Persone sia realmente sentito e misurato, dove il dialogo tra imprenditori, manager e lavoratori sia aperto e franco, dove la meritocrazia e la fiducia siano i valori pregnanti dell'organizzazione aziendale. E ancora, dove la sensazione di andare in una qualche direzione "comune" in risposta alla difficile situazione congiunturale, dia la giusta dose di entusiasmo, forza e coraggio ai lavoratori. Lo Stato e le Istituzioni, infine, con il potere di ripartire la ricchezza e i servizi in modo equilibrato ed equo, e che possono uscire dalle vischiosità burocratiche e politiche per prendere decisioni veloci e risolutive. Mettere a disposizione le poche risorse in modo concertato con il mondo privato per interventi mirati, efficaci ed efficienti. Tante le parole, al di là delle quali non restano che azioni concrete da compiere. Possiamo chiamarle piani di Welfare Aziendale (per le aziende medio-grandi) e Territoriale (per le PMI) ed oltre le mode del momento possono rappresentare un investimento sul futuro.

La piramide demografica si è ribaltata e il fardello della società è sulle spalle di un gruppo minoritario di lavoratori disorientati. La crisi ha solo accelerato e accentuato questa situazione che, al di là delle percezioni personali, non può che considerarsi oggettiva. Come in tutte le situazioni ad alto potenziale esplosivo, il tentativo di sedare il panico risponde alla formula del *"chi può, faccia quel che può"* e si rimbocchi le maniche senza aspettare che ci siano altri a far la prima mossa. Ma la domanda allora diventa: chi ha questo potere?

Le persone possono fare sacrifici, rinunciare allo smartphone di ultima generazione, vivere in quattro in 70 mq, educare i propri figli al risparmio, avviare attività imprenditoriali investendo i propri risparmi e generando nuovi posti di lavoro, svolgere responsabilmente il proprio lavoro non aggrappandosi in modo cieco alla chimera del posto sicuro ma dimostrando sul campo il

Indagini demoscopiche e ricerche di mercato sui bisogni delle persone, sullo stress da lavoro correlato, sulla capacità di attrarre e motivare i talenti dimostrano che oggi le persone chiedono di vivere una vita equilibrata tra lavoro e famiglia. Dimostrano altresì che tale equilibrio genera maggiore motivazione e, di conseguenza, maggiore produttività. Per bilanciare vita privata e professionale ognuno risponde in modo diverso: chiedendo tempo (telelavoro, part-time, orario flessibile, etc), soldi o servizi che sgravino dalle incombenze quotidiane, che consentano di prendersi cura dei propri cari mentre si è al lavoro o convenzioni per l'acquisto di beni e servizi primari o cultural-educativi.

Leaders themselves lack confidence in their own leadership capacity, says DDI global survey

Leadership development, processes and practices need radical transformation, if organisations are to meet the increasingly rapid pace of business change, according to DDI's 6th Global Leadership Forecast, published today. The forecast, from global talent management company DDI, paints a worrying picture for organisational leadership capacity. Responses from more than 12,000 organisational leaders and 1,800 HR professionals, across 74 countries, indicate leaders rate themselves poorly, do not possess the skills necessary for business in the future and do not have a sufficient pipeline of talent within their organisation. Only 38% of leaders themselves, and 36% in the UK, rate their organisation's leadership quality as 'high'. Their HR peers rate leadership even more poorly, with only 25% of HR professionals stating that their organisational leadership quality is high. The development leaders receive is also regarded by leaders as ineffective. Only 38% of leaders believe the development they receive is effective and, perhaps most worryingly, globally only 18% (20% in UK) of HR professionals believe their organisation has the leadership bench strength it needs to meet future business challenges. Steve Newhall, MD at DDI UK, said: "Research from our past two Global Leadership Forecasts shows leadership quality hasn't changed that much over the past six years, despite the estimated £14 billion spent globally each year on leadership development. If organisations are going to have in place the leadership they need, how they find, develop and promote new leaders is going to have to change". The report also revealed 66% of leaders within organisations who rate their overall leadership quality as high are confident of business success. At the other end of the scale, only 4% of leaders in organisations with low-rated leadership quality are confident of success. When compared with the competition, leaders in organisations that have highly rated leadership are more effective in many key areas, including financial performance, at 2.8 times more effective; customer satisfaction, at 4.6 times more effective; productivity, at 4.7 times more effective and quality of services, at 4.4 times more effective. Alarm bells should be ringing in organisations, because leaders themselves say they are not prepared for what they will need to accomplish. In fact, between 50% and 60% of leaders believe they are effective in the skills they identified. More than 1,800 HR professionals and 12,000 leaders from 2,600 organisations in 74 countries around the world took part in the survey. The survey is taken every two years. David Woods, 13 Jun 2011
hrmagazine.co.uk

Do You Have the Right Tools to Succeed?

Do you have the tools you need to succeed? A while back, I had coffee with a former athletic company executive and mentioned how often I sprain my ankle playing squash. "But aren't you wearing squash shoes?" he asked incredulously. I admitted I wasn't; I assumed the existence of "squash shoes" was only a branding scam. Alas, it turns out that they – unlike regular sneakers – are optimized to protect you during horizontal movement across the court. Humbled, and with the right equipment, I haven't hurt my ankle since. I thought I had all the facts – I was being a savvy consumer, avoiding the corporate spin that dictated a different shoe for every sport. Instead, I was wrong, and injured myself more than once as a result. Sometimes, we need certain equipment or skills to succeed – and literally can't make a go without them. So it's worth it for every businessperson to ask: do you have the tools you need to succeed? You can start with three questions: Do I know what tools are required?; Do the tools I need exist – or can I invent them?; Am I willing to embrace the necessary tools?



Do I know what tools are required?

Retrospectively, I should have sought out a squash pro at the outset to help me strategize about equipment. Similarly, it's worth it for you to approach your boss or senior mentors and get their opinion about what you need to thrive at your company. What do they wish they'd known? What would they have done differently? If the path to the C-suite is through a global assignment, it's not a bad idea to start those Mandarin lessons now. And if everyone else is using a particular tool or skill – whether it's a productivity app, a methodology like Six Sigma, or (in my case) squash shoes – you should at least investigate it before assuming you know better.

Do the tools I need exist – or can I invent them? The *New Yorker* recently [profiled](#) a well-known [Charleston](#) chef, Sean Brock, who set

out to reinvent Southern cooking by bringing back "heritage ingredients" that have fallen out of favor, from Ossabaw hogs to heirloom rice. But Brock quickly realized that in order to fulfill his vision, he'd have to do more than just cook. Because the crops had largely disappeared since 1980 – the victim of changing tastes and the rise of Big Agriculture – he also needed to take an active role in farming and animal husbandry. "I've dedicated my life to this craft," he said, "and they can't give me the tools to do it right." So he had to create them for himself. Odds are, you won't have to take up seed conservation in order to succeed at your career. But you may have to get creative. Let's say you feel frustrated about the lack of interdepartmental communication at your company. If there's an existing channel to leverage, great – but if not, why not invent one and make yourself the information hub? If there are particular skills or training you'd like to have but HR is falling short, why not organize a study group and spread that knowledge throughout the company? Taking decisive action to obtain the right tools can send a strong message about your leadership abilities.

Am I willing to embrace the necessary tools? You'll always get a better result in the end if you use the right tools. But it's also more onerous along the way. Who wants to go out in the snow to get the exact screwdriver or drill bit, when you can usually find a semi-passable workaround? And who wants to expend the time and energy to learn how to touch type (even if it means you can write your memos 10x faster), take an intercultural communication class (even if it means you'll relate better to the Bangalore office), or set up a blog (because it means you'll actually have to write blog posts)? Stepping up and owning your professional development entails some sacrifice. It's so much easier to make do with what you're given, and grumble that the folks in IT haven't given you the right technology, or the training department hasn't prepared you to do such-and-such, or your boss hasn't mentored you sufficiently. But real leaders are willing to ask themselves – and others – what they don't know, and take action to correct it. What tools do you need to succeed in your career? And what are you doing about it?

Dorie Clark
forbes.com

IL FUTURO DEL LAVORO IN ITALIA E IN EUROPA

Le prospettive tra rigore, equità e crescita



Bologna

DUCATI MOTOR HOLDING

Lunedì

20 Febbraio 2012

Calendario 2012

7 febbraio	INCONTRO DI SETTORE PHARMA HR Director only	Roma - Daichi Sankyo
9 febbraio	COMPENSATION & BENEFIT KG Interaziendale	Roma - EMC
14 febbraio	TELEPRESENCE MEETING	London, Milan and Rome HRC and Cisco Systems Italy
20 febbraio	HRC LOCAL - EMILIA ROMAGNA Incontro territoriale HR Director only	Bologna - Ducati Motor Holding
1 marzo	RECRUITING e SELEZIONE KG Interaziendale	Milano - SAS Institute
15 marzo	FORMAZIONE, SVILUPPO E ORGANIZZAZIONE KG Interaziendale	Roma - Birra Peroni
27 marzo	RELAZIONI INDUSTRIALI E SINDACALI KG Interaziendale	Roma - Ericsson

QUESTION TIME...

Le domande del mese

Nella *Community* sono state formulate queste richieste. Rispondi e partecipa anche tu!
kg@hrcommunityacademy.net

AGE MANAGEMENT

Stiamo lavorando sul tema del coinvolgimento delle figure più senior (over 50 per intenderci) nei progetti di sviluppo, formazione e crescita delle competenze. Anche alla luce dell'attuale scenario pensionistico questo tema diventerà sempre più attuale e rilevante. Avete esperienze e *best practice* da condividere?

MODELLI DI PREMIO VARIABILE

Abbiamo necessità di rivedere il modello di premio variabile sino ad ora applicato. In estrema sintesi si fonda sull'incrocio tra la valutazione aziendale e quella individuale e differenzia le curve a seconda del livello/qualifica della persona. L'orizzonte temporale che consideriamo è annuale. Saremmo ora interessati ad un confronto con modelli differenti applicati da aziende italiane e non (se multinazionali, valutiamo con interesse quelle di provenienza anglo-americana), operanti in settori affini al nostro, metalmeccanico o non, purché ad elevato contenuto tecnologico e con focus sulla differenziazione della popolazione interessata.

INDAGINE: TRESHOLD MINIMO PER BONUS

Quale è il **threshold minimo da raggiungere** (in termini percentuali) per avere diritto al pagamento del bonus, all'interno delle aziende che prevedono un sistema di incentivazione variabile? In sostanza qual è la percentuale di raggiungimento minima per avere il bonus?

MOBILITA' INTERNAZIONALE O EUROPEA

Mi piacerebbe condividere con la *Community* un'analisi sulla mobilità internazionale o europea, come si è evoluta negli anni, se è aumentato il numero degli *expatriate* o sapere se magari esiste qualche studio sul successo degli incarichi esteri o sull'impatto dell'incarico estero sulle carriere.

BEST PRACTICE - FORMAZIONE INTERNA

Fatta 100 la formazione erogata in azienda, quanta è formazione interna e quanta formazione esterna?