Gestione delle risorse umane (Gianfaldoni Giannini)

(La prima domande d'esame è sul progetto e sulla relazione che si è realizzato)

- L'argomento principale di questa prima parte del corso sono le **soft skills** e le **add skills**

Con la Gianfaldoni tieni bene a mente l'etimologia delle parole!!!

RISORSA: viene da "*re ex surgere*", che vuol dire "sorgere, venire allo scoperto", dunque è qualcosa che viene fuori e che si scopre essere "risorsa", dunque, si scopre che è un bene strategico. Essere una risorsa vuol dire avere uno specifico utilizzo e creare valore attraverso quest'ultimo; il concetto di risorsa fa riferimento ad un **bene tangibile che può essere fondamentale per la sopravvivenza, o di sostegno ad attività che permettono la creazione di valore**. Dietro al concetto di risorsa c'è il concetto di **utilità**, ed è questa che devo tirar fuori dalla risorsa, mediante opportune qualità che permettono al soggetto di cogliere tale risorsa. Inoltre, le risorse possono essere accumulate, e non per forza eterne, per cu a volte è necessario proteggerla, e talvolta raffinata per poterla utilizzare. Ogni risorsa, quindi, ha le proprie caratteristiche che mi permettono di usarla al meglio. In alcuni casi la risorsa va distribuita, come per esempio la risorse umana, che deve essere adeguatamente suddivisa per esempio in diversi dipartimenti, sedi, ecc. tutto ciò che faccio per una risorsa deve essere fatto nell'ottica della **valorizzazione**.

Se si parla di risorsa umana si intente appunto che le persone di per sé sono delle risorse, ma non in tutte le aziende si ha questa percezione di "risorsa", e in tale ottica è necessari auna **gestione** della risorsa.

GESTIONE: viene da "*gero, gerere*", che vuol dire "gestire", il che non si limita a mettere insieme solo elementi, ma è necessario integrare il concetto di "gestazione", che in un certo senso può essere ricollegato al concetto di "aggiustare"; dunque, si parla di "gestire" e "gestare", due concetti che insieme mi permettono di individuare una definizione più adeguata di "gestione", collegandolo al concetto fondamentale di **flessibilità**, dal momento che la gestione di risorse non è un comportamento lineare e prevedibile, metodica, ma piuttosto un'attività che richiede una certa flessibilità ed adattabilità.

In generale "gestire le risorse umane" vuol dire confrontarsi con le persone, e interagire con loro, e non solo organizzarle.

DOMANDA D'ESAME:
differenza tra *leadership* e *headship*; concetto di *carisma*

Dal punto di vista delle aziende, il concetto di "*gestione delle risorse umane*", è un insieme tecniche, azioni, metodologie, che riguardano l'impego, la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane, in modo da contribuire a realizzare gli obbiettivi della stessa azienda; questa sorta di definizione è riassumibile, comunque, attraverso quattro parole chiave:

- **Impiego**, ovvero pensare alle modalità di svolgimento del lavoro, che risultino più efficaci ed efficienti
- **Valorizzazione**, ovvero creare le condizioni per valorizzare al meglio le competenze possedute dal personale
- **Sviluppo**, dunque favorire lo sviluppo delle competenze, dunque l'arricchimento e l'aggiornamento delle competenze → dunque si parla di formazione e/o aggiornamento professionale
- **Contribuire**, dunque si sottolinea il concetto di personale vito come risorsa; si contribuisce alla concretizzazione degli obbiettivi strategici della stessa azienda, e si contribuisce inoltre all'implementazione di situazioni in cui si registrano cambiamenti organizzativi, o delle modalità di lavoro ecc. il vero protagonista di questo cambiamento è la risorsa umana, un terzo elemento che rientra nella logica della contribuzione è la valorizzazione dalla tecnologia, dunque il saper estrarre i vantaggi della tecnologia, fattore per cui è fondamentale l'intervento della risorsa umana. Il contributo della singola risorsa è influenzato da vari fattori, tra cui la motivazione, e le competenze professionali.

DOMANDA: cosa vuol dire parlare di *competenza professionale?*
Si parla di un mix di elementi costituito dal bagaglio di conoscenze possedute dalla persona, chiamato "knowhow", dalle capacità professionali, ovvero il "saper fare", e dalla capacità personali, ovvero le *soft skills* → questi tre elementi definiscono la **competenza**.

Nell'ambito dello sviluppo è necessario sottolineare tre concetti fondamentali:

- **Formazione continua "life long learning",** ovvero far sì che il personale sia costantemente formato lungo tutta la sua vita lavorativa; questo richiede un rande sforzo per chi deve gestire le risorse umane.
- **Learn Ability,** un requisito fondamentale che dunque sottolinea la disponibilità all'apprendimento, legato dunque ai concetti di volontà e predisposizione all'apprendimento, atteggiamento verso l'aggiornamento e la formazione
- **Employabillity**, ovvero essere occupati nel tempo, ovvero porsi un obbiettivo, in modo che le proprie competenze siano coerenti con quello che il mondo del lavoro richiede, e ciò consente di dare valore alla propria presenza in una determinata azienda, e inoltre consente di intraprende una carriera lavorativa interaziendale, dunque la sua spendibilità all'interno di aziende diverse

LEADERSHIP

Il termine *leader* è spesso n termine abusato, perché si riconosce come leader qualcuno che non lo è effettivamente.

Argomenti lezione:

- leadership
- headship
- carisma
- gestione dell'autorità

Partiamo dalla storia di Napoleone, che è riconosciuto universalmente come un leader, e la sua storia si basa appunto sulla leadership, e tale caratteristica è evidenziata dal fatto che sapeva farsi seguire, obbedire, ecc. Questa attitudine deriva dal fatto che era nato in Corsica, in un piccolo paesino, che da solo 1 anno diventata francese, e i suoi genitori avevano lottato per rimanere corsici. I suoi genitori avevano una specie di complesso, ovvero di dover dimostrare di essere di origini nobili, e gli scomodava invece l'essere dei semplici benestanti. Arrivato in Francia gli scomodava essere riconosciuto come uno straniero, e questa situazione e il contesto sociale dal quale proveniva ha fatto sì che egli accumulasse molta frustrazione che negli anni lo ha portato a diventare il Napoleone che conosciamo, e non l'immigrato della Corsica arrivato in Francia. Il suo modello di riferimento è stato maturato nel tempo, per cui nasce e diventa leader, ma non tutti sono leader, nonostante quanto uno si sforzi di diventare un buon leader.

La leadership non si inventa, non si costruisce

Di fronte ad un leader c'è sempre un senso di devozione, e di riconoscimento, e per questo la leadership non è per tutti, ma soprattutto non è per sempre.
Per questo si parla più spesso di **potere**, che dunque viene associato a quello che definiamo "capo", e all'interno di un organigramma aziendale abbiamo diversi capi, dunque persone "a capo di", per esempio il responsabile della produzione, delle risorse umane, ecc. dunque persone che prendono decisioni che poi

hanno conseguenze su altri. Oltre ai responsabili di hanno i dirigenti, i presidenti (dal latino "*pre siedere*", dunque mettersi davanti), i manager (che viene dal francese "*menager*", dunque colui che conduce, che utilizza le mani), superiore (e dunque si fa riferimento ad una gerarchia organizzativa per cui alcune persone hanno delle funzioni di maggiore importanza rispetto ad altri, ed ecco che ogni capo esercita un potere, ovvero il **potere di prendere delle decisioni**, e fare in modo che tali decisioni abbiano conseguenze sugli altri.
Perché esiste un capo? Dalla psicologia impariamo che la presenza di un capo serve per mantenere un ordine, per passare un messaggio, il messaggio della sicurezza, dato che a lui è ceduta una parte delle responsabilità, e inoltre stabilisce delle tegole di convivenza che fanno sì che ci sia convivenza tra vari soggetti; dunque, la posizione di capo è **funzionale al sistema**.

Un esempio di potere è il **potere legale** (come, per esempio, nel caso del poliziotto), oppure quello che è chiamato il **potere tradizionale**, che secondo Turkain è quello attribuibile alla Regina Elisabetta, dunque il potere conseguito dalla "tradizione", inteso come quello che si attribuisce al fondatore di un'azienda, piuttosto che per esempio al figlio, ecc. Max Bever parlava del **potere carismatico**, attribuibile anche ad una persona di un gradino abbastanza basso nell'organigramma aziendale.

Non sempre i leader possono cambiare le cose in base ai poteri che l'organizzazione gli fornisce.

"Mart" significa in tedesco il potere di imporre agli altri quello che uno vuole
"ershaft", dal tedesco, si intende la volontà di indurre in un'altra persona qualcosa che voglio io ma senza rimporglielo

Prendere decisioni, o decidere vuol dire "tagliare, spezzare", dunque fare in modo di interrompere una situazione che esiste. Se io ho il potere di prendere le decisioni per gli altri possono dare una direzione all'azienda in materia di vision, di tempi, ecc.

Siamo nella logica "del bastone e della carota", una logica dove ognuno sceglie che strada intraprendere, e a volte si hanno dei casi estremi ovvero l'abuso del bastone o della carota. Chiunque si trovi in una posizione dirigenziale si trova a fare i conti con questi due aspetti, e deve trovare la "giusta misura".
Possiamo usare la **metafora organicista**: il corpo umano è formato di membra, e ce ne accorgiamo solo nel momento in cui si hanno degli incidenti (per esempio una pellicina, che non ci da noia fino a quando non ci dà fastidio), dunque ognuno può sentirsi una parte del corso, dunque il cuore dell'azienda, uno il polmone dell'azienda, ecc. per cui è fondamentale avere qualcuno che riesce ad aggiustare qualcosa quando ha dei danni. Da questa metafora si evidenzia l'interdipendenza tra i vari soggetti, e se manca qualcosa c'è sicuramente qualcuno che dura più fatica. Dunque, alla fine una leadership consapevole, è consapevole che le proprie scelte ricadono sugli altri, e da questo ci sono varie modalità di applicazione della leadership, dunque una personalizzazione (autoritaria, democratica, partecipativa, ecc.).

Siamo chiamati ad essere leader, ma non per forza sapremo essere all'altezza; un leader riesce a far fare agli altri quello che vuole ma senza schiacciare gli altri → dunque esercita la propria autorità nel modo corretto. Questa autorità è un esercizio di potere sugli altri.

AUTORITÀ: è un potere conferito, e riconosciuto, come nel caso della leadership. La persona autorevole è colui che sa che gli è dovuto del rispetto, ma non è quello che cerca, per cui fa buon uso della sua autorità senza abusarne, e vive in una prospettiva di etica professionale di interazione con gli altri, dunque si va a valorizzare l'altro, a dargli valore tirando fuori le sue capacità. Non è da tutti, infatti a volte si vede l'autorità come qualcosa che si può perdere, magari perché un mio sottoposto è più bravo in qualcosa ed è questo che principalmente differenzia un capo (che ci tiene ad apparire tale) da un leader.

Dunque, la leadership non impone, ma propone un modo/strada/strategia, che si ritiene essere funzionale ai propositi della mia azienda, per cui riesco a valorizzare l'altro, decentrandomi su di me.

Un buon capo sa benissimo che è bene far comprendere ai propri lavoratori la convenienza di una certa soluzione, perché dietro alle persone autoritarie ci sono grandi limiti.

Il *leader* in inglese vuol dire "condurre, guidare" per cui la guida è colui che si mette avanti che ti conduce perché sa dove deve andare, per cui per primo è convinto, ed è questa convinzione a indurre un altro a comportarsi in un certo modo.

Noi siamo stati esposti a dei modelli di leadership, magari in casa, o in altre situazioni, e queste ci hanno dato i nostri personali modelli di leadership, sui quali poi ci basiamo nel caso in cui ci trovassimo a ricoprire tale ruolo, e da questo possiamo già porre le basi per il tipo di leader che potremmo essere.

Un capo è tenuto a fare una cosa, magari per ragioni legali, mentre un leader vuole fare quella cosa perché è motivato, e dunque lo fa per una propria volontà, prendendosi cura del sistema, dei singoli elementi e non delega i propri compiti (per esempio il comandante di una nave, che è l'ultimo a scendere, sente la responsabilità di dover scendere per ultimo dalla nave). L'essere leader è una soft skill che non si insegna, ma si può apprendere se si è stati sottoposti ad un modello che ci ha dato un modello corretto di leader; la leadership ha dunque un valore esemplare, per cui non è qualcosa che si può raggiungere con gli sforzi, ma sarà sempre riferibile ad un certo esempio, ad una certa persona.

INTERVENTO PAOLO TAZZINI

→il leader deve dare idee, deve dare spinte, ecc. ma esistono anche esempi di leader atipici, per esempio quelli che esercitano il "management by terror"; oltre a questa definizione scolastica possiamo interpretare il leader come il soggetto che deve stimolare e condurre

(finiamo la leadership)

La leadership è riconducibile al termine "*guidare*", e si identifica il leader come colui che prospetta un approccio ma non lo impone dato che sa che le persone, comunque, lo seguiranno; si può parlare di carisma, che viene dal greco e vuol dire "unto, unzione", dunque le persona che è stata scelta, "*unta*", e deve fare una certa cosa, ovvero il carismatico è colui che riesce ad attirare gli altri perché questi sanno che può dare qualcosa, in ogni caso il carisma non è per tutti, e non è da tutti. Inoltre, si differenzia dall'**headship** (domanda di esame). La leadership è un concetto astratto, dunque non è un concetto morale, o etico, per cui la leadership può essere usata anche perseguendo uno scopo non etico, (questo giustifica leader come Putin, ecc.). la differenza tra **autorità**, **autorevolezza** ed **autoritarismo**, (domanda d'esame), e si differenziano in base a come si decide di esercitare l'autorità. La leadership è riconosciuta dai membri, e non è un titolo che si può imporre. Un vero leader si riconosce perché in grado di valorizzare le risorse che ha a disposizione, dunque, se sono leader mi rendo conto del potenziale dei miei collaboratori, dunque so individuare, e so "sentire", dunque, ci sono qualità empatiche he devono essere proprie di un leader (ritenuta una forma di intelligenza), dunque sapersi relazionare con gli altri, non vedendoli come un pericolo, dato che non ha paura della competizione, ma è interessato a mandarti avanti, a fare passi avanti. In un gruppo è possibile che ci siano più personalità in possesso di una qualche forma di carisma, e se riconosciamo per esempio due persone come leader è possibile che i due non vadano uno contro l'altro se entrambi sentono il bisogno di andare avanti per il gruppo; contrariamente avviene quando si ha una forma di headship e una di leadership, per cui i due possono entrare in conflitto. La logica del leader è la logica