

- ROBERTO BOSCIA CHIARAVALLOTI -

2010



# HR MARKETING<sup>®</sup>

## **Unconventional inspiring book**

PER LA FUNZIONE AZIENDALE HR

Ma non solo.

Come evolvere con successo l'HR  
da ostacolo procedurale  
a Centro avanzato di  
Benessere Professionale.



© Copyright 2010 by Roberto Boscia, Roma, Italy.

Responsabile della pubblicazione e progetto grafico di copertina: Roberto Boscia

HR Marketing® è un Marchio Registrato. Tutti i Diritti riservati.  
[www.hrmarketing.info](http://www.hrmarketing.info)

Scelta delle fotografie e creazione dei Poster a cura e © dell'Autore. Tutti i Loghi e Brand qui citati, sia di prodotti che di trasmissioni televisive appartengono ai rispettivi Proprietari.

L'Opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art.68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata dall'Autore.

**L'Autore**

# Roberto Boscia



Sposato, due figlie, E' Laureato in Legge e dopo aver assolto gli obblighi di Leva come Ufficiale Istruttore dell'Arma dei Carabinieri, inizia la sua carriera in FIAT Auto nelle Relazioni Sindacali dello Stabilimento di Pomigliano d'Arco, ruolo seguito poi da altre posizioni di Responsabilità all'interno dello stesso Gruppo FIAT e successivamente in altre aziende operanti su differenti aree di Business (tra cui Maggiore National, Ospedale San Raffaele, British Airways, BNL) sia come Direttore di Funzione, Esperto di Reingegnerizzazione dei Processi Organizzativi, che come consulente esterno Senior a livello internazionale.

Mentre scrive è dal 2003 Direttore del Personale di Orange Business Services (Gruppo France Telecom) per 32 Paesi dell'Area Sud Est Europa, CIS- Baltics e Turchia. Fa parte del Corporate Talent Pool.

Ricopre poi la carica di Brand Ambassador per il marchio Orange Business Services ed è membro esterno del Training Centre of Excellence.

E' infine Consulente Strategico di BPR, Creativity e Luxury Events.



## Ringraziamenti

*A tutti coloro che ho incontrato ed incrociato nella mia Carriera Professionale, con cui più o meno volontariamente ci siamo regalati conoscenze e bagagli esperienziali reciproci.*

*Soprattutto a coloro che hanno avuto modo di farmi vedere cosa è bene non fare mai quando si gestiscono Persone, preziosissime nozioni che, opportunamente ribaltate, mi hanno permesso di riscuotere notevoli successi, e non solo professionali.*

*A Mr. Bob Hagger, la Madre di tutti i Consulenti, il cui aplomb britannico e la cui visione quotidianamente Strategica mi hanno illuminato sul cammino del piacere di Lavorare, insieme all'onore dell'affidamento di una fiducia totale che pochi possono vantare nella loro carriera, e che con orgoglio ho onorato.*

*A mia Moglie Annette, senza la quale questo Libro non avrebbe mai visto la luce, ed alla mia Famiglia, all'Ordine dei Padri Scolopi ed all'Arma dei Carabinieri che mi hanno forgiato nel saper riconoscere la differenza tra Autoritario e Autorevole.*

*Ma soprattutto al mio Team effettivo rigorosamente in ordine alfabetico: Ilaria, Giulia, Maria Pia, Monica e Sonia, autodefinitesi le Boscia's Angels.*

Keep in touch: **[www.robertoboscia.it](http://www.robertoboscia.it)**

*“E' impossibile basare l'impostazione del proprio lavoro semplicemente sulla analisi di quello che la moda e la sua immagine "sono state" od anche "sono attualmente".*

*Nella migliore delle ipotesi, questo modo di operare porterebbe ad adeguarsi a fenomeni e gusti nel momento della loro affermazione, il che coincide con l'inizio del loro declino.*

*In pratica, ispirarsi a quello che sembra essere la tendenza del momento significa ispirarsi a qualcosa di "già avvenuto".*

*E quindi già vecchio”.*

# Indice

<b>Premessa</b>	9
<b>INNOVAZIONE: Be inspired</b>	
<b>L'HR e il Marketing</b>	19
-Definizioni	
<b>L'HR Marketing: cos'è</b>	27
-E cosa non è. 4 Principi base	
<b>Taci ed Ascolta</b>	42
-L'indagine di Hr Marketing	
<b>Il Rasoio di Occam</b>	57
-Per capire l'HR Marketing	
<b>PRECISIONE: Be inspired</b>	
<b>Punto di Contatto:</b>	65
-il confine invisibile tra <b>POS</b> e <b>POW</b>	
<b>ESPERIENZA: Be inspired</b>	
<b>Pianifica</b>	73
-Consapevolizzare la semplicità emozionale	
<b>DESIGN: Be inspired</b>	
<b>Intimacy excellence</b>	81
-Il design del rapporto	

<b>ADVOCACY: Be inspired</b>	
<b>Underworld: vedere l'invisibile</b>	93
-Zigmund Bauman	
-Dove sei?	
-Il Lavoro Metaliquido	
-L'evoluzione del Personal Brand	
-Tout celles qui portent la frange à la Kate Moss!	
-Basta con questa Leadership!	
<b>L'HR Business Partner</b>	111
-Da obsoleto ostacolo a Valore aggiunto	
-Le Competenze in ottica di HR Marketing	
-Analisi	
-Canali	
-L'HR Identity	
-U.E.S. approach	
-Rinnovamento	
<b>Inbox</b>	132
<b>L'Approccio Mentale</b>	133
-Dal Change Management al <b>Courage Management</b>	
<b>VALORE: Be inspired</b>	
<b>Ridi Pagliaccio</b>	141
<b>POESIA: Be inspired</b>	152
<b>Rassegna Stampa</b>	159
<b>Appendice</b>	165
<b>Bibliografia</b>	168

# Premessa

Specifico sempre, ogni volta che ho occasione di essere invitato a parlare a Congressi o Seminari, quella che considero la base dell'HR moderno ed uno dei pilastri fondamentali dell'HR Marketing e cioè che esistono 4 criteri di classificazione nella valutazione delle persone:

1) La Prestazione. Semplice, devi fare certe cose, entro un certo tempo. Tasks, Obiettivi complessi etc etc. Target misurabili, % varie e alla fine si tirano le fila. (Es. Un contabile deve conciliare l'80% dei movimenti bancari degli ultimi tre mesi dell'anno entro il 15 Gennaio).

2) Il Potenziale. Sulla base di parametri vari, generalmente età, titolo di studio, esperienze all'estero tanto per citare le più banali, viene valutata la possibilità di crescita e di percorso verso livelli superiori (o ambiti di competenza più ampi) del soggetto/a valutato.

(Es. Il neolaureato in Legge che ha fatto 3 stage e 2 master di cui uno a Boston sarà valutato con un potenziale più alto rispetto ad un diplomato fuori corso)

3) La Competenza. Il famoso Bilancio delle Competenze, sexy e fashion nei primi anni '90, ora se ne occupa Chi l'ha visto. Non ne sento parlare da un pezzo. Comunque sono generalmente definite come il possedere da parte di qualcuno/a le capacità e risorse necessarie per raggiungere un obiettivo.

(Es. Un giornalista di Cronaca Mondana è "Competente" se riesce ad essere nel giusto giro degli inviti, e se non ha l'invito sa come procurarselo, ha capacità di avvicinare i VIP, sa cogliere potenziali gossip etc etc..)

## **Ma tutto ciò non basta.** Il Quarto, appunto

C'è un criterio cruciale per completare il quadro, e spesso l'ignorarlo, il trascurarlo o semplicemente (cosa che accade nel 90% dei casi) non sospettarne l'utilità (o magari l'esistenza, nei casi più sciagurati) porta a risultati abietti dei quali nella mia esperienza ho avuto modo di osservare alcune brillanti sfaccettature e fortunatamente, per la posizione occupata, sono anche riuscito ad evitarne i devastanti effetti.

## Il Quarto elemento è **L'ATTITUDINE:**

- 1) Al Contabile, piace chiudersi in ufficio a smazzarsi tutti gli estratti conto o magari preferirebbe essere utilizzato per trovare una diversa organizzazione dei Centri di Costo interfacciandosi con le diverse linee di Business?
- 2) Il neolaureato impazzisce all'idea di entrare in uno Studio Internazionale o piuttosto sogna di dedicarsi alla carriera Universitaria?
- 3) Il/La Giornalista è un tipo mattiniero e trova sfiancanti le serate stile Cafonal della "Roma godona" come la definisce Dagospia e sarebbe magari più portata a scartabellare per seguire un' inchiesta giudiziaria sugli abusi edilizi nel Triveneto?

Proviamo a travasare in ambito aziendale questo concetto, il concetto di Attitudine, che rientra perfettamente nell'environment HR Marketing, e subito avremo un' idea, ognuno con la propria esperienza, di quanto spesso alcune problematiche di stampo HR potrebbero trovare una diversa lettura al di fuori delle sciabolate del Rasoio di Occam (che vedremo più avanti) permettendo all'HR (e all'Azienda tutta) di dare un boost significativo all'efficienza delle Risorse in Azienda.

E molto spesso qui in questa lettura anche di dare una risposta alle incretose fattispecie di Low Performers su cui tutti più o meno ci troviamo a dover agire prima o poi..

Alla fine di questo testo si riuscirà anche ad entrare un pò di più nel meccanismo complesso di una valutazione allargata, ma logicamente la premessa serve a specificare che molte delle cose scritte qui conseguentemente, potrebbero non "matchare" con l'attitudine del lettore, che troverà quindi maggiore sfida nel compiere uno sforzo aggiuntivo al momento della concreta applicazione di questo Lifestyle HR Marketing nella propria vita quotidiana.

C'è poi un altro aspetto della vita manageriale che va tenuto in considerazione, e che dipinge troppo spesso con cupi toni quasi predepressivi la vita aziendale e quotidiana delle persone che lavorano in posizioni di responsabilità. Anzi, sono costoro stessi che danno della loro esistenza una immagine che viene benissimo così descritta:

*"Mi sento in colpa perchè non faccio le cose che dicono di fare i professori di management, i formatori e i libri che ho letto. Quando esco da una di queste sessioni di formazione, o dopo aver letto l'ultimo trattato sul management, sono pronto e determinato a farlo. Poi però mi piovono addosso la prima telefonata di un cliente infuriato e un nuovo progetto con una scadenza pressochè immediata e così torno alla solita routine. Non ho tempo per gestire il mio tempo"* (Barry, Cramton e Carroll 1997, pp.26-27)

Questa simpatica confessione citata peraltro da Henry Minzberg nel suo ultimo libro di management costituisce fulgido esempio dell'approccio più sbagliato nei confronti di contributi esterni tesi a migliorare la propria vita, e non solo lavorativa: l'aspettativa del Manuale.

Questo vale anche per il libro che state leggendo. Non è un Bignami su quello che bisogna fare. Non una guida stile Cucina Italiana verso sicuri successi applicando infallibili ricette tarate al millimetro nella loro standardizzata banalità.

Semmai è più simile ad "Hell's Kitchen". Mai visto? Forgiante. Digitalarlo su Google per avere un'idea. Chiunque ha responsabilità di rilievo dovrebbe passarci almeno tre mesi.

In diversi anni poi vari studi sono giunti a conclusioni tipo:

- 1) il manager non è un pianificatore riflessivo e sistematico
- 2) il lavoro del manager è "una maledetta cosa dopo l'altra"
- 3) il lavoro del manager è una preoccupazione continua
- 4) le attività più importanti sembrano mescolarsi a quelle più banali senza un ordine riconoscibile etc etc etc.

conclusioni assurde agli allori della summa teologica manageriale con rilevante entusiasmo. Grazie. Pensavamo tutti che il manager fosse un lavoro più tranquillo del Giardiniere.

Il vero problema è che i Libri-Manuale ti dicono quello che devi fare, oppure quelli descrittivi ti dicono come stanno le cose, lasciando il Manager alle sue riflessioni (che però pare non abbia il tempo di fare...).

La presunzione di questo Libro invece si pone, avendo come base una eterogeneità di percorsi vissuti, consistenti e concreti nel mondo reale anche di front-line, su un piano completamente diverso.

E' una Guida. Uno strumento di Maieutica "Unconventional Inspiring" che vuol dire per intenderci seguire un percorso inusuale per arrivare ad un risultato che non è tanto obiettivo, quanto conseguenza. E quindi più naturale.

Lo scopo è quello di ispirare. Di guidare verso un trasferimento di ownership in termini di mentalità, ma soprattutto di provocare socraticamente appunto, una consapevolezza endogena, per consentire un concreto miglioramento ed una tangibile differenza nell'approccio alle tematiche gestionali in termini di Risorse Umane ed ottenere un miglioramento consistente anche in tutte le altre direzioni nella propria attività.

Buona lettura.



# AUTHORITY

LOOKING LIKE A BIG BOSS DOES NOT MEAN BEING ONE



*L'affabile Capo del Personale-tipo.*



*E',  
"E"*

*in riunione attualmente, il **Capo del Personale** non può ricevere la sua chiamata...se mi lascia un recapito la faccio ricontattare quanto prima".*

Velocemente il Ragionier X piantò la riunione col suo collaboratore nella stanza a fianco, piombando sulla sua cortese Segretaria di mezza età che aveva appena attaccato il telefono e fiocinandola col dito puntato precisò con fierezza mista a disprezzo:

**Io non sono** il *Capo del Personale*, sono il **DIRETTORE** del personale!  
**Se lo ricordi, signora.**

A volte si impara in Azienda ciò che non si dovrebbe fare, piuttosto che ciò che si fa, e come lo si fa.

Molto si è sempre detto sull'evoluzione della Funzione HR, che negli anni 60 veniva popolata principalmente da Avvocati/ex Militari per poi evolvere di struttura, passando ad avere sempre meno una funzione di controllo e procedendo verso un modello organizzativo, da "personale" a "Risorse Umane" accezione peraltro in seguito non immune da critiche assimilandone il concetto ad un asset privo di umanità etc etc.

Parallelamente negli anni 80 in maniera consistente e strutturata si affermava il "Marketing" come filosofia pragmatica di rivoluzionamento dell'approccio al Mercato ma soprattutto ai Clienti, da parte delle Aziende.

Storie parallele, appunto, e sempre in fermento specialmente costituenti terreno spettacolarmente fertile e sconfinato per l'attività di Consulenza, sempre tesa all'esplorazione di nuove opportunità ed al traino delle imprese verso un futuro di successo.

Come tutte le cose, a volte vero a volte interpretabile, ma sempre entrambi gli ambiti separati, senza che venisse identificato alcun legame. Anzi.

HR e Sales/Marketing. Noiosi gli uni, sorridenti ed abbronzati gli altri. Numeri, controlli, statistiche, improbabili training che sottraevano tempo all'attività dedicata al Cliente. Dall'altro lato, gadget, feste, eventi, giornali, pubblicità, colore, spot e poi, le televisioni. Piano piano qualcosa cambia, si parla di Amministrazione separata dalla Gestione del Personale/Risorse Umane. Molti ancora non sanno che vuol dire "HR" utilizzato solo da Aziende internazionali. Esiste ancora la Posta Interna, i fattorini, si scrive a macchina.

E poi si va verso il 2000, negli anni 90 scoppia Internet, si scopre la "Comunicazione Interna" non a livello tecnico ma coinvolgitivo, c'è altro oltre le Prestazioni e il Potenziale, si studiano nuovi modelli, crollano gli ideali e spesso non si sa più chi è il "Padrun".

In Europa si circola liberamente, le Generazioni si accorciano di durata e si moltiplicano a seconda della esponenziale alfabetizzazione informatica: "X", poi "Y" e via dicendo. Si

vedono Canali TV dell'altro mondo ma **L'ambiente HR** si evolve in maniera dicotomica: si divide sempre più il mondo delle elucubrazioni teoretico astratte dalla vita vera, concreta, reale.

**Vai a dei corsi, leggi riviste specialistiche dove le Strategie volano altissimo. Poi torni in Ufficio e le RSA o "U" ti riportano coi piedi per terra.** E poi si chiameranno magari in modo diverso, ma

non cambierà granchè. La parola chiave che inizia a girare è **Leadership**, Infine il 2000 inoltrato. Qualche luce, sprazzi di modernità, spesso visti come exploit financo a volte

**eretici**, ma il mondo HR sembra detorpidirsi. **Nasce ed esplode il fenomeno del Social Network sul web ma molti in azienda lo vietano.**

*Mala tempora currunt*, le crisi sono dietro l'angolo, ci si attacca un pò a tutto. Qualche Consulente visionario osa concetti molto spinti, ma che non suonano più ridicoli come lo sarebbero stati anni prima. Il Terziario avanzato è quasi obsoleto, la tecnologia spinge a diverse aperture mentali, concetti privatistici dilanano la Pubblica Amministrazione. Con successo peraltro. Nulla fa più notizia per più di due giorni, nulla sconvolge, "Impossibile is nothing", recita uno spot. Vero.

E solo adesso si inizia a sentire la parola Marketing timidamente associata alla Funzione del Personale, seppure in modo approssimativo e limitato all'Employer Branding o al miglioramento della Comunicazione.

**Nulla di più.** Finora.

**Questo volume contiene spunti, esempi, parabole, riflessioni che servono a guidare il lettore verso dei passi concreti per trasformare il proprio ruolo non solo di HR ma di gestore di persone, da sforzo in stile di vita, da obiettivo da raggiungere a successo per se stessi e passare...**

...da sfidato, a Sfidante.



**Che foto idiota vero? Wow! Yeah! La solita trita immagine del Manager di successo che sfonda qualsiasi Target.** Richiama anche il vecchio concetto del “Multilevel Marketing” no? Bene. Ora pensa come poteva essere possibile che folle di persone si entusiasmassero all’inverosimile e sgomitassero per accaparrarsi (pagando) un Kit che sarebbe servito per vendere improbabili prodotti qualsiasi. Manipolazione? Follia collettiva? Leadership? Loro quel Kit non lo volevano solamente.

**Lo DESIDERAVANO.**

**Se sei fichissimo ma sembri sfigato, sarai sempre per tutti, solo sfigato.** Continua a leggere, ed intanto, comincia a pensare. Sai far desiderare qualcosa Professionalmente?

*“Oltre a comportarti da vincente, devi vestirti come un vincente.  
Ecco perché ho varato un progetto per fare distribuire  
gratuitamente Smoking ai senzatetto...”.*  
(Jack Donaghy-Alec Baldwin, “30 Rock” Fiction umoristica TV USA)



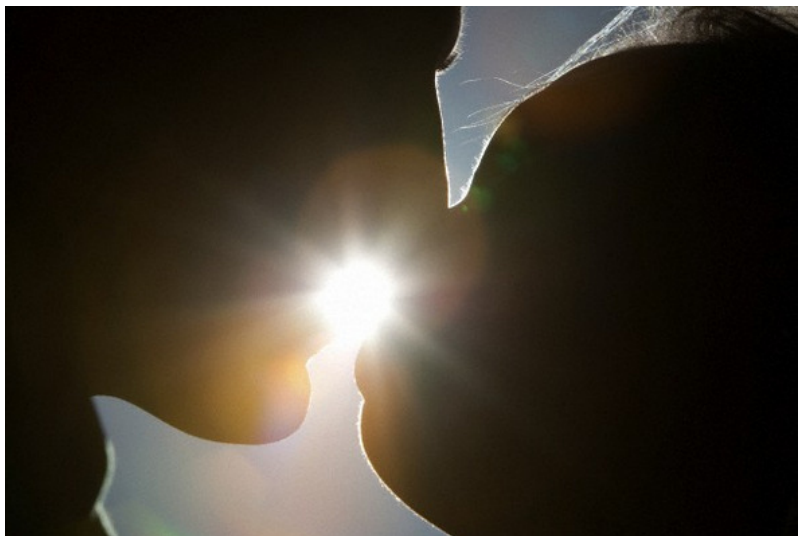
Mettetevi comodi. Inizieremo con un bench tra i  
Concetti di HR e di Marketing.

Lasciati ispirare:

# Innovazione

# L'HR e il Marketing

*“Da un certo punto in avanti non c'è più modo di tornare indietro.  
E' quello il punto al quale si deve arrivare”.*  
(Franz Kafka)



# Risorse umane (HR)

**Risorse umane** è un termine usato nel linguaggio manageriale e dell'economia aziendale per designare il personale che lavora in un'azienda e, in particolar modo, il personale dipendente<sup>1</sup>.

Con questa espressione si vuole evidenziare l'aspetto di valore o capitale insito nel personale, nella sua professionalità e nelle sue competenze e, quindi, il fatto che le spese per lo sviluppo di tali risorse devono essere considerate investimenti. L'uso dell'espressione è inteso a sottolineare l'importanza delle risorse umane nell'ambito dell'azienda, il loro essere una fonte di vantaggio competitivo per l'azienda e l'intero sistema economico, anche se è stato a volte letto come riflesso di una concezione che tende a svalutare la dimensione umana del lavoratore per assimilarlo alle altre risorse aziendali.

## *La funzione risorse umane*

L'espressione "risorse umane" è oggi utilizzata anche per designare la funzione aziendale (in passato denominata "personale" o simili) che si occupa dei vari aspetti di un particolare sistema operativo aziendale, il *sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane*, nel quale rientrano i seguenti processi concernenti le risorse umane:

- pianificazione;
- reclutamento, selezione ed inserimento in azienda;
- formazione;
- valutazione;
- carriera e mobilità del personale;
- politica retributiva;
- relazioni sindacali e rapporti con il personale.

Tale funzione è di solito unita o quantomeno strettamente integrata con la funzione organizzazione. Va inoltre citato il processo complementare alla gestione delle risorse umane, cioè quello dell'*amministrazione del personale*, che si occupa degli aspetti retributivi, contributivi e fiscali.

La gestione delle risorse umane va assumendo un'importanza sempre maggiore nelle aziende, evolvendo dal tradizionale ruolo prevalentemente amministrativo ad uno più marcatamente strategico, vista la centralità che i moderni modelli di management attribuiscono alle risorse umane e al loro sviluppo per il conseguimento degli obiettivi. In quest'ottica, un rilievo sempre maggiore è assunto dai sistemi di valutazione del personale e dalla formazione. Inoltre, nella moderna gestione delle risorse umane è sempre più importante il ruolo assunto dalle tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT); in quest'ambito i sistemi informativi per la gestione del personale sono andati evolvendosi, arricchendo le tradizionali funzionalità gestionali-operative (calcolo delle retribuzioni, registrazione dei dati amministrativi ecc.) con funzionalità di supporto alle decisioni: si parla, in questo caso, di *human resource management system* (HRMS).

---

<sup>1</sup> Ricerca effettuata su Wikipedia



# Marketing

Il **marketing** (termine inglese, spesso abbreviato in *mkt* o *mktg*) è un ramo della scienza economica che si occupa dello studio descrittivo del mercato e dell'analisi dell'interazione del mercato, degli utilizzatori con l'impresa. Il termine prende origine dall'inglese *market*, cui viene aggiunta la desinenza del gerundio per indicare la partecipazione attiva, cioè l'azione sul mercato stesso.

Marketing significa letteralmente "piazzare sul mercato" e comprende quindi tutte le azioni aziendali riferibili al mercato destinate al piazzamento di prodotti, considerando come finalità il maggiore profitto e come causalità la possibilità di avere prodotti capaci di realizzare tale operazione.

## Definizioni

Diverse sono le definizioni possibili del marketing, a seconda del ruolo che nell'impresa viene chiamato a ricoprire in rapporto al ruolo strategico, al posizionamento dell'impresa nel suo ambito competitivo. La definizione principe viene da Philip Kotler, riconosciuto all'unanimità quale padre dei più recenti sviluppi della materia per i lavori apparsi dal 1967 al 2009, con l'ultimo lavoro nato dall'ultima crisi: *Chaotics*. Ma le origini del concetto di marketing hanno radici ben lontane. Con l'economista italiano Giancarlo Pallavicini, già nel 1959, queste radici si accompagnano agli iniziali approfondimenti delle ricerche di mercato, costituenti, di fatto, i primi strumenti di quello che divenne poi il marketing moderno <sup>[1]</sup>; egli introduce infatti le seguenti definizioni:

- Il marketing viene definito come quel processo sociale e manageriale diretto a soddisfare bisogni ed esigenze attraverso processi di creazione e scambio di prodotto e valori. È l'arte e la scienza di individuare, creare e fornire valore per soddisfare le esigenze di un mercato di riferimento, realizzando un profitto: *delivery of satisfaction at a price*.
- Il *marketing management* consiste invece nell'analizzare, programmare, realizzare e controllare progetti volti all'attuazione di scambi con mercati-obiettivo per realizzare obiettivi aziendali. Esso mira soprattutto ad adeguare l'offerta di prodotti o servizi ai bisogni e alle esigenze dei mercati obiettivo ed all'uso efficace delle tecniche di determinazione del prezzo, della comunicazione e della distribuzione per informare, motivare e servire il mercato.

### Marketing

#### Concetti chiave

Prodotto / Prezzo  
Promozione / Distribuzione  
Ricerche di mercato / Strategie di marketing  
Marca / Brand management

#### Promozione

Pubblicità / Sales promotion  
Personal Sales / Mailing  
Pubbliche relazioni / Direct marketing

#### Promozione: Media

Giornali / Riviste  
Televisione / Radio

#### Argomenti correlati

Comunicazione / Economia aziendale  
Customer relationship management

Tuttavia sono state proposte anche altre definizioni. Citiamo in primo luogo quella di **Russell Winer**<sup>2</sup>: « Marketing: l'insieme delle attività che mirano a influenzare una scelta del consumatore o cliente. »

**William Pride e O.C. Ferrel**<sup>3</sup> ne danno una definizione più globale:

« Marketing: processo di produzione, promozione, distribuzione (punto vendita) e determinazione del prezzo di beni, servizi o idee al fine di porre relazioni soddisfacenti con il cliente in un ambiente dinamico. »

In realtà, negli ultimi venti anni, il marketing ha subito una rapida e forte evoluzione che ha segnato la concezione stessa del marketing come ambito di ricerca. Tale tendenza è rintracciabile nell'evoluzione delle definizioni che l'American Marketing Association, l'organismo più autorevole nella ricerca di marketing al mondo, ha coniato negli ultimi anni. Nel 1984, l'AMA Board, dava questa definizione, che riportiamo anche in Inglese per maggior precisione:

(**EN**)

« The process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchanges and satisfy individual and organizational objectives »

(AMA Board, 1985)

(**IT**)

« Il processo di organizzazione e di esecuzione del concepimento, della politica dei prezzi, delle attività promozionali e della distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi commerciali e soddisfare gli obiettivi degli individui e delle organizzazioni. »

Questa visione è molto simile a quella finora descritta nelle precedenti definizioni. Negli ultimi anni, il marketing ha iniziato invece ad abbandonare la prospettiva transazionale, per concentrarsi maggiormente sull'ottica relazionale. La definizione più recente dell'AMA Board descrive infatti il marketing così:

(**EN**)

« An organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders. »

(AMA Board)

(**IT**)

« Una funzione organizzativa ed un insieme di processi volti a creare, comunicare e trasmettere un valore ai clienti, ed a gestire i rapporti con essi in modo che diano benefici all'impresa ed ai suoi portatori di interesse. »

---

<sup>2</sup> Professore alla Carnegie Mellon University di NY

<sup>3</sup> Autori del volume *“Marketing-il ruolo nell’impresa e nella Società”*

## *Sviluppi del marketing*

**Philip Kotler**<sup>4</sup> distingue, nella storia economica recente, quattro strategie di approccio al mercato da parte dell'impresa:

- Orientamento alla produzione: in questo periodo, dalla Rivoluzione industriale fino alla metà del Novecento, il mercato è caratterizzato da un eccesso di offerta rispetto alla domanda. Unica preoccupazione dell'imprenditore è ridurre i costi di produzione, azione giustificata soprattutto nei mercati dove prevalgono beni *commodity*, e dove quindi si può vincere con la concorrenza di prezzo.
- Orientamento al prodotto: intorno agli anni '30 del Novecento l'impresa si concentra sulla tecnologia del prodotto, piuttosto che sul consumatore. Il rischio di questa strategia è la cosiddetta miopia di marketing (en:Marketing myopia), cioè non accorgersi che il fattore chiave di successo per un'azienda non è dal lato dell'offerta ma della domanda, cioè del bisogno o funzione che il cliente deve soddisfare (rendendo quindi vani gli sforzi per sostenere un prodotto se esistono tecnologie alternative più comode/economiche/efficaci).
- Orientamento alle vendite: a partire dagli anni '50 e '60 del Novecento si cerca di vendere ciò che si produce. È una prospettiva di tipo *inside-out*, praticata soprattutto nel breve termine, e con prodotti/servizi a bassa visibilità (*unsought goods*), oppure in casi di sovrapproduzione, o ancora quando un mercato è saturo (e quindi va conquistato con la forza vendita). Anche in questo caso il rischio è di capire poco cosa desidera il consumatore finale.
- Orientamento al marketing: consiste nella comprensione dei bisogni del cliente, per produrre i beni e quindi soddisfarli. È una prospettiva di tipo *outside-in*, o anche *pull* (capire il mercato) anziché *push* (spingere sul mercato). Nasce a partire dagli ultimi anni del Novecento ed è sempre in continuo sviluppo fino ai giorni nostri.

Lo sviluppo della funzione del marketing nelle imprese è parte di una strategia di mercato che viene definita "proattiva", dove l'impresa ha un ruolo propositivo nei confronti dei bisogni del mercato.

## *Ruolo del marketing*

Il marketing può rivolgersi ai consumatori, e in questo caso si parla di *marketing B2C*, (*business to consumer*, "dall'impresa al consumatore"), spesso definito semplicemente marketing; oppure, può rivolgersi al mercato delle imprese, e in questo caso prende il nome di marketing industriale o *marketing B2B*, (*business to business*, "da impresa a impresa").

Sono da citare anche il marketing *dei servizi* (compagnie aeree, catene alberghiere...) e il marketing *istituzionale* (fatto cioè da istituzioni). Di significato meno economico è il marketing *politico*, così come quello che le aziende riservano ai propri dipendenti e che viene comunemente definito, sebbene impropriamente, *marketing B2E* (*business to employee*, "da impresa a dipendente").

---

<sup>4</sup> È stato indicato come il quarto "guru del management" di tutti i tempi dal Financial Times (dopo Jack Welch, Bill Gates e Peter Drucker) e acclamato come "il maggior esperto al mondo nelle strategie di marketing" dal Management Centre Europe. Viene anche considerato uno dei pionieri del marketing sociale.

Questa attività pertanto può fungere da "interfaccia" tra l'impresa e il contesto esterno (insieme al settore vendite, import/export, pubbliche relazioni e altri), osservandone il comportamento e presidiando, almeno in parte, i flussi informativi uscenti dall'impresa (voluti o non voluti), e incamerando le conoscenze provenienti dall'esterno; tra queste sono compresi i deboli segnali che consentono di comprendere, possibilmente in tempo utile, le modifiche al mercato che si realizzeranno in un prossimo futuro.

L'analisi della posizione competitiva dovrebbe essere diffusa nella direzione delle varie funzioni, ma spesso è lasciata al marketing, che utilizza modelli come le "5 forze di Porter" (teorizzate dal docente universitario statunitense Michael Porter), modelli analitici come la matrice del Boston Consulting Group o le **7S** della McKinsey, le ricerche ed indagini di mercato e le segmentazioni del mercato.

Il marketing è inoltre volto alla *creazione del valore per il cliente*, e uno dei suoi scopi è creare un posizionamento della marca (*brand*) nella mente del consumatore attraverso tecniche di *brand management*. Le ultime tendenze sono volte allo studio del marketing *esperienziale*, che abbraccia la visione del consumo come esperienza, in cui il processo di acquisto si fonde con gli stimoli percettivi, sensoriali ed emozionali.

## ***Piano di marketing***

Il piano di marketing è la pianificazione della strategia a livello *corporate*/aziendale, ed è diviso nelle seguenti fasi:

- definizione della *missione*, che è formata da:
  - i bisogni di mercato che devono essere serviti.
  - gli elementi di distintività dell'impresa
- identificazione dell' *Area Strategica di Affari* (dall'inglese *Business Strategic Unit*) nella quale si andrà a operare, cioè le varie attività dell'azienda vanno classificate nelle apposite matrici di *analisi del portafoglio*:
  - la matrice Boston Consulting Group
  - la matrice General Electric.
- identificazione delle *strategie di sviluppo* per ciascuna attività, attraverso la matrice di Ansoff.

Il piano di marketing è un documento scritto formato dai seguenti contenuti:

- *Sommario*: è il sommario dell'intero piano di marketing;
- *Obiettivi*: sono i risultati desiderati che portano alle vendite e ai profitti. Devono essere dettagliati, realistici, quantificabili (definiti in termini economici di utile netto o fatturato) e posti in ordine gerarchico;
- *Analisi dello scenario competitivo*: analisi del mercato, della concorrenza, dei consumatori: marketing audit;
- *Analisi SWOT*: identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'azienda (*Strengths and Weaknesses*), valutazione delle opportunità e dei rischi del mercato (*Opportunities and Threats*);
- *Strategie*: complesso di azioni per raggiungere gli obiettivi;
- *Piano di azione*: specifica cosa sarà fatto, chi lo farà, quando sarà fatto, e quanto costerà. È l'elaborazione delle strategie;

- *Budget*: documenti finanziari preventivi, tra cui le proiezioni dei costi/ricavi previsti;
- *Controllo*: indica le modalità di monitoraggio dell'attività;
- *Piani di emergenza (contingency plans)*: alternative da attuare in caso di problemi; non sempre sono presenti nel piano.

## ***Marketing: Naming***

Per comunicare efficacemente un prodotto o un servizio, il suo nome è spesso un fattore determinante del suo potenziale successo. La scelta del nome è un'operazione detta appunto *naming* (dall'inglese per "nominare"). Il *naming* ha la funzione di tracciare cognitivamente l'identità di marca verso i desideri, le esigenze e le richieste del consumatore.

Il *naming* è un'azione primaria nelle operazioni di brand management, risultato di un processo dove la strategia si traduce in creatività nella forma di un nome. È infatti una delle attività del copywriting, svolta secondo un briefing che individua gli obiettivi di comunicazione del brand.

## ***Marketing territoriale***

Di recente comprensione e sviluppo è il cosiddetto "marketing territoriale" (erroneamente confuso con il "geomarketing") che, quale attività strategica di sviluppo economico e sociale, si pone il prioritario obiettivo di analizzare, comprendere, valorizzare e definire le strategie di sviluppo più consone per lo sviluppo di sistemi economico produttivi locali. La prioritaria esigenza è quella di produrre una sostanziale evoluzione del comprensorio territoriale in virtù delle specifiche caratteristiche espresse o latenti. Nell'era della globalizzazione, in altre parole, ha lo scopo di formulare una strategia di sviluppo competitivo organico per l'intero territorio accentuando l'attenzione sulle tipicità e le valenze dello stesso.

Le fasi che precedono la definizione di un programma strategico di marketing territoriale sono:

1. L'analisi del territorio e del suo sistema economico e sociale;
2. L'individuazione delle caratteristiche e delle potenzialità espresse ed inesprese;
3. La comprensione delle tipicità e delle valenze proprie del comprensorio;
4. L'individuazione delle variabili e dei condizionamenti territoriali;
5. L'individuazione dell'attuale potenziale specifico ed aggregato e di quello esprimibile dal territorio;
6. L'individuazione del collocamento "merceologico" del comprensorio;

La definizione del programma di marketing territoriale devono tenere conto:

1. Dei soggetti pubblici e privati presenti sul territorio e delle loro specifiche competenze ed esigenze;
2. Della necessità di produrre effetti positivi sia sul sistema economico locale che sull'intera società;
3. Dalla necessità di sviluppare politiche di aggregazione operativa e funzionale tra i diversi soggetti coinvolti o beneficiari delle attività;
4. Della necessità di sviluppare progetti e programmi capaci di generare risultati strutturali e tangibili nel breve, medio e lungo periodo;
5. Dell'impossibilità di modificare sostanzialmente le attività in corso se non in termini evolutivi;

6. Della necessità di valorizzazione, ristrutturazione, riconversione e riqualificazione di strutture o realtà non più economicamente rappresentative o non utilizzate per il loro specifico potenziale;
7. Dell'esigenza di produrre effetti economicamente rilevanti in considerazione della pluralità e peso dei soggetti coinvolti;
8. Del fattore tempo che impone scelte e decisioni in linea con l'evoluzione dei mercati.

Il concetto di marketing territoriale non deve quindi essere frainteso con una semplice attività di natura promozionale che invece dipende dalla definizione di piani strategici chiari e programmati a monte. Altro concetto molto importante afferente al marketing territoriale, che alcune teorie propongono, è la costituzione del *Marchio d'Area*, definito come l'individuazione di un'area territoriale che si impegna a progettare e realizzare una rete di servizi, sia pubblici che privati, tra loro omogenei, coordinati e complementari, non sovrapponibili e non concorrenziali (esempio tipico è il marchio d'area "Salento d'Amare che vuole valorizzare la realtà del territorio salentino). La proliferazione di tali marchi deve prescindere da una seria e profonda modifica delle politiche di promozione e valorizzazione nazionale necessarie per la maggiore comprensione delle valenze e specificità espresse dalle singole località.

**Bene.** Notato nulla? Da una ricerca web si possono trovare quindi

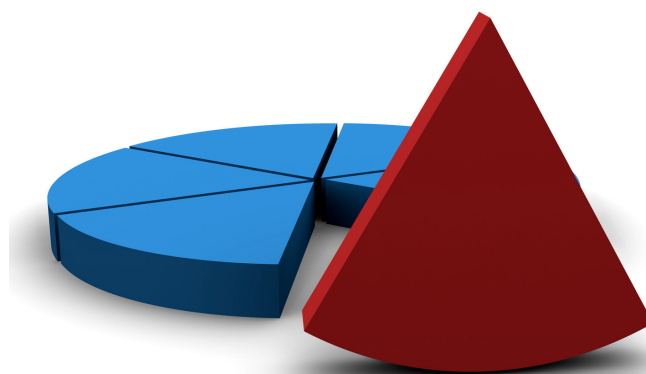
**1** Pagina per l'HR, **5 e ½** per il Marketing.

Ora dopo aver letto questa pappardella, comincia a fare un paragone. Alla luce della descrizione del MKT, cosa manca all'HR? Dove l'attuale concezione del modello per la Funzione ancora resta abbarbicato?

Quali possono essere gli spazi evolutivi per l'HR? Dove il posizionamento dell'HR nel suo ambito competitivo? Può dirsi che ci sia effettivamente la tensione a **"creare e fornire valore per soddisfare i bisogni del Mercato di riferimento?"**

**B2E** ti dice nulla? **Qual è il tuo Brand?** Sai lavorare e far lavorare **Esperenzialmente?**

**Per ora 5 a 1.**



# L'HR Marketing

Cosa è, cosa non è.

*“Chi vuole muovere il Mondo, prima muova se stesso”*  
(Socrate)





# FUTURE

THE FUTURE IS SOMETIMES ALREADY THE PAST



# il concetto

di HR Marketing potrebbe essere a prima vista assimilabile nell'ottica tecnico-funzionale allineata alla Funzione HR come una definizione omnicomprensiva di altre sfaccettature, che però hanno una denominazione diversa, od in alcuni casi non sono neanche riconducibili strettamente all'ambito HR ma sono propri di un contesto Aziendale nella sua accezione più globale piuttosto che a livello di singola Funzione.

L'HR Marketing può essere definito come declinante esperienze e procedure Marketing in un contesto HR. E fin qui ci saremmo pure, ma poi come ad esempio nel Recruiting, tutto si limita alla Company's Image come un Employer interessante e di qualità. Ma vediamo in dettaglio.

## **Cosa NON è l'HR Marketing e qual è quindi il termine corretto per indicare le attività che passano impropriamente per Marketing nell'HR**

### a) Recruiting

Esempio lampante, riportato da un sito dedicato al Marketing, quello di AirAsia che ispirandosi ad una logica esperienziale ha messo in atto una interessante quanto innovativa campagna di marketing per sostenere il proprio marchio sia verso l'interno che verso l'esterno.

“Il caso, ottimo esempio di convivenza di strategie figlie del cosiddetto WEB 2.0, HR Marketing, ed editoria, prevede la possibilità per 10 blogger di divenire piloti. Ai bloggers wannabe-pilot non è richiesta alcuna esperienza pregressa nella pratica di volo. Serve solo volontà e dedizione verso la professione. Se si parla la lingua locale, l'inglese, e non si è sotto i 163 cm e i 28 anni si può provare.

Esperti piloti di AirAsia Academy introdurranno i novizi al mondo dell'aeronautica civile. Con simulazioni di volo e corsi ad hoc. Certo non si assicura a nessuno di divenire un vero pilota, come avverte tra le righe il sito Web dell'iniziativa “*We will pave the way but you have to do the running till the end.*” L'iniziativa di certo non aiuterà AirAsia solamente nel recruiting di piloti ma potrebbe essere una strategia efficace per scovare dei possibili corporate blogger, marketing manager, o sviluppatori Web.”

Molte aziende a tutt'oggi iniziano a considerare o meglio, a scoprire, che la semplice azione di pubblicizzare una vacancy sul giornale/media non ha più un adeguato significato in termini di garantire recruitment di successo.

Aspettare la/le risposte, fare la short-list, etc etc oggi spesso non dà il risultato che le Aziende si aspettano. Bisogna espandere nuove alternative di recruitment per rimanere competitivi e raggiungere questo tipo di obiettivi.

Applicare strategie di Marketing sotto un punto di vista di employment è quindi necessario per garantirsi che le persone migliori siano attratte dallo specifico contesto lavorativo anche per il futuro. Un ruolo estremamente significativo giocano qui le iniziative di **Career Day**, organizzate per lo più da Università o altri Enti Formativi quando non manifestazioni espositive a carattere Istituzionale anche a livello internazionale dove le Aziende partecipano con un proprio Stand informativo per effettuare collect di CV, presentazione dell'Azienda e show-off in positivo del proprio Brand.

Particolare rilievo ed interesse poi i Career Day dove l'Evento è integrato da veri e propri seminari e workshop di orientamento a vantaggio dei giovani alla fine del percorso di studi ordinario. **(Uno dei più importanti in Europa è quello organizzato dalla IUM – International University of Monaco che si tiene appunto a Montecarlo).**

Nel caso specifico del Recruiting quindi, questa attività trova nella contaminazione col Marketing così come brevemente esposto sopra sicuramente una linfa evolutiva, un plus competitivo rispetto a metodologie di Recruiting tradizionali, ma non può certo definirsi come HR Marketing in sé.

## b) Employer Branding

L'Employer Brand è un insieme di vantaggi funzionali, economici e psicologici, dei quali un collaboratore usufruisce e che identifica con l'azienda per la quale lavora. Il ruolo più importante dell'Employer Brand è quello di fornire uno schema che facilita la gestione del processo di acquisizione del collaboratore, il suo attaccamento e l'identificazione con l'impresa (Human Resource Management).

E' quindi una strategia essenziale alla comunicazione rivolta ad attivare una relazione efficace tra il dipendente di un'azienda e il proprio datore di lavoro attraverso la promozione del proprio marchio.

In questo caso quindi non si ha a che fare solo con una "appetibilità" dell'Azienda nei confronti dei potenziali candidati, ma si tratta di una espansione del concetto di Marchio/Brand sia all'interno, nei confronti della popolazione impiegatizia a tutti i livelli, sia anche però di impatto verso l'esterno, nel contribuire al rafforzamento del Brand in senso propriamente legato al Prodotto Aziendale nei confronti dei Clienti esterni più che a livello di eccellenza come soggetto datoriale nei confronti degli impiegati già in forza o dei potenziali candidati.

*"Nella vita il più importante rapporto con un marchio non è rappresentato dalla scelta dei cereali da colazione, della squadra di calcio o di una macchina, bensì dal marchio per il quale uno lavora, l'Employer Brand!"* La tesi di **Simon Barrow** e **Richard Mosley** assume una maggiore importanza di fronte all'evidenza che sono i dipendenti che devono realizzare la

promessa del marchio di fronte ai Clienti. La creazione del marchio all'interno e all'esterno deve quindi derivare da un nucleo comune del marchio e dal corrispondente posizionamento.<sup>5</sup>

Alcune tesi vedono infine l'Azienda composta da tre marchi che consistono nel

**marchio prodotto,**  
**marchio impresa** e dal  
**marchio dipendenti.**



Tutti e tre dovrebbero essere coordinati tra loro e interagenti al fine di generare energia endogena. Anche in questo caso però non siamo in presenza di un qualcosa qualificabile come HR Marketing.

## c) Comunicazione Interna

Molto sovente (e stoltamente) enfatizzata solo nei momenti di cambiamento (ristrutturazione aziendale, riposizionamento, fusioni e acquisizioni) o nei momenti di crisi, la comunicazione interna per un'azienda è essenziale e utile per diversi motivi.

Iniziative che diffondano la mission e/o gli obiettivi aziendali, rendano note (e comprensibili) le scelte strategiche, che semplifichino le procedure operative, che eliminino tempi morti nei processi comunicativi e decisionali hanno sicuramente come effetto la diminuzione di incomprensioni e contrasti in un'ottica di miglioramento del clima aziendale e di sviluppo del senso di appartenenza.

Correttamente viene poi quasi sempre effettuato un piano di Comunicazione interna, che prevede di per sé elementi di Marketing quali:

- **l'individuazione del Target**
- **la definizione degli obiettivi**
  - politici
  - divulgativi
  - informativi
  - motivazionali etc
- **il focus sulle tempistiche**
- **la scelta degli strumenti** (giornalini, bacheche, rassegne stampa, circolari anche in forma elettronica).

---

<sup>5</sup> Altri interessanti spunti si possono trarre dal blog Conzeptia, che fa riferimento all'omonima società di gestione di marchi.

Tostissimo vero?

Ma allora perché molto spesso le news aziendali vengono ignorate, derise o finiscono direttamente nel cestino per elettronico che sia?

Semplice: perché la comunicazione interna non segue le logiche di HR Marketing. O per essere più chiari, nello specifico il messaggio **non è Sexy**. Vedremo meglio più avanti.

## d) Retention

Si riferisce alle politiche Aziendali tese a mantenere le persone all'interno dell'organico per ridurre il turnover e soprattutto i costi ad esso associati (recruiting, training, perdita di produttività, impatto negativo sul Cliente etc etc).

A dir la verità il concetto è mutuato dall'estrinsecazione dei medesimi sforzi ma rivolti alla Clientela (Customer Retention) ovviamente con metodologie e tecniche diverse rispetto a quanto accade o è previsto dalle Policy aziendali riferite invece al significato HR del termine.

Questo probabilmente genera la confusione che porta a qualificare come HR Marketing azioni/obiettivi o politiche di Retention (o come sempre più spesso viene specificato, "Talent Retention", circoscrivendo l'Area di applicabilità a fasce di popolazione identificate come ad alto valore aggiunto per l'Azienda).

## e) Clima Interno

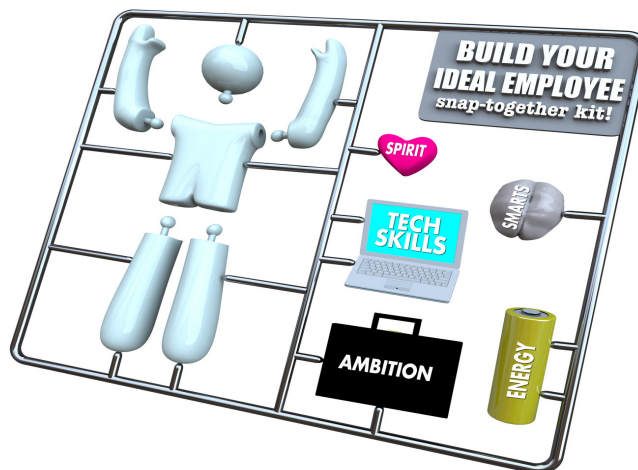
Generalmente rilevato attraverso un Survey (questionario) per esprimere un parere sui rapporti con i colleghi, con la direzione, con i superiori e sulla qualità del lavoro. Il clima organizzativo etc., è un indicatore forte di come le persone vivono l'azienda, lavorano, si relazionano al suo interno.

Avviare un progetto di analisi del clima vuol dire permettere all'organizzazione non solo di conoscere se stessa, ma anche e soprattutto di favorire un processo di cambiamento guidandolo nella direzione strategicamente più opportuna. Realizzando l'analisi di clima, l'Azienda si pone in ascolto dei bisogni e delle percezioni delle persone che vivono al suo interno e si impegna ad utilizzare i risultati ottenuti dall'indagine per verificare le situazioni di eventuale criticità e quindi progettare e programmare interventi finalizzati alla loro risoluzione.

L'analisi del clima interno offre una serie di vantaggi: costituisce un importante momento di diagnosi organizzativa poiché permette di "scattare" una fotografia di come l'azienda è percepita dalle risorse e di quale sia il livello di soddisfacimento dei bisogni/finalità delle stesse all'interno dell'organizzazione rispetto agli obiettivi aziendali assegnati; fa emergere con

evidenza gli aspetti positivi ma anche i problemi sui quali intervenire; è un'occasione per iniziare o continuare a sviluppare azioni di coinvolgimento, di condivisione della cultura organizzativa e degli obiettivi dell'azienda.

Qui invece ci avviciniamo abbastanza ad uno dei concetti ricompresi nel modello di HR Marketing, ma anche qui effettuare un'analisi di Clima non vuol dire che si sta agendo all'interno dell'HR Marketing per ciò che effettivamente rappresenta e significa.



## Ricapitolando strutturalmente:

Abbiamo quindi effettuato una panoramica sui principali “topics” relativi alla Funzione HR di concezione piuttosto moderna e che come detto però molto spesso sono erroneamente presentati come essi stessi “Marketing applicato all’HR” ma non a livello di “HR Marketing”.



**Il Recruiting** se attivato con metodologie non convenzionali come quelle esplicitate vede un forte coinvolgimento della Funzione Marketing vera e propria, che si occuperà di elaborare il relativo modello e la misurazione dei risultati derivanti, magari con l’ausilio di un’Agenzia di Comunicazione esterna, laddove l’HR ha un ruolo vieppiù meramente esecutivo più che di Leadership sostanziale in merito.  
(L’espressione spesso smarrita degli HR “puri” assegnati di presidio agli stand a contatto col pubblico in molti Career Day ne costituisce fulgida esemplificazione pratica sul campo).



**L’Employer Branding** dal canto suo è spesso confuso col Recruiting, dato che si parla sovente di Employer Branding riferito ai career Day di cui si è fatta menzione prima piuttosto che di una strategia di empowerment del Brand rivolta ai dipendenti. Molto spesso l’Employer Branding è direttamente sotto il coordinamento della Direzione Marketing, anche qui l’HR limitandosi ad un’attività di front line verso le risorse umane, questo seppur in diversa misura a seconda del livello di maturità aziendale / considerazione verso l’HR o piuttosto particolare spessore della Figura del Direttore del Personale.



**La Comunicazione interna** invece è non di rado divisa o peggio duplicata in due parti distinte: da un lato strumenti di divulgazione di informazioni strategiche su Organizzazione, Prodotti e Servizi sotto l’egida del Marketing (il ben noto nome ricorrente è “House Organ”) e notizie di più spicciolo profilo invece gestite a latere dalla Funzione HR con una Newsletter/“Giornalino Aziendale”. Tanto spesso fighette le

prime quanto in media graficamente impresentabili le seconde. Quanto descritto si commenta da solo.



### **Relativamente alla Retention** sinceramente definirla HR Marketing

è alquanto audace, non potendo rientrare l'argomento in nessuna accezione qualificabile ordinariamente come Marketing a livello tecnico, ma neanche inquadrabile a livello strutturale come un ambito di competenza inerente all'HR.

Le azioni di Retention propriamente dette devono ricomprendersi nelle attività proprie del management di Linea, laddove è il Responsabile diretto di una singola risorsa o di un Team a dover far di tutto (per carità, con tutto il supporto HR possibile ed immaginabile) per presidiare questo aspetto gestionale delle Risorse.

Qui il problema risiede nel fatto che il Marketing non può avere l'attitudine diretta e le microinformazioni che invece detiene il Manager di Linea, e l'HR seppur dotato di una visione più impregnata di elementi relativi al link professionale impiegato/azienda raramente è in grado di andare oltre un approccio funzionale/amministrativo dello stesso. Link risorsa azienda che ha spiccata natura relazionale, specie del daily-Business-as-usual e pertinente all'ambito HR.



### **Infine il Clima Interno**, che ha nella media partecipazione e % di ritorni

alquanto sconcertante nella maggior parte dei casi, la prova evidente di un approccio tecnico-burocratico magari con un altissimo livello contenutistico ma dove un minimo barlume di Marketing (o peggio HR Marketing) è ben lontano dal brillare.



# I 4 Principi base dell'HR Marketing

L'HR Marketing si basa su quattro principi fondamentali che vedremo poi svilupparsi più avanti attraverso un percorso cognitivo declinato secondo una precisa metodologia di approccio sistemico.



Coerenza



Linearità



Sex appeal



Omeodinamicità

## HR Marketing è Coerenza (Equilibrio Omeodinamico Operativo)

La coerenza del Marketing HR è molto simile alla promozione dell'Azienda sul mercato generale. La funzione di gestione delle risorse umane deve essere coerente nei messaggi inviati al mondo esterno e soprattutto a quello interno. I clienti hanno bisogno di sentire le stesse cose evitando discordanza di messaggio o, appunto, incoerenza nella comunicazione o peggio nelle modalità di azione. Ovviamente anche i punti di riferimento devono rimanere gli stessi.

Nessuno dà fiducia alla Funzione gestione delle Risorse Umane, che cambia le sue priorità in modo rapido e magari senza spiegazione al “pubblico” intendendosi per questo il target di riferimento della popolazione Aziendale. In caso di cambiamento delle priorità, le modifiche devono essere sempre spiegate e le aspettative dei clienti non disattese. Principio banale forse, ma non comune, purtroppo. C'è comunque una regola:

**Non comunicare, quando non so che cosa comunicare.**

La coerenza nell' HR Marketing riguarda anche la sua connessione con altri processi HR, quali ad esempio strategie e cultura aziendale. Questo rende il lavoro del personale in ottica di HR Marketing più difficile, ma i clienti recepiranno il messaggio più rapidamente. Il tutto quindi anche con particolare riferimento alla definizione di “HR Governance”, laddove l'obiettivo è definire delle regole gestionali per la declinazione di strategie, linee guida, indirizzi e regole comuni per la gestione delle risorse umane a tutti i livelli.

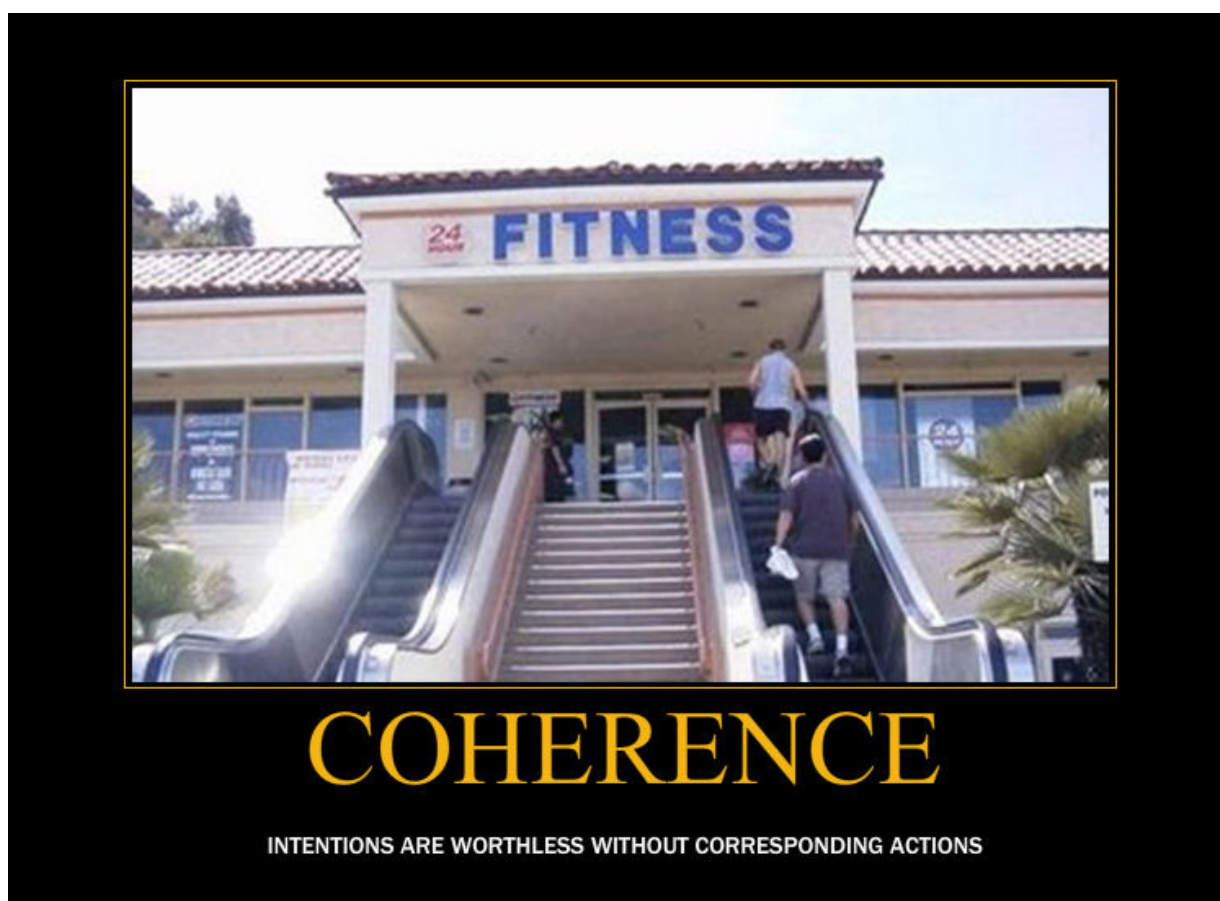
“Governance” come definizione delle politiche generali e delle linee guida per la gestione del personale (politiche di recruiting, dimensionamento, training, sviluppo del personale, ecc.); ma anche:

- ✓ definizione di politiche, approcci, modalità e meccanismi/strumenti operativi per il funzionamento della struttura HR stessa con particolare riferimento alla strategia HR complessiva (coerentemente a quella generale di un eventuale gruppo) in merito ad aree di attività strategiche della funzione HR e relative politiche generali riferite, contestualizzandole alle singole Società, specialmente in caso di Corporate con diverse entità locali;



- ✓ ambiti di responsabilità della/e funzioni HR divisionali e/o territoriali;
- ✓ le modalità e processi per il coordinamento e la gestione delle funzioni HR;
- ✓ definizione di criteri e modalità di interazione con i fornitori ed, in generale, con i principali stakeholder;
- ✓ organizzazione del modello operativo per la gestione delle tematiche di sicurezza in modo integrato e sinergico con l'insieme dei sistemi informativi aziendali;
- ✓ Completa il quadro la frequenza e modalità di reporting della funzione centrale Risorse Umane verso il Top Management e delle funzioni territoriali Risorse Umane verso la centrale.

A fronte di questa esemplificazione complessa certo, ma rispecchiante la realtà e riferita unicamente, come detto, alla Governance (laddove anche percorsi di Formazione e sviluppo, dinamiche dei processi e la stessa organizzazione HR in sé troverebbero adeguata e dettagliata declinazione), si comprende come la Coerenza assuma una veste imprescindibile di punto di riferimento (ed anche di quella che potremmo definire per analogia come garanzia di “**certezza del Diritto interno**”) di cui il personale/Risorse Umane in sé e per sé ha bisogno non tanto per vivere bene quanto piuttosto proprio per sopravvivere.



Il riferimento poi a quello che viene definito come Equilibrio Omeodinamico, cioè capace di adattarsi ai mutamenti dello scenario esterno, questo si sostanzia nell'intelligente e sapiente azione quotidiana appunto in ottica di HR Marketing laddove non si può viceversa portare all'estremo il concetto di coerenza fino ad un comodo immobilismo che permetta di trincerarsi dietro le regole/procedure.



**Il mondo è di chi si alza in piedi ed ha il coraggio di cambiare**, adattarsi o meglio anticipare e guidare il Cambiamento, ergo la Coerenza va equilibrata con l'Omeodinamicità appunto, la necessità di amalgamarsi ad un contesto di Mercato dinamico specie oggi dove il concetto di tempo è estremamente contratto rispetto ad anni passati o, come si dice spesso "BG" (Before Google").

Può sembrare un concetto difficile ai più, o magari banale, ma la parola "cambiamento" lascia troppo spesso spazio ad una interpretazione più simile a quanto ironicamente definito come "Management by tentative" piuttosto che ad una sana visione Strategica con indicazione della scelta direzionale da percorrere senza però dimenticarsi dell'opportuna flessibilità che la vita reale impone. Presa una decisione quindi, **go for it**.

## Semplicità nell' HR Marketing

I messaggi inviati in ottica di HR Marketing devono essere semplici. Il cliente interno non ha il tempo sufficiente per passare attraverso lunghi documenti. Il cliente interno cerca i principi di base e i dettagli spesso non sono abbastanza attraenti per farsi capire da soli. L'HR Marketing deve comunicare in questo modo: 1-2-3. Punto.

La semplificazione non consiste nel nascondere i problemi, diluire le criticità o minimizzare situazioni varie che possono coinvolgere l'ambito dei dirigenti o dei dipendenti, in quanto al contrario farà scoprire non solo le "issues" esistenti ma anche i problemi ancora limitati a livello embrionale o potenziale e forse, più velocemente. Prevenire è meglio che curare.

Si tratta di comunicare i principi di base e soprattutto l'importante è spiegare i potenziali benefici della/e soluzioni proposte. Ed anche i problemi devono essere comunicati anziché, come spesso accade, tentare di edulcorarli. Semplicità è anche trasparenza.

Un saggio detto Inglese recita: "Less is More". E' un pò il principio per cui spesso i cv dei Candidati, non si leggono, ma si vedono. E quindi la lotta per emergere in una competizione affollata non è semplice. Viceversa invece, gli stessi HR che si lamentano di cv lunghi tre pagine non esitano però ad emettere "Editti" che trovano nella loro lunghezza -e, spesso, incomprensibilità ai più- la loro ragion d'essere.



L'HR dovrebbe strutturarsi un proprio "Tone of Voice" che contribuisse ad avvicinare le Risorse a quanto emanato/diffuso dalla Funzione (a qualsiasi riguardo) piuttosto che non suscitare l'indifferenza tipica di quando si percepisce un messaggio già di per sé probabilmente non diretto a sé stessi ma ai più fortunati che nella collettività aziendale sono baciati dal dono dell'onniscienza e di magari un IQ stratosferico tale da consentirgli di interpretare facilmente qualsiasi criptico messaggio, come spesso risultano essere quelli provenienti "dal Personale"

In un arcaico gergo lessicale della Bassa Camargue si direbbe...: *“Parla come magni”* ricordandosi che nel panorama di Risorse Umane Aziendali, specie laddove presenti figure qualificabili col diplomatico termine anglosassone di Blue Collar, non tutti godono di un livello di istruzione particolarmente elevato. Il Linguaggio quindi assume un ruolo primario nell'avvicinamento al maggior numero possibile di Target/Clienti, cioè di “dipendenti” che come HR ci si trova a gestire.

Lo sforzo di semplificare le comunicazioni poi, ha anche un effetto “sfumante” rispetto alle modalità di reazione di fronte a situazioni di potenziale criticità/attrito interno che William Uri<sup>6</sup> vede enormemente impericolosite dallo strumento dell'email: la cosa più pericolosa appunto che possa esserci nell'attività lavorativa quotidiana è il piccolo tasto “REPLY” che ci troviamo in alto a destra e quando riceviamo un'email che ci fa alterare di getto utilizziamo come fosse il bottone rosso della famosa Guerra Fredda....Poi c'è invece quanto di più deleterio si possa immaginare, oltre quanto descritto; la mossa senza speranza, il punto di non ritorno, l'Armageddon: e sarebbe “REPLY ALL”

Infine, ed invece, dovremmo imparare a sfruttare meglio l'Angelo pacificatore, la luce della saggezza diffusa, la cherubinea nube azzurra dove mitigare i rischi e limitare il ricorso al pentimento postumo: “**SAVE-AS-DRAFT**”.

Sia in caso di potenziale conflitto, sia -ci auguriamo più spesso- in caso di ordinaria amministrazione, il Save As Draft consente di accorgerci di quanto la nostra Comunicazione può essere non spesso, ma SEMPRE migliorata in termini di semplicità per arrivare a quel principio di 1-2-3 citato prima.



<sup>6</sup> Negoziatore ed esperto di gestione dei conflitti a livello internazionale, è tra l'altro autore di un Libro molto interessante sul potere del “No” positivo.

La semplicità non è il mero adeguamento a uno schema. E' necessaria una notevole intelligenza per essere semplici, e non soltanto conformarsi a un determinato modello, per quanto possa sembrare degno. Purtroppo la maggior parte di noi inizia con l'essere semplice esternamente, nelle cose visibili. Jiddu Khirsnamurti<sup>7</sup>, Teosofo indiano identifica infine addirittura la semplicità con la felicità: “Vorrei prendere in esame che cos'è la semplicità e, partendo da lì, arrivare magari alla scoperta della sensibilità. Noi sembriamo credere che la semplicità sia un'espressione puramente esteriore, una rinuncia: possedere pochi beni, indossare un perizoma, non avere casa, non fare sfoggio di abiti, avere un piccolo conto in banca. Certamente, questa non è la semplicità, ma soltanto una messinscena esteriore. A me pare che la semplicità sia qualcosa di essenziale, che però si realizza soltanto quando cominciamo a comprendere il significato dell'autoconoscenza.

E' relativamente facile possedere poche cose ed esserne soddisfatti; accontentarsi di poco e, magari, dividere quel poco con altri. Ma una semplice manifestazione esteriore di semplicità nelle cose, in ciò che si possiede, non implica certo la semplicità dell'essere interiore. Per come va il mondo oggi, infatti, siamo indotti dall'esterno ad appropriarci di un numero sempre crescente di cose. La vita diventa sempre più complessa. Allo scopo di sfuggire a tutto ciò, cerchiamo di rinunciare alle cose, di distaccarcene - dalle automobili, dalle case, dalle organizzazioni, dai film, e dalle innumerevoli circostanze che dall'esterno ci vengono imposte. Pensiamo che basti ritirarsi dal mondo per essere semplici. Molti grandi santi, molti grandi maestri hanno rinunciato al mondo; ma, sembra che una simile rinuncia da parte nostra non risolva il problema. La semplicità, che è essenziale e reale, può nascere solo interiormente e, a partire da lì, può poi dare luogo a una manifestazione esterna. Il problema è, dunque, come essere semplici, perché la semplicità acuisce la sensibilità. E' fondamentale avere una mente sensibile, un cuore sensibile, che siano capaci di una percezione e ricezione rapida.

Una mente che non sia sensibile, né vigile o consapevole, è priva di recettività e incapace di qualunque azione creativa. Il conformismo, come mezzo per conquistare la semplicità, di fatto ottunde la mente e il cuore, li rende insensibili. Qualunque forma di coazione autoritaria, imposta dallo Stato, da se stessi, dall'ideale del conseguimento di un fine, e così via, qualunque forma di conformismo, sfociano inevitabilmente nell'insensibilità, nella mancanza di semplicità interiore. All'esterno ci si può conformare, dando un'impressione di semplicità, come fanno tante persone religiose, che praticano varie forme di disciplina, partecipano a questa o quella organizzazione, meditano in un certo modo, e così via - tutti costoro danno un'impressione esterna di semplicità, ma un tale conformismo non ha come esito la semplicità. Qualunque tipo di coazione non potrà mai condurre alla semplicità. Al contrario, quanto più ci si reprime, quanto più si sostituisce e si sublima, tanto meno si è semplici; e viceversa, quanto più si comprende il processo di sublimazione, repressione, sostituzione, tanto maggiori sono le possibilità di essere semplici.” E quanto più bravi e professionali siete, quanto più “Senior” e Professionisti riconosciuti, affermati e consolidati, tanto più sarà difficile essere semplici:

**Con gli esperti non è facile ottenere la semplicità.**

*(Napoleone Bonaparte)*

---

<sup>7</sup> Jiddu Krishnamurti ( Madanapalle, 12 maggio 1895 – Ojai, 18 febbraio 1986) è stato un filosofo apolide. Di origine indiana, non volle appartenere a nessuna organizzazione, nazionalità o religione. È considerato l'ultimo Iniziato vivente in attesa della venuta del futuro Maitreya; l'allora presidente della Società Teosofica Annie (segue) Besant che lo teneva vicino come fosse suo figlio, lo allevò con lo scopo di utilizzare le sue capacità come veicolo del pensiero teosofico.

## HR Marketing “Sex Appeal”

L'attrattiva del Marketing è un qualcosa che dovrebbe potersi identificare con il ruolo principale stesso del personale che lavora nell' HR. Ma bisogna prestare attenzione e trovare quanto più possibile punti di interesse stuzzicanti, a livello di novità ad es. nelle procedure e comunque focalizzarsi naturalmente al massimo sulle politiche di comunicazione.

**L' “ordinario” non è un messaggio da promuovere, tutti si aspettano l'applicazione delle principali procedure e politiche del lavoro senza intoppi.** Non vi è alcun interesse entusiasmante nel conoscere il numero degli stipendi elaborati ogni mese o altri dati importanti magari ma non certo di interesse generale. D'altra parte il risultato ad esempio della valutazione delle prestazioni a livello di Top Management potrebbe costituire un messaggio molto interessante per la gestione dell'organizzazione, anche sotto il profilo motivazionale della condivisione delle informazioni.

Ma che vuol dire “Sexy” in gergo Aziendale? Un affermato collega Consulente di BPR<sup>8</sup>, Inglese, nel 1986 (quindi con notevole lungimiranza rispetto all'epoca allora contemporanea) affermò che una presentazione “*must be sexy....*”

### DAL WEB:

**sexy** ['seksi]

*adj* **sexier, sexiest** *Informal*

1. provoking or intended to provoke sexual interest *a sexy dress a sexy book*

2. feeling sexual interest; aroused

3. **interesting, exciting, or trendy** *a sexy project a sexy new car*

**sexily** *adv*

**sexiness** *n*

Collins English Dictionary – Complete and Unabridged © HarperCollins Publishers 1991, 1994, 1998, 2000, 2003

Ecco appunto: interessante, trendy, o “eccitante” nel senso di reazione tipicamente corrispondente al realizzare di trovarsi di fronte ad una novità. Contenutistica ma attenzione: anche e soprattutto **COMPORTAMENTALE**.

Quante presentazioni in .ppt font 10 scritte fitte fitte e per giunta proiettate su uno schermo col relatore che legge implacabilmente tutto fino all'ultima riga. O magari iniziative aziendali prese unidirezionalmente senza preoccuparsi di investigare su quelli che potrebbero essere i desiderata dei nostri interlocutori potenziali. A dire la verità, spesso non si tratta solo di messaggi o piani “poco sexy”. Il vero dramma sta nel fatto che non è raro che non sussistano neanche le basi per una effettiva utilità di ciò che ci si appresta a fare, inserito magari subdolamente in quelle operazioni di immagine interna più che altro tese ad ottenere un risultato simile al famoso aneddoto del “*Facite Ammuina*” risalente pare all'epoca della Marina Borbonica<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Business Process Reengineering

<sup>9</sup> Sebbene il *facite ammuina* non nasca affatto da un regolamento della Marina Borbonica, esso trae origine da un fatto storico realmente accaduto (anche se dopo la nascita della Regia Marina italiana). Un ufficiale napoletano, Federico Cafiero (1807 - 1889), passato dalla parte dei piemontesi già durante l'invasione del Regno delle Due





## Omeodinamicità dell'HR Marketing (o Relazionale)

L'attrattiva non è solo un qualcosa di cui caratterizzare i messaggi diretti ad un audience generale. Si tratta anche di un modo simpatico e attraente per veicolare messaggi specifici nella comunicazione per gruppi di destinatari. Il Marketing HR deve saper identificare i diversi gruppi target della comunicazione e la conseguente diversificazione delle attività promozionali da svolgere.

In generale, i quattro principali gruppi destinatari per l'HR Marketing sono:

- **Top Management**
- **Management**
- **Dipendenti**
- **Candidati**

Ciascuno dei gruppi target ha diverse esigenze di comunicazione che comunque si aspettano di essere, e devono essere, soddisfatti in pieno, oltre a poter presentare delle sottoclassificazioni per sub-gruppi all'interno della stessa macrocategoria. Inoltre, questa attenta segmentazione del

---

Sicilie, venne sorpreso a dormire a bordo della sua nave insieme al suo equipaggio e messo agli arresti da un ammiraglio piemontese, in quanto responsabile dell'indisciplina a bordo. Una volta scontata la pena, l'indisciplinato ufficiale venne rimesso al comando della sua nave dove pensò bene di istruire il proprio equipaggio a "fare ammuina" (ovvero il maggior rumore e confusione possibile) nel caso in cui si fosse ripresentato un ufficiale superiore, con lo scopo di essere avvertito e contemporaneamente di dimostrare l'operosità dell'equipaggio

target è di consistente aiuto per filtrare le informazioni riservate e sensibili, che devono essere distribuite solo ad un eventuale gruppo molto limitato di dipendenti dell'organizzazione.

La segmentazione del pubblico/target di riferimento è (o almeno dovrebbe essere) il compito primario per la gestione delle risorse umane e si potrebbe osare di dire la *commercializzazione* della Funzione Risorse Umane, deve seguire rigorosamente i gruppi target definiti ed anche effettuare una opportuna opera di monitoraggio relativamente ai cambiamenti potenziali dei bisogni da parte dei diversi gruppi. L'HR Marketing deve quindi anche fornire l'opportuno supporto consulenziale interno in merito alla possibile necessità di estendere l'accesso alle informazioni da un gruppo target al resto dell'organizzazione, o parte di essa, laddove ravvisi i presupposti o ne valuti la necessità di farlo.

L'HR Marketing è sicuramente una parte in evoluzione dei Processi HR, ma l'importanza dell'impatto sui risultati della Funzione è davvero alta laddove la Funzione di gestione delle Risorse Umane dovrebbe coinvolgere i propri dipendenti nella promozione delle procedure, dei risultati e delle politiche Aziendali trasformando la popolazione prospect in una sorta di "Cassa di Risonanza" positiva e di supporto alla Funzione stessa nella sua attività di Comunicazione.



# Step 1: Taci e Ascolta

## L'indagine di HR Marketing

*“Omnia silendo ut audeam nosco”*  
(Motto dell'allora Servizio Informazioni Sicurezza Militare Italiano)





# AWARENESS

YOU 'D BETTER KNOW WHAT'S GOING ON AROUND YOU



# Quando

tanto tempo fa la Fiat decise di assestare un colpo significativo al mercato dell'Auto in Italia e nel mondo, finalizzò una prestigiosa Partnership con la Nissan, per creare insieme un modello di vettura che non si era mai visto prima, frutto della creatività italiana e dell'efficienza giapponese. (E fortunatamente, dopo questo episodio, non si vide più neanche dopo).

Allora un gruppo di Espertissimi si mise a tavolino, e dopo un lungo periodo di studi ed elaborazioni, finalmente vide la luce



## l'Arna (1984-1987)

Qualche piccolo inconveniente si ebbe dal mancato studio preventivo della compatibilità del pianale Alfasud con le scocche Pulsar (della Nissan). Bazzecole.

Ma soprattutto **nessuno** chiese il parere

degli **Alfisti** ☹

E dopo 3 anni e mezzo, l'Arna sparì dalla circolazione, non senza prima aver vinto il premio come auto più brutta istituito da un Magazine di settore dell'epoca.

Dal canto loro i giapponesi, imparata la lezione, dovendo rivisitare la vecchia Micra K10 con un modello nuovo, mandarono in giro 300.000 questionari in Europa e chiesero ad altrettanti automobilisti più o meno qualcosa tipo:

**ma come la vorresti tu, una macchina?**

Nel 1992 venne lanciata la Micra (K11), che oltre ad essere tuttora in produzione (e comunque lo specifico modello d'urto fino al 2002) nel 1993 è **stata la prima autovettura del sol levante ad essere premiata come Auto dell'anno, e vinse anche il premio "world car 1993"**.



Non si tratta quindi di ascoltare dietro la porta, o di spiare. Si tratta di aprire le orecchie ed ascoltare i nostri Clienti interni. Già visto no? Certo. HR Satisfaction Surveys, l'Analisi dei Fabbisogni Formativi, i vari moduli di Feedback etc etc Blabla. **Old.**

## L'HR Marketing sta nell'andare oltre, sta nell'approcciare gli strumenti di "ascolto" aziendale in un'ottica commerciale.

Cosa vuol dire in pratica? Mettiamo lo scaffale di un Supermercato. Ci sono diversi e tanti tipi di Pasta, ma alla fine sono solo pochi tipi quelli che vendono di più. Io posso aver bisogno della pasta, ma la mia scelta si orienta su di un tipo piuttosto che un altro. Eppure sempre di pasta si tratta. Perché? Perché alcune cose vendono di più di altre, all'interno della stessa tipologia di articolo?

### Perché PIACCIONO

Perché se dall'HR Satisfaction Survey viene fuori un dignitoso indice di gradimento nei confronti dei Training proposti poi nessuno o pochi partecipano? Perché la valutazione degli HR nei confronti di se stessi è positiva al 70% circa mentre le stesse domande poste al Management (cioè ai Clienti Interni, non dimentichiamolo) la risposta positiva scende a circa il 36% ?

L'HR non appare quindi certo fornito di spirito di autocritica, almeno stando allo studio riportato nel box qui sotto. **Si cura di essere bravo, ma non di piacere.** E questo ha effetto sull'indice di gradimento da parte delle Linee di Business.

	HR respondents	Non-HR respondents
<b>Respect</b>		
■ HR is respected or highly respected	70%	36%
<b>expertise</b>		
■ Across eight questions related to key business issues, in how many cases are HR leaders:		
■ Experts	25%	15%
■ Novices	24%	43%

*Da Human Capital Institute, "The Role of HR in the Age of Talent, 2008*

Un Progetto o un'iniziativa può essere tecnicamente ineccepibile, professionalmente valida, strutturalmente bilanciata. **Ma deve anche piacere.**

**E allora ecco che l'attività di ascolto deve spingersi verso confini che esulano dalla sfera spesso unidirezionale dell'HR per esondare in logiche di Mercato interno, andando a esplorare non solo la comprensione dell'oggettiva funzionalità, ma anche un aspetto che nel Marketing è fondamentale:**

# La Percezione

Quanto più ci si saprà porre nell'ottica percettiva del Cliente Target del Prodotto HR, tanto più si riuscirà ad ottenere un livello elevato di gradimento della nostra offerta da parte del management di Linea. E quindi chiedersi: rispetto ad una iniziativa, un Progetto, una riunione, una comunicazione ma anche un atteggiamento e quant'altro:

- **lo lo farei?**
- **A me piacerebbe?**
- **Parteciperei volentieri?**
- **Cosa penserei se questo messaggio lo ricevessi io?**
- **Mi porterebbe valore aggiunto?**
- **Mi sarebbe utile? Perché?**
- **Risparmierei tempo?**
- **Lavorerei meglio?**
- **Capirei subito il significato?**
- **Come giudicherei chi agisce così?**

Etc etc... Ecco quindi che al posto di uno sterile questionario o survey che dir si voglia, fondamentale importanza riveste l'aspetto del **rapporto** e della **relazione** con tutti e a tutti i livelli.

Sì perché finché queste cose si chiedono da “Capo” la risposta sarà sempre a rischio “ammorbidimento” per evitare pericolose contraddizioni nei confronti appunto del Capo.

Ecco allora **3 regole fondamentali** che vanno statuite a livello di *Groundrules* quanto prima possibile sia con i propri Collaboratori/trici, che con lo staff aziendale per fare in modo di non perdere tempo, farsi conoscere, farsi apprezzare e cominciare a lavorare sul proprio Brand (e conseguentemente al Brand della propria Funzione di HR)

- 1. lo devo sapere TUTTO.** Tutto ciò che accade, comunque.
- 2. poi ufficialmente ci saranno cose che saprò, non saprò o saprò parzialmente o con una tempistica differita.**
- 3. definiremo insieme al Team quanto al punto 2**

E' facilmente intuibile come a questo punto se si saprà mantenere una coerenza ed a volte un autocontrollo pari al livello che la Posizione merita, si disporrà di una serie di informazioni non

solo dirette, ma spesso anche indirette preziosissime per orientarsi nelle proprie azioni sul campo, limitando al massimo gli errori, acquisendo una sempre maggiore autorevolezza e fiducia da parte delle persone.

Si inizia così a dare di sé una percezione molto più elevata di quanto il Biglietto da Visita o la casellina nell'organigramma freddamente recita, avviando così un cammino iniziatico che porterà il lungimirante Manager Direttore del Personale ad essere visto sotto una luce diversa.

A questo stadio, magari dopo qualche mossa azzeccata, con la statuizione delle 3 Groundrules iniziali che disorienteranno –in positivo- più di qualcuno, si inizierà a piacere alla gente, che non realizzerà forse subito il come mai, ma inizierà subliminalmente a trovarsi bene.

**Un pò come quando si era all'inizio dell'adolescenza: Ti piacevano le persone dell'altro sesso, ma ancora non sapevi perché.**

A questo punto non mancherà l'elemento che contraddistingue il prodromo indispensabile per il successo di una corretta azione di Marketing, ma anche per decisioni affidabili, con tempistiche ridotte ed un livello previsionale delle potenziali variabili molto superiore alla media.

## **L'informazione**

Quanto più si è bravi poi, tanto più l'informazione non si acquisisce attivamente, ma si **RACCOGLIE**. Questo vuol dire che le persone ci tengono a tenerti informato per metterti nelle migliori condizioni di decidere ed agire.

Si verrà così sempre più identificati non come una Funzione Procedurale di ostacolo alle necessità operative giornaliere del Business, che magari ti dirà “Che bravo” pensandoti ( o peggio apostrofandoti dietro) come un organo di Polizia, o come uno sfaccendato che pensa ai massimi sistemi ma non ha il contatto con “quelli che lavorano”.

L'HR verrà vista piuttosto finalmente come un vero e proprio

**Fornitore di Soluzioni**



# Ma qual è il passo successivo

all'ascoltare, al prestare attenzione alle informazioni che otteniamo, a raccoglierle e classificarle, ad individuare i segnali deboli?

Quale il primo passo verso un Processo di Marketing HR in un cammino teso alla soddisfazione del Cliente interno e ad un' elevazione del gradimento verso la Funzione?

Tre linee guida sono quelle su cui focalizzare l'interesse.

1-L'identificazione delle priorità

2-Il posizionamento del Bisogno Guida sulla scala di Maslow

3-il desiderio latente

## **CASO PRATICO N.1** **L'Ufficio Amministrazione (1997)**

*C'era una volta* un Ufficio Amministrazione di una Società di Servizi. Un ufficio di quelli brutti, un pò in penombra, ai piani bassi. Un posto dove l'aria "si tagliava col coltello".

Nove persone più il Responsabile. Individualmente bravi, certo un pò.."amministrativi" ma presi nel contesto quotidiano del gruppo no. Proprio c'era da fare molto. Moltissimo.

Dai primi rilievi effettuati dalla Linea viene ad identificarsi il problema con

- 1-una non ottimale distribuzione dei carichi di lavoro
- 2-demotivazione conseguente ad anzianità nel ruolo e ripetitività del lavoro
- 3-aspetti caratteriali immodificabili delle persone
- 4-incapacità del Responsabile dell'Ufficio

Così l'AD prese il Direttore del Personale e gli disse: "dobbiamo intervenire". Certo ma come? Come fai a prendere un Ufficio di 9+1 persone un pò meste, che non fanno proprio un'attività entusiasmante, tutte insieme in un open space in un luogo certo non gradevole?

No. Sui fascicoli personali nulla di rilevante. Un paio di visite ai piani bassi, sul luogo in scoping; qualche caffè con loro. Si pensa. Non ci si ferma alle motivazioni fornite ed alle indicazioni da parte del Direttore Amministrativo per intervenire al riguardo....(e vedremo Occam più avanti)... *"anche disciplinarmente, se necessario"*<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Occam, (Filosofo e Frate del XIV sec.) non imponeva di scegliere il complesso di ipotesi di numero minore né suggeriva che esso sarebbe stato quello più vicino alla verità ma che se le ipotesi formulate bastavano a spiegare il fatto non si doveva inutilmente complicare il tutto ma accettare la semplicità della spiegazione.



Quindi prende forma un piano:

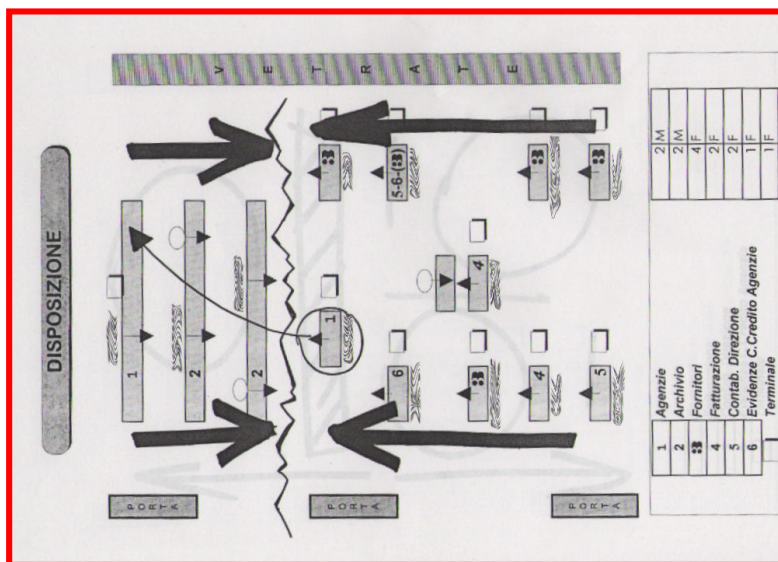
**MOSSA N. 1** Si va dal Capo e gli si dice OK. “Interveniamo, ma devo avere carta bianca. Niente supervisione, vada al risultato. Oserà?” Osa. E fa osare il Direttore Amministrativo (quello del “disciplinare”...). Carta bianca.

**MOSSA N. 2** Si va dalle persone e si lancia il primo Teaser<sup>11</sup> : niente ricami, gli si dice chiaramente che l'ufficio è orribile, che si vede lontano un kilometro che non stanno bene e che si interverrà. Si preannunciano colloqui individuali per vedere che accade, di cosa avrebbero bisogno, ma soprattutto cosa desiderano.

Il loro futuro in termini di benessere sul posto di Lavoro dipenderà da quanto collaboreranno. Tutti smarriti, sorpresi, ma soprattutto malcelatamente 😊 molto contenti.

E nessuna preoccupazione per il fatto di avere un colloquio 1-1 col Capo del personale.

**MOSSA N. 3** Mentre procedono i colloqui con qualche elemento che emerge “Due gruppi, uomini contro donne”..., si studia la logistica. Ad occhio qualcosa non quadra. Allora si chiede una pianta dell'Ufficio, e qui la prima sorpresa:



Due gruppi, uomini contro donne? Verissimo. Infatti dalla mappa emerge che le scrivanie degli uomini sono esattamente contrapposte alle scrivanie delle Donne. Un terribile ed inevitabile muro di separazione invisibile.

Inoltre l'Ufficio del responsabile, è in una stanzetta adiacente e separata dall'open space con un vetro. Coperto da una tenda.

Senza altre finestre.

<sup>11</sup> Dicasi “Teaser” una breve anticipazione di un qualcosa (uno spot, un film, una pubblicità) fatto e diffuso con lo scopo di generare curiosità ma soprattutto aspettativa nei confronti del Prodotto finito. Se ne parlerà in dettaglio più avanti

Dai colloqui, che si rivelano preziosissimi, inoltre emergono altri elementi: chi fa un lavoro simile è agli angoli opposti dell' Open Space e per farsi dare o passarsi un documento si devono alzare in continuazione.

Si decide per un secondo giro di colloqui. Scandalo! Tutti insieme a pranzo in una trattoriola vicino l'ufficio, ospiti HR. Nessuno, prima d'ora pare avesse osato spingersi a tanto....

Inoltre l'archivio è sparso qua e là su scaffali di metallo che incombono sull'Open Space, e la stampante ad aghi in perenne funzionamento fa un rumore terribile.



**ACTION:** a questo punto si prepara il tutto,

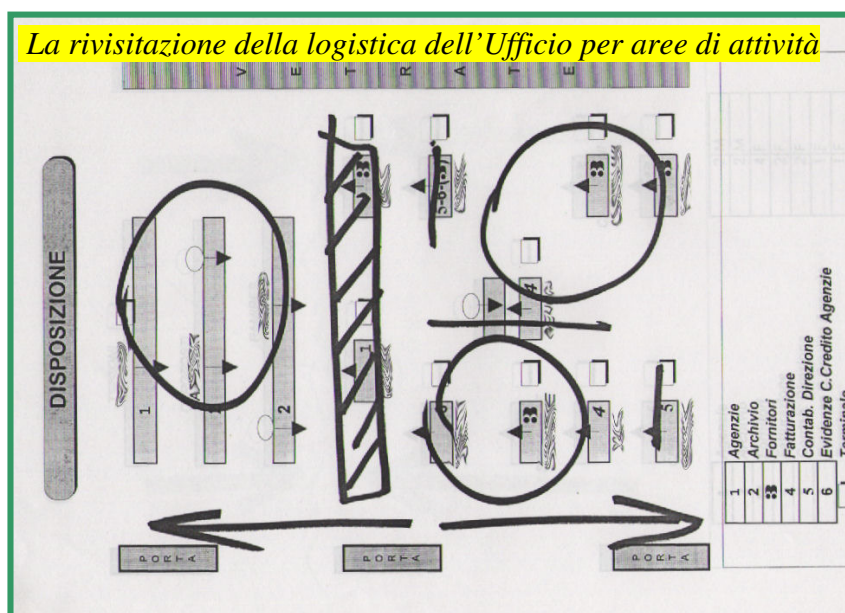
**1-si ridisegna la pianta dell'Ufficio secondo un criterio di**

- a. desimmetrizzazione delle scrivanie
- b. accorpamento di funzioni simili
- c. inserimento del Responsabile nell'Open Space
- d. la ex stanza del Resp. diventa archivio e si libera spazio nell'OpenS.

**2-si ordina un coperchio antirumore per la stampante**

**3-coinvolti i Servizi Generali per effettuare la trasformazione durante un week-end** (niente impatto sull'operativo)

**4-dieci giorni prima, si istituisce un Countdown al giorno X.**



## Ricapitolando:

**Questo ricordiamo era in sintesi il risultato delle analisi fornite dalla Linea:**

- 1-una non ottimale distribuzione dei carichi di lavoro
- 2-demotivazione conseguente ad anzianità nel ruolo e ripetitività del lavoro
- 3-aspetti caratteriali immutabili delle persone
- 4-incapacità del Responsabile dell'Ufficio

**Questi invece in sintesi i punti principali emersi dall'effettuazione di una analisi fondata sull'applicazione di criteri di Marketing ad una problematica di tipo HR**

- 1-mitosi del Team in due gruppi opposti per genere (uomini-donne)
- 2-condizioni logistiche controproducenti
- 3-flussi di processo disorganizzati
- 4-dicotomia Responsabile/Team

## *Ed alla fine della Storia*

Il giorno "X" tutto il Team si è dato spontaneamente appuntamento sotto l'Ufficio per entrare insieme. Ed Insieme anche al Capo del Personale.

Le Signore hanno trovato sulla scrivania una rosa, mentre i Signori una scatolina di cioccolatini. Si sono scattate delle foto.

L'assenteismo (comunque non alto) dell'Ufficio è diminuito per l'anno successivo dal 3,5%, all' 1,02%; il livello di puntualità nel rispetto delle scadenze è salito dal 65,8% fino al 93,5%; Il Responsabile ha iniziato a fare regolari riunioni bisettimanali con il Team e dopo un anno e mezzo è passato a gestire tutto il Payroll nella Direzione HR ed è stato sostituito da una persona dello stesso Team come Responsabile dell'Ufficio.





## *C'era una volta*

Una situazione di potenziale attivazione di una Procedura di Mobilità. Numeri incerti, anche se alla fine pochi. pochissimi individui coinvolti effettivamente nella fase finale; problematiche interne a diversi sindacati, poca chiarezza sugli scenari. Mission non Impossibile ma "Difficult"

Si arriva, più o meno delicatamente, ad imboccare la strada di una situazione che porti invece a singole risoluzioni consensuali del rapporto di lavoro. Si viene incontro agli impiegati anche economicamente, si inizia a risolvere la situazione, firmano due, tre si dialoga con disponibilità. Eccetto in un caso. Un impiegato, peraltro Quadro senior, Rappresentante Sindacale.

Per quanto la via fosse chiaramente tracciata, ed apparentemente scontata da seguire, continuavano ad essere esercitate da costui parecchie resistenze. Peraltro non drammatiche, non osteggiava gli altri accordi, i colloqui con gli altri impiegati, ma poneva una miriade di rilievi, come a ritardare la sua uscita, senza una strenua convinzione, senza un ferreo ostracismo.

Non cercava di dissuadere gli altri, o di portarli dalla sua parte, né attivava leve sindacali di altro tipo per ostacolare l'operazione. Non firmava, punto. **Perché?**

**ACTION:** si pensa.

**1-si analizza il fascicolo personale**

**2-si tenta informalmente di acquisire elementi da altri soggetti**

**3-si continua a pensare**

**NIENTE.**

## **Ricapitolando:**

**Perché un impiegato di livello alto, vicinissimo alla Pensione distilla difficoltà in merito ad un accordo di uscita, riconosciuto dallo stesso economicamente vantaggioso, ma senza opporre motivazioni puntuali, o magari ideologiche, senza fare ciò che potrebbe per ostacolare il tutto?.**

**Il Marketing quindi**, laddove fa riferimento ai i bisogni, espressi o inespressi, avere a disposizione il "prodotto giusto" per le esigenze del cliente.

E cosa può volere il membro più senior di un gruppo di impiegati, sindacalista, vicino alla pensione nel momento in cui esce dall'azienda con una Risoluzione Consensuale?

**Una grande  
“uscita  
di scena”**



*Ed alla fine della Storia...*

...L'accordo di Risoluzione Consensuale è stato firmato la sera, all'Harry's Bar a Via Veneto, prendendo un aperitivo.

Il Bisogno reale era quello di vedersi riconosciuta la sua figura, la sua persona, dopo tanti anni in Azienda, in modo non convenzionale, anche nei confronti degli altri impiegati. E che male c'è?

*“Abbiamo trovato un accordo all'Harry's Bar”* è il tipo di frase che lo avrebbe messo su un piano diverso da tutti gli altri, uscendo dal mondo del lavoro, gratificandolo nella propria percezione di sé. Che avrebbe ripetuto a lungo. Da impiegato a Businessman. Perché no?

Questi sono solo due esemplificazioni concrete su come si possano risolvere con l'HR Marketing situazioni dove le convenzionali metodologie di approccio alla problematica risultano di scarsa applicabilità.

L'applicazione della creatività e dell'ascolto/analisi propedeutico nelle modalità proprie dell'Area Marketing (che finora mal si è abbinata, prima che armonizzata, con la Funzione HR) ha fornito un plus competitivo alla Funzione che ha consentito di massimizzare efficacia, efficienza e ottimizzazione delle tempistiche. Con successo.



# CREATIVITY

NO LIMITS.

## Leggi:

*Chi è maestro nell'arte di vivere distingue poco fra il suo lavoro e il suo tempo libero,  
fra la sua mente e il suo corpo, la sua educazione e la sua ricreazione,  
il suo amore e la sua religione. Con difficoltà sa cos'è cosa.  
Persegue semplicemente la sua visione dell'eccellenza in qualunque cosa egli faccia,  
lasciando agli altri decidere se stia lavorando o giocando.  
Lui pensa sempre di fare entrambe le cose insieme.*

(Zen)

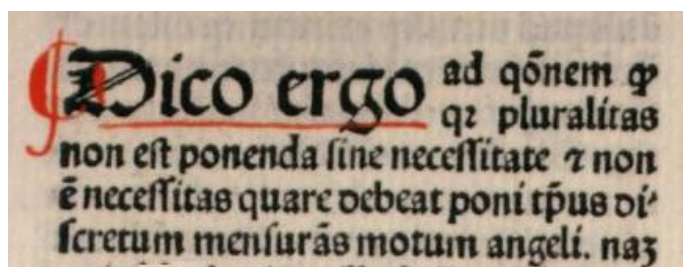
*Quando lavoriamo dobbiamo lavorare.  
Quando giochiamo dobbiamo giocare.  
Non serve a nulla cercare di mescolare le due cose.  
L'unico obiettivo deve essere quello di svolgere il lavoro  
e di essere pagati per averlo svolto.  
Quando il lavoro è finito, allora può venire il gioco, non prima.*

(H. Ford)

## Scegli.

# Il Rasoio di Occam

per capire l'HR Marketing



Parte di una pagina di *Ordinatio* di Duns Scotus: *Pluralitas non est ponenda sine necessitate*,  
(Non considerare la pluralità se non è necessario)

**Il Rasoio di Occam** (*Ockham's razor*) è il nome con cui viene contraddistinto un principio metodologico espresso nel XIV secolo dal filosofo e frate francescano inglese William of Ockham (noto in italiano come Guglielmo di Occam)

Tale principio, alla base del pensiero scientifico moderno, nella sua forma più immediata suggerisce l'inutilità di formulare più assunzioni di quelle che si siano trovate per spiegare un dato fenomeno:

**il rasoio di Ockham imporrebbe di evitare cioè ipotesi aggiuntive, quando quelle iniziali sono sufficienti.**

Se una teoria funziona è inutile aggiungere una nuova ipotesi. La metafora del rasoio concretizza l'idea che sia opportuno, dal punto di vista metodologico, eliminare con tagli di lama e mediante approssimazioni successive le ipotesi più complicate. In questo senso il principio può essere formulato come segue: **« A parità di fattori la spiegazione più semplice è da preferire »**

Secondo Occam tra le varie spiegazioni possibili di un evento quindi, bisogna accettare quella più "semplice", intesa non nel senso di quella più "ingenua" o di quella che spontaneamente affiora alla mente, ma quella cioè che appare ragionevolmente vera senza ricercare un'inutile complicazione aggiungendovi degli elementi causali ulteriori. Questo anche in base a un altro principio, elementare, di economia di pensiero: se si può spiegare un dato fenomeno senza supporre l'esistenza di un qualche ente, è corretto farlo, in quanto è ragionevole scegliere, tra varie soluzioni, la più semplice e plausibile.

**Occam non imponeva di scegliere il complesso di ipotesi di numero minore né suggeriva che esso sarebbe stato quello più vicino alla verità ma che se le ipotesi formulate bastavano a spiegare il fatto non si doveva inutilmente complicare ma accettare la semplicità della spiegazione.<sup>12</sup>**

*“Non va bene? Licenziamolo.”*

*“Procediamo immediatamente con la Contestazione Disciplinare”*

*“Emani subito una Disposizione Organizzativa”*

(che a me piace definire “Editto Imperiale” )

***Quante volte avete sentito una frase del genere in Azienda?***

---

<sup>12</sup> Passo qui spiegato ma già riportato come flashforward nell'esempio “l'Ufficio Amministrazione” a pag 25

**Quello che accade spesso quindi è che in ossequio alla rapidità di decisione i Manager applichino appunto (sicuramente nel 90% dei casi non sapendolo) il Rasoio di Occam fermandosi alle apparenze.**

Il risultato è fantastico, il Capo decide risolutamente, rapidamente “eh, non si scherza con quello” e bla bla bla. Scontato no? Quante volte lo abbiamo sentito? Non fermarsi alle apparenze, andare oltre, fare le analisi etc etc.. Ma non basta.

Normalmente nel Business Process Reengineering, la metodologia di intervento nei confronti del complesso aziendale a tutti i livelli viene preceduta da una fase di Analisi.

La fase di Analisi per la mia esperienza non si basava su alte elucubrazioni di modelli statistici, ma andava ad affondare le radici in azioni elementari, definite “Observations” Le Observations altro non si sostanziano che nello sporcarsi praticamente le mani andando a “toccare” le diverse tipologie di attività materiali per capire nel dettaglio specifico le dinamiche di Micro-organizzazione, che sono al quasi 100% dei casi assolutamente oscure al Management di Livello Direzionale a cui piace volare alto.



### **CASI PRATICI VARI N.3** **Le Observations**

Esempio:

**Installazioni tecniche?** Si esce con gli Operai del Turno, si va sul posto, gli si passano gli attrezzi, si vedono muri imprevisti, attrezzi che mancano, dove passano i cavi, si tirano i cavi con loro. Si mangia con loro.

**Produzione?** Laddove possibile si affianca e si passa un turno sulla Linea a lavorare “sul pezzo”, si guardano negli occhi gli operai che incrociano le braccia, si mangia alla mensa dello Stabilimento, si raccolgono storie di vita stringendo mani sporche di grasso.

**Alimentare?** Magari macellazione preproduzione? Si indossa il camice e si spostano i quarti di bue, si provano le diverse postazioni di lavoro, ci si fa dire nel dettaglio che fanno, e lo si prova a fare. E senza farsi accorgere che l'odore è insopportabile.



**Bancario?** Si contano i soldi, si sta allo sportello, si fa front-line col Cliente, si va sul furgone blindato, si assiste a negoziazione di mutui.

**Servizi vari?** Si affianca il call centre e ci si resta un giorno a fare il lavoro faccia a faccia col Cliente finale che magari lamenta un disservizio o vuol fare un ordine, si lavano macchine da noleggiare, si sta in Aeroporto al banco durante uno sciopero, si gira in camice per la Clinica assieme al Dottore di turno, si partecipa ad una riunione marketing, si sta in uno stand in Fiera, si va sul Camion da Bolzano a Palermo.

Attraverso questo comportamento analitico (“Comportamento” più che metodologia, dato che la percezione della popolazione di Staff residente era proprio su questo aspetto molto positivamente focalizzata) si riusciva da un lato ad acquisire conoscenza sul campo diretta e velocissima delle varie attività svolte all’interno dell’Azienda, dall’altro ad acquisire credibilità nei confronti del personale sempre estremamente diffidente nei confronti della figura del “Consulente” con l’aggravante dell’ “Esterno”, che viene spesso automaticamente abbinata a quella dello sforbiciatore di teste o altre attività collaterali di taglio di costi (anche quando magari non è così).

Immaginate ora tutto questo nell’ottica del ridisegno della Funzione Risorse Umane in ottica di HR Marketing al fine prodromico di approfondire le tematiche di business, di ascoltare, capendoli da vicino, i loro bisogni, di percepire i desideri. Immaginate.....





A cosa porta tutto questo?

Ad un fortissimo impatto sulla Governance HR

### Processo di trasformazione

**..da** Leadership e Controllo



**ad Autorevolezza Personale**

**..dal** focus sulle regole decisionali



**a quello sui Comportamenti nelle Regole**

**..dalle** Priorità basate sulla migliore Evidenza disponibile



**alle Priorità basate su un dimostrabile  
Valore per il Business.**

Ed è proprio in quest'ultimo punto che si evidenzia l'aspetto di HR Marketing, che vedremo poi come andrà ad integrarsi con tutte le modalità operative di Azione, anche quelle riportate inizialmente e che come abbiamo anzidetto sono definite a volte Marketing in sé per l'HR. Laddove non lo sono affatto.

Il **Valore per il Business** e la **Percezione da parte del resto dell'Azienda** come un tutt'uno con essa piuttosto che un qualcosa a sé, seppur integrata funzionalmente a livello di processo, sono le due colonne portanti del nostro Tema, che unendo una rilettura mai osata prima di azioni tattiche di coinvolgimento secondo **modelli non HR** quanto piuttosto proprie appunto del Marketing più spinto, ne completano il profilo.

*“So be it, Jedi”.*

(Il Ritorno dello Jedi, - 1983)



# ANALYSIS

A MUST TO AVOID BAD SURPRISES

Lasciati ispirare:

# Precisione

# Punto di Contatto

## Il Confine invisibile



*Non accontentarti dell'orizzonte, cerca l'infinito.*  
(Jim Morrison)



Beh? Prendi il tuo smartphone, ed entra a dare un'occhiata no?

# I concetti di POS e POW



## POS

sta per **Point of Sale**. Nel Marketing l'ultima frontiera logistica dove il Prodotto finale incontra il Cliente. E' lì che si guarda, specie nella GDO (Grande Distribuzione Organizzata, i Supermercati per intenderci) per massimizzare la visibilità, l'impatto, il desiderio del Cliente che porta poi all'acquisto.

## POW

invece è un concetto che si considera unicamente sotto il profilo della 626, la Legge sulla Sicurezza, e solo poche Aziende estendono l'attenzione ad altri aspetti maggiormente inerenti il Benessere Aziendale in senso ampio, laddove scarsissimi quelli ludici o magari divertenti (sì, avete letto bene, divertenti.)

Il **Point of Work** (svelato l'acronimo) è sotto il profilo HR Marketing

**il punto di contatto tra la persona del Lavoratore e  
l'entità Azienda.**

Contatto fisico, quotidiano, **reale**.

E cosa fa l'impiegato, in nostro Cliente interno nel POW? Vede il Prodotto Azienda, lo vive esperenzialmente, ne osserva tutte le sfaccettature, si interfaccia con esso, lo tocca, lo usa (i tool aziendali), Ma c'è un aspetto molto particolare nella comparazione tra POS e POW.

Sul POS ci si passa, il POW lo si vive. Oggi, in molti settori, è necessario trarre il massimo vantaggio possibile dall'enorme potenziale di comunicazione offerto dal punto vendita: esso è

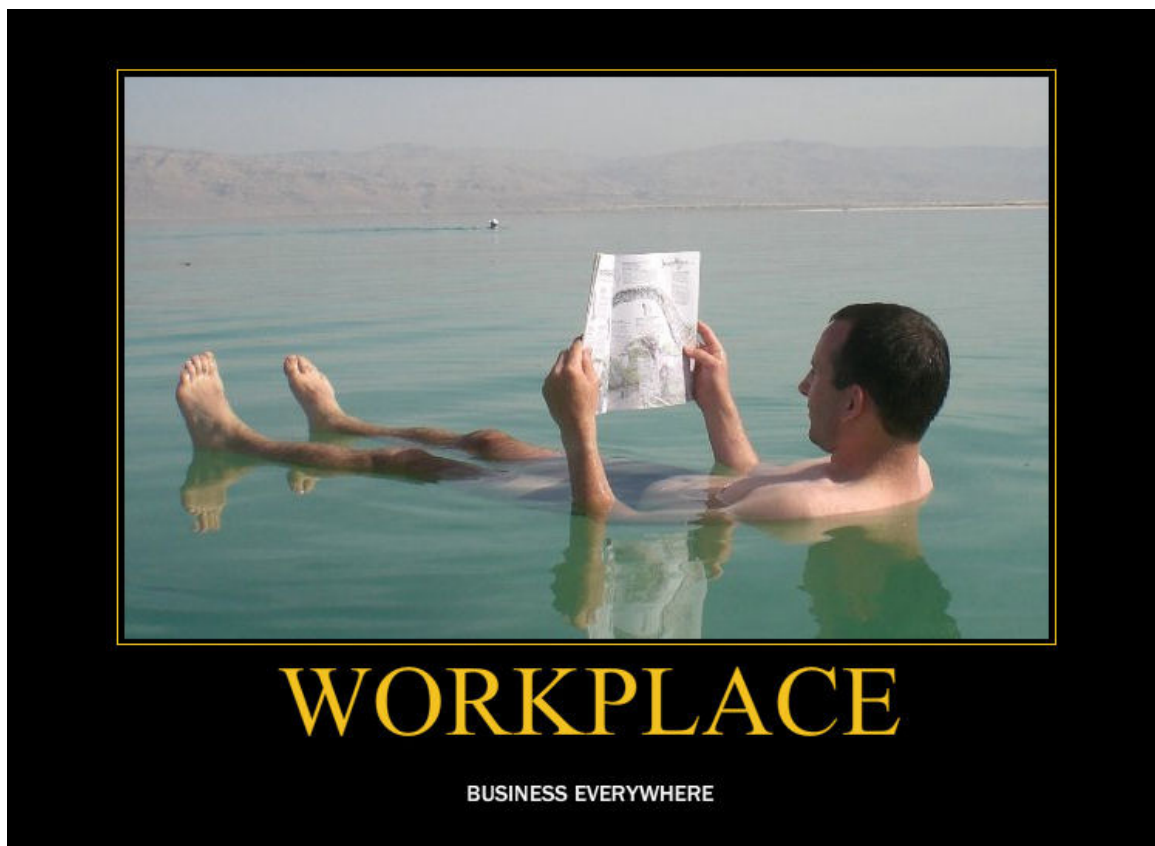


sempre più considerato dagli studiosi del settore e dalle imprese stesse una vera e propria risorsa strategica intangibile d'immagine.

La ragione di tutto ciò va ricercata nel fatto che il punto vendita rappresenta il mezzo di comunicazione più vicino al consumatore, il reale punto di contatto tra cliente ed azienda, esercitato innanzitutto a livello fisico e in secondo luogo a livello emotivo.

Il cliente moderno è sempre più spesso alla continua ricerca di esperienze nuove ed esaltanti piuttosto che di prodotti, con la conseguente necessità di concentrarsi in particolare sulla dimensione sensoriale del punto vendita stesso: l'atmosfera presente in esso costituisce senza dubbio uno degli elementi basilari del marketing esperienziale.

E' proprio all'interno di questo quadro che va definito il ruolo del punto vendita, inteso oggi sempre più come un **point of permanence** o un **point of meeting**: per distinguersi dalla massa ed avere successo è indispensabile fornire al cliente l'opportunità di vivere esperienze nuove, accogliendo quindi nel **Point Of Work** il Cliente/Impiegato con luoghi familiari ed emotivamente coinvolgenti, spazi relazionali e di svago in grado di attirare l'attenzione per la forte personalità di cui godono. Il risultato sarà maggiore commitment, creatività e fidelizzazione.



E' necessario dunque poter offrire in più l'emozione di un'esperienza. Il Point of Sale è strutturato per attirare l'attenzione ed il desiderio quanto più possibile ed in modo intenso data la ristrettezza di opportunità di contatto che avviene di solito in un lasso di tempo breve (passaggio davanti uno scaffale, o una vetrina), laddove il Point Of Work implica una residenzialità che richiede una attenzione molto maggiore, dato che non ci sono stimoli



concorrenziali distrattivi, e l'attenzione non dispone di alternative. In questo caso quindi, avremo da gestire non una tipologia di attenzione temporanea, legata al "momentum" e dipendente dagli sforzi profusi per catturare l'attenzione con la variabile dello stato soggettivo del prospect, intrinseco o situazionale. Avremo quindi nel POW il rischio di sedimentazione dell'attenzione, assuefazione e dilatazione temporale che spesso rischia, o sicuramente porta se esageratamente protratta, al rigetto/rifiuto fino al limite del disgusto, specie quando nessuno alla fin fine fa qualcosa di concretamente oltre vuote apparenze di facciata per cambiare la situazione

Le alternative menzionate prima sono nel POS di fatto la concorrenza e se quindi mancassero nel POS stesso l'azienda monopolista/monopresente sarebbe felicissima (ti serve Maionese? Trovi solo la mia), Nel POW abbiamo invece una situazione diversa. La concorrenza in teoria esisterebbe pure, i Competitors, le altre Aziende a cui il Lavoratore potrebbe rivolgersi per un Lavoro migliore, o meglio attinente alle sue aspettative o attitudini, ma di fatto nell'attuale contesto occupazionale queste alternative mancano quasi del tutto nel POW (ti serve lavoro? Ci stai seduto sopra e se vuoi andartene peggio per te).

L'impiegato medio oltre poi a non avere una vera e propria scelta a livello di opportunità lavorative, manca spesso di quella necessaria attitudine al cambiamento che, se magari sviluppatissima a livello di scelta del nuovo telefonino ogni 2 mesi, non è proprio così radicata nella cultura generale quando si parla di Rapporto di Lavoro, anche in presenza di opportunità.

L'individuo in Azienda non punta tanto al "Cambiamento" quanto al miglioramento che si può tradurre in "novità positiva", in senso assoluto e solo laddove NON impatta se non sulla maggiore confortevolezza del quotidiano. Gli sforzi per uscire dalla monotonia da parte dell'"offerente" (L'Azienda) devono moltiplicarsi conseguentemente in una implementazione senza fine (Devo rendere interessante un qualcosa che resta uguale, in linea di massima, per mesi/anni e che più che un desiderio è un bisogno). Bisogno implica quindi un concetto di Dovere (qualcosa di essenziale), laddove il Desiderio è maggiormente rapportabile al piacere (qualcosa di accessorio).

Ecco quindi che il già citato concetto di Omeostaticità riveste un'importanza vitale nel rivisitare, plasmandosi alle evoluzioni delle esigenze del mercato e del contesto competitivo, i profili professionali, gli skills, le modalità lavorative in un ottica di innovazione e di fermento che contribuiscono a fare del POW una sorgente di gratificazione endogena all'Azienda a favore delle Risorse. E consentire loro di vivere, appunto, la loro vita professionale come esperienza emotiva piuttosto che come lasso di tempo vincolato a livello quasi di una di libertà vigilata permanente.

## • Desiderio

Etimologia: l'etimologia della parola desiderio ("de sideribus") ci rimanda al De bello Gallico: i desiderantes erano i soldati che stavano sotto le stelle ad aspettare quelli che dopo aver combattuto durante il giorno, non erano ancora tornati. Da qui il significato del verbo desiderare: di fatto, stare sotto le stelle ed attendere.

Ciò significa quindi che il desiderio non genera in sé l'azione tanto quanto il Bisogno. E spesso si cerca attivamente e si accetta quindi un'occupazione più sulla base del Bisogno stesso, anche qui spesso nonostante eventuali possibilità di selezione alternativa. Altrimenti si resta seduti sotto le stelle ad attendere. Il tutto finché il confine tra i due concetti sfuma o si annulla, contaminando il Bisogno l'area del Desiderio quando esso raggiunge una evoluzione di intensità tale da trasformarsi in Bisogno esso stesso.

## • Bisogno

Il bisogno è oramai studiato funzionalmente come un elemento che attiva e dirige il comportamento, con i due concetti di bisogno e motivazione visti in modo complementare. Ed è il comportamento quindi, che contraddistingue il bisogno rispetto al Desiderio. Il Bisogno “muove”. Il Marketing sul POS in particolare fa appunto questo: cerca di cogliere l’attimo fatale in cui viene indotta la transizione tra il concetto astratto del Vorrei legato al prodotto, al Devo averlo (che non a caso viene anche definito nel Fashion “Must have”)

Ecco quindi che nel momento in cui si ha a che fare, nel POS, con il “cogliere l’attimo” per portarsi a casa l’attenzione del Cliente, si deve andare invece per ciò che concerne il POW ben oltre le prime idee/spiegazioni/approcci che possono risolvere una situazione, per andare a

### **rivoltare il concetto del Rasoio di Occam**

e tuffarsi in approfondimenti che allargano i confini del Marketing tradizionale alla Psicologia, all’Analisi Transazionale, alla Metacomunicazione o anche comunicazione attraverso messaggi Subliminali per finire con le ultimissime novità in fatto di Guerrilla Marketing o tecniche di Marketing Virale. Tutto quindi, fuorché fermarsi alle prime possibilità di risposta come Occam vorrebbe.

Tirare quindi fuori le opportunità di soddisfare i desideri professionali delle Risorse, per lo più inespressi, nonostante il carattere di residenzialità statica del POW, trasformandolo proattivamente in un qualcosa di dinamico, ovviamente col coinvolgimento attivo del/dei diretti interessati. Stimolare, capire, trasformare. Non è assolutamente semplice.

Attenzione poi a non cadere in Occam comodamente riferendo gli interventi sul POW solo ed unicamente ad un piano di Budget ideale, magnifico, ma inesistente nella vita reale: della serie, sarebbe bello modificare e migliorare il POW, ma non ci sono soldi.

Nessuno ha infatti limitato il concetto all’ambito fisico/logistico dell’Ufficio. Il miglioramento più influente, evidente e significativo si ottiene infatti da un forte impatto sul Clima Interno, cd in Inglese “People Morale”.



Abbiamo prima accennato all’avvicinamento e amalgama aziendale che si può ottenere dall’avvicinamento di figure di vertice alla vita reale, provare a fare ciò che fanno gli impiegati, o gli operai, utilizzando la già menzionata tecnica delle “Observations” ad esempio, quando si prende in carico una nuova Responsabilità, Direzione, Azienda. O anche intervenendo sull’aspetto “novità” e lanciare un apposito Progetto di Linea che segua questo filone di HR Marketing.

Lanciarsi, volare, utilizzare la Creatività per incidere direttamente ed indirettamente sulla vita delle persone ed il proprio ambiente lavorativo. Osare. Alla fine risucirà divertente anche per sé stessi.

Lo vedremo anche più avanti: affrontare le situazioni con “seria ironia”, anche le più gravi. L’importante è alleggerire e non appesantire l’attività, le relazioni, il lavoro. Anche perché specie per il Direttore HR (insieme all’Amministratore Delegato) vale il principio del Termometro: se il Direttore Marketing, o il Responsabile di un settore tecnico, anche l’Head of Finance arrivano la mattina imbronciati, scuri in volto o depressi, il gossip aziendale leggerà sempre una motivazione prevalentemente individuale dietro cotanto grigiore.

Ma se ad essere cupo è il Direttore del Personale, ciò instillerà preoccupazione in non poche persone. Per esperienza è un principio terribilmente valido.

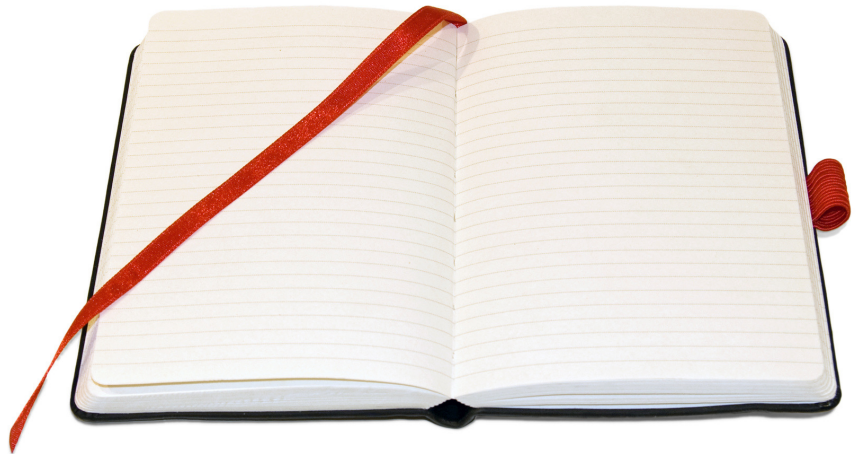
Lasciati ispirare:

# Esperienza

# Pianifica

Consapevolizzare la semplicità emozionale

*“Senza slanci di immaginazione e di fantasia, si perde l'eccitazione dell'avere una possibilità.  
Sognare, dopo tutto, è una forma di pianificazione”*  
Gloria Steinem (Scrittrice e attivista americana)



# Pianificare vuol dire Costruire.

E cosa bisogna costruire per realizzare un efficace approccio di HR Marketing?

## Una Piramide.

**Pine e Gilmore** (i padri dell'economia delle esperienze, che traslata nell'HR Marketing si sostanzia nel come rendere indimenticabile -positivamente, ça va cans dire- per Clienti, Colleghi e Partner la propria performance di lavoro) affermano che

**Solo un lavoro "messo in scena" nel modo giusto genera passione per ciò che si fa, interesse per l'Azienda ed empatia con i Clienti**

## Perché il Lavoro è Teatro.

I due Economisti, nella loro teoria dell' **Experience Economy** definiscono quattro momenti cruciali su cui fonda il percorso evolutivo che porta al successo verso i Clienti in campo commerciale:

**Il primo è la Commodity:** **Commodity** è un termine inglese che indica un bene per cui c'è domanda ma che è offerto senza differenze qualitative sul mercato ed è fungibile, cioè il prodotto è lo stesso indipendentemente da chi lo produce, come per esempio il petrolio o il ferro. Entrato oramai nel gergo commerciale ed economico per la mancanza di un equivalente italiano, deriva dal francese *commodité*, col significato di *ottenibile comodamente, pratico*. Una commodity deve essere facilmente stoccabile e conservabile nel tempo, cioè non perdere le caratteristiche originarie.

Praticamente una funzione HR che sta lì, tranquilla. Lavoro di mantenimento con una alta fungibilità di chi se ne occupa.

**Il secondo è il Prodotto:** **Prodotto.** Viene definito come tutto ciò che può essere offerto a un mercato per attenzione, acquisizione, uso o consumo, per soddisfare un desiderio o un bisogno. Un prodotto non è quindi solamente l'oggetto fisico in sé, ma include anche servizi, persone, luoghi, organizzazione e idee. Nel campo del project management il **prodotto rilasciato**, indicato solitamente con il termine **deliverable** nella letteratura tecnologica, indica un oggetto materiale o immateriale prodotto come risultato di una attività del progetto. Un **deliverable** può essere costituito da un insieme di **deliverables** più piccoli. In altre parole si tratta di un risultato verificabile prodotto da un **task**.

Anche nel caso dei "deliverables" comunque, non è impossibile l'applicazione di varie declinazioni di "prodotto" che parte da una forma base (*core*), per poi poter essere ampliato in funzione delle esigenze del mercato e dell'impresa.

- **Prodotto essenziale** (*core product*): è il prodotto o servizio che il consumatore acquista per soddisfare una necessità. (es. un'automobile)
- **Prodotto atteso** (*expected product*): comprende altre parti di un prodotto, non essenziali, ma che si combinano per fornire dei benefici: **qualità, design, caratteristiche tecniche, marca** (es. un'automobile con determinate caratteristiche di velocità, sicurezza)
- **Prodotto ampliato** (*augmented product*): include un *bundle of benefits*, cioè un fascio di servizi e benefici aggiuntivi offerti al cliente: garanzia, consegna gratuita, installazione... (es. garanzia di 5 anni sull'automobile acquistata)
- **Prodotto potenziale** (*potential product*): è teoricamente tutto ciò che si può arrivare ad offrire al consumatore, anche per soddisfare bisogni di cui egli non ha ancora la consapevolezza.

Il Terzo è il Servizio: **Servizio.** Il Servizio di per sé ha una forte componente interrelazionale col Cliente. È una prestazione lavorativa o professionale che compie un soggetto a favore di chi la richiede. Più in generale un servizio è il risultato di attività svolte nell'interfaccia tra fornitore e cliente e di attività proprie del fornitore, per soddisfare le esigenze del cliente.

In generale, il servizio può essere definito come un'attività o una serie di attività di natura più o meno intangibile, che ha luogo nell'interazione tra cliente e impiegato e/o sistemi del fornitore del servizio, e che viene fornito come soluzione ai problemi del cliente. L'aspetto di front-line è fondamentale e qui si parrà la nobiltà del Manager illuminato. Il Manager non dà un Prodotto, tanto più il Manager HR. L'HR è un Servizio. D'accordo.

## Ma noi dobbiamo pianificare il Servizio **HR** proprio come un **Prodotto**.

Intanto, tornando al Servizio non ci si può chiudere in un ufficio a scrivere email e fare telefonate o qualche riunione. Bisogna stare costantemente Onstage. Scontato? Mica tanto. Gli altri non sono stupidi. Se siete ad un qualsiasi evento aziendale o in qualsiasi altra situazione di Front-Line e cercate di fare vedere che siete a vostro agio ma di fatto non vedete l'ora di tornare a casa o meglio trovare nuovamente rifugio nel moquettato ufficio blindato da un paio di assistenti, la cosa si percepirà spietatamente senza una appropriata consapevolezza delle proprie attitudini e conseguente preparazione. Idem mandare email (molto più confortevoli di una telefonata) piuttosto che, appunto, telefonare o (orrore!?) andare di persona da qualcuno.

Attenzione: l'incontro "live" può anche essere piacevole, il problema è proattivamente parlare live con qualcuno che magari non ci piace. Inoltre, proiettarsi all'esterno e muoversi facendosi vedere in giro non è male, anziché convocare le persone stile Pontificio, che comunque, proveniendo la "convocazione" dall'HR di per sé non fa sentire solitamente a proprio agio in modo particolare, praticamente per default.



Scontato anche questo? Ma è quello che accade nel 90% circa dei contesti di Management a vari livelli. Inoltre come accennavamo all'inizio, più che di training è questione di attitudine. Come, tanto per fare un esempio banale il parlare in pubblico: o ce l'hai nel sangue, o se non si interviene adeguatamente comunque si capirà sempre che come ti muovi e parli l'hai imparato ad hoc per l'occasione. Non c'è scampo. A meno che non se ne riesca ad acquisire consapevolezza per poter intervenire di conseguenza. Ma allora che fare?

Valore: **enjoy living the Shop.** Il Teatro, come vedremo.

Quarto stadio, appunto, l'Esperienza: **l'Esperienza**, The **SHOP**. Come ha notato il filosofo **Michel Serres** la saggezza multimillenaria delle lingue greco-latine ha forgiato il termine «esperienza» servendosi di due preposizioni: «ex» (= da), che significa la partenza, l'allontanamento, il distacco più o meno volontario dall'ambiente familiare, usuale o iniziale e «per», che designa il viaggio attraverso un ambiente, un mondo nuovo. L'esperienza significativa scaturisce da questo movimento duplice - intreccio di distacco e di peregrinazione – e comporta sempre dei rischi. Per questo il termine esperienza s'apparenta al termine **pericolo**, con cui condivide una radice. Anche l'espressione tedesca che designa l'esperienza – *Erfahrung* – racchiude in sé il motivo del viaggio (*Fahrt*) e quindi la duplice idea della partenza e della peregrinazione. Esperienza vuol dire emozione. Le **emozioni** sono stati mentali e fisiologici associati a modificazioni psicofisiologiche a stimoli interni o esterni, naturali o appresi.

Se guardiamo indietro all'HR intesa come Commodity, percepiremo quindi un abisso terrificante. Almeno in area HR, non certo in quella del Marketing tradizionale.

## Un caffè?



# L'Esempio



## Il caso

Il caffè serve. È buono e ti tiene sveglio. Ed è una buona scusa per alzarsi dalla scrivania (sempre che alla macchinetta del caffè non ci trovi il capo che nota, pur essendo solo le 11, che è il 16mo che ti bevi (o meglio è la 16ma pausa con la scusa del caffè...):

### COMMODITY

Anzichè prepararlo con la macchinetta, ci sono le capsule. Comode, veloci, pulite. La Macchina Nespresso non ha un costo esorbitante e ci sono vari modelli:

### PRODOTTO

Poi non devi andare la negozio: te le spediscono, oppure puoi ordinarle via internet. E se la macchina ha un malfunzionamento c'è l'assistenza, o financo la rottamazione per comprarne una nuova:

### SERVIZIO

Ma l'apoteosi si raggiunge qui: con l'Esperienza. Dal Caffè al *momento del caffè* dilatato dalla scelta del gusto, aroma, anche colore delle capsule, il nome "Vivalto", "Capriccio", "Indyria", fino alle edizioni limitate, meteore volutamente studiate come tali e dalle caratteristiche estreme trasformate in evento.

Vuoi mettere chiedere ad un ospite "ti faccio un caffè" o piuttosto "vuoi un *Kazaar*?"

### ESPERIENZA

Qui non ci si è preoccupati di dare un prodotto, ma di disegnare **un'esperienza** per il Cliente. La Nespresso non ha negozi: ha le "Boutique".

Ed inoltre ruotano attorno al caffè tutta una serie di accessori, gadget, espositori che mai prima si era pensato fosse possibile vendere ad alcuno. E qui torna l'importanza del brand: spesso non più "vuoi un caffè" ma "ti faccio un Nespresso" con tutto ciò che in termini esperienziali questo comporta.

Ecco quindi che l'innovazione in merito alla Value Proposition ricopre un ruolo determinante per generare l'appealing sul Cliente. Un mix, per utilizzare la definizione di Fernando Trias de Bes (Coautore con Philip Kotler del Marketing Laterale) di focus sul business model e sulla tecnologia, insieme con la consistenza del Prodotto offerto e la particolarità della catena distributiva.

# Qual'è la Vostra Value Proposition come Manager ma soprattutto come HR?

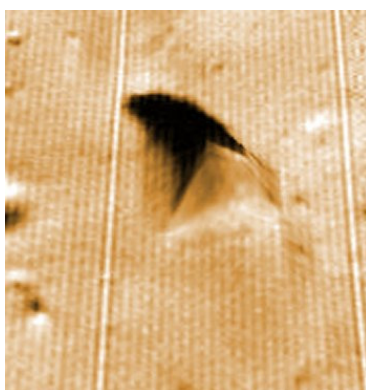
**Come si può trasformare la Funzione di cui si è a capo da Commodity in Esperienza?** Ma soprattutto anche unitamente riuscire a farla percepire come tale dai nostri prospects Aziendali?

L'HR deve essere un **Journey**. Un viaggio che percorre la strada dell'infinito. Non è retorica, ma come sarebbero le cose se domani si tornasse in ufficio come se fosse il primo giorno del periodo di prova ? Ogni Manager dovrebbe sentirsi SEMPRE in periodo di prova).

Vedere la realtà quotidiana sempre con occhi nuovi, esternalizzarsi, trovare il tempo per sentirsi. E che nessuno dica mai “non ho tempo” perchè il Manager (anche e soprattutto nell'HR) che per antonomasia è qualcuno pagato per decidere, se non ha tempo non vuol dire che non fa bene il suo lavoro, *piuttosto significa proprio che non vive affatto bene.*

Quello del Nespresso è solo un esempio calzante ed articolato, ma pensiamo ad esempio a quale ruolo ha il discorso emozionale per sedurre (cioè condurre a sè) il Cliente anche in caso di Prodotto essenziale o Commodity: la macchina. Le pubblicità delle macchine. La macchina quasi non si vede. La pubblicità deve trasferirti emozioni. Particolarmente esemplificativo il caso dei profumi dove a volte nell'adv cartaceo non c'è neanche la foto del prodotto. Solo il nome e basta.

Il nome. Il Vostro Personal Brand. Da Commodity ad Esperienza per i prospect di ognuno, dritto al vertice della Piramide di Maslow.



Piramide su Marte fotografata dalla Sonda Phobos 2

*“Tra vent’anni sarete più delusi per le cose che non avete fatto che per quelle che avete fatto. Quindi mollate le cime. Allontanatevi dal porto sicuro. Prendete con le vostre vele i venti. Esplorate. Sognate. Scopriate.”*

(Mark Twain)

Ora, please, prendi una penna e butta giù qui le prime tre cose importanti che avevi in mente di fare e come potresti farle in modo più Esperenziale.

1

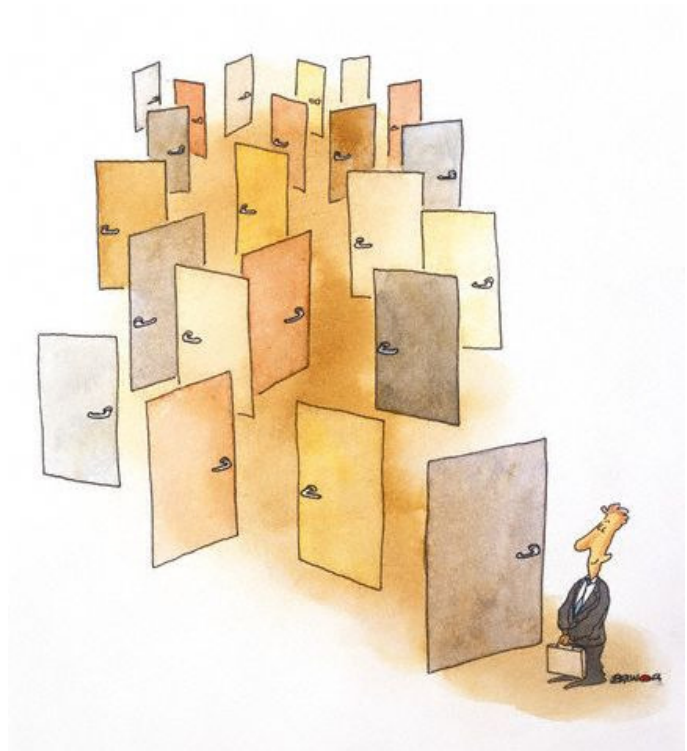
2

3

**Ricordando che tutto cio' che si fa entro le prime 72 ore da quando si riceve un input ha successo, il resto fallisce o viene dissolto dal tempo nella quasi totalità dei casi...**

# L' Intimacy per eccellere

## Il Design del rapporto



*There are two ways of constructing a software **design**. One way is to make it so simple that there are obviously no deficiencies and the other is to make it so complicated that there are no obvious deficiencies.*  
(Charles Anthony Richard Hoare)

Lasciati ispirare:

# Design



# I Set Designing per l'Innovazione

Ma il creare quindi l'Esperienza di Valore non è solo una questione emozionale. Workplace by Design. Lo spazio fisico rappresenta il Body Language delle Aziende. E' importantissimo creare un environment ottimale nelle organizzazioni, ma environment non vuol dire solo cambiare la moquette o mettere boiserie, come abbiamo visto analizzando il POW.

Oggi il concetto di Design si è notevolmente allargato: Il **communication design** ad esempio è la branca del design che va a coprire tutti quegli ambiti in cui l'ideazione dei contenuti discende in buona parte dalla loro comunicabilità visuale. Il professionista esperto di communication design è il *communication designer*.

Il termine si è reso necessario perché il campo della progettazione grafica, con l'esplosione dei nuovi media, ha di fatto costretto molti operatori della comunicazione visiva (graphic designer, art director, ecc.) ad estendere le loro competenze per poter progettare in modo più funzionale l'interfaccia e il contenuto sottostante.

*Communication design* è termine oggi usato anche per definire la progettazione di un qualsiasi prodotto di comunicazione purché questa sia comprensiva di tutti i livelli; dalla strategia alla creatività fino all'esecuzione tecnica.

L'environment Aziendale quindi anche come contesto da approcciare, e meglio, in una veste grafica sia comunicativa, ma anche soprattutto relazionale. Environment che può essere anche modificato e migliorato attraverso il clima aziendale, che andava molto di moda qualche tempo fa e da un pò non se ne sente parlare poi più di tanto. E il Clima Aziendale si plasma di più salutando il Fattorino per nome che non attraverso piani strategici con costosissime analisi e survey minuziosamente traslati in sconfinite presentazioni powerpoint.

I **Social Network** vari, in molti insospettabili casi sono ancora banditi dall'utilizzo interno, laddove sfruttarne le potenzialità infinite potrebbe portare ad efficienze considerevoli a vantaggio del Manager medio che ancora solo sopravvive sull'obsoleto consolidato, in una improduttiva mediocrità che insospettabilmente poi sopravvive più di quanto non si immagini dentro altrettanto insospettabili Manager.

## Come possono aiutarci i Social Network in ottica di HR Marketing?





## La Newsletter, ad esempio.

**Correre affannosamente appresso ad informazioni, notizie, update qua è là per metterla su, oppure strutturare una Newsletter online con contenuti multimediali autogeneranti?**

**“Ooooooh....Difficile” C’è sicuramente da perderci un sacco di tempo....”**

Veramente quella formula criptica indica solo una semplice pagina su Facebook, che una volta impostata con oculati criteri di privacy, permette di avere una Newsletter da monitorare, su cui contribuire, ma che comunque una volta attivata si genera esponenzialmente da sola.

Less is more, keep it simple. Caro Direttore, sii educato, gentile saluta rispetta ed ascolta gli altri. L’impatto sarà positivamente devastante. Spesso sono più i nemici che ci creiamo da soli nella nostra ansia da insicurezza che non quelli che effettivamente potrebbero essere tali in realtà.



E poi come suggerisce **Malcolm Gladwell**<sup>13</sup> creare “Buzz”, brusio

Che vuol dire? Che bisogna saper identificare nel proprio (e spesso è utile farlo soprattutto anche nell’ALTRUI ambiente) quali persone rientrano nelle tre categorie di Gladwell:

### **Mavens**

esperti di qualcosa, motivati a spiegare od informare;

### **Connectors**

meglio definiti Networkers. Hanno una marea di contatti, colla sociale, certo non visti come esperti ma sicuri diffusori di notizie ed info;

<sup>13</sup> Nato in Inghilterra, Malcolm Gladwell è cresciuto in Ontario, si è laureato in storia all'università di Toronto e risiede attualmente New York. Dal 1987 al 1996 ha lavorato per il *Washington Post*, scrivendo di economia e scienze, fino a diventare capo dell'ufficio newyorkese del quotidiano. Dal 1996 ha iniziato la collaborazione con il *New Yorker*, per il quale ha scritto gli articoli da cui sono nati i suoi libri best-seller: *Il punto critico. I grandi effetti dei piccoli cambiamenti* (*The Tipping Point*) (2000), *In un batter di ciglia. Il potere segreto del pensiero intuitivo* (*Blink*) (2005) e *Fuoriclasse. Storia naturale del successo* (*Outliers*) (2008).

## Salespeople

persuasivi e facilitatori della generazione di interesse;

Disegnando quindi la comunicazione tenendo presente queste componenti ed avvalendosene nella maniera più opportuna e coinvolgente, si otterrà una massimizzazione dell'efficacia relazionale (relazionale, non solo comunicativa) che si risolverà in una rinvigorita fluidità dei rapporti e delle relazioni interne. Aspetti di questo concetto sono comunque più semplici di quanto sembra. Se pensi di stare antipatico a qualcuno, chiediglielo. HR Marketing è soprattutto un approccio anticonvenzionale alle cosiddette criticità o a ciò che appare come tale.

**Questo è Design. Design Comportamentale.** Una lingua capita da tutti ma parlata da pochi. Il buon Design inizia con una sorpresa e fa reagire le persone.

Il coraggio di mettere costantemente in dubbio l'ordinario e cercare la "sorpresa" per esperienze di lunga durata.

L'HR Marketing richiede sforzo, perchè nei confronti di tutti coloro con cui ci si trova ad interfacciare in quest'ottica, bisogna armonizzare quello che fa usualmente solo il Marketing, sintetizzabile con la creazione della Value Proposition del prodotto, ma se invece analizziamo lo scenario alla luce dell' **HR Marketing** bisogna anche allo stesso tempo perseguire uno degli obiettivi del Sales, la **Customer Intimacy**, che vedremo poco più avanti e che nel nostro caso sarà da definire come Employees Intimacy). E il Disegno conversazionale così strutturato e supportato dal miglior buzzing assumerà i nitidi contorni del successo.

Non è opportuno definire il tutto assimilabile al Marketing Virale, ma sicuramente inizia a trarre origine da quella evoluzione del Marketing evoluto da Robert Lauteborn che vede le

**4P**<sup>14</sup> (Prodotto, Prezzo, Place (Distribuzione) e Promozione diventare **4C**: "C" Come **Custode** (Cliente, che viene declinato assimilandone l'accezione di Valore), poi Costo, Convenienza e Comunicazione. Un passaggio quindi, come abbiamo visto prima, dalla Commodity al Servizio, laddove il "Customer" assurge qui a linea guida del tutto.

Recentemente poi, "Conversazionale" è stato definito un approccio al marketing che viene basato in modo abbastanza spinto sulla tecnologia, e che ben si riconduce ad essere tradotto, sotto il profilo concettuale, in parte degli scopi delle tecnologie per l' HR Marketing.

Questa teoria identifica **altre 4C** del Marketing: **Creatività, Controllo, Community e Conversazioni**.<sup>15</sup> Teoria che riprende quanto già detto da Roy McClean, del The Custom Fit Communications Group, ed anche da un recente World Marketing Forum.

**Ma è possibile che il Marketing non possa sopravvivere senza consonanti?**

<sup>14</sup> Teorizzate da Jerome McCarthy e riprese in seguito da molti altri

<sup>15</sup> *Marketing Conversazionale. Dialogare con i Clienti attraverso i social media e il Real-Time web di Twitter, Friendfeed e Facebook*, di Luca De Felice

**E le 4 P, e le 4 C, e le altre 4 C, e le nuove 4 C....**



# STOP!

L' HR Marketing ha bisogno di una sola parola: **R.E.A.L.**

**R**apporto-**R**elationship  
**E**sperienza-**E**xperience  
**A**ccessibilità-**A**ccessibility  
**L**ealtà-**L**oyalty

HR Marketing come Marketing reale quindi, e che proprio in quanto “HR” si basi su una componente-persona che tenga presente un assioma fondamentale:

**La Vendita non esiste più:  
esiste ciò che il Cliente pensa di noi**

E quindi emerge dallo scenario complessivo che il rafforzamento nel tempo dell'aspetto di relazione (dall'Esperienza al MKT Conversazionale) ha spostato l'attenzione delle Aziende dal Cliente (“Customer First”) all'ambito delle **dinamiche di interazione** con esso.

La sublimazione del tutto è infine quanto già accenato in merito alle teorie di Pine e Gilmore: l'affermazione del Teatro, o meglio di un approccio teatrale alle dinamiche operative aziendali.



**Il Teatro è la forma di spettacolo più sfidante. Live. Tutto è più trasparente, non ci sono possibilità di trucchi. La bravura, se c'è, si vede. Ma anche spietatamente il contrario. Gli attori sono lì, a portata di mano. Il rapporto col pubblico, diretto. Quasi INTIMO.....**

# La Customer Intimacy: il salto

L'HR Marketing considera tutto ciò ma prevede che si faccia un salto qualitativo (considerando che non si parla di Prodotto ma di Persone) in una dinamica ancora più articolata, e che oggi, con l'attuale maturità del mercato in generale, la complessità delle sfide di quello del Lavoro in particolare, ed il livello medio della professionalità HR su cui andare a lavorare, vede oltre la Conversazione, oltre la Relazione, per considerare

## Il Rapporto

Il Rapporto è quindi l'elemento fondamentale su cui focalizzare l'attenzione relativamente al lavoro di implementazione dell'Intimacy tra Azienda e dipendenti. Questo approccio prevede una componente di **mix tra ambito professionale, protocollare e personale laddove la gerarchizzazione ancora presente in quasi tutti i contesti organizzati viene a costituire un filtro particolarmente deleterio per le dinamiche interne** proiettate invece in ottica di competitività ed efficienza e collaborazione.

**Ed il solo che può intervenire, è l' HR.**

**Come?** Come fin qui esposto. Elaborando il proprio pensiero con una articolazione **affine a logiche esterne a quelle proprie della Funzione**, eleggendosi al di fuori dell'immagine del Direttore del Personale propriamente si qui granitizzatasi nel tempo, e anche qui il Coraggio gioca un ruolo fondamentale-.

**Il Rapporto in quest'ottica consiste in un contatto bidirezionale tra soggetti aziendali avente come base iniziale la concezione algebrico/fisica che l'interazione finale fra due grandezze corrisponde al risultato della loro divisione esatta, vale a dire senza resto.**

Ciò comporta che in ogni processo aziendale le elucubrazioni verticistiche vengono sostituite da un approccio di contribuzione interfunzionale, andando ad inglobare il prospect in un tutto eterogeneamente amalgamato e pronto a sostenere qualsiasi sfida in modo omeostatico nella struttura di funzionamento ma anche esponenzialmente automodificantesi nell'approccio relazionale a seconda del contesto.

Oltre gli schemi quindi, ma oltre che in senso formale, anche in senso sostanziale laddove l'HR giuoca un ruolo fondamentalmente primario, positivo e proattivo, ben lungi da quell'accezione di *Funzione di Polizia* risalente a decenni fa ma che presenta rigurgiti di resistente e sorprendentemente attuale anacronismo anche fino ai nostri giorni.

**L'Intimacy** quindi, sboccia nel concetto di Fiducia Personale, cosa che non risulta poi così comune, e a maggior ragione in Azienda, nei confronti della Funzione Risorse Umane.

Ed **Anders Knutsen**, già CEO di Bang& Olufsen, spingendosi oltre potremmo dire che ha dato una definizione che esprime in una logica estremamente “Out of the Box” il concetto di Customer Intimacy declinato secondo una visione “poetica” (in contrapposizione a quella economicamente pragmatica) che vedremo nelle prossime pagine.



*“Ti fidi di me?”* (Aladdin, Walt Disney, 1994)

## **L'Esperienza**

Si è visto prima come l'esperienza sia stata identificata come uno degli asset per il successo in campo commerciale. Vediamo ora invece il concetto ed il suo sviluppo sotto una luce meno emozionale e più affine ad un contesto storico del termine: l'Esperienza come bagaglio di conoscenze derivanti dall'avere affrontato argomenti e problematiche sul campo relativamente alle attività di front line e di sviluppo del prodotto. Quindi focus più sul supplier erogante il servizio HR che non sulla percezione del Customer, del Cliente interno.

**Non basta potenzialmente saper fare le cose: bisogna averle fatte.**

Ed aggiungerei aver voglia di farle. Solo così si sarà in grado di misurarsi con la fondamentale esigenza revisionale in termini di “what if” che l'avere a che fare con le Persone mette ogni giorno alla prova concreta dei fatti il Manager deputato a svolgere tale delicata funzione.

Ecco allora che la mente diventa più aperta, che si comprendono le priorità e le scale di valori diverse e variegate che popolano la vita aziendale quotidiana. La negoziazione da capacità

manageriale viene assimilata nella personale attitudine, meno studiata e più naturalizzata interiormente.

Lo spessore e la consistenza sono forgiate dalla pratica, e conseguentemente man mano che passa il tempo si è più capaci di “predire il futuro”, visualizzando i vari scenari situazionali per potersi regolare di volta in volta al meglio, con una maggiore efficienza scaturente da una

ridotta necessità di analisi certo, ma unitamente alla consapevolezza di trovarsi nella condizione di apprendimento continuo, laddove la relazione interpersonale non è una scienza esatta. Piuttosto è assimilabile alla tecnologia: continuamente in evoluzione, in cambiamento rispetto ad un prima che peraltro non certo in quanto passato non è detto che non debba o possa ripetersi.

Una situazione critica nell’ambito HR ha sempre e costantemente l’elemento umano in primo piano, e l’applicare facili standardizzazioni, anziché quella più volte citata omeostaticità di visione, potrebbe portare alla pericolosa tentazione di applicare il Rasoio di Occam, con risultati devastanti per l’immagine della Funzione e per la stessa credibilità del Manager deputato ad essa in quanto tale.

Di contro, una situazione di opportunità e di sviluppo andrà affrontata sì col dovuto entusiasmo e commitment, ma la delicatezza e l’attenzione dell’Attore qui sarà messa a dura prova dal fatto che spesso il **malcontento è più facile da gestire dell’entusiasmo**, in quanto questo è permeato di maggiori aspettative che non devono essere deluse, e qualora ciò accadesse, sono più molto difficili da recuperare.

Il famoso detto “adagiarsi sugli allori” riferito all’eccessiva self-confidence dei vertici dell’Impero Romano dell’epoca antica, che trasformarono con l’ozio e la superficialità il periodo di massimo splendore del loro sistema nell’inizio del declino dello stesso, è pienamente valido tuttora.

**Guardare al passato,  
pensare al futuro,  
agire nel presente.**

Sfidante, ma fattibile.

## **L’Accessibilità**



L'**accessibilità**, di fatto è definibile come la capacità di un dispositivo, di un servizio o di una risorsa d'essere fruibile con facilità da una qualsiasi tipologia d'utente.

Intanto da precisare subito che, come da descrizione, non sono tanto gli utenti che devono essere capaci di accedere al servizio/risorsa, quanto è invece lo stesso/a deve essere in primis capace di rendersi fruibile dagli utenti stessi.

Tradotto in HR Marketing significa che deve essere svolto un lavoro propedeutico per fare in modo che la Funzione HR e ad ogni modo la figura di riferimento della popolazione aziendale



per gli argomenti collegati al Lavoro e alle Persone deve fare in modo di avere per primo un atteggiamento proattivo, e mettere in atto tutta una serie di azioni tese a garantirsi la più semplice raggiungibilità da parte di tutti. Come?

Attraverso anche qui strumenti tipicamente usati per evitare barriere nei confronti dei Clienti ma anzi facilitarne, quando non stimolarne, il dialogo e l'interfacciamento con il fornitore del Servizio, l'HR nel nostro caso.

Da una "Giornata a Porte Aperte" all'istituzione di una mail dedicata con chiari (e rispettati) parametri relativi alle tempistiche di risposta. Dall'House Organ aziendale, blog, uso dei Social network e qualsiasi strumento che faciliti comunicazione ed interazione con la Funzione.

Non solo. Non aspettare pigramente che qualcuno bussi o venga da noi dopo aver steso un purpureo tappeto di opportunità di contatto, bensì alzarsi dalla sedia ed andare a stimolare i prospect che (è non è raro il caso) pur di non fare domande a rischio di catalogazione come sciocche, preferiscono starsene quieti al posto loro.

Andare dai manager di Linea, strutturare con loro degli incontri 1-1 dove instaurare dei loop positivi laddove si fanno domande, si approfondiscono le tematiche operative, si esce dal backstage di staff per viaggiare a fianco della Linea. Ecco che a questo punto il "trust" nei confronti della Funzione HR sarà facilitato, il dialogo più fluido, l'acquisizione delle informazioni più semplice e rapido.

Accessibilità vuol dire infine anche atteggiamento informale, non porsi in cattedra, mettere a proprio agio l'interlocutore di qualsiasi livello, ascoltare, porsi assertivamente ed in generale quant'altro è uso fare molto di più un Consulente esterno che non un Direttore di Funzione sedimentato nella sua procacità posizionale.

In poche parole, far capire che si è, come Funzione HR, al servizio del personale e del management, e non il contrario. HR Marketing è anche questo.

## **La Lealtà**

**Lealtà** è parola che deriva dal latino *legalitas* e che indica una componente del carattere, per cui una persona sceglie di obbedire a particolari valori di correttezza e sincerità anche in situazioni difficili, mantenendo le promesse iniziali e comportandosi seguendo un codice prestabilito -sia esso tacito o esplicito-. In altri termini, si può intendere per lealtà il grado di **coerenza** tra un comportamento nella pratica e gli ideali a cui si attiene teoricamente una persona.

La lealtà può rientrare a pieno titolo in quelle caratteristiche personali che si richiamano molto spesso ai cosiddetti "valori prestabiliti". La lealtà sembra attualmente una virtù personale antiquata e in declino, quali altre come la prudenza, il buon senso, l'onore, la galanteria o la correttezza.

E' sotto gli occhi di tutti come oggi sia apparentemente più moderno ed apprezzato primeggiare destreggiandosi nella precarietà, l'agonismo esasperato, l'apparire, o adattarsi alla vorticosità delle trasformazioni culturali per il raggiungimento del benessere.

Questa qualità morale umana (nel caso di animali si usa invece la parola "fedeltà") presuppone inoltre il superamento di un conflitto interiore per via di una scelta. Nel caso nostro il conflitto interiore può essere dato dalla più semplice, legale ed ineccepibilmente risolutiva scelta di optare per l'esercizio dell'Autorità di Funzione con conseguente pedissequa applicazione della normativa sic et simpliciter, anzichè lavorare e giostrarsi al meglio per gestire le situazioni che si presentano una dietro l'altra o talvolta tutte insieme.



# TRUST

BUT CONTROL.

Ovviamente non ci si riferisce solamente a situazioni di criticità, quanto piuttosto all'attività nel suo insieme, laddove l'indifferenza verso un'opportunità, l'utilizzo superficiale (quando non strumentale) della delega ed altri comportamenti poco se non per nulla in linea con la dovuta ownership relativamente all'accomplishment delle proprie responsabilità rischiano di avere ripercussioni non solo sull'immagine della professionalità del manager quanto magari –e peggio- un impatto negativo sulla percezione che ne hanno i Clienti interni, spesso anche esondante nel piano personale, oltre che lavorativo.

Troppo spesso chi si trova a dover decidere lo fa col fine di trovare una gratificazione individuale (o magari effimero rimedio ad una subliminale insicurezza ed incertezza latente) fine a sé stessa piuttosto che non con lo scopo di ottenere una decisione risolutiva di un argomento aperto da definire con tempistiche magari imposte da qualche Ente Centrale o dall'AD di turno.

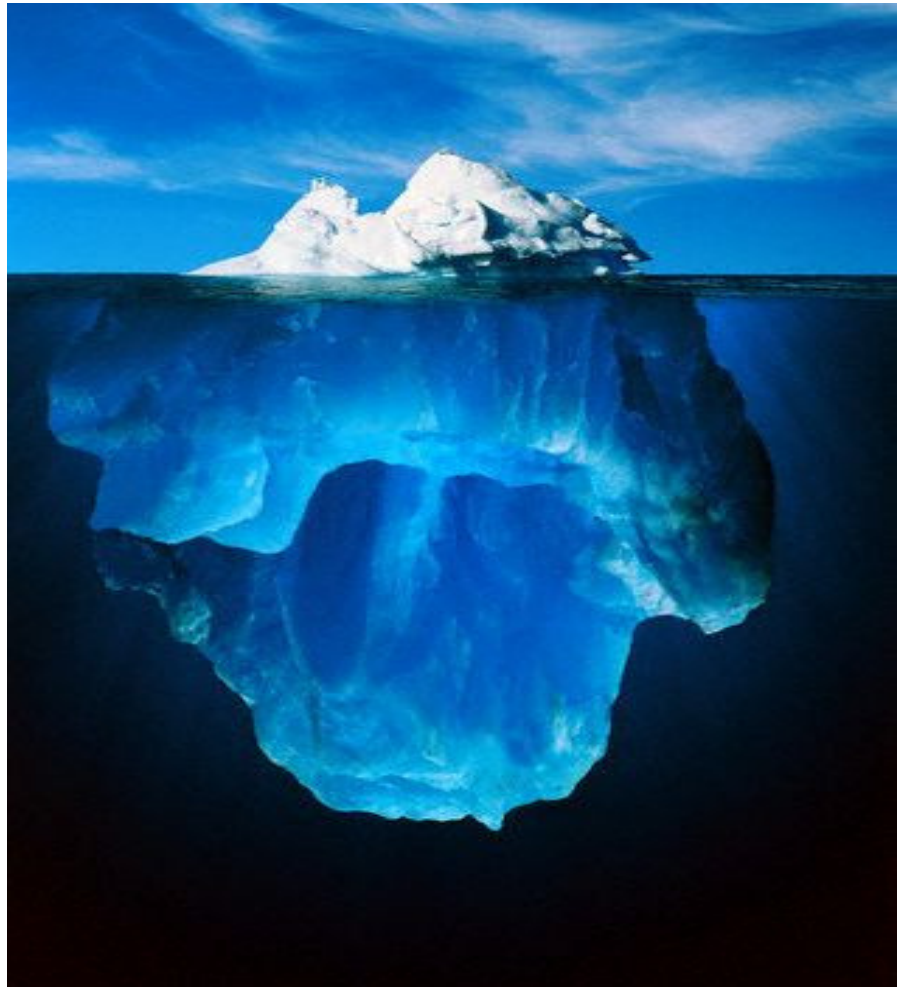
## Un conto è dimostrare di essere un Capo, un altro conto è esserlo.

RIDISEGNARE quindi la propria figura nel contesto di appartenenza, e laddove quindi si applicherà il criterio della lealtà nel senso più ampio del termine (ma direi più uno stile di vita improntato a questo), tanto più conseguentemente si godrà di un trust, di una considerazione e di un “Brand” che non potrà far altro che facilitare il lavoro futuro nei confronti di tutti i Players con i quali ci si andrà a confrontare quotidianamente, dalle RSU ai colleghi/e, dai vertici aziendali alle Associazioni datoriali, insomma per **ESSERE** manager e non quindi solo **FARLO**.

Vedremo più avanti maggiori dettagli sulla fine della leadership così come comunemente intesa sinora.

# Underworld

Vedere l'Invisibile



*Può esserci qualcosa dietro l'angolo, ma anche sotto.*  
(Anonimo)

Lasciati ispirare:

# Advocacy

# Zygmunt Bauman e la “Modernità Liquida”

ZB è un sociologo e filosofo britannico di origini ebraico-polacche. Dal 1971 al 1990 è stato professore di Sociologia all'Università di Leeds. Sul finire degli anni ottanta, si è guadagnato una certa fama grazie ai suoi studi riguardanti la connessione tra la cultura della modernità e il totalitarismo, in particolar modo il nazionalsocialismo e l'Olocausto.

La «modernità liquida» teorizzata da Bauman consiste nella flessibilità che permette di cambiare e di adattarsi alle circostanze fluttuanti della vita, un obbligo accettato anche come necessità economica, a condizione però di apparire come un fatto culturale, una moda, una storia.

Nei suoi ultimi lavori, Bauman ha tentato di spiegare la 'postmodernità' usando le metafore di modernità “liquida” e “solida”. Nei suoi libri sostiene che l'incertezza che attanaglia la società moderna deriva dalla trasformazione dei suoi protagonisti da produttori a consumatori. In particolare, lega tra di loro concetti quali il consumismo alla creazione di rifiuti "umani", la globalizzazione all'industria della "paura", lo smantellamento delle sicurezze ad una vita “liquida” sempre più frenetica e costretta ad adeguarsi alle attitudini del 'gruppo per non sentirsi esclusa, e così via.



L'esclusione sociale elaborata da Bauman non si basa più sull'estraneità al sistema produttivo o sul "non poter comprare l'essenziale", ma del "non poter comprare per sentirsi parte della modernità". Secondo Bauman il "povero", nella vita liquida, cerca di standardizzarsi agli schemi comuni, ma si sente frustrato se non riesce a sentirsi "come gli altri", cioè non sentirsi accettato nel ruolo di consumatore<sup>16</sup>

In quest'ottica l'impiegato sul **POW** quindi vive un momento costante di conflitto con se stesso, perché pur essendo un consumatore, non solo non ha scelta, ma la sua situazione (derivante da una scelta apparente, cioè l'opportunità di un posto di lavoro) risulta di fatto costringitiva, in quanto legata al Bisogno e non al Piacere (Desiderio) menzionato prima.

---

<sup>16</sup> La critica alla mercificazione delle esistenze e all'omologazione planetaria si fa particolarmente veemente soprattutto nelle opere *Vite di scarto*, *Dentro la globalizzazione* e *Homo consumens*.

L'accanimento quindi in difesa del "Posto di Lavoro" e l'ipergarantismo del nostro sistema giuslavoristico sono sì conseguenza a livello superficialmente oggettivo della non favorevole congiuntura occupazionale, ma costituiscono parte di un circolo vizioso che vede la necessità, per una sorta di autodifesa psicologica, di ribaltare a livello individuale la percezione della propria autonomia decisionale da parte dell'individuo: *'Devo stare qui, non ho molta altra scelta come "Consumatore" anzi, è giusto socialmente che sia così'*.<sup>17</sup>

## Dove sei?

Nell'attuale Diritto del Lavoro Italiano le Risorse sono storicamente suddivise in 4 categorie, seppur con una diversa articolazione all'interno dei diversi CCNL.

Abbiamo gli Operai (in Inglese Blue Collar) e gli impiegati di livello medio, i Quadri detti spesso Funzionari (specie nel settore Bancario) e i Dirigenti.

La diversificazione tra i diversi ruoli è però ancora anacronisticamente basata in linea di massima anche sul criterio della presenza in Azienda.

La distinzione si sostanzia in precise definizioni la prima delle quali è relativa a chi è soggetto all'obbligo di presenza in Azienda (Operai/Impiegati fino ad un certo livello). Questa categoria è soggetta al controllo (passaggio del Badge/Cartellino quattro volte al giorno) oltre che eleggibile per effettuare straordinari e soggetta a decurtazione (economica o anche generalmente in quota parte permessi) in caso di ritardo.

Poi abbiamo la classe intermedia dei Quadri/Funzionari, che non percepiscono lo straordinario bensì una "indennità di Funzione" e che sono esonerati dall'*"obbligo di osservanza dell'orario di lavoro"*, godendo di una certa flessibilità autogestita ovviamente da armonizzare con l'orario di apertura degli Uffici. In molti casi, più che in termini di singole ore conseguentemente a questa flessibilità esonerativa dell'anzidetto obbligo i permessi sono fruiti in blocchi di 4 ore (mezza giornata).

L'ultima categoria è quella dei Dirigenti, che sono equiparati all'imprenditore ed esonerati financo dall'obbligo di presenza in Azienda.

Se si hanno presenti le attuali tipologie di lavoro in molti settori dei servizi, o anche in Aziende manifatturiere in aree funzionali di tipo progettuale o gestionale, non si fa fatica ad intravedere una certa obsolescenza di questa impostazione arcaica dove spesso Manager insicuri (ma spesso anche titolari di piccole/medie aziende) traggono sollievo dall'avere la propria "Corte" visibile e disponibile vicino a loro, persi nel paradigma che se li vedo e sono lì, mi lavorano il giusto, se non di più.

Molti fanno derivare il tutto interpretando il sistema come una perversione storica in termini di compensazione negoziale col Sindacato per concedere contropartite alle imprese a livello di controllo (o di lavoro "vigilato") sulle Risorse in cambio di vincoli di stabilità sul Rapporto di Lavoro.

---

<sup>17</sup> Potremmo definire il tutto una sorta di Volpe e l'Uva Esopicamente sindacale.



**“A Dottò, io dalle 8,30 che entro fino alle 17:30 che raggiungo il Badge, in mezzo me potete fa fà qualsiasi cosa”** (2001, 7mo livello Metalmeccanico, in risposta alla richiesta di occuparsi di una nuova attività).

Questo statement riflette l’approccio attualmente in vigore in circa il 75% della popolazione impiegatizia nel nostro Paese, laddove “l’Ufficio” in termini di obbligo di presenza è visto come un luogo di libertà vigilata, una sorta di prezzo da pagare per garantirsi un qualsivoglia stipendio a fine mese.

Naturalmente restano escluse da questo ragionamento tutte le professionalità che implicano comunque, nello svolgimento della prestazione lavorativa la necessità di effettuarla quotidianamente in luoghi specifici per la sua stessa natura sostanziale legata alla specificità tecnica richiesta (per intenderci, dalla Commessa in un negozio fisico alla produzione di Linea).

In questo contesto è facile comprendere come l’HR giochi un ruolo non indifferente, da custode delle Sacre Badgiate e visione a tutto campo sull’in e out quotidiano negli Uffici con ovviamente non solo richieste di intervento da parte del management per ottenere supporto nel controllo delle proprie persone ma anche spesso fautore con moti proattivi di verifiche a campione nel misurare con costanza i tracciati/tabulati vari pronti ad intervenire su situazioni anomale viceversa da segnalare al management stesso.

Esagerato? No. Esperienza. L’approccio culturale al lavoro è ancora oggi vincolato moltissimo alla presenza fisica. Un esempio per tutti quello del Telelavoro che non è ancora regolamentato appropriatamente neanche a livello Europeo limitandosi il fantomatico Legislatore a delle previsioni di massima, per la verità spesso recepite, seppur in bozza povera, anche in qualche CCNL, e che lasciano poi spazio all’implementazione ad opera dei diversi soggetti Aziende intese singolarmente.

Attualmente l’INAIL prevede finalmente una formula cd “promiscua” di copertura assicurativa, ma il principale criterio fino a qualche anno fa relativo alla prestazione lavorativa era che o stavi in Ufficio o stavi in Ferie-Permesso-Malattia. Per bypassare “l’inconveniente” uno dei sistemi usati era di far andare il dipendente in ferie, con richiesta ed approvazione formale via mail. Il dipendente in questione invece lavorava regolarmente e al rientro avvisava il Capo (già ovviamente d’accordo) che la richiesta di ferie era da ritenersi annullata per motivi operativi avendo lui/lei invece regolarmente lavorato, seppur da remoto. In questo modo in caso di incidente o altro la persona risultava ufficialmente in Ferie che però correttamente non venivano detratte come usufruite alla fine dell’operazione in caso tutto fosse andato liscio.

Il telelavoro inoltre prevede la possibilità di identificazione delle posizioni “Telelavorabili” che possono essere quindi oggetto, da parte di chi le ricopre, di richiesta di usufruire della modalità di Telelavoro (che non è la stessa cosa di Lavoro da Remoto, che vedremo più avanti).

Chiudiamo la premessa con la constatazione che sorprendentemente nel momento in cui si attiva il Telelavoro.

- 1) Non è raro che le parti Sociali tendano a garantirsi la limitata applicazione (*a Dottò, ma mica lo fanno fà a tutti che poi ce tocca noleggiare un furgoncino ed andare sotto casa uno per uno cor megafono pè fà propaganda* -Frase realmente pronunciata-)

- 2) L'Ufficio viene spesso visto da molti come una valida alternativa a situazioni familiari evidentemente non proprio entusiasmanti (non è stato raro il caso che esortato un collaboratore ad andare a casa la sera data la tarda ora la risposta sia stata del tipo “*No Dottò ecchè me vò lancià in pasto a mè Moje già dalle sette de sera?*”).

## E per finire qualche utile concetto tecnico:

- 1) **Telelavoro:** prestazione lavorativa svolta in pianta stabile prevalentemente da casa con un contributo aziendale alle spese di gestione, generalmente senza Ticket Restaurant o buono pasto laddove previsto in Azienda. Questa modalità comporta inoltre anche l'ovvia eliminazione di una postazione di lavoro assegnata in Ufficio verso la messa a disposizione di Flex-Desk utilizzabili dietro prenotazione. Può essere parzialmente limitato con l'obbligo di presenza in Azienda tipo una volta la settimana
- 2) **Lavoro da Remoto o Presenza esterna:** prestazione Lavorativa dove la natura dell'attività consente una flessibilizzazione spinta della presenza in Azienda (seppur formalmente sempre soggetta ai vincoli ordinari che però restano tali sulla carta) con dinamiche di gestione del rapporto Capo-Collaboratore impostate su criteri di reciproca fiducia e misurazione della prestazione basata su Risultati
- 3) **La terza modalità la vedremo fra poco.**

A fronte di questa premessa appare evidente che il concetto di HR Marketing non può prescindere da un contributo **visionario** da parte della Funzione che però sia permeato di concreti risvolti pratici al fine di agevolare quanto più possibile il connubio tra efficienza, operatività, work-life balance, risultati e soddisfazione delle Persone.

In ogni contesto produttivo dove ci si trovi ad operare si deve quindi effettuare uno sforzo di comprensione e di analisi teso ad identificare la migliore dinamica di applicazione del concetto di “presenza” in Azienda innanzitutto ribaltando l'approccio tradizionale.

**Andrebbero quindi identificate in primis tutte le posizioni NON Telelavorabili, limitandosi quindi allo stretto necessario in termini di residenzialità della prestazione.**

In secondo luogo necessaria è una seria e capillare opera di acculturamento del Management (laddove necessario) al fine di formare le persone coinvolte sulla gestione di Team Remoti nel caso di evoluzioni anche a livello Internazionale.

Elemento imprescindibile è infine la capacità di proporre, eseguire, guidare processi di Trasformazione Aziendali.

La Terza Via:



# Il Lavoro Metaliquido<sup>©</sup>

Ecco la terza modalità di Lavoro. Si presenta subito ribadendo un concetto che mi risulta molto caro: sono contrario al Tempo Libero. Il concetto di Tempo Libero infatti, presuppone nel significato esplicitato una dicotomia fra lo stesso ed un altro Tempo: quello vincolato, la libertà vigilata, l'Arresto lavorativo.

Terribile.

L'accezione più corretta del Lavoro dovrebbe essere invece diffusa, parte dell'esistenza stessa. Mi piacciono gli Hoosiers, vado a pesca, faccio il Marketing manager nell'azienda X, viaggio e sono appassionato di Alta fedeltà.

**Tuttuno.**

E attenzione, “faccio” non “sono” perchè, come riportato all'inizio, quando scendiamo da quella poltrona, non dobbiamo precipitare, bensì dobbiamo restare in sella al nostro Personal Brand.

Il Diritto del Lavoro così come attualmente strutturato è inadeguato a moltissime delle attuali professioni, alle opportunità tecnologiche ed alla loro velocità di evoluzione.

E scuola ed Università non sanno adeguarsi nel preparare le Risorse di oggi che dovranno inserirsi nel mercato del lavoro del domani.

**Oggi è tutto incentrato sul CONTRATTO di Lavoro,  
laddove sarà il RAPPORTO di lavoro  
ad avere la meglio**

con una formulazione Contrattuale che si adatterà alle esigenze del mercato e laddove la tutela del lavoratore sarà garantita dalla sua stessa professionalità e competenza, dal suo Personal Brand, mentre saranno le imprese a dover faticare per trattenersi le Risorse o garantirsi la possibilità di utilizzo con una prevedibile inversione della tutela contrattualistica che passerà da un'impostazione di tutela, come oggi, ad una struttura focalizzata sulla possibilità di Retention per le Aziende, diventando i Lavoratori stessi a questo punto non più interessati a vincoli di collaborazione lunghi e monodatoriali.

Inoltre la segmentazione dei Lavoratori non sarà tanto più dicotomica tra “bravi” e “non bravi”, sotto un profilo di valutazione generalistica, quanto invece frammentata nelle miriadi di **attitudini e capacità professionali** che ciascuno dovrà però sapersi identificare addosso e venderli al meglio sul Mercato del Lavoro. Puntare sulle proprie attitudini quindi perchè l'Eccellenza si raggiunge non solo nel fare qualcosa (e questo come scritto all'inizio si chiama Prestazione), o nel farla particolarmente bene (Competenza) ma nel fatto che PIACE farla.

Attitudine, appunto. Il Quarto Elemento. E l'eccellenza conseguentemente aiuta non poco a moltiplicare il guadagno.

Ed in un sistema come questo, col baricentro decisionale spostato sul Lavoratore e le sue potenzialità di valore aggiunto a tutti i livelli, poco spazio ci sarà per quelle Aziende furbette che oggi sfruttano la disorganizzazione dell'offerta a scapito dei Lavoratori. Semplicemente nessuno vorrà lavorare per loro, se non sapranno attrarre e sé le professionalità di cui necessitano.

E' un processo già comunque timidamente iniziato -non solo col Telelavoro, le Videoconferenze, il Cloud Computing e quant'altro contribuisce a svincolare la prestazione dalla presenza-, contro il sistema comune favorito anche da una sorta di "Management Kingdom" alimentato dalla insicurezza di fondo di molti che si vorrebbero "Leader" e che ancora pretendono che tutti siano raggiungibili fisicamente "a vista" senza scopo o utilità precisa o peggio utilità alcuna.

Il lavoro "Metaliquido" permette quindi forme di collaborazione avanzate e fruibili senza limitazioni di spazio e tempo dei quali la stessa idea è ormai alterata dalla mondializzazione telematica e dalle nuove tecniche d'informazione.

L'impatto più visibile è su tutti coloro per i quali il lavoro si sostanzia nel decidere, o nell'intervenire su ambienti virtuali, come in molte professioni tecnologiche (Project Management, Assistenza Clienti, Segreteria) o organizzative (Congressi, Eventi, Servizi in genere etc). Ad esempio impostare, strutturare, condividere e definire e lanciare una Campagna Pubblicitaria o una Strategia di vendita o una attività formativa, oppure migrare un Network, o gestire una rete di Agenti, sono tutte cose che possono farsi in modo "Liquido" (che non è semplice "Telelavoro" quindi) attraverso una autorganizzazione di tempistiche e modalità perfettamente compatibili con altre attività tipo prendere i Figli a scuola, fare la spesa o una partita a tennis o andare a vedere una mostra fuori città etc. o anche altre attività reddituali, in uno slot di attività che coincide con la vita stessa. 24 ore al giorno quindi, anziché le canoniche 8 vincolate esclusivamente al lavoro, ma armonizzando il proprio lavoro nella esistenza stessa e trasformando i tempi morti, le attese e financo gli imprevisti in tempo produttivo.

## **Meno stress, meno vincoli più benessere, soddisfazione e rendimento.**

**Il Lavoro Metaliquido non impatta quindi come il Telelavoro sul luogo della prestazione bensì è una modalità che prescinde dalla netta separazione del lavoro dal resto dell'esistenza, per andare a costituire parte integrante della persona stessa, e per poi ancora magari spingersi verso il territorio arduo ed inesplorato del concetto di Lavoro non linkato ad una persona che "fa un mestiere" bensì ad un individuo che produce reddito attraverso la sua attività, che arriva ad essere svincolata da una qualificazione determinata (e perenne, come avviene nel 99% dei casi) per arrivare così a far risaltare nell'attività stessa (intesa come ecletticità di raggio di azione) quello che oggi va sotto la definizione di "Personal Brand" permeato di mobilità e flessibilità professionale che ci verrà**

**sempre più chiesta da una società il cui messaggio è come vedremo subito a seguire, “cambiare, rompere le righe, vivere sulla breccia”.**

Concretamente, l'univocità di rapporto con una singola Azienda sarà anacronistico, e questa apertura limitata solo dall'obbligo di non incompatibilità di prodotto, con una relazione lavorativa molto più fiduciaria, basata appunto più sul rapporto che sul Contratto, in un'ottica assimilabile a ciò che oggi viene chiamata consulenza. Un camaleontismo produttivo però che richiederà al prestatore d'opera sforzi, impegno, sudore e studio come non mai, per essere efficace, efficiente e credibile nella sua consistenza e valore aggiunto per l'Azienda /le Aziende (anche più d'una appunto) con cui si collaborerà. Il successo nella gestione delle persone sarà sempre più proporzionale a quanto si saprà agire in un ottica di HR Marketing, con le gerarchie vecchio stile annientate dalla relazione e la Leadership sostituita dalla forza del Personal Brand stesso.

Ecco che quindi il concetto di **Personal Brand** passa da definizione astratta a concreto **prerequisito Manageriale** per affermarsi con consistenza e credibilità nel mercato del Lavoro e dell'Impresa.

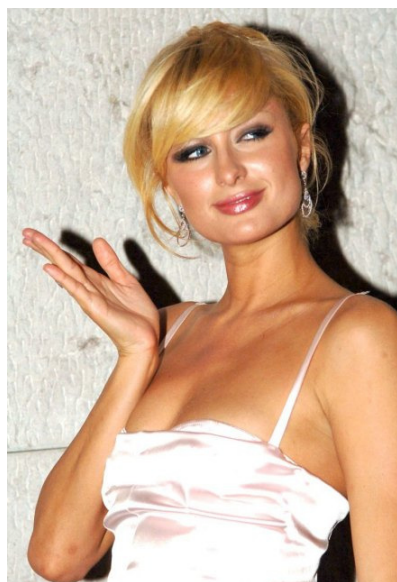
Un esempio, ma che non è banale come superficialmente potrebbe apparire bensì utilissimo per per capire il concetto:

### **chi è Paris Hilton?**

1. **Una cantante?** No, ma ha inciso un disco
2. **Una stilista?** No, ma disegna costumi e ha lanciato un suo profumo
3. **Una delinquente?** No, ma è finita in galera
4. **Una pornostar?** No, ma un suo video hard l'hanno visto quasi tutti

E così via. Potremmo definirla una Imprenditrice? Sì ma non ha una azienda sua che ha fondato lei.

Forse esisteranno pure *Paulina Sheraton* o *James Excelsior*, ma sono dei perfetti sconosciuti o nel caso “quelli degli Alberghi”. Se nomini Paris Hilton pensi subito a lei.



**il nome evoca stravaganza, ricchezza, glamour, eccessi e Los Angeles. Non pensi subito all'Hotel Hilton. Anzi. Pensi alla Persona.**

Personal Brand come desidentificazione dall'Azienda, coincidenza con l'individuo in quanto tale nelle sua peculiarità caratterizzanti.

Da noi il concetto di Imprenditore è nettamente separato da quello individuale. Se sei impiegato non sei imprenditore l'imprenditore HA una azienda che eventualmente anche gestisce, o ne fa parte integrante come Manager, anche se non necessariamente..

Ma ognuno di noi HA una Azienda, che si chiama col proprio nome e cognome. Ognuno ha delle attitudini, o capacità che potrebbero non esprimersi compiutamente e completamente

nello stereotipo del “Lavoro” e riuscire a metterle a frutto cominciando ad esercitarle potrebbe dare (darVi) risultati sorprendenti.<sup>18</sup>

Tra l’altro molte delle passioni che chiunque ha individualmente a livello privato, non solo non sono in concorrenza con la propria attività lavorativa a livello impiegatizio, ma spesso e volentieri possono addirittura supportarla ed interfacciarsi con essa produttivamente.

Un noto Direttore Generale Italia di una marca di Auto di Lusso, avendo passione per la lettura ha fondato una casa Editrice di nicchia che segue insieme al figlio. Sono personalmente stato tempo fa ad un Evento organizzato -dal Brand auto- per la presentazione di un libro -edito da lui- che è stato estremamente gradevole (organizzato con stile), proficuo (ottimo network), e si inseriva in un contesto di una serie di eventi culturali integranti lo spread dell’aurea di esclusività ed eleganza pertinenti al Brand auto stesso, e valorizzanti al contempo la peculiarità delle opere letterarie presentate.

Troppo di alto livello? Un Dirigente doveva girare un video in occasione di un rebranding aziendale per comunicare in modo un pò “2.0” con la sua Area. Parlandone, si è scoperto che un impiegato dell’azienda stessa era appassionato di fotografia e video e nel weekend faceva servizi per Matrimoni. Il video è stato girato e montato dal dipendente in questione con un ottimo risultato e con un notevole risparmio anche considerato il Budget zero disponibile per la cosa.

Non ho dubbi però che in qualche contesto meno aperto il fatto che un dipendente faccia “i matrimoni” nel weekend lo metterebbe magari (pur potendo nel weekend fare sacrosantamente quel cavolo che gli pare) in cattiva luce col capo.

Spesso e volentieri poi, le suddette attività hobbistiche non solo possono addirittura supportare ed interfacciarsi con lavoro ordinario ma addirittura [rimpiazzarla.](#)

Un esempio? Su un noto Magazine un articolo citava gli esempi di persone licenziate e che anzichè incatenarsi da qualche parte coi cartelli di protesta si erano spremute il cervello per vedere di trovarsi una alternativa.

Tra questi risaltava particolarmente illuminante l’esempio di una Segretaria licenziata per esubero (Se-gre-ta-ri-a, quindi non megadirigente, occhio) che una volta perso il posto, si era reinventata una attività di compravendita di articoli Vintage sul web, cosa (il Vintage) che tra l’altro era la sua passione da sempre.

Si è quindi rimboccata le maniche e ha sostituito la depressione buttandosi nel suo hobby di una vita. Ha aperto un negozio eBay e fattura oggi dopo circa due anni una media intorno ai **500mila euro all’anno**. Un bel salto, dai 30mila che prendeva prima no? Investire su ciò che piace fare e farlo. Il revenue è una conseguenza, e non c’è limite.

\$\$\$,\$\$\$\$.\$\$\$

---

<sup>18</sup> Tom Peters nel 1997, ha scritto un libro culto, "The brand called You" all'interno del quale Peters suggeriva che, qualsiasi sia la mia estrazione sociale o età, io sono di fatto il presidente, amministratore delegato e responsabile Marketing dell’azienda chiamata “Io Spa”.

# L' Evoluzione del Personal Brand

## nell'HR Marketing

Attenzione: timidamente ora si comincia a parlare in giro del proprio Personal Brand e del concetto in sé, anche se in grandi linee e un pò confusamente.

Ma il bravo HR Marketing dovrebbe essere avanti: a parte quindi l'attenzione al proprio, in un ottica di Funzione HR avanzata e che segue, appunto la nostra Filosofia ed approccio concreto, bisognerebbe saper:

**individuare  
definire  
analizzare  
consapevolizzare e  
sviluppare**

**il Personal Brand** dei nostri Collaboratori/trici e dei principali Clienti (cioè il Management di Linea). Che significa questo? Significa fare cultura. Applicare una tipologia di intervento diretto sul Cliente in modo tale da rafforzare e massimizzare la visibilità dell'Aura del nostro Personal Brand seguendo le tecniche che vengono applicate al Mercato nell'ordinaria vita commerciale diffusa. Ma così che vantaggio ho se anche gli altri fanno Personal Branding? Dov'è il plus competitivo come HR Marketing laddove sebbene precursore non sono più solo/monopolista a comportarmi come tale?

### Enlightenment:

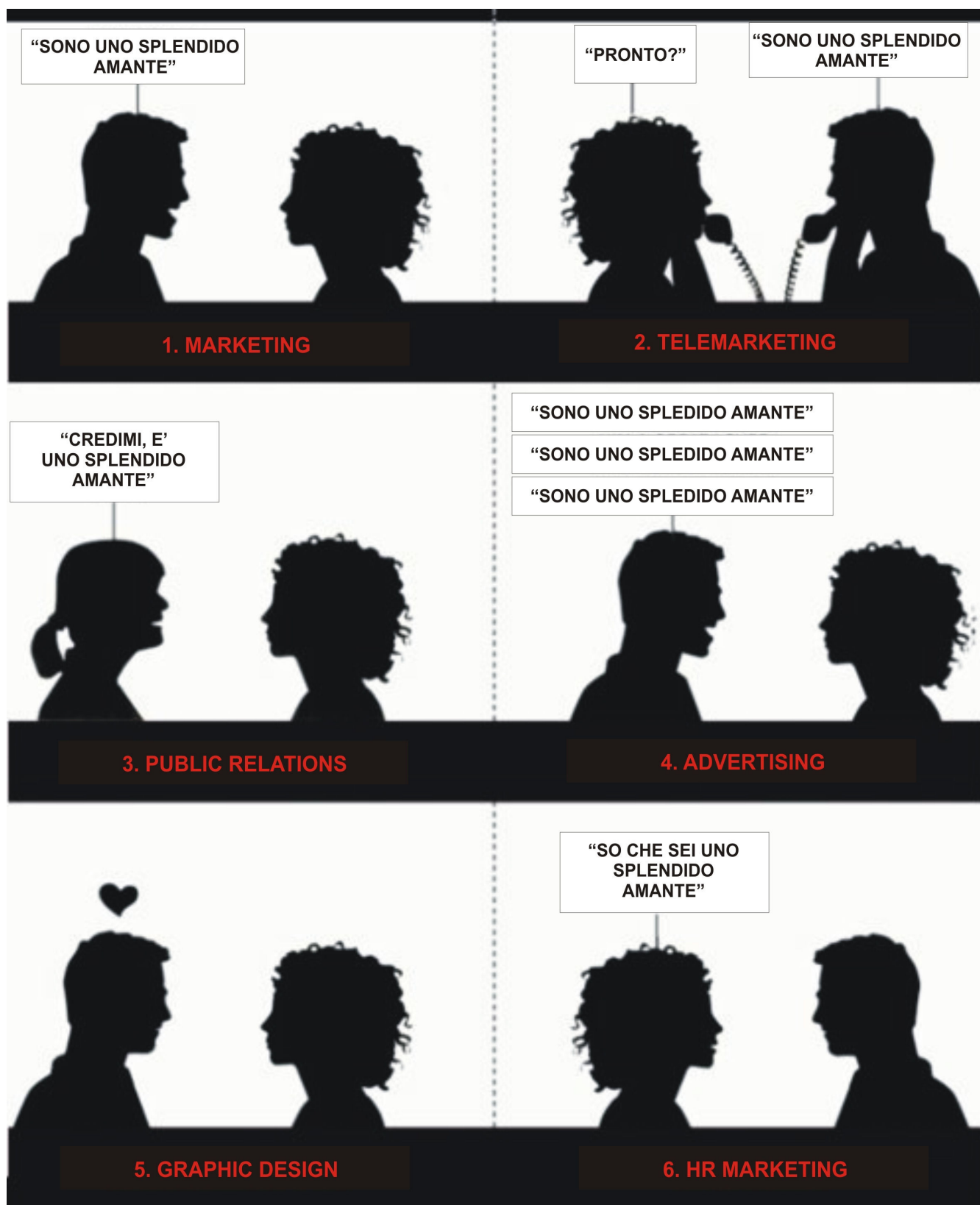
**Mettiamo** una ditta che produce il prodotto X. Potrebbe venderlo, e tenersi gelosamente custoditi tutti i relativi "segreti" e metodologie inerenti quel prodotto, o altrimenti entrare nel cuore del Consumatore attraverso un processo di condivisione di conoscenza e di apertura che portino tale Azienda ad essere vista come punto di riferimento, come Partner, piuttosto che solo fornitore, in quel settore di Business.

Una Azienda che produce Cosmetici, e che magari organizza degli incontri in cui spiega come faresli da soli con ingredienti naturali, o una compagnia Telefonica che spiega come spendere meno e sfruttare combinazioni di tariffe più vantaggiose, o una casa automobilistica che promuove il Car Sharing, sono tutti esempi di come la percezione della tale Azienda possa essere amplificata positivamente nei confronti del Cliente finale. Diciamo un gradino più sotto rispetto a quanto accade per tematiche di ampio interesse comune con la Corporate Social Responsibility.

Ed ecco quindi che condividere, magari in modo organico, questo tipo di approccio con i vari prospects con cui la Funzione HR si interfaccia, sia all'interno della Funzione stessa, sia all'esterno verso il management di Linea, esce completamente per contenuti e modalità dall'approccio HR classico, risulta percepito come un ulteriore valore aggiunto al Business, e a



livello individuale per i Manager, e delinea anche qui in veste moderna la Funzione HR appunto, come HR Marketing.



Appunto.

# Toutes celles qui portent la **frange** à la **Kate Moss!**<sup>19</sup>

*Tempo* fa Dagospia titolava un suo strillo: **Io sono la mia fiction!** - come e perché Kate 'cocaine' Moss è diventata l'icona del neo-liberalismo, riprendendo un articolo di Stenio Solinas<sup>20</sup> per il *Giornale* su cui vale la pena soffermarsi per alcuni passaggi alquanto esplicativi sul tema del **Personal Branding**: “Si analizza infatti la caduta del Muro di Berlino laddove si chiude un secolo delle ideologie e delle idee forti, e si spalanca un “vuoto” dove appare una nuova generazione priva di un “romanzo collettivo” intorno al quale strutturare la propria vita sociale e che quindi mette in scena le performance individuali.

Il sociologo **Christian Salmon** ha scritto su di lei il saggio dal titolo *Kate Moss Machine* (La Découverte, 134 pagine) che in Francia fa discutere, ed in cui se ne fa il simbolo della rivoluzione neo-liberale dell'ultimo ventennio. La tesi di Salmon è la seguente. Con la caduta del Muro di Berlino del 1989 si chiude un secolo, il XX, ma si apre uno spazio, un «vuoto narrativo», che copre gli anni sino all'11 settembre del 2001, quando il crollo delle Torri Gemelle segna l'ingresso nel nuovo millennio.

In questa parentesi storica, in questa sorta di iato fra i due secoli, appare una nuova generazione, la cosiddetta **Generazione X** descritta da Douglas Coupland nell'omonimo libro, che è priva di un «romanzo collettivo» intorno al quale strutturare la propria vita sociale: non ci sono più certezze ideologiche, non esiste più la logica politica dei blocchi, la liberazione sessuale si è risolta in «peste del secolo», biotecnologie e neuroscienze modificano la realtà del corpo umano, la stessa idea di spazio e tempo è alterata dalla mondializzazione telematica e dalle nuove tecniche d'informazione, la globalizzazione economica aumenta le disparità sociali e si rivela il volano della finanza da rapina...



Secondo uno dei protagonisti del saggio di Coupland, per uscire dall'impasse, questa generazione senza più una storia condivisa, non ha altra strada che fare «della propria vita un romanzo» ed è, sostiene Salmon, proprio quello che fa Kate Moss: diviene una cassa di risonanza per tutta una generazione che cerca di riempire la propria fame di storie. Kate è insomma definita da Solinas -nel suo articolo- uno «scoubidou» sociale che “intreccia, come tanti fili di plastica, i valori dell'epoca: la giovinezza, la magrezza, la velocità, la trasgressione, la capacità di impersonare un ruolo e di captare l'attenzione.

Questo elemento camaleontico è ciò che per Salmon caratterizza il neo-liberalismo. Se prima era bello quello che durava, ora si ama solo ciò che cambia, ciò che muta. Kate Moss

<sup>19</sup> Helmut Fritz, cantante Francese. “Ca m’Energie” top hit del 2008

<sup>20</sup> Stenio Solinas (Roma, 1951) è un giornalista e scrittore italiano inviato de *Il Giornale*.

L'individuo neo-liberale deve adattarsi, integrare la propria vita nel cambiamento perenne: di oggetti, di look, di luoghi, di lavoro, di partner. Sotto un tale profilo, Kate Moss non è una deriva del sistema, ma il suo tipo ideale: la ribelle integrata, quella che fa della trasgressione una norma sociale. Sta anche in questo il segreto della sua tenuta, del suo camaleontismo. Il neo-liberalismo, infatti, ci vuole strateghi di noi stessi: non è tanto o solo il talento a valorizzarci, ma la capacità di fare un uso strategico delle nostre emozioni, dei nostri corpi, dei nostri desideri.

Scrive Solinas: simbolo di una bellezza insostenibile nella sua leggerezza, Kate Moss si limita a essere. Non rilascia dichiarazioni, non ha frequentazioni altolocate, non aggredisce nessuno. Ha raccontato il leader dei Tories David Cameron di averla un giorno incontrata a una festa di amici comuni, di averla intrattenuta sul problema delle tubature e delle inondazioni nel West Oxfordshire, dove ambedue hanno casa, e di essere stato scambiato per un idraulico...

Nella Storia della bellezza di Umberto Eco, una sua fotografia, scattata da Herb Ritts, figura al fianco di capolavori del Rinascimento. L'anno prossimo, il Museo delle arti decorative di Parigi le dedicherà una mostra dal titolo «Le mythe Kate Moss».



# Basta **con questa** “Leadership”!

Cleopulo, uno dei sette sapienti di Grecia (600 a.c) chiamato dai suoi concittadini ad esprimersi in merito all’indicazione di una regola unica, aurea e breve per intraprendere il cammino della vita nel modo più corretto, dopo meditazione nemmeno tanto laboriosa sentenziò: “Ottima è la Misura”, indicando così in un costante equilibrio il segreto per una esistenza al riparo da inconvenienti di vario genere.

Effettuata quindi questa doverosa premessa in merito al gestire tutto con sana misurazione, mettiamo fine immediatamente a tutta la fluffa che gira intorno alla Leadership e al Leader. Vi mettiamo termine in un modo estremamente stupid-proof, che non abbia vergogna di constatare le cose come sono, ma soprattutto, di dirle.

Leader tradotto dall’Inglese vuol dire Comandante. Bisogna accettare che le opportunità di successo per il futuro sono tanto maggiori quanto più ci rendiamo consapevoli del nostro passato. E quando dico passato dico preistoria. Forse che alle origini gli umani erano strutturati secondo dinamiche di confronto dialettico che portassero ad un qualche risultato in termini distensivi e/o di troubleshooting relazionale? Ragionavano in termini accademici? Si perdevano in Assessment per identificare le figure chiave? No.

Facevano la Guerra. Con le clave. Si spostavano milioni di uomini e si massacravano con le asce. Le armi si sono evolute, ma il concetto è rimasto quello. La Guerra.

E l’evoluzione unitamente alla diffusione delle Armi ha fatto sì che risultasse via via sempre più controproducente una visibilità fisica dei conflitti, l’istinto di sopravvivenza ora protegge non solo la vita, ma tutta una serie di privilegi connessi in termine di benessere. Oggi solo chi non ha niente da perdere, uccide ancora. Tutti gli altri, litigano.

Il modo migliore di annientare un rivoluzionario? Farlo governare. Integrarlo. E la grandezza dell’Impero Romano si sostanzia in due detti fondamentali citati spesso ancora oggi:

“Divide et Impera” e “promoveatur ut amoveatur”. Rispettivamente in parole povere: “Condividi e governerai”, e “Ti promuovo così (sostanzialmente) ti levi dai piedi”.

E cosa accade speso nelle Aziende? La Guerra, che qualche environment più illuminato riconosce prendendone atto ed eventualmente lo fa attraverso corsi sulla Gestione dei Conflitti, che i più ipocriti chiamano “Negoziazione”. La negoziazione non è un modo di prevenzione dei conflitti, **se devi negoziare, sei già in Guerra. Stai solo cercando di farla finire**. Se vuoi vincere una Guerra, come dice Sun-Tzu appunto nell’ *Arte della Guerra* la devi prevenire. E per prevenirla devi essere molto bravo, e molto Comandante.

In Azienda quindi bisogna rendersi consapevoli che la regola per il successo consta nell’applicazione di tecniche e metodologie estrapolate dall’Arte Militare. Attenzione però: non si intende qui il termine “Militare” come sinonimo di carrarmato e/o fucili etc etc.

E neanche in relazione col succitato Sun-Tzu e il suo scritto sull’Arte della Guerra, cosa pertinente, ma differente.

L’approccio Militare si intende correlato alla Guerra nella sua triplice accezione di stato di disagio, di incertezza e di pericolo costante, che è poi quello che avviene in Azienda, solamente che in questo caso si usa il termine inglese “issue” molto più morbido se vogliamo. Quindi le persone, in siffatta situazione, devono essere guidate da qualcuno che sappia come portare

avanti il Team in questo contesto (appunto disagio, incertezza e pericolo costante) qualcuno di cui le persone si fidino, che riconoscano come capo e Leader, pronte ad obbedirgli/le anche se necessario senza una spiegazione immediata: il Comandante.

Ma chi è il “Comandante”? Il Comandante non è certo quello che “c’è un problema” quello che ora vediamo che dice il mio Capo che questa è una situazione difficile bisogna fare una analisi più approfondita questo non è ben chiaro ma tu sei sicuro/a? non è di mia competenza ho bisogno di un’altra autorizzazione non ho visibilità e questo dato? Quale dato? Credo lo puoi trovare lì...o forse no. Punteggiatura dolosamente omessa.

Tutto quanto esposto -ed a volte anche peggio- lo fa (o meglio non fa nulla) il Manager medio di qualsiasi azienda. Lo stesso che poi viene mandato a fare corsi di Leadership.

Ma chi è invece il **“Comandante”**? Un pò per scherzo, ma non troppo, potremmo dire che

- Il Comandante evita accuratamente di dare pedissequamente un informazione richiesta senza chiedere a che serve.
- Il Comandante non teme le conseguenze, le prevede, e le fa accadere come previste.
- Il Comandante: che problema c’è?
- Il Comandante riferisce al capo ciò che ha fatto e come ha risolto un problema anziché dire: c’è un problema”.
- IL Comandante delega le analisi, ed impiega il tempo per prendere più e più giuste decisioni
- Il Comandante non esita. Mai.
- Se una cosa non è di competenza del Comandante, lo diventa.
- Il Comandante non ha visibilità solo se ritiene opportuno che gli altri credano non l’abbia.
- Il Comandante ha sempre il dato. Solo a volte non sottomano ma te lo darà sempre prima di quanto tu pensi.
- Il Comandante non ti da ciò che chiedi, ma ti chiede che vuoi per darti ciò che ti serve.
- Il Comandante guida il suo Team, lo difende, sguaina la sciabola.
- Il Comandante ha il potere, e lo usa tanto bene che a volte non deve neanche usarlo.

Suona un pò Chuck Norris? Sì. Ma l’intento è di far comprendere che dare una percezione della Leadership è parte stessa della Leadership.

Se sei un Capo preparatissimo, ma se aspetti 3 mesi da quando ti hanno messo a fare il Direttore Vendite per fare un All Hands meeting col tuo nuovo team, sei un babbeo. Se poi i tuoi ti temono, anziché stimarti, non hai vita lunga in quella posizione.

Tanto più ampio è il Potere, tanto più impatto si ottiene dal non uso dello stesso. L’Autoritario usa il potere, l’Autorevole lo Gestisce ottimalmente. Conseguentemente gli viene riconosciuto, ed a volte anche quando non lo ha.

Altro che quanto citato nelle prime righe all’inizio *“Io non sono il Capo del personale, sono il DIRETTORE del personale!!!”*



Ma per arrivare a questo punto ci vuole knowledge, preparazione, attitudine al comando ed esperienza. Oggi si preparano i Leader anche con strumenti sbagliati. Si usa ad esempio l'Outdoor Training dove si fanno i nodini alle cordicelle o si manipolano cubetti colorati o si cucina insieme (!). Questi sono peraltro ottimi strumenti, ma per finalità differenti (Teambuilding, Lavoro di Squadra, Coordinamento interfunzionale etc etc). Il Comandante non si forma, **si forgia**.

Jacek Palkiewicz in Trentino Alto Adige negli anni 80 nella sua scuola di Sopravvivenza per Manager (che si chiamava diversamente quindi, poi degenerato nel summenzionato più pacifico e modaiolo "Outdoor") sbatteva 10 manager nella foresta, gli dava un coltello e gli diceva "ci vediamo fra 4 giorni". Ciò comprensibilmente causava una radicale modifica dell'approccio alla quotidianità dei "problemi" una volta rientrati in azienda, ed anche un diverso relazionarsi con gli altri, specie magari con gli stessi Direttori di Funzione di pari livello che si vedevano prima come "nemici" laddove una volta condivise insieme esperienze forgianti appunto (es. la "foresta" con tutto ciò che ne consegue trovandosi con solo un coltello, 6 gradi di giorno e null'altro) si era più propensi a collaborare insieme senza troppe menate. E tornati in Azienda, l'esperienza restava.

Il concetto obsoleto di Leadership non è sostituibile da una parola specifica, quanto da un qualcosa di più esteso ed articolato, un "*behave*"

**Sicurezza, preparazione, intuito, lavoro sulla percezione, comunicazione diretta, diplomazia relativa<sup>21</sup>, visione strategica e tattica di azione chirurgica, decisionismo, rapidità di valutazione, concezione iniziale del potere come strumento di servizio e notevoli dosi di misurato umorismo unitamente a quel tanto di imprevedibilità nel cambiamento e nell'innovazione futuristica che i meno destinati al progredire in ottica di benessere e successo chiamano "follia".**

**Senza dimenticare l'importanza del Benchmark** per capire le proprie dimensioni professionali.

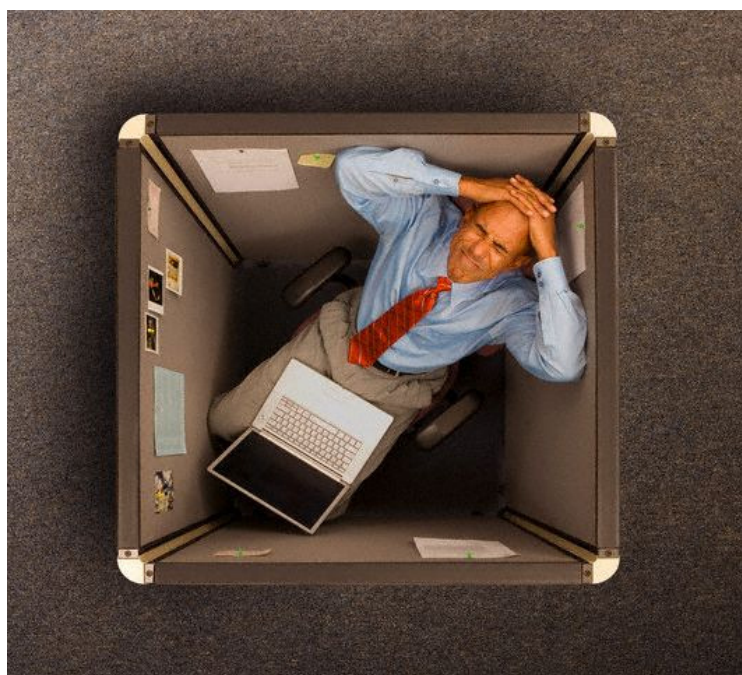


For size comparison: The KNIGHT XV next to an H2 Hummer

(No comment :-)

---

<sup>21</sup> La Diplomazia Relativa è un concetto che potrebbe sintetizzarsi con il negoziare pacificamente con la penna in una mano e la risoluzione Militare nell'altra, che non è esclusa a priori ma utilizzata come complemento dell'approccio alle problematiche per una loro incisiva risoluzione maggiormente veloce e favorevole.



“Out of the box”.  
Spesso non indica creatività ma speranza.



# L'HR Business Partner

Nella corretta ottica di HR Marketing



*“L'ovvio è quel che non si vede mai, finchè qualcuno non lo esprime  
con la massima semplicità.”*  
(K.Gibran)



# TEAMWORK

SOMETIMES "BETTER ALONE" IT IS NOT A CHOICE

Abbiamo visto quindi la necessità di sporcarsi le mani, di essere vicini al Lavoro delle persone, di conoscere e capire il Business, di essere conseguentemente capaci di servirlo meglio comprendendone i meccanismi di funzionamento e conseguentemente le esigenze.

E questo è fondamentale, considerato che in generale

## La Funzione HR è spesso vista distaccata dal Business

E perché? La Funzione HR è generalmente alquanto autoreferenziale, oltre comunque ben attenta, in generale e specialmente in contesti con sedi periferiche (sia a livello nazionale che internazionale) a mantenere quella caratteristica di “Direzione” come un distinguo necessario dal resto dell’Azienda che invece opera sul campo magari in un contesto di Front-Line.

Questo si ripercuote sui Processi Decisionali, laddove in assenza di un appropriato contatto col Business in ottica di Cliente Interno, le soluzioni più lampanti sotto il profilo HR vengono correttamente (a livello però di percezione unilaterale del termine) applicate. Sì è così magari fatto un ottimo lavoro come Funzione del Personale, ma poi le conseguenze sul Business non sono quelle attese, o sono assolutamente indifferenti quando non, come spesso accade, controproducenti.

**Ecco allora che l’HR è un produttore di procedure, un ostacolo al Business, una Funzione che vive in un mondo suo etc etc etc.**

### Quindi parliamo ora di Rimorchiare.

Se incontrate un “prospect”, personalmente ed eufemisticamente parlando, molto attraente ad una festa, e vedete che l’interesse potrebbe essere ricambiato, una tattica dal raro fallimento indica una strada da seguire che si fonda sulle più avanzate teorie di comunicazione.

**Non chiederete infatti : POSSO RIVEDERTI? MI DAI IL TUO NUMERO?**

Questa domanda infatti presta il fianco alla possibilità di scelta sì/no che implicitamente gli/le riconoscete. La domanda corretta sarebbe piuttosto qualcosa tipo:

**ALLE 20:30 O ALLE 21?**

E alla risposta “Che cosa scusa?” se risponderete

**“LA NOSTRA CENA INSIEME, MERCOLEDÌ PROSSIMO,  
O PREFERISCI VENERDÌ? ☺**

Con aria ironica e un pò provocante, susciterete compiacimento, sorpresa e un risultato che spesso sorprende anche i più esperti ed abituati/e relativamente alla potenza di semplici strumenti scientifici applicati magari un pò malandrinamente alle relazioni interpersonali...

Banale per chi mastica già di Comunicazione Efficace, ma per tutti gli altri/e: vi ha mai contattato un call center per prendere un qualsiasi appuntamento? E vi hanno chiesto l'appuntamento o piuttosto direttamente dato una scelta tra due date diverse?

In questo modo, l'interlocutore si ritrova già a metà strada dall'aver accettato, quasi inconsapevolmente. Non è al livello SI/NO, ma lo si è fatto/a saltare direttamente al QUANDO, risultando già quindi molto più difficile tornare indietro essendo la fase decisionale primaria (SI/NO) già passata.

**Tutto questo** per meglio chiarire il seguente concetto: è assolutamente indispensabile fare il punto su come al momento zero è vista la Funzione HR, e prima di parlare di HR Marketing, dovremo aver avuto cura di fare un clean-up dell'immagine della Funzione stessa così come si trova (o si può trovare spesso) ad essere percepita dai Clienti interni, che spesso appunto la indicano come sopra menzionato e cioè, ripeto: **produttore di procedure, un ostacolo al Business, una Funzione che vive in un mondo suo etc etc etc.**

Generalmente con l'HR si parte svantaggiati: il preconconcetto è dietro l'angolo, ci si trova di fronte sovente un' audience, o una popolazione impiegatizia (ma spesso anche Dirigenziale) attaccata al momento del SI/NO di cui sopra, e solo con l'HR Marketing si riuscirà a procedere agevolmente prima verso il dubbio positivo (*sarà proprio così come l'ho sempre vista/immaginata?*) poi verso il consenso ed infine al Desiderio, che col suo soddisfacimento farà di coloro che intraprenderanno questa strada in modo completo ciò che si chiama oggi

## Business Partner

Che costituisce la base più solida per permettere di evolvere verso le vette più alte della Funzione non solo in un contesto/accezione moderna, bensì futuribile.

Presa quindi coscienza che generalmente si parte da uno step in svantaggio nei confronti della considerazione che il contesto Aziendale ha dell'HR, vediamo ora come muoversi per far assicurare alla Funzione la dignità necessaria per poi passare a sfumare verso un approccio tale da costituire finalmente un

# Valore aggiunto concreto per l'Azienda ed il Business.

# M **Ma chi è** il Business Partner, o meglio l'HR Business Partner?

Questa figura NON è di per sé stessa un elemento di HR Marketing così come attualmente e comunemente intesa. Qui siamo avanti di molto.

Attualmente la definizione di HRBP più comune e semplicistica è di

**Esperto HR che capisce il contesto del Business a cui contribuisce disegnando ed implementando Policy e Programmi**

La funzione HR si pone sempre più come business partner strategico rispetto che come Funzione del Personale, ma moltissima strada è ancora da percorrere: **secondo Mercer, la funzione Risorse Umane è in continua evoluzione, pur riconoscendo l'esistenza di notevoli ostacoli al cambiamento in tutta Europa. Un sondaggio del 2006<sup>22</sup> rivela “ che:**

- Oltre il 70% delle Direzioni del Personale in Europa ha appena ultimato o sta per intraprendere un processo di HR Transformation, essenzialmente dovuto a mutamenti nell'organizzazione e nelle esigenze di business
- Molte attività vengono portate avanti all'insegna dell'HR Transformation; le più frequenti sono rappresentate dalla ristrutturazione organizzativa della funzione e dagli investimenti tecnologici.
- La funzione delle Risorse Umane si considera sempre più spesso un business partner strategico ed efficace; tuttavia il 40% del tempo viene tuttora dedicato ad attività amministrative o di compliance.
- **La funzione HR è consapevole di aver compiuto dei progressi, ma riconosce altresì che l'obiettivo principale è costituito dal perfezionamento delle sue abilità e dalle capacità dei suoi dirigenti di gestire le problematiche relative alla gestione del personale. (Grandioso, ma su cosa hanno pensato di focalizzarsi finora gli HR coinvolti nell'indagine???)**

---

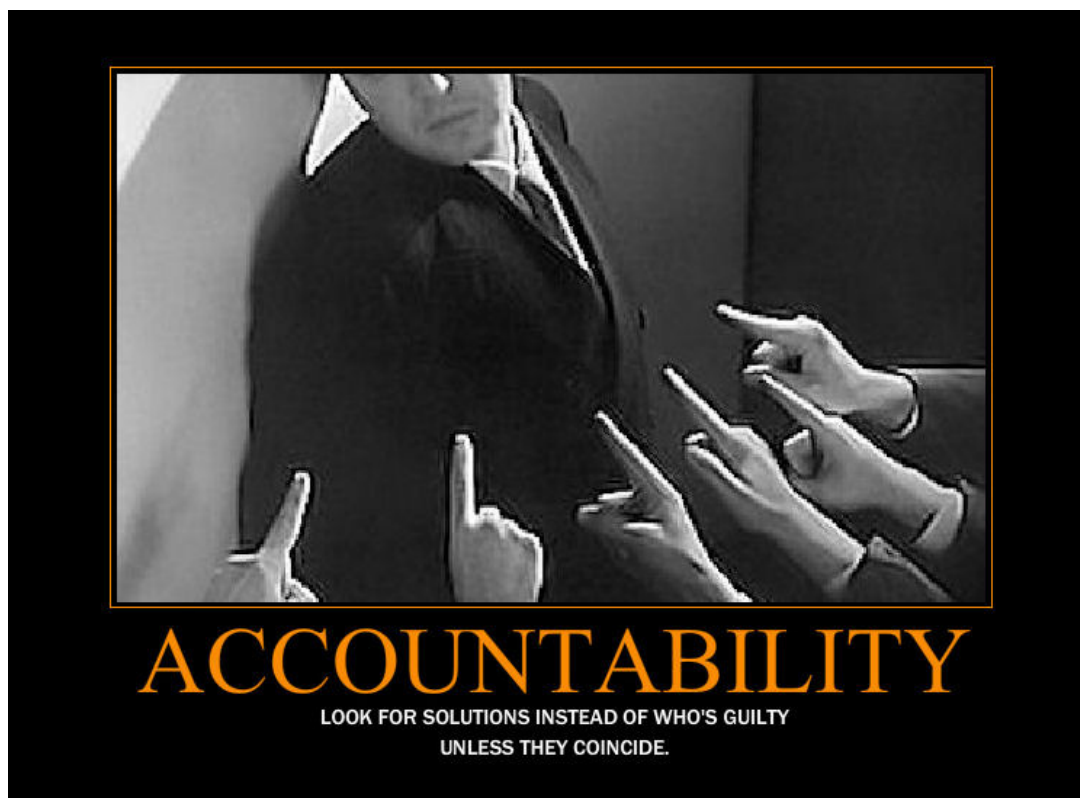
<sup>22</sup> Tratto dalla presentazione del Sondaggio Mercer 2006 per HR Transformation in Europa

Secondo questa indagine condotta da Mercer sull'HR Transformation, più del 70% delle aziende europee sta trasformando la funzione HR o ha già completato il processo. I mutamenti nell'organizzazione e nelle esigenze di business sono le motivazioni principali del processo di trasformazione della funzione HR.

La *'Trasformazione'* mira principalmente ad allineare la funzione HR alle esigenze di business e ad aumentare la sua capacità di offrire supporto nella gestione generale del personale, migliorando l'efficienza. Per molti reparti di Risorse Umane questa trasformazione è un processo continuo senza un termine vero e proprio, perché le sfide che presenta l'allineamento al business sono costanti.

Le principali difficoltà per quanto riguarda il capitale umano e le aree nelle quali le aziende vorrebbero dalle Risorse Umane soluzioni valide sembrano essere: l'acquisizione e il mantenimento delle persone di talento (60%), la gestione dei cambiamenti (40%) e la formazione della dirigenza (35%).

Le risposte emerse dall'indagine indicano che la trasformazione si è concentrata essenzialmente sull'approccio alla gestione dei rapporti con i clienti e il modo in cui il servizio HR di base viene erogato sotto il profilo della struttura aziendale, della tecnologia e della strategia. Vi sono altre iniziative riferite all'HR Transformation come l'evoluzione dei processi, lo sviluppo delle abilità di HR e l'outsourcing, ma finora ci si è concentrati soprattutto sui cambiamenti interni, relativi al modo in cui il modello operativo HR si applica alla struttura aziendale e alla tecnologia.



Attraverso l'HR Transformation degli ultimi 5-10 anni, è emerso un modello di organizzazione di Risorse Umane, confermato dall'indagine, che suggerisce che il 50% delle divisioni HR in Europa si sta muovendo verso una struttura che si appoggia su 3 pilastri: centri di esperienza

(68% degli intervistati), centri di assistenza HR (61%) e business partner di HR (60%)” e rispetto al 2003, **i responsabili di Risorse Umane non vedono più la tecnologia come un insormontabile ostacolo per la trasformazione della funzione a dimostrazione del progresso conseguito.**”

**Accidenti che passi in avanti!** Emerge da questo sondaggio che la definizione data all’inizio delle figura di HR Business Partner già si trova all’avanguardia, rapportata con la media del contesto che emerge da questi dati.

Uno dei problemi principali rilevati è quello delle **abilità e competenze del personale HR.**

I risultati dell’indagine indicano che l’HR è forte nelle sue abilità funzionali tradizionali e comportamenti personali correlati: tali doti sono il mezzo principale attraverso il quale si esplica la funzione. C’è tuttavia una serie crescente di abilità che vengono ora considerate come necessarie per l’HR, ma non sono state ancora conseguite. Tra di esse figurano la **capacità di migliorare l’assistenza ai clienti, la gestione dei processi e dei progetti e l’utilizzo della tecnologia.**

C’è poi una serie di competenze che riguardano la comprensione di aspetti commerciali e finanziari e l’allineamento al Business, che sono determinanti perché l’HR possa essere un vero Business Partner. Dai risultati dell’indagine queste competenze non sembrano così forti.

In breve,

**l’HR è debole in parecchie delle ability necessarie per essere un efficiente business partner.<sup>23</sup>**

## **Le competenze** dell’ HRBP in ottica di **HR Marketing**

Intanto c’è da precisare che nel modello HR Marketing il Direttore del Personale è l’HR Business Partner, ma non solo: lo è ogni singolo componente del Team nei confronti del Cliente Interno.<sup>24</sup>

Nel nostro Modello Avanzato di HRM quindi, si avrà una configurazione strutturata in modo evoluto, più articolato e con una connotazione estremamente sinergica nei confronti del resto dell’Azienda (con particolare riferimento ai Manager di Linea) e descrivibile come segue:

---

<sup>23</sup> Ulteriori commento tratto da fonte Mercer.

<sup>24</sup> In rari contesti di Corporate Internazionali, si rileva che la Funzione HR presenta una configurazione molto più spinta, dovutamente alle dimensioni, laddove l’HRBP ha invece un suo ruolo specifico più di carattere strategico ma distaccato dal Front-Line, deputato questo ad un’altra branca della Funzione definita “Local HR”. Vi è poi spesso un accentramento delle funzioni più operative in un Team di back-office (o Data management) che di fatto sono più tecnici che HR propriamente intesi.



## Fornitori di Soluzioni di Business, esperti di Persone, misurati in base ai risultati dei manager operativi e fortemente orientati al Cambiamento evolutivo a largo raggio

In pratica, se da un lato si evince che la obsoleta figura del Direttore HR non esiste più nella rilettura di siffatta formulazione, ci si rende anche conto dai dati esposti prima che allo stato attuale sussistono esorbitanti opportunità per chi sarà in grado di cogliere le opportunità derivanti dal momento di *Transformation* già citato e saprà matcharsi con realtà Aziendali altrettanto evolute che siano alla ricerca del plus competitivo che le permetta di fare un grande passo in avanti in termini gestionali HR.

Questo quindi il primo passo per poter iniziare a sviluppare gli strumenti nuovi, o i tradizionali opportunamente riletti sotto la luce HRM e cominciare così un nuovo rapporto col Business.

Ecco allora che diventa fondamentale applicare una precisa metodologia di Lavoro che prende come punto di riferimento il comportamento dell'Azienda nel suo complesso sul Mercato.

Sempre che non ci sia prima da superare qualche individuale interpretazione dell'HR non tanto come Funzione di Consulenza interna e servizio alle Linee, quanto piuttosto come Capo di tutti indistintamente. Simili infelici casi non sono rari.

I tre ambiti principali si possono quindi declinare come segue:

### 1-L'analisi delle modalità con cui si coinvolgono i Clienti

Attraverso il focus sui comportamenti e le attitudini degli stessi, sul supporto all'empowerment ed alla snellezza dei Processi.

In sostanza si tratta di considerare i nostri Clienti interni come HR allo stesso modo con cui i Manager delle Vendite considerano i loro Clienti, e cioè con:



#### **ATTITUDINE SALES:**

apertura e trasparenza, rispetto, commitment;



#### **CREDIBILITÀ:**

mantenere le promesse, rispettare le date e le scadenze, anche se del caso applicando tattiche pertinenti di **TPC-Time Perception Cutting**



#### **OMOGENEITÀ:**

la qualità del servizio deve essere indipendente da dove o chi lo delivera.

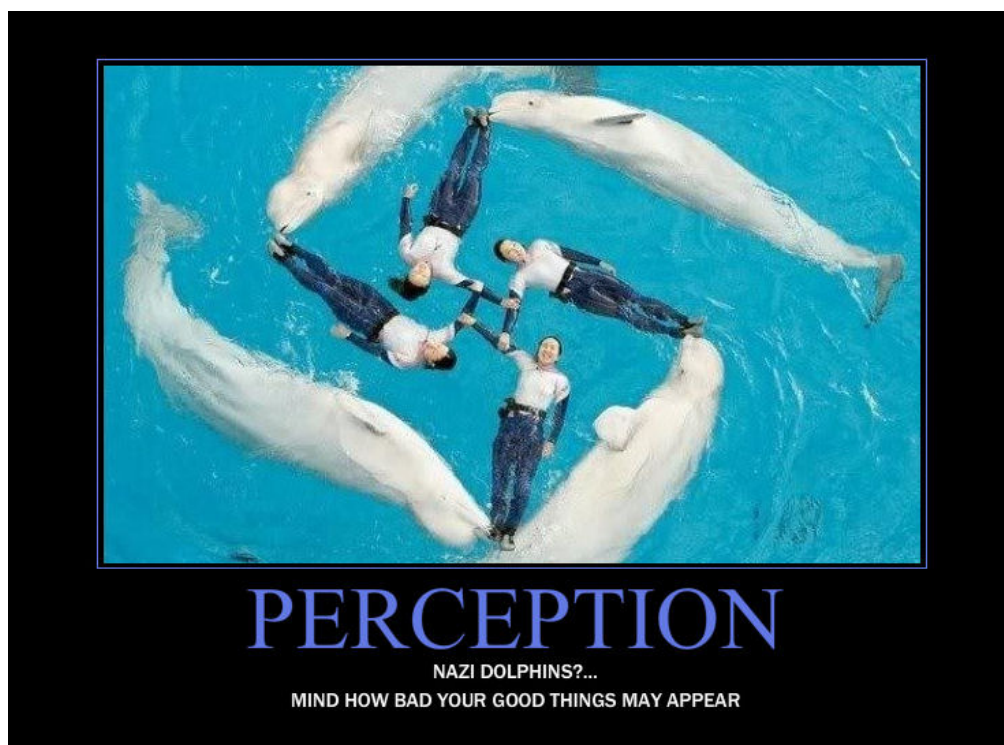
Spendendo due parole sul **TPC-Time Perception Cutting** questa è una tecnica di **mantenimento dell'engagement** in situazioni dove la percezione dell'attenzione ricevuta non coincide con il tempo reale, e tende a massimizzarsi negativamente in particolar modo allorquando si presenta una distonia interpretativa al riguardo delle modalità di esecuzione del servizio da parte di chi non ha controllo materiale sull'esecuzione dello stesso (lato Cliente).

Per fare un esempio concreto, se un soggetto è in fila ad uno sportello, che so, di Autonoleggio in Aeroporto, e prima di lui ci sono altre 4 persone, si formerà in lui endogenamente una presunzione di attesa che se non oggetto di intervento da parte di qualcuno allo sportello e quindi lasciato in situazione di assenza di considerazione, porterà ad un certo punto all'abbandono della fila stessa, spesso anche in assenza di alternativa. Il principio è che la percezione di una attesa aumenta esponenzialmente rispetto all'aumentare effettivo del tempo di attesa stesso.

Se invece, accortasi della fila, l'operatrice di sportello rivolgerà un cenno o una parola alla fila stessa magari guardando con un sorriso l'ultimo come a dire "eh, abbiate pazienza, oggi siamo gettonatissimi!", la percezione dell'attesa si ricondurrà a coincidere col tempo reale sia nei confronti dell'ultimo stesso, ma anche degli altri componenti della fila in questione, "catturati" nella "rete" relazionale/situazionale del personale operatore al banco.

Per fare un'altro esempio: se devi dei soldi a qualcuno, altro è dire "te li dò la settimana prossima" altro è dire "mercoledì pomeriggio dopo pranzo".

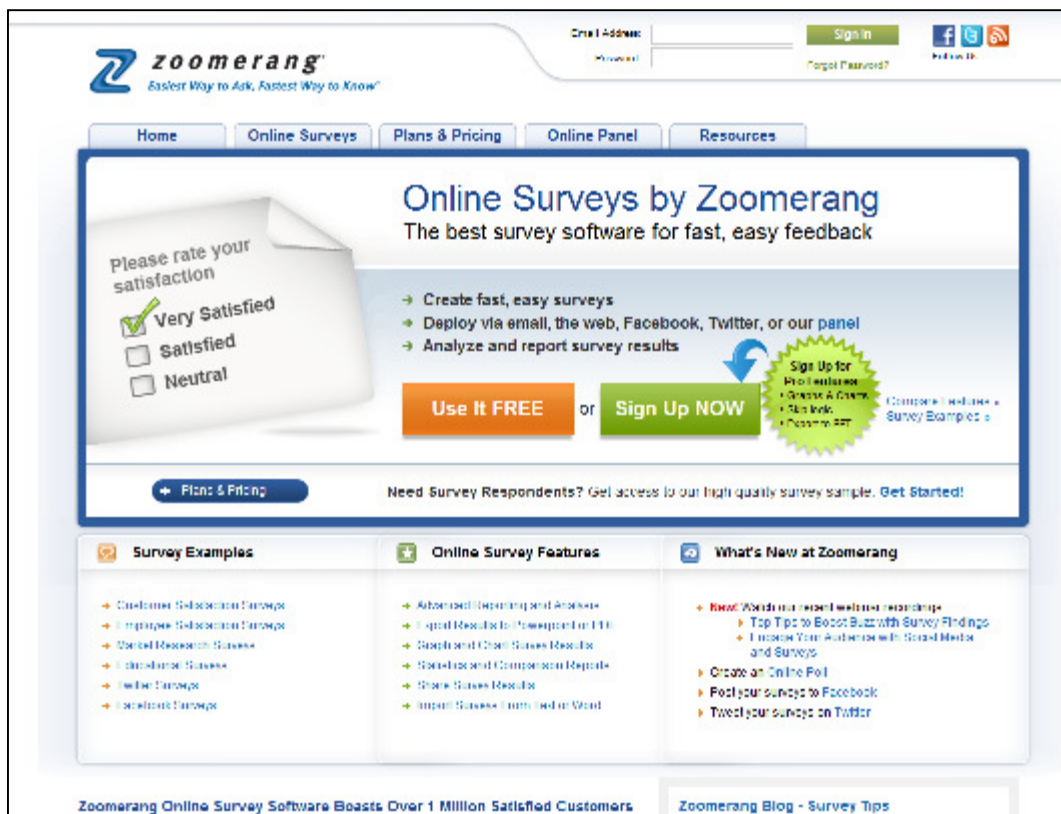
Fino a mercoledì la persona starà tranquilla, e se mercoledì non siete in grado di ridarglieli, e lo chiamate lunedì spostando la data a sabato, avrete dimostrato una proattività tale che vi permette di evitare che chi vi ha prestato i soldi ad es. il Lunedì, non sentendovi più per due giorni o peggio trovando il cellulare staccato venga immediatamente sotto a casa vostra a reclamare quanto lui stesso si sarebbe dovuto aspettare indietro per "la settimana prossima" appunto.



Il discorso è incentrato sul creare un **loop** positivo con i Clienti interni teso a costruire lealtà ed Advocacy nei confronti della Funzione, utilizzando:

- Il coinvolgimento nel trasferimento delle Strategie al personale
- Questionari sulla Customer satisfaction
- momenti di incontro informale
- raccolta di feedback via web, e a questo proposito fatevi un giro su

[www.zoomerang.com](http://www.zoomerang.com)



È un tool online che permette di strutturare questionari a piacere sia gratuitamente che con sottoscrizione)

-infine raccolta di idee dalla base (strumento massicciamente introdotto in Italia con i Circoli di Qualità FIAT fine anni '80)

-ma soprattutto: **interazione su base quotidiana** con i Clienti.

## 2-I canali attraverso cui si comunica con i Clienti

Avete mai SPIEGATO internamente cosa fa effettivamente l'HR? Non in termini di astruse e complesse articolazioni strategiche, bensì molto semplicemente come l'HR può aiutare e supportare il Business?

Ad esempio un booklet con “chi fa cosa” rispetto a tutte le ordinarie attività HR a seconda di come è organizzato il contesto specifico di riferimento per evitare non tanto conflitti quanto

che si pensi reciprocamente che una tale attività “non è di competenza” delle varie Funzioni (inclusa quella HR) coinvolte.

E' l'HR che intervista un candidato e lo manda alla Linea, o è la Linea che si fa arrivare i cv e coinvolge l'HR per una valutazione appunto, lato comportamentale/attitudinale generico, riservandosi invece la Linea la valutazione tecnica? Chi decide degli headcount o dei livelli di stipendio? Chi gestisce i budget, l'HR o la Linea?. Tutto ciò in moltissimi contesti è chiaro solo sulla carta, restando la lettura da un lato e l'applicazione pratica, la prassi, dall'altro invischiati in un sistema negativo di “Convergenze Parallele” come si diceva in politica in Italia negli anni '70, che non porta da nessuna parte.

**L'obiettivo è quindi disconnettere la percezione che la popolazione Aziendale ha delle persone che lavorano nella Funzione HR rispetto ai prodotti che devono gestire/“vendere” (ad esempio, promozioni e variazioni di stipendio o benefit o peggio, dismissioni).**

Altrimenti se una persona deve essere licenziata si vedrà l'HR come il cattivo, piuttosto che non la linea di Business che ha effettivamente preso quella decisione. La Linea comunicherà all'HR le esigenze operative di riduzione del personale che la Funzione si dovrà preoccupare di gestire al meglio nell'interesse contemporaneo dell'Azienda e del Lavoratore.

Qui si tratta di rivedere tutto il sistema di comunicazione HR completamente in un'ottica diversa.

Intanto non solo correttamente il come si comunica con i Clienti, ma vanno assolutamente incluse le cd figure di “influencers”, cioè coloro che pur non destinatari diretti del/dei messaggi possono massimizzarne la veicolazione e la diffusione corretta all'interno del contesto dove ci si trova ad operare. E quindi il focus è concentrato su

- 1) Il supporto al Brand (il NOSTRO Brand HR), sia in termini di consistenza che di esposizione;
- 2) Il messaggio stesso, in termini tali da evidenziare al massimo la Value Selling;
- 3) La possibile strutturazione di Eventi ad hoc;
- 4) I rapporti con stampa e media (non necessariamente interni all'Azienda)
- 5) La comunicazione/visibilità sia scritta che online;

Qui un aspetto su tutti: **la creazione di una HR Identity.**

**Cosa vuol dire HR Identity? .....**

## Il concetto di HR Identity

Basic. Tutti desiderano, vogliono ma soprattutto comprano chi più chi meno, roba firmata. “Firmata” vuol dire che ha un Logo, un Brand comunque un qualcosa di NON ANONIMO e che simboleggia uno Status, l'appartenenza ad un gruppo.

In Azienda spesso si parla di Employer Branding, citato qualche capitolo fa, o spesso ci sono slogan interni, valori, mission etc etc che cercano di sviluppare il senso di appartenenza dei dipendenti all'Azienda stessa. Lo stesso deve avvenire nei confronti della Funzione HR.<sup>25</sup>

Cosa fa percepire un logo se, appunto, positivamente percepito? Garanzia, affidabilità, trust, fiducia, efficienza, gradevolezza, fashion, sex appeal e quant'altro.

### **Ma la Funzione di cui sono a capo è già così !**

Già, ma gli altri la pensano allo stesso modo?

**Creare un HR logo** adattandolo allo specifico ambito di appartenenza, ed inserirlo in qualsiasi cosa faccia l'HR qualificandolo similmente a “HR Inside”, “HR powered” o anche “HR Certified”.

Questo dovrà anche qualificare le Comunicazioni Interne, utilizzando le stesse anche per aumentare il flusso positivo delle comunicazioni interne utilizzando differenti canali.

Dare riconoscibilità immediata alla Funzione HR, così come avviene nel resto del mondo Marketing....



Questo Logo e la conseguente operazione di Branding poi, dovranno essere opportunamente “lanciati” e comunicati a tutti con forme, modalità e pianificazione adeguata della comunicazione relativa.

---

<sup>25</sup> Se la posizione di Direttore HR è ricoperta da una personalità di particolare spessore, la Funzione beneficerà di riflesso del suo Personal Brand, certo. L'eccellenza starà però nel saper trasferire questa forza comunicativa all'intera Funzione, sapientemente giocando sul filo di relazioni diplomatiche ed equilibri interni per non passare per megalomane, mitomane o altro nei confronti dei suoi peers/pari grado, o di tutta l'Azienda o, peggio, direttamente in disgrazia presso l'AD.



## **U.E.S. approach nell'HR Identity**

Ciò premesso riguardo l'aspetto più "visual", le dinamiche chiave della Comunicazione di HR Marketing per avere successo sono principalmente declinabili in tre *più una*:

- Uphold** — sfruttare Agenti esterni
- Empower** — valorizzare il Messaggio
- Simplify** — rimodellare la Comunicazione

Far leva sugli eventi, sugli influencers, sui già citati Connectors; non limitarsi a ciò che si può fare direttamente ma trovare il modo di sfruttare al massimo tutte le sinergie possibili. Ridisegnare la comunicazione, adattarla al messaggio ed al target in un processo quanto più adattivo possibile ed il cui valore sia ben percepito; ed infine dosare opportunamente messaggi e silenzi, aumentando il contenuto e le modalità del messaggio, trovando nuove forme comunicative ma allo stesso tempo sapendo dosare, e far aumentare, l'attesa...

## **...Il Desiderio.**



## **Già, ma come si “insinua” il Desiderio?**

Il quarto elemento appunto che riprenderemo più avanti e che costituisce uno dei pilastri fondamentali del 90% dell'Advertising:

## **Fun!** divertirsi e far divertire

Il principio è quello di andare a stimolare l'aspetto "imprevedibilità" impacchettando la struttura del messaggio in modo tale da far pensare al target: cosa si saranno mai inventati stavolta? E qui si tocca un punto importantissimo e delicatissimo della comunicazione Aziendale. Il saper trasformare un messaggio formale, subito e spesso noioso in un qualcosa non tanto di interessante (tipologia di argomento che si vende comunque da sola) quanto di divertente, nel senso di PIACEVOLE per l'audience di riferimento.

## Le dinamiche del U.E.S. approach: Desire

Una comunicazione sul metodo di calcolo del Bonus annuale, sarà sicuramente interessante per tutti, viceversa un Progetto sul ridisegno delle Competenze interne ad un Dipartimento a fronte di una modifica organizzativa della rispettiva linea di Business diciamo che non incontrerà sicuramente entusiasmo ed impazienza da parte degli altri impiegati per vederne svelati tutti i dettagli. Applicare quindi tecniche “cinematografiche” al lancio di una Comunicazione importante o ad un nuovo Progetto Aziendale, utilizzando mail scritte o anche Video (stupire il Cliente!) e applicando analogicamente i tre step strutturati come descritto attraverso alcuni tool di Marketing:

### 1) il TEASER

Questo è un Trailer del Trailer, particolarmente sintetico e con pochi dettagli, dà **sensazioni** piuttosto che anticipazioni concrete sul prodotto. E' importantissimo, dato che costituisce la “prima impressione” su ciò che si sta per fare/comunicare. E come è noto, non si ha una seconda possibilità di dare la prima impressione.

Dall'inglese to tease, stuzzicare, il teaser è quindi una campagna pubblicitaria preliminare, di forte impatto, che cerca di suscitare nel pubblico la maggior curiosità possibile senza però rivelare la natura né il nome o la marca del prodotto pubblicizzato. Necessita di una seconda campagna (follow up/Trailer) in cui si svela il mistero e si pubblicizza esplicitamente il prodotto.

Vengono anche chiamate teaser delle frasi stuzzicanti e non esplicite stampate sulla busta di mailing, il cui scopo è quello di incuriosire il destinatario perché apra la busta ed esamini il contenuto invece di cestinarla chiusa.

### 2) il TRAILER/Follow Up

Il **trailer** è un breve filmato promozionale di un film di prossima uscita. Solitamente proiettato al cinema prima dell'inizio dello spettacolo in programmazione, con l'avvento della televisione e del web viene distribuito anche in questi media.

Il termine *trailer* deriva dalla lingua inglese ed è utilizzato ormai in quasi tutto il mondo (in Francia si preferisce l'espressione *bande annonce*). Tradotto letteralmente significa "rimorchio", poiché in origine era proiettato alla fine del film<sup>26</sup>. Tale pratica non durò a lungo, dato che gli spettatori tendono ad abbandonare la sala subito dopo la fine del film, ma il nome è rimasto. Col tempo i trailer si sono diffusi anche in televisione (da non confondere con gli *spot* creati appositamente per la TV) ed in internet, e sono considerati uno dei principali strumenti pubblicitari dell'industria cinematografica. Il loro scopo è infatti quello di **suscitare interesse** verso il nuovo film, mostrando alcune sequenze selezionate, spesso le più eccitanti, divertenti o intriganti.

### 3) la VIRAL COMMUNICATION

Quest'ultima infine non costituisce proprio lo Step numero tre, quanto piuttosto un supporto a latere e contemporaneo ai primi due, nel senso di comunque “farne parlare”.

Il termine “Virale” ha inoltre un preciso significato in termini di aspetti situazionali non direttamente collegati in modo esplicito con ciò che si vuole promuovere

---

<sup>26</sup> Gfactor. *Why are they called "trailers" if they're shown before the movie?*.  
The Straight Dope, 2007-11-06



Continui riferimenti, utilizzo dei canali informali o dei cd **Connectors** menzionati prima nella parte sul Design, Leadership Board e quant'altro possa manifestarsi come occasione disponibile per diffondere non tanto il messaggio, quanto piuttosto uno spirito di attesa dello stesso.

Ci si ispira quindi al **Viral Marketing**, che è un tipo di marketing non convenzionale che sfrutta appunto la capacità comunicativa di pochi soggetti interessati per trasmettere il messaggio ad un numero elevato di utenti finali. La modalità di diffusione del messaggio segue un profilo tipico che presenta un andamento esponenziale. È un'evoluzione del passaparola, ma se ne distingue per il fatto di avere un'intenzione volontaria da parte dei promotori della campagna. Il termine nasce nella metà degli anni '90 con Draper Fisher Jurvetson utilizzando una analogia biologica con la diffusione esponenziale di un virus e, l'espressione viral marketing diviene nel 1998 marketing "buzz-word of the year". Il principio del *viral marketing* si basa sull'originalità di un'idea: qualcosa che, a causa della sua natura o del suo contenuto, riesce a espandersi molto velocemente in una data popolazione. Come un virus, l'idea che può rivelarsi interessante per un utente, viene passata da questo ad altri contatti, da questi ad altri e così via. In questo modo si espande rapidamente, tramite il principio del "passaparola", la conoscenza dell'idea. In genere, il termine è riferito agli utenti della rete che, più o meno volontariamente, suggeriscono o raccomandano l'utilizzo di un determinato servizio (per esempio, per la scelta di un indirizzo e-mail). Ultimamente, questa tecnica promozionale si sta diffondendo anche per prodotti non strettamente connessi a Internet: veicolo del messaggio resta comunque la comunità in rete, che può comunicare in maniera chiara, veloce e gratuita. Un esempio di marketing virale in rete sono le e-mail contenenti storie divertenti, giochi online, siti web curiosi, che nel giro di pochi giorni possono attrarre milioni di visitatori.

**Il messaggio in sostanza viene recepito quando non ce lo si aspetta e si hanno le difese abbassate**



## 4) la PERCEZIONE

Ricordate? Ne abbiamo accennato subito all'inizio. La parola percezione deriva dal latino **perceptio**, che indicava l'atto e l'effetto del percepire, cioè del percepire, del ricevere. Come il verbo capire e altri vocaboli di significato simile, anche perceptio significava sia prendere fisicamente, concretamente, sia **prendere con la mente**, mentre per il suo discendente *percezione* il significato concreto è diventato più raro.

L'italiano *percezione* appartiene soprattutto al linguaggio della filosofia e della psicologia e indica un processo per cui le sensazioni provenienti dal mondo esterno, ricevute attraverso gli organi di senso, vengono elaborate dalla mente e riconosciute.

Un assunto di PNL, Programmazione Neurolinguistica, recita correttamente che se non si possono cambiare le cose, se ne può cambiare la Percezione. Ciò è fondamentale specialmente per situazioni Aziendali che, senza spingersi nel territorio del Crisis management, possono presentare aspetti e dinamiche di non facile gestibilità.

**Un esempio di Percezione applicata, attraverso l'utilizzo dei Connectors e della comunicazione indiretta Virale: mostrarsi bonariamente sovraimpegnato scambiando due parole con qualche collega presente riguardo una nuova analisi dei Tabulati dell'Assenteismo in situazioni informali quali a mensa o alla macchinetta del caffè, provocherà l'effetto di ridurre comunque l'assenteismo stesso senza che nessuna azione concreta si sia ancora intrapresa.** <sup>27</sup>

Quanto sopra, ed è importante ribadirlo, vale solo ed unicamente se il tutto risulta essere PIACEVOLE o, come ho spesso sentito ripetere in contesti anglosassoni SEXY.

Un grafico, deve essere SEXY, una Newsletter, deve essere SEXY, un CV deve essere SEXY, una presentazione al Board, deve essere SEXY.

Deve Interessare, sedurre, attrarre, divertire, far venir voglia di condividerla con Amici.

Provate a far valutare quanto è stato prodotto, da qualcuno che non ha nulla a che vedere con l'ambiente di Lavoro o con l'Azienda di appartenenza.

**Se un Cugino Architetto, o Infermiere, o bancario, visto il "Trailer" del Vostro nuovo che so: Intervento di ridefinizione degli ambiti di competenza tra Linea ed HR, vi chiede di cosa si tratta e vuole maggiori dettagli, allora**

**AVETE VINTO.**

---

<sup>27</sup> Questo è anche noto come il principio per cui un problema diminuisce di intensità solo per il fatto di aver iniziato a misurarlo.

## L'applicazione pratica quindi del **U.E.S.** approach:

### **Uphold** sfruttare agenti esterni

- Focalizzarsi sull'organizzazione o contribuire all'organizzazione di Eventi Aziendali tipo Business Lunch, Customer Event etc.
- Utilizzare le tecnologie tipo Videoconferenze o Conference Call per restare in contatto col Team. Nel caso aggiornarsi per essere il facilitatore o il promotore dell'utilizzo delle nuove tecnologie a vantaggio del resto delle Linee di Business e/o dell'Azienda stessa.
- Strutturare delle vere e proprie "Sponsorship" da parte HR di particolari iniziative in cui si viene coinvolti, al fine di rafforzare l'iniziativa stessa a livello transaziendale e allo stesso modo l'immagine dell'Funzione HR.
- Essere presente di persona/visitare Sedi Remote ove possibile. Girare per gli uffici, organizzare incontri periodici 1-1 con il resto delle figure Apicali Aziendali per restare in contatto col Business.
- Supportare il Business per l'organizzazione e la comunicazione di microeventi interni alle varie Linee (es. la Cena di reparto "Powered by HR" o simili, come detto)

### **Empower** valorizzare il Messaggio

- Inserire nella Newsletter HR focus specifici sull'HR stesso (l'HR del mese, o un giorno nella vita dell'HR o simili)
- Chiedere testimonianze da parte di Clienti interni con cui si è lavorato con successo nell'immediato passato (esempi concreti e specifici, oppure un generico "Dicono di Noi").
- Farsi "Anchorman" o intervistatori in prima persona di figure Aziendali Apicali sui temi delle Strategie e delle Policy
- Comunicare cosa l'Azienda fa all'esterno, progetti di rilevanza generale, Social Responsibility, Green behave o altro.
- Farsi promotori di eventi di responsabilità Sociale HR sull'implementazione delle Pari opportunità, l'inserimento dei Disabili in Azienda, la diffusione della Cultura d'Impresa e/o del Lavoro in sé. Promuovere Progetti a supporto dell'attività formativa Istituzionale (Scolastica od Universitaria).<sup>28</sup>

### **Simplify** rimodellare la Comunicazione

- Avere coraggio di affrontare temi reali: quali sono gli attuali concerns delle Risorse in Azienda:lanciare un CSAT (Customer SATisfaction)

---

<sup>28</sup> Senza chiedersi come arrivare a collaborare subito con la Sorbona o La Normale di Pisa, iniziare a contattare intanto la propria vecchia scuola e prendere accordi per strutturare interventi coinvolgendo anche magari altri Colleghi HR di altre Aziende. Essere proattivi. E anche ovviamente amalgamarsi attivamente ai Network di gathering specifici HR quali in Italia l'HRC HR Community-[www.hrcommunity.net](http://www.hrcommunity.net) oppure l'AIDP-[www.aidp.it](http://www.aidp.it) e il G.I.D.P.-[www.gidp.it](http://www.gidp.it), ognuno con caratteristiche e peculiarità differenti.

survey, abbiamo citato in precedenza Zoomerang). E' un ottimo modo di comunicare proattività, interesse e professionalità. E coraggio.

- Identificare soluzioni a problematiche specifiche o spesso anche più utilmente dei veri e propri "Refresh" su temi noti, evidenziando le soluzioni HR disponibili e soprattutto i benefit concreti per le Risorse, rafforzando i messaggi sulle positività.
- Eliminare forme di aulico protocollarismo dalle comunicazioni con i prospect, ricordandosi comunque di salutare all'inizio, essere chiari e brevi nel messaggio e chiudere cordialmente il messaggio con una qualche forma di saluto. Sembra banale ma spesso l'HR scrive con modalità più involontariamente intimidanti di una Procura della Repubblica.
- Utilizzare le Tecnologie. E saperle presentare. Ad esempio

### **La Newsletter con contenuti multimediali autogeneranti**

- Di cui al Capitolo sul Design e l'Intimacy. Dove è stata descritta una Newsletter strutturata come un Gruppo su facebook, in modo tale che non si debba correre appresso a qualcosa da metterci dentro prima di ogni edizione, ma appunto sia uno strumento che si autorinnovi endogenamente attraverso il contributo di tutti (favorito dall'accessibilità), con le dovute cautele in termini di Privacy sia per l'Azienda che per chi ci lavora.
- Come detto, la comunicazione deve essere SEXY. Ma "Sexy" può essere sia la Lapdance che il Burlesque<sup>29</sup> così come una attillatissima ragazza in tailleur grigio con i cd. "occhiale" piuttosto che non una agguerrita attivista di un centro Sociale. Cambia lo scenario di riferimento ed il contesto sostanziale.

Ecco quindi che a seconda che si tratti di interventi salariali, bonus, attività formative, valutazione di performances, processi HR locali o magari di gruppo, sarà opportuno valutarne il valore percepito nel contesto avendo riguardo anche allo scenario temporale di riferimento, e strutturare conseguentemente il messaggio nella forma più adatta.

Il Desiderio deve essere il filo conduttore dei vari passaggi descritti prima, e spesso la cosa migliore è, come già affermato, mettersi nei panni del proprio Cliente/Prospect al momento della definizione e/o scelta delle modalità espressive, di comunicazione e soprattutto finalizzazione degli strumenti di veicolazione del messaggio: io lo leggerei? Farei questa cosa? Aderirei a quest'altra? Mi farei "Connector" -come nel capitolo sul Design- in positivo per la tal iniziativa? Essere severi con se stessi, credere in quello che si fa solo dopo averlo aspramente e spietatamente analizzato, criticato e rivisto. Questa ferocia verso sé stessi è la base per il successo specialmente in un momento delicatissimo per la vita d'impresa, soprattutto con l'attuale velocità di evoluzione che caratterizza praticamente tutti i sistemi di business e che vede nel concetto di rinnovamento, -oggetto delle prossime pagine- cioè nel porsi sul Mercato in modo sempre costante nella tradizione ma mutevole nell'aggiornamento col progresso uno dei principali asset positivi per chi non vuole sopravvivere, ma vincere.

---

<sup>29</sup> **Burlesque** è il termine che definisce un genere di spettacolo parodistico nato nella seconda metà dell'Ottocento nell'Inghilterra Vittoriana ed importato successivamente negli Stati Uniti, dove riscosse grande successo. Negli anni novanta, sull'onda della moda legata alla cultura *vintage*, è nato il *new-burlesque*, da cui viene fatto derivare anche il dark cabaret.

### **3-Il rinnovamento** nei confronti dei Clienti

*‘I futurologi sbagliano perché pensano che l’innovazione proceda in linea retta. Non è così. Oscilla, rimbalza, sbanda e traballa’ (John Naisbitt).*

*‘L’innovazione consiste nel vedere ciò che hanno visto tutti pensando ciò che non ha pensato nessuno (Albert Szent-Gyorgyi)*

Arriva un momento nella vita in cui bisogna avere il coraggio di valutare oggettivamente che futuro vogliamo darci e le priorità da cui partire, o meglio, spesso, ripartire.

Di sovente c’è la sensazione di aver esaurito quella carica e quell’entusiasmo che caratterizzano a volte svariati anni di responsabilità diretta e personale, ma soprattutto di impegno nella struttura di appartenenza e si vede giunto il momento per lasciare il posto ad altri, presupponendo che quelli in gamba non manchino e che giustamente possano appunto “rinnovare” e magari dare anche una nuova spinta propulsiva all’attività in un percorso sempre teso a raggiungere una maggiore razionalizzazione dei costi, un migliore impiego delle risorse, umane ed economiche a disposizione etc etc.

**L’esubero in sostanza.** Il proprio. Ma come limitarlo, evitarlo o alla peggio starne lontani in prima persona? Informazione, visione strategica (al di là della propria, coraggio.

Le sinergie che si possono creare nell’avere una visione d’insieme dei **bisogni** dell’Azienda, dei propri titolari, azionisti o Management di livello superiore e soprattutto del personale che quotidianamente con tutti collabora, permettono di poter offrire un ventaglio di opportunità e soluzioni che non ha precedenti.

L’ “INNOVAZIONE” è il “motore” dello sviluppo mondiale: e oggi rappresenta l’unica via per le aziende che intendono vincere la sfida lanciata da quella “globalizzazione”, che troppo spesso ci vorrebbe uniformare. Ma non può esserci innovazione senza RINNOVAMENTO. Il binomio “INNOVAZIONE-RINNOVAMENTO” quindi, con l’obiettivo che ci dovremmo prefiggere non solo dal punto di vista tecnologico ma anche, e soprattutto nel caso dell’HR, sotto l’aspetto Introspettivo.

Non è semplice cambiare ciò che si è fatto finora certo, ma come accennato prima relativamente ad una delle caratteristiche fondamentali dell’HR Marketing, l’Omeodinamicità, questa implica la necessità e soprattutto lo sforzo di, come dice Szent-Gyorgy<sup>30</sup>, pensare ciò che non ha pensato nessuno. Trasformare. Questo è il significato del porsi davanti ai propri

---

<sup>30</sup> **Albert Szent-Györgyi de Nagrápolt** (Budapest, 16 settembre 1893 – Woods Hole, 22 ottobre 1986) è stato uno scienziato ungherese, vincitore del Premio Nobel per la medicina e la fisiologia nel 1937. Suo padre, Miklós Szent-Györgyi, era un proprietario terriero, mentre sua madre, Jozefin, era figlia di József Lenhossék e sorella di Mihály Lenhossék, entrambi professori di Anatomia all’Università di Budapest.. La sua ricerca era rivolta alla chimica della respirazione della cellula. Aveva usato la paprica all’Università di Seghedino come sorgente di vitamina C e vi aveva notato un’attività anti-scorbutica.

Clienti in ottica dinamica e che proprio per questo si armonizza perfettamente con i concetti di **stupire, desiderio, sex-appeal** di cui abbiamo parlato.

La trasformazione deve essere coraggiosa ma attenta e determinata. Ogni prodotto, così come ogni iniziativa, ha una vita limitata nel tempo e necessita quindi di un costante monitoraggio dello stato di vetustà per aggiornarlo, modificarlo e se necessario sostituirlo.

Anche le risorse umane sono in un certo senso un prodotto e come tale ogni azienda deve tener conto che all'occorrenza deve essere rinnovato.

Questo vale anche per l'HR, e non solo riguardo la possibilità che si venga fatti fuori. Riguarda l'HR soprattutto nella misura in cui riesce a farsi propulsore del rinnovamento nei confronti del Personale. Stimolando i propri Clienti interni a livello di management e trovare costantemente delle nuove possibilità di espressione, anche al limite spesso del logico o del formalmente protocollare (d'altronde ci sono e sono sempre esistite Aziende innovative dentro ed altre nate invece già vecchie).

Questo si sostanzia nella pura eccellenza del servizio HR in ottica Marketing: fare in modo che il rinnovamento, e laddove possibile l'innovazione siano patrimonio genetico di tutti, instillare una Cultura del "meglio" ai limiti dello Sperimentale per accrescere il valore aggiunto di ognuno all'Azienda in un contesto competitivo che come quello attuale non è certo dei più simpatici.

Questo principalmente è ciò di cui le Aziende hanno bisogno. Persone nuove. Ma solo perché portano nuove idee, nuovi impulsi e nuovi stimoli. E se l'HR è bravo a fare in modo che le Risorse Umane vadano in questa direzione a livello di contributo quotidiano nell'attività lavorativa, ci sarà meno bisogno di sostituirle, o magari di essere sostituiti, e di fatto si aumenterà il proprio livello di sicurezza e ci si potrà tenere lontani da attività HR tra le meno piacevoli quali, appunto, dismissioni ed esuberi.

## In un'ottica di HR Marketing il rinnovamento è Endogeno

Endogeno non solo: richiede appunto, Coraggio.

Se si porta un'idea nuova, nella maggior parte dei casi tutti ti danno contro. Il nuovo è nemico dell'equilibrio, e l'equilibrio nella sua accezione più negativa è nemico del successo. Nella sua accezione più positiva, quella del già citato Cleopulo, per intenderci, è foriero di consenso.

Nessun cambiamento, a parte il Colpo di Stato, o una catastrofe naturale avviene repentinamente, improvvisamente. Ogni cambiamento richiede due fondamentali componenti: il primo è **la Capacità di Analisi preventiva del contesto**, del target e dello scenario esistente, il secondo è **l'INFORMAZIONE** costante, durante il processo di rinnovamento, di tutti indistintamente.

E l'informazione nell'HR Marketing ha un importanza fondamentale, proprio per la natura stessa dell'HR che è deputata a trattare informazioni ed argomenti riservati sia di livello strategico che di quotidianità (paghe, stipendi etc) sia conoscendo il futuro: piani di carriera,



spostamenti, nuove opportunità o rischi occupazionali. Il tutto prima degli altri of course. Questo concede alla Funzione un'aura di mistero e riservatezza che assolutamente mal si concilia con il rinnovamento e con un approccio improntato a trasparenza e sincerità.

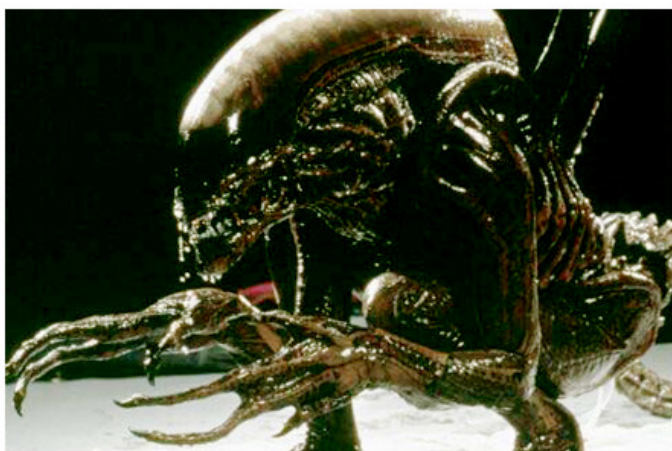
R.E.A.L. quindi. Perché il primo Alien ha avuto un successone, ma gli altri mica tanto...

Come si colloca Alien in questo contesto? La paura.

Il primo ostacolo all'Innovazione e al Rinnovamento. Il primissimo Alien ha spopolato per un semplice motivo: il Mostro non si vedeva quasi fino alla fine del film. Lo si intuiva, percepiva, ne si vedevano i raccapriccianti effetti, ma non si vedeva.

Ergo ognuno identificava col Mostro la peggior interpretazione dello stesso che in quanto astratta era mutevole, e faceva, appunto, morire di paura.

Nei film successivi era un Deja vù. Si sapeva come era fatto, che faccia aveva, che poteva fare fino ad arrivare al terzo o quarto film dove il piatto forte erano gli effetti speciali o Sigourney Weaver tutta sudata in canottiera, piuttosto che andare a vedere un film qualificabile come di Fantascienza "del terrore".



La stessa cosa per il Rinnovamento Aziendale. In momenti di cambiamento si tende sempre a stare sulle difensive (retaggio animale derivante dalla protezione istintiva dall'incognito) ed a interpretare "possibili" scenari nel peggiore dei modi. Proattività.

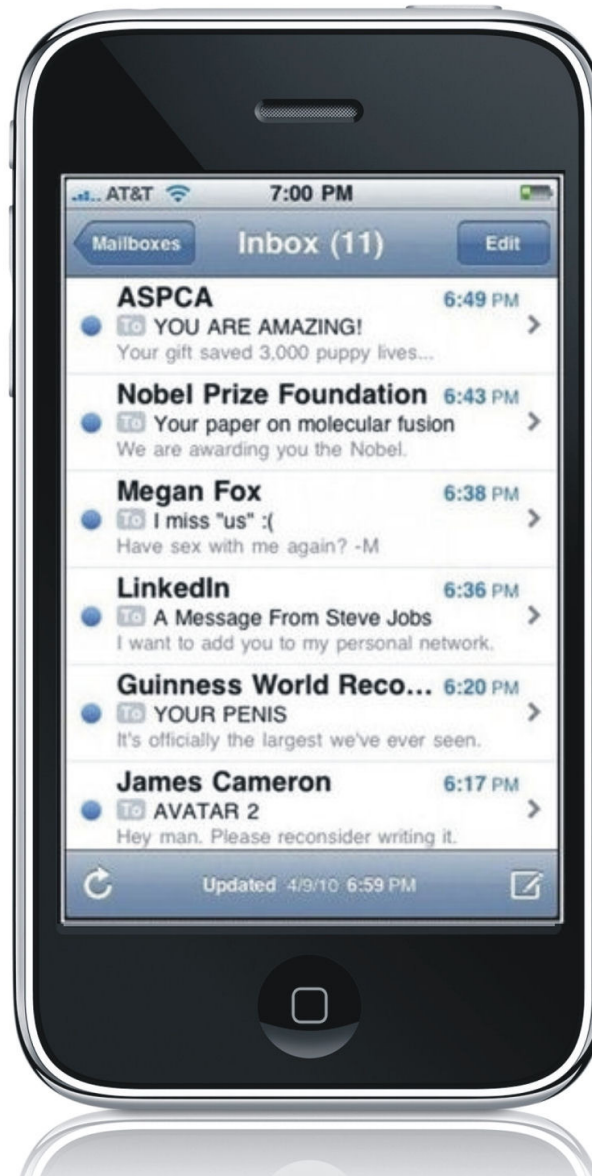
Trasparenza, protesione verso il nostri Clienti, disponibilità a rispondere a domande ed organizzazione di Eventi informativi ad hoc costituiranno sicuramente

- **un supporto al cambiamento;**
- **un empowerment della Funzione HR come più amalgamata col resto dell'Azienda;**
- **un' occasione di facilitazione attraverso la veicolazione di messaggi ed informazioni seguendo quanto esposto già in precedenza riguardo il Set Designing.**



## AMBITION TEST:

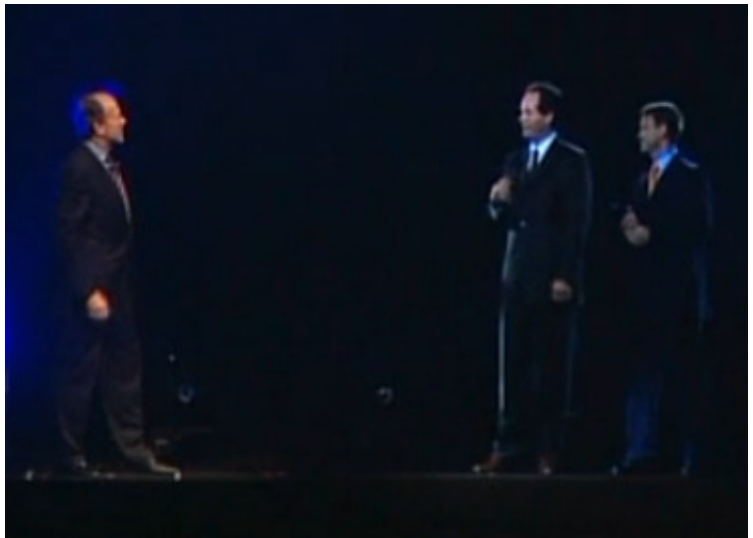
Osservate la schermata di questo iPhone ed indicate con una croce nelle caselle sottostanti la descrizione che più si identifica e rispecchia la Vostra personalità ed il Vostro approccio al Lavoro, alla Vita e a Voi stessi:



- ☐ Una stupidaggine
- ☐ Un sogno
- ☐ Una ambizione
- ☐ Cortesemente ridammi il mio telefono

# L'Approccio Mentale

Chi si sveglia per primo vince.



"Sei pronto Jack? *Io sono nato pronto.*"  
(Jack Burton (Kurt Russell), in "Grosso guaio a Chinatown")

# Guardate

la foto della pagina prima: nulla di strano? Sì. Le due persone sulla destra non ci sono. O più precisamente sono un'immagine olografica, durante la presentazione live appunto della "Magic Telepresence" di Cisco.

Ma andiamo con ordine.

L'HR nella sua accezione classica come accennato prima è sempre stata una Funzione amministrativa (tra l'altro nella primissima fase storica della Funzione, negli anni '50, gli HR erano scelti tra ex militari o Avvocati, identificandone lo scopo con una abbondante componente di controllo sulle persone).

Poi ci si è andati evolvendo secondo un percorso ormai noto a tutti, e che ha portato oggi ad una articolazione alquanto sgrossata, seppur ancora a livello di bozzolo, che ricomprende le ordinarie tematiche in aggiunta a quella "core" Sindacale, di Sviluppo Organizzativo, Selezione, Competenze, Formazione etc etc etc.

Ma qui si parla di HR Marketing, di uscire dagli schemi, di sfide culturali. E allora qual è la base prodromica che permette di capire, interiorizzare ed applicare quanto detto finora e quanto si andrà ad esporre in seguito? (Non vi preoccupate, il Libro finisce comunque fra una 30ina di pagine)?

La summenzionata Magic Telepresence di Cisco, oggi realizzata e di prossima diffusione (lancio previsto nel 2012) non è una novità: nel film Resident Evil Extinction (2007) si vede una riunione in una sala dove poi, finito il meeting, tutti tranne uno scompaiono, trattandosi di ologrammi. Per non parlare di Star Wars (1977). Gli esempi però che portano a far comprendere le nuove necessità che abbiamo di fronte sono molteplici.

## Vivere nel Futuro: Fare accadere le cose anziché chiedersi cos'è accaduto.

Si parla ora di "Web 2.0" e poi ci sarà il web 2.1 o 3.0 o chissà cos'altro. Approccio totalmente sbagliato: non si tratta di denominare o seguire waves onomatopeicamente descrittive di qualcosa che ci stupisce e dobbiamo capire. Il Punto focale è, appunto, nell'approccio:

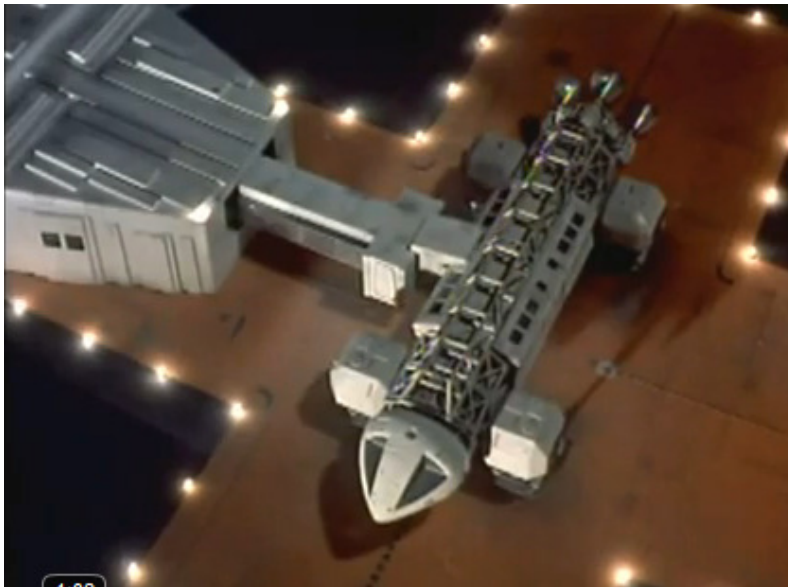
Non c'è tempo di stupirsi, e ciò che oggi sembra assurdo, potrebbe non esserlo più, ma non domani, bensì **oggi pomeriggio:**





Serie televisiva lanciata nel 1975 da Gerry e Silvia Anderson che ipotizzava soluzioni tecnologiche per l'epoca avveniristiche. Oggi sono di uso comune.  
(tra parentesi la data di introduzione sul mercato)

## 1975 Finger Aeroportuale (1983)



## 1975 Videotelefono (2005)



# UFO

Ma andiamo ancora un pò indietro, laddove il Futuro ipotizzato si faceva risalire al 1980, per la serie inglese UFO andata in onda per la prima volta nel 1972:

## 1969 Videoconference (2002) e Telefono in auto (1989)



E cosa non ha Harry Potter col suo “Libro Animato”, con le foto che prendono vita al suo interno mentre lo sfoglia se non l’iPad?



## 1997 iPad (2010)



**Oggi una settimana del NY Times contiene più informazioni di quante una persona del 18° secolo ne avesse in una vita; il 55% delle email viene cancellata senza essere letta e nel 2008 si sono persi più posti di lavoro di quanti ne erano stati creati nei 5 anni precedenti. I 10 lavori che oggi sono più richiesti, nel 2004 non esistevano**, ed altri esempi possono essere fatti da cui emerge prepotentemente, per un attento lettore di tali eventi la necessità di spostare l'attenzione dal ruolo e funzione ricoperti in Azienda alla propria Professionalità individuale spendibile sull'intero Mercato del Lavoro. Oggi è ancora quasi considerato un segnale debole ma vincerà chi per primo avrà la capacità, ancora una volta, di anticipare il Cambiamento.

Tutte queste apparenti stupidaggini esemplificative aiutano a comprendere come, se trasferiamo il tutto in un contesto Aziendale, l'attitudine non al "cambiamento" in genere, ma uno stato del sé proteso verso il nuovo, generatore di innovazioni piuttosto che fruitore delle stesse diventi la chiave per il successo competitivo delle persone singole, della collettività, delle Imprese, degli stessi Paesi.

Fatevi raccontare da chi ci lavora come è organizzato il sistema burocratico-amministrativo magari di qualche Paese dell'Est Europa (non a torto area da molti definita come "emerging markets"). Quanto ci vuole per aprire una Società, il livello di tassazione, cosa si può fare con la Carta di Identità e quant'altro.

Sarà facile capire meglio perché al Primo Ministro di uno di questi, in una recente conferenza Stampa è scappata la battuta "Io, il debito pubblico (comunque nel caso specifico al 7,2% del Pil), se voglio lo estinguo in 30 minuti".

Se tutti questi input li vediamo in un'ottica di Funzione, ecco allora che la flessibilità conseguente andrà ad impattare anche il modo con cui la Funzione HR si relaziona col Business, il livello di Creatività che vedrà opporsi ad una percezione di Road-blocker quella di Solution Provider. Ecco che ci si abituerà a pensare "Out-of-the-Box" come amano dire gli anglosassoni. A ragionare in ottica di Servizio.

Per fare una battuta -ma fino ad un certo punto- si dovrebbe chiedere a chi si rivolge per qualcosa all'HR, con la filmografica frase di Evangelisti (già assistente di Andreotti e noto ai più per l'epoca di Tangentopoli)

***... 'a frà, chetteserve?***

**Se viene effettuata da qualcuno una richiesta all'HR e gli si dà pedissequamente ciò che viene richiesto, può darsi che il tutto sia terribilmente inutile allo scopo del nostro Cliente, il quale, avendo fra le mani questo "tutto" (e in questo caso, essendo inutile, di fatto sarà il *niente*) il nostro Cliente risulterà insoddisfatto ed avrà la percezione che l'HR "non funziona" quando basterebbe invece informarsi sulle effettive necessità del Prospect per poter iniziare ad agire in ottica di HR Marketing e fornire quanto realmente necessario (da un piano, ad un indicazione, ad una informazione).**



Iniziare? Certo, perché l'HR Marketing prevede che il Cliente non soltanto lo si ascolti, (l'**Ascolto**, uno dei punti inizialmente qui sottolineati) ma lo si osservi. Se ne osservi l'andamento, la struttura, l'organizzazione, e ci si regoli di conseguenza utilizzando un approccio PROATTIVO, di iniziativa piuttosto che di reazione e che porti alla fine ad avere disponibili tutte quelle componenti di cui il Business necessita a livello di gestione delle proprie Risorse in termini di Persone per svolgere e completare la sua missione. Conoscere il Business quindi, è fondamentale. Innovazione questa che è molto più complessa del solo "Cambiamento". Generalmente il Cambiamento "capita", mentre l'innovazione, per essere di successo ed impattare anche sul proprio Brand, deve essere endogena. Bisogna saper pensare in modo diverso.

Questo ovviamente, (dato l'assioma generalizzante che diverso=strano=preferibilmente da evitare o trattare con distacco) richiede notevoli doti più proprie del Comandante che abbiamo descritto anzitempo piuttosto che di una figura descrivibile come semplice "Manager".



THE rule for successful Sales: 10% talk about the Product  
**90% ask questions**

Già, sembrerebbe facile "ask questions", ma già questo implica una proattività che è quantomeno considerata non tanto pericolosa, ma sicuramente "non conveniente" in molti casi.

La salvaguardia delle propria identità lascia serenamente il passo ad una linea guida improntata sì all'ascolto, ma inteso come un non scontentare nessuno e/o non muovere troppo le acque piuttosto che contribuire fattivamente a generare quel rinnovamento che si dimostra così indispensabile oggi e non solo.

## Dal *Change Management* al **Courage Management**

Una trasformazione fondamentale: quanto spesso il Cambiamento è solamente a parole e ridicolmente assimilabile al già citato "Facite ammuina"?

Il Courage management implica fatti. Fatti in un processo di cambiamento strategico e strutturato, ma al contempo è importantissimo nella vita quotidiana improntata alla gestione che richiede un approccio sempre più "a croce" cioè verso il basso, verso le persone che rispondono a noi, verso i lati, nei confronti dei c.d. *peers*, pari livello, e infine verso l'alto. Necessario anche quello, perché non è detto che a figure gerarchicamente posizionate a livelli più elevati corrispondano poi commisurati cervelli da cui prendere esempio. Anzi.

Il Coraggio di essere i primi, di alzarsi in piedi, di parlare mentre tutti tacciono (quante volte chi è uso a tenere Conference Call quando ha chiesto se ci fossero domande od interventi ha dovuto moderare l'entusiasmo dei "numerosi" volontari?)

Il Coraggio di esprimersi, e di dire al Capo "non sono d'accordo". Il coraggio di osare e trovare soluzioni nuove. Il coraggio di sfidare e sfidarsi, di uscire e far uscire i propri Collaboratori/trici dalla cd "Comfort Zone". Di dire le cose come stanno, di non sentirsi in



imbarazzo davanti alle figure di livello gerarchico più elevato magari della tipologia summenzionata (che imbarazzo tutti coloro che come chiama qualche papavero scattano subito sull'attenti per il solo bisogno di mostrarsi riverenti). Il Coraggio di osare dicendo

**No.**<sup>31</sup>

Il Coraggio di ribaltare gli schemi, soprattutto quando c'è da identificare e capire nuovi parametri di riferimento, **laddove oggi sempre più spesso il parametro di riferimento non è più quindi il Reale ma il Virtuale** come nel caso della

### Nissan GTR5:

*“sembra proprio quella della Playstation”*



(Commento di un giornalista al press-test di anteprima della vettura)



**COURAGE**

WHEN WHO'S THE COUNTERPART IS IRRELEVANT

<sup>31</sup>No è la particella utilizzata per indicare una negazione ed è il contrario di sì. Deriva dal latino non (ne-unum) "nemmeno uno" ("NO" peraltro è anche l'anticoncezionale più antico al mondo.)

**Leggi:**

*I pazzi osano dove gli angeli temono d'andare.*

(Alexander Pope)

*Coraggio ce l'ho. E' la paura che mi frega.*

(Totò)

**Scegli.**

# Ridi Pagliaccio

Il senso dell'humor in Azienda



*L'umorismo serve a rendere più facile la vita, a smussare gli angoli, a farti capire che le cose importanti nella vita sono veramente poche, due o tre... e noi stiamo invece a discutere ed arrabbiarci sulle altre diciotto o ventimila.*  
(Bruno Bozzetto)

Lasciati ispirare:

# Valore

# Quanto detto

sulla Leadership deve necessariamente essere integrato da un essenziale asset che dai più è visto come il fumo negli occhi: ridere.

il vero manager si altera, il vero capo alza la voce (anche per una fotocopia), tensione, nervosismo, serietà, musi lunghi, cose terribili, cadranno palle di fuoco, moriranno i primogeniti etc etc etc.

Ma perchè? Un santo detto che più di ogni altro prende in pieno il significato dell'inutilità Zen di codesti atteggiamenti recita:



**“Se c’è soluzione, perchè ti preoccupi?  
Se non c’è soluzione, perchè ti preoccupi?”**

Fatta questa premessa, una sana dose di umorismo ed ironia è fondamentale per affrontare la vita lavorativa quotidiana, dove peraltro la lettura in chiave comica di episodi vari non è affatto difficile, spesso essendo più descrittiva che interpretativa dell'accaduto...

Inoltre risultano utili, seppur espressi in chiave umoristica, alcuni concetti resi in veste comica che impattano invece molto seriamente sulla realtà aziendale, specie comportamentale. Primo fra tutti la differenza tra un **“incidente”** ed un **“incidentale”**: il primo è assimilabile al concetto anglosassone (più Statunitense per la verità) di *Shit Happens* che suonerebbe più italianizzato come “chi non fa non sbaglia” e fin qui è chiaro.

La seconda definizione indica invece l'azione di qualcuno che, seppur consapevole che ciò che sta per fare non sarà proprio un illuminante esempio di oculata scelta successiva a ponderata riflessione, la fa caparbiamente lo stesso (cioè quello che risulterà poi essere stato un “incidente”) che però presentando intrinsecamente una cospicua componente di dolo conoscitivo e premeditato, da “incidente” diventa appunto un “incidentale”, con tutte le conseguenze (eventualmente anche sanzionatorie) del caso.

A volte un sano senso dell'umorismo aiuta a non interiorizzare le cose, a liberare RAM dal cervello (che altrimenti sarebbe occupato a preoccuparsi troppo) e dedicarla invece a focalizzarsi sull'*issue*, ma soprattutto non si può dire quanto serva ad evitare gli incidenti, ma sicuramente gli incidentali sì. Però bisogna poterselo permettere...

## Il Valore della Reputazione

Partiamo intanto da alcune precisazioni terminologiche di base che ci saranno utili nel successivo sviluppo del concetto in ottica di HR Marketing, per poi vedere quali sono gli elementi caratterizzanti la reputazione in modo da poter meglio influire positivamente sulla stessa o meglio strutturarla nel modo più appropriato sin dall'inizio.

La “**reputazione**” (o in termini più aulico **nomea**) di un soggetto (una persona, un'istituzione, un'azienda e così via) è la considerazione o la stima di cui questo soggetto gode nella società. A differenza di “stima”, il termine reputazione ha valenza neutra; si può cioè godere di una buona o di una cattiva reputazione (essere stimati o disistimati).

La “**stima**” infatti nel linguaggio comune, è genericamente la valutazione che si dà ad una cosa secondo il suo valore oppure l'opinione positiva che si ha di una persona. E già il fatto di valutare il *valore* implica un pregiudizio per cui già comunque si parte dal presupposto della sussistenza intrinseca del valore stesso a prescindere dalla sua valutazione che ha quindi valenza non di merito ma quantitativa.

“**Considerazione**” invece è un concetto che deriva dal latino *considerare*, parola composta dalla particella *cum* e *siderare* derivante da *sidus -eris*, che letteralmente corrisponderebbe a *esaminare una stella per leggervi auspici*, essendo opinione degli antichi che le stelle determinassero i destini degli uomini. Quindi non solamente guardare qualcosa, o prendere atto della sua esistenza ma soffermarvisi, prestando particolare attenzione per meglio comprenderla.

Il concetto di reputazione quindi è particolarmente pesante, attribuendo in caso positivo sia valore alla persona che importanza nel prestarvi attenzione. E in un contesto di Media e di tecnologia velocissimo in cui ci si muove oggi, dentro e fuori l'Azienda, non è roba da poco.

Quanto abbiamo detto in precedenza relativamente alle modalità di **veicolazione** delle informazioni, riveste qui particolare importanza, dato che la reputazione si costruisce non tanto attraverso eclatanti gesti e/o esaltanti campagne di comunicazione, quanto piuttosto attraverso il banale passaparola.

**Ad esempio, più che per quanto è spaziale e tecnologico il sito web di un Hotel, la scelta del Cliente ha molte più possibilità di essere orientata attraverso i commenti di Trip Advisor**



La reputazione poi, viene ad essere influenzata notevolmente in termini di percezione quantitativa ed ambito temporale da un potentissimo elemento che va assolutamente considerato nel momento in cui andiamo a relazionarci con gli altri, specialmente in Azienda:

## **l'Aspettativa**

Ciò vuol dire che quanto più altisonante sarà il titolo o la carica ricoperta, tanto più i nostri prospects avranno una aspettativa nei nostri confronti che andrà ad influire sulla loro percezione (di una azione, risultato, feedback o altro che provenga da noi) e conseguentemente sul peso -maggiore- della loro valutazione che contribuirà a costituire di fatto la nostra reputazione.

E' bene quindi preoccuparsi sempre di analizzare ma soprattutto spesso almeno conoscere la nostra immagine come è presente nella percezione altrui, sia a livello di singoli, laddove possibile, ma sicuramente a livello di “massa”, e autotararsi conseguentemente il livello minimale di performance al di sotto del quale scendere sarebbe dannoso, anche solo a causa di

involontari errori di previsione e/o calcolo. Della cui “involontarietà” non importerà peraltro a nessuno.

Esiste poi un altro elemento importante che va ad incidere significativamente sulla reputazione, e che distingue questa dall’”impressione” L’**impressione** a differenza della reputazione infatti, non ha un carattere di continuità, quanto piuttosto presenta una minore rilevanza, soggetta al beneficio del dubbio contro la consolidatezza della reputazione, specialmente in termini temporali, essendo connotata maggiormente ad un criterio di sporadicità.

Quest’altro elemento è

## La reiterazione

La reiterazione è una figura retorica consistente nel ripetere uno stesso concetto con altre parole. Spesso viene introdotta da formule come «in altre parole...», «cioè...», «in parole povere...», «in soldoni...», eccetera.

Ora, nel nostro caso il “concetto” è rappresentato dall’individuo in sé, dal manager, più specificamente, e le formule o le altre parole sono le diverse modalità di azione nei differenti contesti situazionali e relazionali dove il manager si trova ad operare.

Quindi, quanto più nell’agire si seguirà una linea continuativa di un certo tipo, coerente in sintesi, ed aderente all’altro elemento che vedremo fra un attimo, tanto più si plasmerà la propria figura secondo parametri di garanzia oggettiva che fornirà un contributo estremamente positivo alla nostra reputazione. E tanto più i commenti positivi saranno a loro volta **ripetuti**

(con riferimento ad una singola situazione) ma soprattutto **reiterati** (con l’univoco riferimento ad una persona/entità in termini positivi, ma con riferimento a diverse situazioni) tanto più la reputazione sarà consolidata nel modo giusto.

Tanto per fare un esempio personale, essendo Italiano: in un contesto Internazionale e multiculturale lo stereotipo campanilistico transnazionale è sempre in agguato, ergo Italiano=non puntuale. Ecco l’esempio classico in cui si parte svantaggiati considerando che se si ha un appuntamento con un Tedesco, non si prende neanche in considerazione che possa essere in ritardo. La sua reputazione a livello di retaggio tradizionale è neutra. Puntuale per default. L’Italiano no. Se ad un meeting (o call) internazionale sei puntuale, si stupiscono. Le volte seguenti ti faranno i complimenti. Solo dopo ***reiterata*** puntualità (preferibilmente anticipo), e solo dopo qualche tempo la tua reputazione uscirà dallo svantaggio stereotipale per essere amalgamata nella concezione diffusa in modo “comune”.

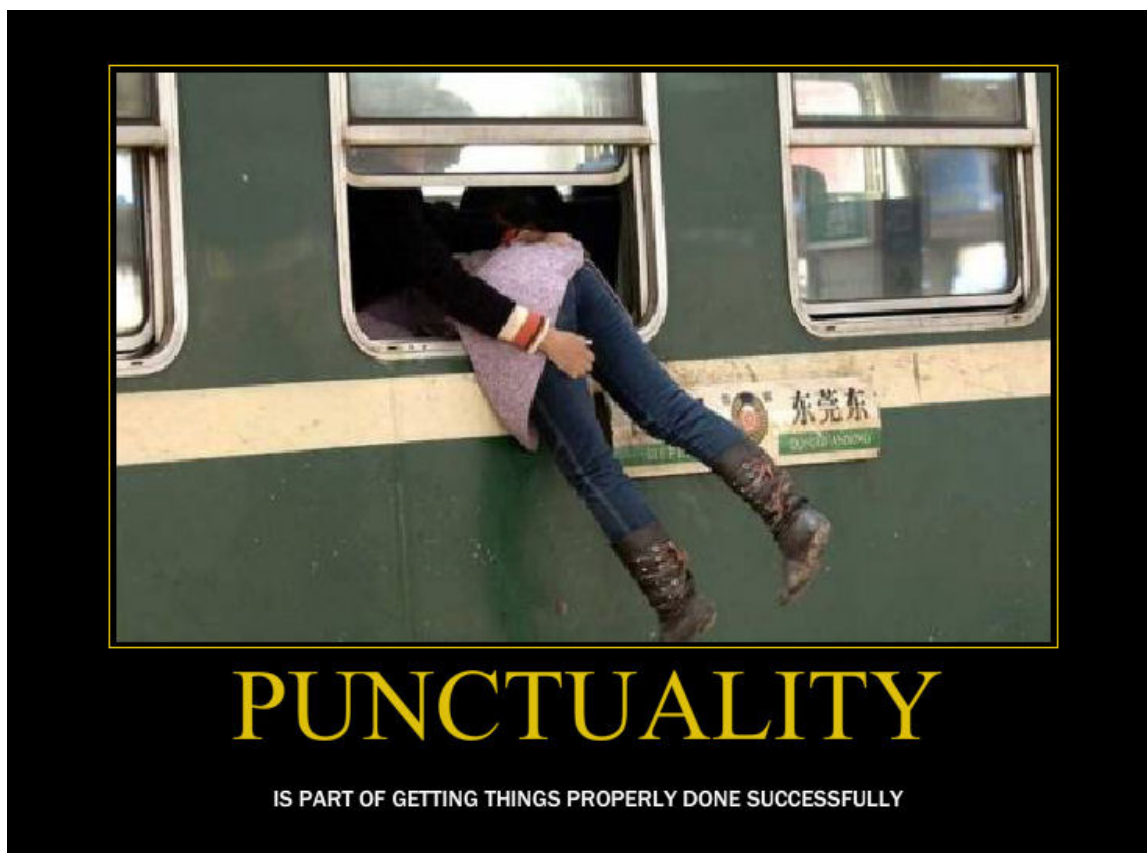
L’origine, lo stereotipo verrà sempre meno  
quindi, per lasciar spazio sempre più ad una  
immagine di managerialità  
positivamente asettica



Ovviamente l’esempio relativo alla puntualità applicata ad una situazione di origine etnica è solo una minuscola parte degli infiniti aspetti individuali e Manageriali a cui è possibile far



riferimento e da cui è possibile trarre ispirazione ciascuno nella propria specifica sfera situazionale e relazionale in qualsiasi contesto.



L'altro elemento rimasto sospeso qualche riga fa è

## il Valore in sè

Ma che cos'è il "Valore" perché in Azienda da qualche tempo si insiste sul determinare i propri Valori aziendali, le linee guida, i principi ispiratori a cui l'azienda stessa e tutti i suoi membri si devono attenere? Perché con la esponenziale potenzialità di diffusione delle informazioni, ergo la loro veicolazione attraverso canali che esulano da quelli ordinari per allargarsi a tutte le moderne possibilità, la Reputazione o meglio la plasmazione della stessa deve necessariamente seguire una filosofia di approccio preventivo, piuttosto che conseguente.

**Oggi tutti sono giornalisti. Nei secoli B.G. (sempre Before Google) c'erano i messaggeri, poi i giornali, poi le televisioni, poi negli anni la contrazione temporale relativa alla distanza che doveva ricoprire un qualsiasi messaggio, o informazione dalla fonte/evento fino al destinatario non si è ridotta, bensì annientata, le fonti polverizzate.**

Ecco quindi la necessità di giocare d'anticipo, di prevenire, impostando la propria reputazione piuttosto che non subirne passivamente la genesi ad opera di terzi e/o l'evoluzione. E questo

può quindi accadere solo facendo riferimento a criteri che si sono evoluti negli anni, dalla triade “Mission-Vision-Valori” il focus si è spostato particolarmente su questi ultimi, i Valori in termini di HR Marketing (e vedremo perché), avendo i primi due elementi, Mission e Vision maggiore valenza tecnica interna a livello operativo piuttosto che non di Reputazione nel senso proprio del termine.

Perché “Valori” in termini di HR Marketing? Perché mentre prima l’elucubrazione dei Valori era spesso estremamente articolata in senso tecnico, ora si va sempre più verso aspetti ed elementi essenziali, spesso al confine con la semplice e pura buona educazione, *common sense* o direttamente correlati al “Bene” in sé stesso. E quindi maggiormente vicino alle Persone come tali, piuttosto che a concetti strutturati, quasi seguendo un percorso assiologico.

Da un punto di vista generico, col termine di “**bene**” si indica tutto ciò che agli individui appare desiderabile e tale che possa essere considerato come fine ultimo da raggiungere nella propria esistenza. Questo è l’aspetto “etico” del concetto di *bene*; ma nella storia della filosofia è stato avanzato anche un significato “ontologico” con Platone e i suoi successori ed epigoni che stabilivano un’equiparazione tra Buono, Bello e Vero<sup>32</sup>.

Spesso il concetto di *bene* assume un significato pragmatico e si identifica con quello di “azione buona”, come nell’espressione “fare del bene”, equivalente a “compiere buone azioni”, cioè azioni che rispondano a regole morali che ci si autoimpone, così come accade nelle morali autonome, o di contro che vengano invece indicate dall’esterno come leggi da osservare, come nelle morali eteronome.<sup>33</sup>

La reputazione quindi, è costruita sulla base di quanto una persona possa trasmettere questi concetti -Buono, Bello e Vero- agli altri con caratteristiche di continuità, costanza e garanzia di equità. Tanto per fare un esempio concreto, Orange Business Services, multinazionale del settore TLC del Gruppo France Telecom, ha fatto proprio un sistema di Valori tanto semplice quanto potente e, in linea con il concetto di reputazione, questi sono definiti più che come “valori”, come *behave* cioè modi di comportarsi:

**Friendly**  
amichevolmente  
**Honest**  
onestamente  
**Straightforward**  
in modo diretto, semplice  
**Refreshing**  
dare colore a ciò che si fa, osare  
**Dynamic**  
metterci passione, valore aggiunto

---

<sup>32</sup> Questa concezione è stata assunta anche dal cristianesimo, poiché il Dio cristiano è infatti, oltre che onnipotente e onnisciente, l’essenza della bontà, della bellezza e della verità.

<sup>33</sup> « Il cielo stellato sopra di me, la legge morale dentro di me» (Epitaffio sulla tomba di Immanuel Kant)

Da questi statements, la prima cosa che balza agli occhi è l'aderenza più ai Romanici principi dello *Ius Naturale* piuttosto che non a Policy vere e proprie (che potremmo assimilare alle morali eteronome di cui sopra, praticamente le basi della **Buona Educazione** in senso sociale o **Diligenza del Buon Padre di Famiglia** in quello giuridico. Semplice.

## Il Valore dell' Ironia

Nel momento quindi in cui si è giunti a consolidare la propria reputazione con i fatti e con i comportamenti declinati come sopra descritto, si partirà avvantaggiati anche nei termini di immagine della Funzione HR che si rappresenta: si è già infatti, nel capitolo dedicato all'HR come Business Partner, precisato che comunque la Funzione parte svantaggiata per stereotipi di connotazione poliziesca/di controllo (anche nei contesti più avanzati) e che quindi ci si trova sempre di fronte ad una partenza non sulla linea di start, ma un pò prima, tanto quanto basta per trovarsi a approfondire comunque sforzi aggiuntivi rispetto al job che si deve performare.<sup>34</sup>

Una buona reputazione personale quindi, aiuta non poco nel momento in cui si va ad operare in contesti o nei confronti di persone con cui non si ha avuto, o non spesso, contatto diretto e/o occasione di lavorare insieme.

Non esiste la “Funzione HR di successo” esistono persone di successo che si occupano di HR. Ed il principio è comunque valido per qualsiasi contesto che si voglia prendere in considerazione (anche se logicamente l'aspetto umano ha particolarmente nell'HR una posizione predominante).

Da sempre il manager in Azienda deve generalmente essere **serio**. Questa serietà è spesso ostentata come placebo per dimostrare professionalità, responsabilità, senso del realismo ergo conseguentemente concretezza. Ciò però andava forse bene nei decenni passati, laddove la distanza da certi livelli di “potere” -Aziendale e non- era sentita realmente come un intimidante abisso, da cui scaturì la mitologica figura Fantozziana del Megadirettore Galattico. Oggi la globalizzazione e la multimedialità, oltre che un notevole allargamento delle maglie relative alla Privacy (che paradossalmente era più tutelata di fatto quando il concetto non esisteva giuridicamente) hanno avvicinato chiunque a chiunque livellando la percezione relazionale e contaminando immagini ufficiali e protocollari con retroscena e backstage a livello di notizie e di foto estremamente reali. Per intenderci, l'integerrimo e potentissimo Direttore Generale di un'entità qualsiasi si materializza in tutta la sua umanità mentre trangugia fettuccine ad un buffet con una innaturale smorfia -magari di un secondo- però rubata ad arte dallo smanettone del team con lo smartphone facile o piuttosto dai fotografi di Dagospia, a seconda del livello di notorietà del soggetto.

Chiunque ricorda lo scalpore che fecero le foto di Papa Wojtyla colto mentre sciava. Non perché facesse nulla di male, ma il concetto di *Papa che scia* era considerato praticamente innaturale.

Che piaccia o no, qualsiasi cosa ha un lato ridicolo. Sempre. E quanto più la propria reputazione sarà consolidata dai fatti, dai risultati e dalla omogenea positiva condivisione da

---

<sup>34</sup> Ciò naturalmente non accade qualora si intenda gestire il tutto ispirandosi invece alle migliori performance gestionali di Darth Vader nei confronti del malcapitato personale di vario livello oppresso e via via soppresso (fisicamente) nei vari episodi della trilogia di Star Wars.

parte di molteplici e differenti soggetti, tanto più sarà semplice amalgamarsi ad un *behave* di HR Marketing, sollevando l'atmosfera nel suo contesto generale, guidando l'alleggerimento di situazioni pesanti, specie col proprio Team, trovando l'ironia anche nelle situazioni più difficili e la battuta inaspettata che risolve un empatie.

Questo perché tutti saranno consapevoli delle effettive capacità attribuite come reputazione del soggetto e che quindi prevarranno concettualmente (ed annienteranno) il rischio di essere di contro additati come poco seri o un pò buffoni.

## Il Valore della Conoscenza

E last but not least, la conoscenza. La reputazione si costruisce soprattutto col rapporto personale ed individuale. Si è in precedenza sottolineato, nei Capitoli sul Design e l'Intimacy e anche sul U.E.S. approach, parlando del rimodellamento della Comunicazione, di ricordarsi dei piccoli gesti di considerazione rivolti al prossimo, piuttosto che dei "megaplans". Privilegiare quindi quegli aspetti del già citato *Ius Naturale* endogenamente consapevolizzato piuttosto che non impeccabili strutturazioni di rigidi principi normativi artificiosamente articolati per amplificarne l'altisonanza.

Attraverso la conoscenza, è possibile inoltre, proveniendo dalla fonte diretta cioè noi stessi, veicolare informazioni riguardo la propria persona a tutto tondo, impostare l'Impressione corretta che i nostri prospect vorremmo avessero, essere trasparenti, accessibili e *Friendly* nel primo contatto con qualcuno. Quante volte ad esempio nella platea di un Convegno vi siete seduti, o qualcuno si è seduto vicino a voi, e vi siete presentati per primi? <sup>35</sup>

Ciò richiede ovviamente una buona dose di Etica, considerando che ovviamente, specie nel caso di risorse HR, particolarmente skillate quindi (o che almeno dovrebbero esserlo) sotto il profilo relazionale, la possibilità di sconfinare nella manipolazione non è poi così remota, ed è da tenere anche in considerazione che più d'uno potrebbe fare lo stesso pensiero ed arrivare a tali conclusioni, attribuendo per default a determinati profili professionali particolarmente abili nelle loro doti comunicative, delle connotazioni potenzialmente non positive, quando non espressamente definite manipolative, ergo trasformandosi in un Connector dannoso.

Accorgersi quindi di simili percezioni è fondamentale per garantirsi un quanto più corretto impatto di immagine verso il prossimo.

**Inoltre, parlando di HR Marketing, e riferendoci a quanto menzionato in precedenza in merito all'importanza di fare domande, quanti Manager saprebbero precisare -a bruciapelo- i punti che seguono per ognuno dei propri riporti diretti?**

---

<sup>35</sup> Tralasciando ovviamente la totale assenza di esitazione nel caso si fosse trattato di Uma Thurman o Raul Bova.

- ✓ **Il VALORE unico che ognuno apporta al lavoro;**
- ✓ **In che misura contribuisce alla Mission, strategia ed obiettivi aziendali;**
- ✓ **In quali aree potrebbe farlo meglio;**
- ✓ **quali sono le aree di sviluppo potenziale di ciascuno;**
- ✓ **I bisogni (non le opportunità<sup>36</sup>) individuali in termini di carriera;**
- ✓ **Il costo nel caso l'Azienda perda questa persona;**

La Conoscenza. La parte bassa dell'Iceberg quando si è parlato di Advocacy inteso come lo sforzo di modificare gli esiti di decisioni allocative che hanno un impatto diretto sulla vita delle persone, e quindi poi l'importanza del RAPPORTO trattato come elemento base della **Customer Intimacy**.

Disegnare un percorso conoscitivo non comune, andare oltre le “box” mentali precostituite ed uscire dall'ordinario. Indagare per motivare, **sapere per capire**.

Ed ecco che non solo in una attenta fase di selezione preassuntiva vanno investigati aspetti che esulano dall'ambito di competenze propriamente tecniche, bensì in un continuo loop positivo andrebbe incluso un refresh con i propri riporti diretti che includa domande atte a potersi fare un quadro preciso di ogni situazione individuale secondo i criteri di

## MOTIVAZIONE-SOGNI-VALORI-RESPONSABILITA'

- **Cosa dà un significato al tuo Lavoro? (Motivatore)**
  - Cosa ti ispira, eccita, muove ? E di contro cosa ti abbatte, cosa non ti piace ?
- **Se non avessi limiti, cosa vorresti essere? (Sogni)**
- **Cosa ti spingerebbe a:**
  - Lavorare per una società specifica oppure
  - Andare via da una società (**Valori**) ?
- **Come si potrebbe ridisegnare il tuo lavoro per meglio venire incontro ai tuoi interessi e contemporaneamente agli interessi dell'Azienda? (Responsabilità)**

<sup>36</sup> Qui parliamo di Bisogni e non di opportunità in quanto i primi sono maggiormente correlati all'ATTITUDINE di ciascuno, laddove le opportunità hanno maggiormente un valore oggettivo piuttosto che non legato all'individualità di ciascuno.

Ecco allora che impostare un dialogo in questi termini non fa altro che connotare in ottica di HR Marketing la propria reputazione nel migliore dei modi. Ecco che ad esempio il momento della Performance review, o valutazione dei risultati in un sistema di gestione per Obiettivi, assurge ad un'incredibile opportunità di coinvolgimento e conoscenza reciproca, laddove una conversazione impostata in siffatti termini, anziché magari rivedersi gli obiettivi uno-per-uno riga-per-riga ha l'effetto di far sentire considerato il Collaboratore/prospect molto più a livello di persona che non come semplice "unità lavorativa".

Inoltre un tipo di approccio così strutturato, contribuisce anch'esso ad introdurre quell'elemento NOVITA' che abbiamo visto essere uno dei fondamentali per la gestione del POW, Point of Work. Le novità, in ambito lavorativo possono essere soprattutto relazionali, piuttosto che non logistiche o organizzative in senso tecnico.

Tutto ciò richiede pratica, instillazione dosata delle novità in modo da non ottenere un deleterio e potenziale effetto sconvolgente, specie in contesti particolarmente non lontani da una certa rigidità, specialmente in settori classici o del Mercato finanziario. Esercizio, magari qualche corso di formazione specifico. Autoanalisi.



Lasciati ispirare:

# Poesia



# “If **Price** is the only measure, there is no Quality behind”

Abbiamo già visto quindi sostanzialmente che la comunicazione relativa ad un Prodotto deve essere trattata come un Prodotto essa stessa.

Prodotto come Servizio e Servizio come Prodotto laddove il tutto è conseguenza, non obiettivo, di un approccio incentrato sull'essere Vision DRIVER piuttosto che product o Customer DRIVEN...

Tutto ciò porta allo statement iniziale ed alla sua naturale conseguenza: se l'unico parametro è il prezzo, vuol dire che non c'è tanto bisogno di qualità dietro di esso. Commodity, appunto. Il primo gradino della teoria di Pine e Gilmore. Ma a noi interessa il quarto, o meglio, riprendendo quanto teorizzato dal CEO di bang & Olufsen, Anders Knutsen, qualcosa di più...

Per differenziarsi le Aziende (e così la Funzione HR rispetto alla sua immagine tradizionale) devono arricchire il tutto con un valore aggiunto ai contenuti, qualunque essi siano, aggiungendo Fantasia, Emozioni e sensazioni sempre in un ottica di altissima qualità.

## Dal Prezzo alla **Poesia** appunto.

Cosa vuol dire Poesia? La **poesia** è l'arte di usare, per trasmettere un messaggio, il significato semantico delle parole insieme al suono e il ritmo che queste imprime alle frasi; la poesia ha quindi in sé alcune qualità della musica e riesce a trasmettere emozioni e stati d'animo in maniera più evocativa e potente di quanto faccia la prosa. Una poesia non ha un *significato* necessariamente e realmente compiuto come un brano di prosa, o, meglio, il significato è solo una parte della comunicazione che avviene quando si legge o si ascolta una poesia; l'altra parte non è verbale,

ma *emotiva*.

Poiché la lingua nella poesia ha questa doppia funzione di vettore sia di significato sia di suono, di contenuto sia informativo sia emotivo, la sintassi e l'ortografia possono subire variazioni (le cosiddette *licenze poetiche*) se questo è utile ai fini della comunicazione complessiva. E rispetto a rigidi protocolli stile anni '50 che tuttora vigono in alcuni contesti, si può facilmente comprendere il valore delle *licenze poetiche* applicabili in ambito Aziendale e loro potenza comunicativa sulle Risorse.

A questi due aspetti della poesia se ne aggiunge un terzo quando una poesia, invece che letta direttamente, viene ascoltata: con il proprio linguaggio del corpo ed il modo di leggere, il

lettore interpreta il testo, aggiungendo una dimensione teatrale. Questo fenomeno, insieme alla parentela con la musica, viene sfruttato per esempio nei Lieder tedeschi, poesie sotto forma di canzone.

Interpretare i Valori ognuno con la propria mente e personalità, avendo il Coraggio di mettere costantemente in forse l'ordinario per andare in cerca della sorpresa, delle esperienze durature, di cosa c'è dietro il prodotto, di cosa c'è dietro tutto.

Ricordate quanto citato precedentemente? In premessa? *“....dopo aver letto l'ultimo trattato sul management, sono pronto e determinato a farlo. Poi però mi piovono addosso la prima telefonata di un cliente infuriato e un nuovo progetto con una scadenza pressochè immediata e così torno alla solita routine....”*

Manca la Poesia. Spunti, elementi, citazioni e provocazioni qui hanno lo scopo (e il lettore ne deve essere consapevole) di costituire la base per un punto di rottura, l'inizio di una crepa nel pensiero quotidianamente ordinarizzato, massificato e vilmente arreso, come quello di colui che non ha tempo per gestirsi il tempo. Non si può dire generalizzando quale deve essere l'ordine di prioritarizzazione in un contesto di attività lavorativa multitasking, e descriverla osservando che quel tal manager è in “*deep troubles*” e non sa più come girarsi, è un'osservazione banale che non serve a nulla. Ma si può sicuramente intervenire prodromicamente ed in modo indiretto per far sì che l'atteggiamento dell'HR manager (ma non solo limitatamente a costui/ei direi) sia “*out of the box*”, plasmato attraverso una coagulazione sistemica in multiprogrammazione che porti non solo a vedere la luce nei momenti bui, quanto proprio a generarla. Anche questo è HR Marketing.

La **“Coagulazione Sistemica in Multiprogrammazione”** significa possedere a livello subliminale una scintilla vitale a cui attingere all'abbisogna e generata in tempo reale da sistemi di pensiero distinti tra loro, diversi l'un l'altro nella loro assoluta eterogeneità al limite della contrapposizione forse, ma immediatamente disponibili a coagularsi insieme secondo una sistematicità omeostatica al contesto, alle persone ed alle situazioni esterne. Esattamente come avviene per la genesi di una Poesia.

La Multiprogrammazione integra e definisce il tutto, seguendo la regola opposta della Logica Sequenziale (che tutto è fuorché Poesia) e consentendo di arrivare ad un quid consistente risolutivo, e cioè il passaggio dal pensiero all'azione senza l'obbligo di seguire tutti gli steps tradizionalmente messi in fila, ed attraverso un balance tra tempo e % di rischio assolutamente efficace e vantaggioso nel 90% dei casi. Poco il 90%? Darling, sei un Manager, non il Nonno di Heidi (Che pure lui con le caprette e la nipotina vivace avrà i suoi problemi, per carità).

Non è quindi opportuno aspettarsi che un manager sia un Filosofo Stratega. Ma certo aspettarsi che agisca strategicamente con Filosofia, questo sì, sicuramente.

E of course che riesca a migliorare endogenamente cambiandosi la vita in meglio non imparando, non replicando, non copiando né aspettando qualcosa, bensì

# vivendo

## **l'essenza dell' HR Marketing.**

Bisogna poi anche vedere il COME la Funzione HR è vissuta nel proprio contesto di riferimento: solitamente è sempre stata forse sottovalutata nel contesto professionale specialmente Italiano. Quasi come se il Lavoro e le Persone fossero due cose distinte e separate. Molte polemiche tuttora coinvolgono la moderna accezione di “Risorse” Umane, secondo alcuni equiparate ad un asset e non considerate abbastanza sotto il profilo relazionale. In altri contesti si va all'opposto, laddove l'HR ha addirittura preso nomi del tipo “Dipartimento della Felicità”.

In un recente World Business Forum, Jack Welch (ex CEO di General Electric) suggeriva gli AD di prendersi a braccetto (testuale) non solo il CFO, ma anche e soprattutto l'HR, per coinvolgerlo attivamente nelle Strategie di Business. Non è ancora chiaramente definita la dimensione strutturale e l'ambito relazionale della Funzione in Azienda. Si passa da contesti particolarmente illuminati, dove è significativa la tensione all'impostazione collaborativa e sinergica, quasi consulenziale e comunque di reale supporto al Business, ad altri dove l'HR è relegato a mero esecutore di esigenze di linea e a funzioni prettamente amministrative, spesso al limite dell'assurdo **non-coinvolgimento** in fase di selezione e recruiting, se non per garantire il mero adempimento formale agli obblighi di Legge.

In altri casi di contro è il “Personale” che detiene il relativo Budget, viceversa inviando la/le Risorse richieste prescindendo totalmente dalla partecipazione del dipartimento operativo impattato, che si vede quindi arrivare (o meglio, cadere dall'alto) la persona richiesta con cui poi dovrà lavorare e che dovrà integrarsi magari in un Team senza che il relativo Leader/Coordinatore abbia mai visto in faccia la/il malcapitato.



Per non parlare del discorso dei costi dove se il contesto non è strutturato per Processi, la linea chiederà personale, Headcounts in più ma l'HR si troverà a non fornirli (o eventualmente a doverli ridurre) per raggiungere i propri obiettivi di savings in una logica di ragionamento “a silos” che si è dimostrata sempre più deleteria, se non mortale, per le Aziende.

Trattando con le Persone, e se fornita di adeguata expertise a tutti i livelli della propria struttura, l'HR è l'unica Funzione Aziendale capace di intervenire trasversalmente nei confronti dei settori aziendali, ed anche qui tutto quanto detto sinora in termini di HR Marketing acquista un significato particolare nelle possibilità di applicazione a 360° del tutto, e non solo top down.

Ed ecco allora il saper discernere tra i necessari strumenti tecnici, Business Plan, Cases, e piani operativi ed un'opera di “Poetizzazione” del proprio flusso comunicativo in tutte le sedi necessarie.

Specialmente in contesti quali quelli descritti poco fa, lo spessore manageriale, lo sforzo e il plus competitivo di chi nell'HR ha una Funzione di Responsabilità (con la maiuscola) si sostanzia in un intelligente opera che prescinde quasi dagli aspetti tecnici per sconfinare nel pensiero strategico, nell'osservare e saper cogliere tutti quegli elementi che contribuiranno ad un risultato più persuasivo che manageriale, più teso a creare, attraverso la Poesia nell'agire, una reazione positiva guidata dall'emotività.

L'aspetto tecnico deve essere un prerequisito di base, ma come descritto nei capitoli precedenti accade per il prodotto, bisogna essere in grado di far desiderare il proprio Progetto ai prospect ad ogni livello, utilizzando un consenso "accerchiativo", nei confronti del decision maker/s, se necessario di media durata (giorni, settimane). Un piano. O più piani. Go for it. Decidere.

Molte, troppe Aziende sono piene di persone capaci di dire no, ma nessuno capace di dire "sì" o di assumersi una qualche responsabilità decisionale. Meglio da un lato: ciò lascia ampio spazio agli HR Marketers che fanno del Courage Management uno stile di vita. Si rischia, sì, naturalmente. Ma il rischio fa parte dell'imprenditorialità e sempre più l'ambito individuale di ciascuno vira verso un concetto di microimprenditorialità. Questa sorta di attitudine spinta al cambiamento richiede quindi interventi a livello istituzionale di una certa portata laddove l'assistenzialismo da parte delle Istituzioni sovente da più parti invocato dovrebbe declinarsi in ottica di prevenzione, piuttosto che di rimedio ex post. In generale non dovrebbe essere il Ministaro del Lavoro di turno ad occuparsi dei problemi legati alla disoccupazione, quanto piuttosto la Pubblica Istruzione, la Ricerca, le Università: in che situazione ci troveremmo oggi se 25 anni fa qualcuno avesse plasmato i programmi formativi -anche e soprattutto della scuola dell'obbligo- sulla base dei segnali deboli che si percepivano chiaramente? Tanto per restare in argomento il Marketing appena faceva capolino d'oltreoceano, si poteva chiaramente capire che la Lingua Inglese sarebbe stata non tanto un plus, quanto proprio un prerequisito essenziale per l'80% circa dei lavori; nessuno in Italia e non so quanti in altri Paesi si sono preoccupati di approfondire i potenziali sviluppi ed utilizzo di "cose" dell'epoca tipo il Commodore 64 o lo Spectrum, e formare conseguentemente da subito le nuove generazioni al riguardo. Per non parlare di Internet in seguito.

Per chi lavora nell'HR il risultato è costantemente sotto gli occhi di tutti al momento in cui si effettuano colloqui di selezione. Ma anche questo non basta: la dicotomia tra mondo dello studio e mondo del lavoro persiste indisturbata tutt'oggi, specialmente a livello appunto scolastico.

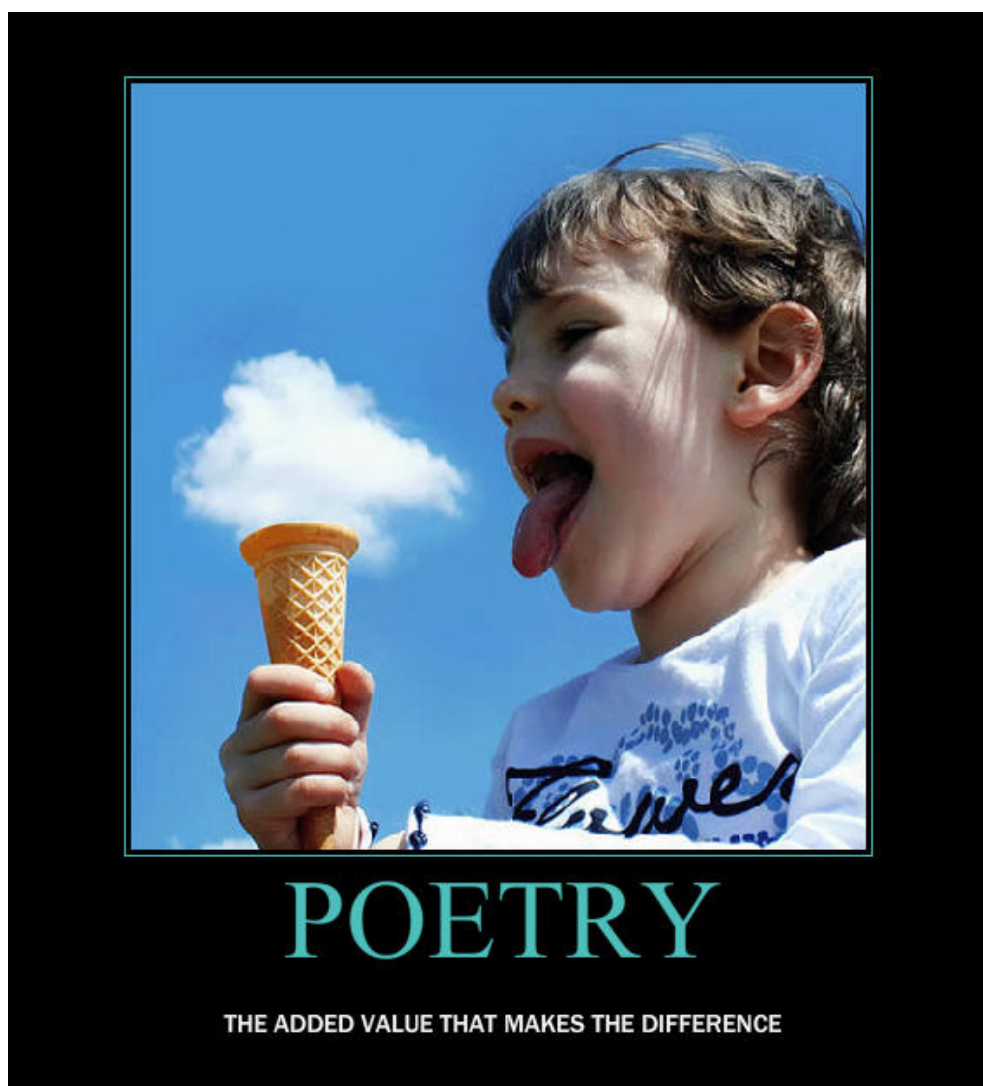
### **A quando, obbligatorie per tutti a scuola e all'Università materie tipo "Preparazione all'occupazione"?**

Dove si spiega come è organizzata una Azienda, le tipologie di professionalità con le loro peculiarità e differenze, con esemplificazioni sulla materiale vita lavorativa su base quotidiana all'interno dei vari settori produttivi, sulle prospettive di sviluppo professionale, per consentire a ciascuno/a di seguire quanto più possibile quell'Attitudine base della serenità non solo lavorativa, ma di vita.

### **Ed anche, ad un livello complementare, materie tipo "Consapevolezza Imprenditoriale"?**

A parte quanto all'argomento precedente e ad integrazione dello stesso, qui l'oggetto potrebbe essere quali sono le caratteristiche, l'impegno -anche etico- di un Imprenditore/trice rispetto ad

un lavoro subordinato; il valore dell'artigianalità, una panoramica sulle varie tipologie di Società, la partita IVA, quali le modalità di analisi preventiva e stesura di un Business Plan e le opportunità di facilitazione istituzionale e come materialmente accedere a finanziamenti pubblici. La Poesia quindi. Trasmettere cultura e conoscenza, come detto, in maniera "più evocativa e potente" di quanto faccia la prosa. Il plus competitivo dell'HR Marketing.



Vincerà chi capirà che l'evolversi non vuol dire proiettarsi verso un futuro remoto, bensì consiste ora solamente nello stare al passo coi tempi (e non è già di per sè facile, oggi) perchè il "futuro remoto" è già qui: 5 anni nel 2011 equivalgono ormai a quelli che erano 20 anni del 1950 e chi vorrà vincere dovrà rileggersi la propria posizione manageriale, o la propria azienda nella consapevolezza di affrontare problemi che oggi non lo sono, preparare i figli per lavori che non esistono ed essere pronti per tecnologie non ancora inventate.

HR Marketing vuol dire anche questo.

Vivere pronti è il segreto di oggi  
per vincere domani.

*"Quanto più ci innalziamo, tanto più piccoli sembriamo  
a quelli che non possono volare".*

(Friedrich Nietzsche)

I Poster Motivazionali delle pagine precedenti sono 2010© Copyright dell'Autore e scaricabili per i lettori del libro sul sito [www.robertoboscia.it](http://www.robertoboscia.it) nell'Area Riservata "Network" (PW *glamours*)

## **R**assegna Stampa

(Aggiornamenti ongoing su [www.hrmarketing.info](http://www.hrmarketing.info))



# Abstract



SALONE DELL'IMPRENDITORE-CLASS MILANO 23/11/2010 Keynote Speaker sul tema: **"Uno straniero in casa: quando la PMI apre al management esterno: Resistenze problematiche, dinamiche, vantaggi per un salto qualitativo"**

CONGRESSO COMPETE.R.E. COMPETENZA RICONOSCIUTE NELL'ECONOMIA 22/10/2010 Villa Miani Roma: Keynote Speaker sul tema **"Temporary Manager-professionisti e imprese con un valore in più"**

FORUM RISORSE UMANE 2010 21/10/2010 Keynote Speaker sul tema: **"Innovare i modelli di gestione delle Risorse Umane a partire dal confronto tra pubblico e privato"**



BIP-BORSA INTERNAZIONALE DEL PLACEMENT A CERNOBBIO 23/09/2010 Keynote Speaker sul tema: **"Come utilizzare le nuove tecnologie per migliorare i rapporti tra università e imprese"**

TELEPRESENCE HRC CONFERENCE 14/07/2010 Keynote Speaker su **"Leve e Politiche di Retention"** presso la Sede Cisco di Roma in Telepresence con Milano e Firenze.

FORUM DELLA COMUNICAZIONE 2010 16/6/2010 Keynote Speaker su **"Comunicazione e Leadership diffusa: scenari e futuro per orientare e guidare le organizzazioni"**



PANORAMA 6/5/2010 Quote pag.110 sulle **Caratteristiche Professionali del futuro**



## MONACO CAREER DAY INTERVISTA WEB sul tema: **Diversità sociale e di genere, la chiave del successo di molte aziende** 27/4/2010

Nella due giorni del Career day, molti relatori si sono alternati sul palco, tra i più applauditi Roberto Boscia (Direttore Risorse Umane per il Sud-Est Europa, CIS Baltics e la Turchia per Orange Business Services) che abbiamo intervistato per capire meglio il fenomeno della diversità dei talenti, nonché le opportunità che si sviluppano nell'ambito dei Career days.

### **Perché la diversità dei talenti è importante nella forza lavoro di un'impresa?**

"Lo dice il nome stesso della funzione di 'Personale', che adesso si chiama 'Risorse umane', intendendo il ponte di ispirazione per le imprese più illuminate, per costruire e andare avanti nel business. Per un'impresa sana, tutti, indistintamente, sono da considerarsi in 'front line' con il cliente. Nell'azienda per la quale lavoro, uno dei valori è "il cliente è sempre nella stanza", e questo vale sia per il salesman – il venditore – sia per il tecnico che, magari, è chiuso nella sua stanza e si occupa di server o quant'altro. Nel momento in cui ci sono più punti di vista, c'è la possibilità concreta di una crescita, ricevendo un forte contributo dall'intera organizzazione aziendale".

### **Il concetto di 'diversity' designa più di un aspetto di diversità, ci può spiegare meglio?**

"Questo concetto è ancor più evidente grazie alla maggiore circolazione di persone e culture, perché la 'diversity' è vista ancora in senso legale, e cioè come maternità o handicap. La vera 'diversity' è quella che comincia con la disattività ma va avanti per la strada della diversità di cultura, di approccio, a cominciare dalla creatività che può essere tanto la capacità innata del singolo quanto il valore condiviso da un team. La società chiede di pensare e agire in maniera non convenzionale, e questo avviene naturalmente quando un gruppo di lavoro è multifunzionale, con persone che provengono dall'Information Technology (IT), dal marketing, e siamo già in una situazione di 'diversity', cui si aggiunge la provenienza geografico-culturale dei membri del gruppo, ad esempio Libia, Australia o Stati Uniti. Altrettanto importante è saper 'ascoltare l'altro'. Nel momento in cui siedo al tavolo con una persona che ha una cultura totalmente diversa dalla mia – condizione potenziante della possibilità di crescita reciproca – devo essere aperto, flessibile e recettivo per favorire l'approccio interpersonale. Riportando tutto

questo nell'ambito di un'azienda, emerge la potenzialità di un risultato notevole per il business".

### **Qual è l'utilità dei career days per studenti ed imprese?**

"I career days sono fondamentali se portati avanti, come fa l'Università di Monaco, per un motivo: la scuola insegna ad imparare. Tali giornate consentono di passare dalla teoria alla pratica, ponendo gli studenti in contatto con i manager delle aziende, per avere informazioni sulla vita reale del lavoro. Sono occasioni importanti, il contatto è diretto. I professori, per quanto qualificati, restano pur sempre degli accademici. Analogo discorso per i consulenti del lavoro: appena laureati si specializzano, ma difficilmente si sono mai relazionati con 300 persone in sciopero. Per gli studenti è un vantaggio, perché hanno la possibilità di chiedere qualsiasi cosa a persone disponibili, che sono lì per rispondere e fornire un servizio che esuli dalle formalità che caratterizzano gli incontri organizzati con gli Uffici Risorse umane. Per le aziende è fondamentale perché possono trarre vantaggio nell'avere un primo contatto con nuovi potenziali collaboratori, con la garanzia di un livello di preparazione elevato come quello dei ragazzi della IUM".

### **Quindi sono eventi la cui efficacia è provata?**

"Tutto dipende dalla volontà individuale. Nella mia esperienza lavorativa ho riscontrato una certa svogliatezza in ambito lavorativo. Alcuni giovani rifiutano colloqui di lavoro perché la sede dista una trentina di chilometri dal luogo nel quale abitano. Gli studenti del Career Day dell'Università di Monaco provengono da tutto il mondo e sono pronti a spostarsi ovunque. Anche quello della distanza è un esempio di 'diversity' positiva: per alcuni spostarsi per lavoro a Milano è normale, il concetto di "viaggio" per loro comprende il globo, per altri si limita a pochi chilometri. Questo è un aspetto fondamentale, se consideriamo che oggi le esperienze si fanno al livello internazionale (teniamo conto che la conoscenza dell'inglese e del computer sono ormai prerequisiti). Si parte quindi da una base alta, ho constatato che in genere partecipano solo persone fortemente motivate, per le quali non è un problema spostarsi anche di continente. Altri restano a casa in attesa che la proposta di lavoro arrivi tramite una telefonata. Sono piuttosto severo su questo punto, ma è la realtà dei fatti".

## **MONACO CAREER DAY 15-16 Aprile 2010 Lecture all'Università di Montecarlo sulla Gestione dei Talenti**

**MONACO CAREER DAYS**  
CREATING VALUE THROUGH TALENT DIVERSITY

Home About Us Job Ads Venue & Contact Past Events

**YOUR ACCOUNT**  
LOGIN to BOOK our events  
Login  
Password  
Login  
\* Create your account  
\* Forgot your password? Contact [contact@monacocareerdays.com](mailto:contact@monacocareerdays.com)

**2nd Monaco Career Days: April 15th-16th, 2010**

Download the program  
[2010 program & schedule](#)

Download the presentations  
[[1]] [NIKKO ASSET MANAGEMENT](#)  
[[2]] [CACIB \(CREDIT AGRICOLE CORPORATE & INVESTMENT BANKING\)](#)  
[[3]] [CISCO](#)  
[[4]] [NESTLE WATERS SAS INSTITUTE](#)  
[[5]] [ORANGE BUSINESS SERVICES- FRANCE TELECOM GROUP](#)  
[[6]] [VHOSPITALITY](#)  
[[7]] [WELCOMEMONACO and GORDON & BLAIR](#)

Have a look at the pictures  
• [Company Presentations](#)  
• [Group Assessment Workshops](#)  
• [Conference](#)  
• [Interviews](#)

\*\*\* All pictures on our website come from: Rebecca Marshall  
([rebeccamarshall.photo@gmail.com](mailto:rebeccamarshall.photo@gmail.com)) or 06 32 69 30 44 or visit her website at [www.rebecca-marshall.com](http://www.rebecca-marshall.com))

SOLE 24 ORE 17/3/2010 Intervista su  
**Come motivare in tempi di crisi**

RAIUNO 22/12/2009– Intervista su  
**Gli Scenari Occupazionali per il 2010**



PROMOTION EXPO 2008 Fiera di Roma, speech sul **Personal Branding in Azienda**



MARKOM TV – Convegno 2008 ADICO-Ass. Direttori Comm. & M Intervista su  
**Il Marketing e l'HR**





## PANORAMA ECONOMY – Intervista su Competenze e Flessibilità (2008)



## LUXURY MAGAZINE (2007)- An Essential Simplicity: il Lusso in Azienda (articolo in Inglese, Russo, Italiano)



## PANORAMA ECONOMY (Sett 2007) – Intervista sul tema "I test attitudinali nella valutazione"



## PANORAMA ECONOMY (2006) – Intervista sul tema "Gli scenari occupazionali"

## Appendice

Sai cos'è **Qik?** **BeeTagg?** o **Prezi?**  
oppure  
**aNobii?** e **Foursquare?**

Arriverai almeno a **mobile Me?**

Dato che l'HR Marketing è  
anche aprirsi a pensare  
quotidianamente in modo non  
convenzionale, se sei fermo a  
Power Point o YouTube

**fatti un giro sul  
web.**



# COMPETITORS

MAYBE SMALL BUT GROWING FAST, MAYBE TOO CLOSE TO BE SEEN.  
MAYBE SMARTER THAN YOU CAN PRESUME.



**Update on nice tips... per aprirsi la mente  
su qualche ultima tendenza.  
Perché la competizione si vince ormai con metodologie  
non convenzionali.**

**www.125magazine.com** L'editore lo descrive come una "galleria di immagini in forma di rivista", ed è efficace: sussurrata, con immagine di ricerca raffinata. Monografico.

**www.wired.com** Tecnologia, trend, novità, nuove applicazioni. Dopo tantissimi anni, Wired è poi approdato in Italia, edito da Condè Nast. Resta una rivista molto interessante, ma - proprio perchè facilmente reperibile - un pò "off topic" rispetto allo scopo di questa ricerca.

**www.monocle.com** Un pò di tutto per l'uomo di successo, ma con stile, abbastanza inglese di tendenza. Strana carta usomano

**www.flaunt.com** E' una sorta di sofisticato libro interattivo, che usa tecnologie di stampa avanzate, carta pregiata e inserti che ne fanno una rivista che stupisce i suoi lettori.

**www.dazeddigital.com** Anche se oramai non rappresenta certo una novità, assolutamente un must nella ricerca concettuale e nella capacità di osare il nuovo, anche con contaminazioni di linguaggio. Sito rinnovato non molto tempo fa, ora ben collaudato ed orientato alla fruibilità dei contenuti nei diversi settori.

**www.anothermag.com** Dello stesso gruppo del capostipite Dazed and Confused, un semestrale assolutamente da non perdere per la capacità di dare una panoramica di tendenza sulla ricerca, anche a linguaggi espressivi commisti. Spesso geniale.

**...Lasciati ispirare.**

# Bibliografia

- “Marketing-il ruolo nell’impresa e nella Società” (2005)- William Pride e O.C. Ferrel
- “Marketing 3.0” (2010) - Philip Kotler
- “The Employer Brand” – (2005) Simon Barrow e Richard Mosley
- “L’Economia delle Esperienze” – (2000) Pine Joseph B. e Gilmore James H.
- “Novacula Occami” – (1328) Guglielmo di Occam
- “Breve discorso sul Governo Tirannico” – (1338) Guglielmo di Occam
- “Ordinatio o Opus Oxoniense” – (1304) Duns Scoto
- “Il punto critico. I grandi effetti dei piccoli cambiamenti” (*The Tipping Point*) - (2000) Malcolm Gladwell
- “In un batter di ciglia. Il potere segreto del pensiero intuitivo” (*Blink*) - (2005) Malcolm Gladwell
- “Fuoriclasse. Storia naturale del successo” (*Outliers*) - (2008) Malcolm Gladwell
- “Basic Marketing. A Managerial Approach “ – (1960) Jerome McCarthy
- “Vite di scarto, Dentro la globalizzazione” - (1995) Zygmunt Bauman
- “Homo consumens” - (2007) Zygmunt Barman
- “Ça m’Energie” - (2008) Helmut Fritz
- “Superior Positioning: Branding & Product Design” (*Relazione*) – (2009) Anders Knutsen
- “The brand called You” - (1997) Tom Peters
- “Le Ninfe della Valle” - (1994) K.Gibran
- “HR Transformation in Europa“ (2006) Sondaggio Mercer
- “Io sono la mia Fiction!” – (2010) Stenio Solinas per Il Giornale
- “Mutamenti avvenuti nella configurazione del litorale tra Pisa e Orbetello dal Pliocene in poi” – (1910) G.Merciai
- “Marketing Conversazionale. Dialogare con i Clienti attraverso i social media (...)”, - (2010) Luca De Felice
- “Why are they called "trailers" if they're shown before the movie?” – (2007) Gfactor, the Straight Dope
- “Unzeitgemässe Betrachtungen” – (1876) Friedrich Nietzsche
- “La ricerca della felicità” - (edito da Mondadori nel 2007) Jiddu Krishnamurti

“Il più grande pericolo per noi  
non è che miriamo troppo in alto  
e non riusciamo a raggiungere il nostro obiettivo,  
ma che miriamo troppo in basso.  
E lo raggiungiamo.”

(Michelangelo Buonarroti)



[www.businessforward.it](http://www.businessforward.it)