

La solitudine dell'HR Manager.

Come non sentirsi un'isola
ma costruire un arcipelago.



REVERSE

Una poesia di John Donne recita:

“Nessun uomo è un'isola,
completo in se stesso;
ogni uomo è un pezzo del continente,
una parte del tutto.”

In un mondo in cui la collaborazione aziendale ha assunto un ruolo di primaria importanza, **l'HR Manager, nonostante abbia un ruolo centrale nella maggior parte dei processi, spesso continua a sentirsi un'isola.** Coinvolto nelle decisioni importanti eppure incompreso e anche temuto, tradizionalmente il responsabile delle Risorse Umane ha sempre sofferto la solitudine in azienda.

Oggi i rapporti tra HR e il resto dell'azienda stanno cambiando, ma **il processo di integrazione è solo all'inizio:** la figura dell'HR spesso continua a essere vista con sospetto o timore reverenziale.

Ma ogni HR, pur mantenendo il suo ruolo unico, può riuscire ad allacciare rapporti utili sia alla propria personale soddisfazione sia ai colleghi con cui collabora.

Ci sono diversi motivi per cui un HR potrebbe non essere ben integrato in azienda: di seguito esploriamo **i tre principali.**

1. Alone di mistero

Molto spesso gli HR Manager sono considerati come i **responsabili delle assunzioni e dei licenziamenti in azienda** e questo alimenta il timore reverenziale che i colleghi possono avere nei suoi confronti.

La verità è che il ruolo dell'HR va ben oltre quello di colui che decide chi "viene lasciato a casa". **In pochi si rendono conto che le Risorse Umane sono il collegamento tra il management e i collaboratori**: questo compito è estremamente delicato perché costringe l'HR a muoversi in un equilibrio perfetto, senza sbilanciarsi troppo dalla parte del management o da quella dei collaboratori.

2. Comunicazione e relazioni complesse

Ogni responsabile HR si trova ad affrontare un fastidioso impasse: per il suo lavoro deve costruire un rapporto di fiducia con i propri colleghi, ma **come si fa a conciliare i rapporti interpersonali con le responsabilità particolari che derivano da questo ruolo?**

Specialmente nei piccoli reparti HR la questione è particolarmente sentita e si pensa che i responsabili delle Risorse Umane debbano **tenere una "distanza di sicurezza" dai propri colleghi** perché questo semplifica tutti quei processi spinosi come:

- le valutazioni delle performance;
- l'assegnazione di aumenti e benefit;
- la terminazione dei contratti.

Banalmente, per un HR può sembrare strano andare a pranzo con un collega e nel pomeriggio aiutare il suo manager a scrivere una performance review non positiva.

Peggio ancora con l'avvento dei social. Uno dei dubbi più snervanti riguarda le richieste d'amicizia o di following dei propri colleghi: cosa fare se sui loro profili personali ci sono comportamenti che vanno contro i valori aziendali?

3. Responsabilità non condivise

Infine, un motivo di allontanamento dai colleghi riguarda la questione delle informazioni: **gli HR sono in possesso di informazioni sensibili** su ogni collaboratore e sono spesso visti come la “polizia” della politica aziendale.

Per gli HR anche un avanzamento di carriera può peggiorare ulteriormente la situazione: più sei in alto nella scala gerarchica delle Risorse Umane, più ti senti solo, come avviene anche a manager di altri reparti. Senza contare che **più conosci l'organizzazione e i suoi piani futuri più è arduo avere rapporti sinceri con colleghi di altre aree.**

Infatti, i CEO di solito riversano sugli HR manager qualsiasi problema che riguardi le risorse nell'organizzazione: dai problemi di performance dei dirigenti alla pianificazione dei passaggi di consegne, arrivando alle questioni delicate come il ridimensionamento di un'area. E l'HR spesso non ha modo di discuterne con altre figure all'interno dell'azienda, **spesso neanche con altri componenti del reparto HR.**



Nonostante la situazione sembri spinosa, il responsabile HR può combattere il senso di solitudine, se è disposto a uscire dalla sua zona abituale.

A queste tre problematiche sono abbinati **tre suggerimenti utili** come punto di partenza per aprirsi di più verso l'esterno e cominciare un processo di integrazione aziendale mantenendo la distanza necessaria per il ruolo di HR Manager.

1. Fai conoscere il tuo ruolo

Come accennavamo prima, molti evitano l'HR Manager perché **non comprendono ancora bene il suo ruolo** e hanno paura di compromettersi con atteggiamenti troppo amichevoli nei suoi confronti.

Negli anni, **l'insieme di attività e compiti in carico al reparto HR è aumentato** e alle più classiche mansioni di recruiting, selezione del personale, gestione degli aspetti amministrativi e fiscali, si sono affiancate altre attività come:

- il coordinamento delle attività di formazione e sviluppo;
- la gestione di strategie di employer retention e di employer branding; la responsabilità dei people analytics;
- il coinvolgimento nei processi di trasformazione digitale dell'organizzazione.

Questi compiti, tutti fondamentali per lo sviluppo e la crescita dell'azienda, spesso passano inosservati agli occhi dei colleghi, che continuano a vedere l'HR come colui che licenzia chi non rende al massimo o non fattura abbastanza.

Non bisogna dimenticare che invece **il ruolo principale dell'HR è quello di mediatore: deve essere capace di abbattere il muro comunicativo che a volte si può ergere tra management e lavoratori.** Un ruolo non semplice, che lo costringe a ponderare molto bene verso quale parte sbilanciarsi in ogni occasione per costruire delle forti relazioni positive tra organizzazione e collaboratori.

Far emergere questo aspetto all'esterno è la chiave per scacciare il senso di solitudine e diventare un punto di riferimento in azienda. Per farlo, bisogna lavorare su **un aspetto cruciale: la comunicazione interna.**

2. Lavora sulla comunicazione interna

Come abbiamo già preannunciato, la comunicazione interna è uno **strumento aziendale potentissimo**, fondamentale per combattere alla radice i problemi della solitudine dell'HR.

La sua gestione incide fortemente sui processi lavorativi, sulle relazioni fra i soggetti e quindi anche sui risultati di tutto il lavoro dell'organizzazione.

Tutto questo si traduce operativamente in **diversi passaggi che ogni HR deve prendere a cuore**:

- in accordo col CEO, condividere con tutti i collaboratori di obiettivi e progetti strategici dell'azienda;
- illustrare i valori aziendali e fare in modo che vengano percepiti come reali dai collaboratori;
- organizzare delle attività che rafforzino il coinvolgimento e la motivazione delle risorse, sostenendo un buon clima;
- applicare la trasparenza all'interno dell'organizzazione, limitando così il fenomeno delle voci di corridoio o dei pettegolezzi alla macchina del caffè.

Le direzioni attraverso cui si muove la comunicazione interna possono essere sintetizzate in tre gruppi: **top-down**, **bottom-up** e **peer-to-peer**.

La modalità comunicativa **top-down** rimane ancora oggi quella maggiormente utilizzata all'interno delle organizzazioni e prevede un flusso di informazioni che sono originate dall'alto - manager, dirigenti, quadri - e rivolte agli altri livelli dell'organizzazione. Questa modalità comunicativa, però, è quella che **origina meno feedback verso i reparti dirigenziali, aumentando quindi i fenomeni di solitudine e isolamento**, oltre a dare spesso origine a rapporti di sudditanza, non utili all'incremento della produttività e di relazione.

Le **aziende che riescono davvero a far la differenza** in questo senso sono quelle che credono e investono in concreti programmi di comunicazione interna **bottom-up**, processo che prevede flussi comunicativi che si sviluppano dal basso verso l'alto.

Gli strumenti adottabili per perseguire questo tipo di comunicazioni sono:

- l'uso di questionari da far compilare anonimamente, in modo da valutare il livello di benessere percepito dai lavoratori all'interno dell'azienda; l'esecuzione di interviste da parte di società di consulenza esterna per monitorare il grado di soddisfazione e le criticità vissute dentro l'organizzazione;
- lo svolgimento di colloqui individuali, per esplorare in profondità alcune dinamiche complesse che siano emerse dalle precedenti indagini.

L'ultimo canale è infine quello della **comunicazione peer-to-peer**, cioè una comunicazione che non ha una direzione verticale ma orizzontale. I collaboratori dovrebbero essere supportati dall'azienda nello sviluppo di skill per comunicare in modo positivo ed efficace tra loro. Questo non solo aiuta a creare un ambiente collaborativo, ma riduce anche il rischio di frizioni e tensioni dovute all'incomprensione.

Una pratica che incoraggia la collaborazione e che rientra in questa categoria comunicativa è quella del feedback peer-to-peer: iniziativa delicata e da maneggiare con cura ma che se ben gestita porta grandi soddisfazioni in termini di fiducia tra pari.

3. Chiedi supporto agli altri reparti

L'ultimo punto vuole abbattere lo stereotipo che il responsabile HR, vista l'unicità del suo ruolo, stia combattendo la sua **personale battaglia in solitaria**.

L'HR, in realtà, è una figura molto aperta verso gli altri reparti: secondo una ricerca condotta da [HR Open Source](#) nel 2018 e confermata l'anno successivo, **il 68% degli attuali professionisti HR ha lavorato in settori al di fuori delle Risorse Umane**.

Questo dato dimostra che, nella maggior parte dei casi, l'HR sa per esperienza personale quello che succede negli altri reparti e probabilmente è disposto a un maggior dialogo con i colleghi.

Questo processo di integrazione dà la possibilità alle Risorse Umane di **“prendere in prestito” skill utilissime per diventare figure strategiche** del cambiamento aziendale e collaborare attivamente con altri reparti.

Ad oggi, uno dei primi alleati a cui [l'HR si può rivolgere è forse il più impensabile, il reparto IT](#). Grazie alle figure tech presenti in azienda, l'HR può acquisire conoscenze e competenze utili sia per tutta l'organizzazione che per il suo lavoro. Due esempi molto utili e attuali riguardano:

- **la metodologia di lavoro Agile:** l'HR può chiedere all'IT approfondimenti su questo tema, software utili per collaborare efficacemente e gestire i flussi di lavoro, e anche consigli su come organizzare e implementare efficacemente il lavoro da remoto;
- **le tecnologie a supporto dell'HR:** intelligenza artificiale, bot, blockchain e automazione stanno rapidamente trasformando l'ecosistema della tecnologia HR. Non è certo che tutte queste innovazioni saranno adottate efficacemente, ma proprio per questo motivo è giusto chiedersi quali siano le giuste tecnologie da sfruttare nel proprio reparto Risorse Umane. E in questo i colleghi IT possono essere un'ottima guida.

Un altro reparto con cui è utile stringere un'alleanza è quello del [Marketing](#).

Specialmente oggi, in cui i compiti di **HR e Marketing sono sempre più interconnessi**, stringere rapporti solidi con il Marketing è fondamentale per qualsiasi responsabile delle Risorse Umane. Insieme si possono sviluppare e progettare differenti attività come:

- nuove strategie di talent acquisition;
- cura del branding aziendale;
- programmi di employee retention ed employer branding;
- sistemi per la raccolta di feedback;
- migliore comunicazione interna.

Così come il Marketing elabora strategie per dialogare con i clienti, allo stesso modo il reparto Risorse Umane deve avere chiaro come creare un legame con il suo pubblico, quello dei collaboratori e candidati.

E nessuno meglio di chi lavora tutti i giorni con i linguaggi della comunicazione può riuscire a trasmettere questo bagaglio di conoscenze.

La collaborazione tra i vari settori all'interno dell'azienda è quanto mai necessaria e prevedere momenti di interazione e progetti di sviluppo comune che coinvolgano più reparti di una stessa impresa è importante principalmente per questi motivi:

- combatte il senso di solitudine, diminuisce lo stress e favorisce il confronto e l'empatia tra colleghi;
- aumenta esponenzialmente il know-how all'interno dell'organizzazione;
- allinea tutti verso un obiettivo comune.

4. Costruisci il tuo arcipelago

Detto tutto ciò si è quindi pronti per l'ultimo step.

Nessun uomo è un'isola, ma all'HR può capitare di sentirsi isolato dal resto dell'azienda. Questa sensazione può essere abbattuta e, anzi, deve essere abbattuta: oggi più che mai, con il **ruolo sempre più di spicco delle Risorse Umane** all'interno delle organizzazioni.


Compito dell'HR Manager moderno è di costruire relazioni e di essere **incluso attivamente nella vita aziendale, dove deve dare il suo prezioso contributo.**

Non solo addetto paghe: oggi l'HR **deve essere un visionario e lavorare spalla a spalla con il CEO nella visione aziendale e nella concretizzazione della stessa attraverso le persone.**

Per farlo, oltre alle sue ovvie doti personali, deve avvalersi delle connessioni che riesce a creare con le persone.

L'HR potrà anche essere un'isola, ma oggi ha la possibilità di costruire il suo arcipelago.

Se ti interessano le innovazioni nel mondo HR non puoi non approfondire la tematica degli OKR:

<p>OKR</p> <p>Cosa sono e come possono dare la svolta al tuo metodo di gestione e valutazione degli obiettivi</p>	 <p>Leggi l'e-book</p>
--	---

Buona lettura!
Il team di Reverse

[Cerchi talenti in poco tempo? Affidaci una selezione!](#)

REVERSE

REVERSE

human
resources
science



www.reverse.hr

Milano - Bologna - Parigi - Berlino - Barcellona