

Intervista a

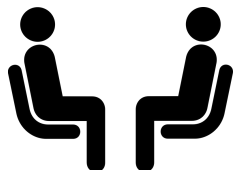
GUIDO LANFOSSI

**ACCOMPAGNARE LE PERSONE NELLA CRESCITA
CON CONSAPEVOLEZZA**

IL RUOLO DELL'HEAD HUNTER

a cura di **PIESSEPI**





INTERVISTA A GUIDO LANFOSSI COUNTRY HR MANAGER SHELL ITALIA

GUIDO LANFOSSI: ACCOMPAGNARE LE PERSONE NELLA CRESCITA CON CONSAPEVOLEZZA



DI MARINA VERDERAJME

Guido Lanfossi, Country HR Manager di Shell Italia; vuoi raccontarci della tua passione per le HR?

Sono laureato in economia aziendale e ho sempre lavorato in HR: Shell è la mia quarta azienda, lavoro qui da un anno e mezzo. Nella mia carriera ho sempre avuto la possibilità di fare esperienze interessanti, a partire dai ruoli tipici del dopo laurea per poi arrivare ad altri di maggiore responsabilità, come avvenuto nella mia azienda precedente, KONE, dove ho lavorato per tredici anni. La passione per l'HR nasce già all'università: quando, all'ultimo anno, si doveva scegliere la specializzazione ho cercato di andare sulle tematiche un po' più soft dell'economia aziendale, quelle più legate all'organizzazione. Poi, avendo in famiglia persone che avevano lavorato in ambito HR, ho spesso sentito parlare di questa materia e alla fine devo dire che è stata una scelta azzeccata. La mia formazione economica mi aiuta ad interpretare il ruolo nel modo a mio parere migliore, vale a dire essendo parte integrante del business, non solo al suo supporto: non amo infatti il termine business partner riferito agli HR, anche se poi per comodità lo si usa; conoscere a fondo l'azienda e il business, cercare di capirne anche gli aspetti più "finance", è secondo me l'unico modo per fare al meglio il nostro lavoro. Credo che un HR che viva staccato dalla realtà aziendale, dai suoi KPI, da quelle che sono le sue vere priorità e non studi il business in cui opera l'azienda, non possa esprimersi al meglio.



GUIDO LANFOSSI

Country Hr manager Shell Italia

Che cosa non dovrebbe mancare in un HR Manager?

Secondo me la capacità di calarsi nell'organizzazione in cui ci si trova, non pensando che "one size fits all"; io per primo, tuttora, sto imparando come si interpreta il ruolo in Shell, che è sicuramente diverso rispetto a dove ho lavorato prima. Quindi, non dovrebbe mancare la capacità di adattarsi alla realtà aziendale e adattare i propri comportamenti, le proprie decisioni, a quello che è il business e il tipo di realtà.

Quali leve usate per mantenere le persone ingaggiate?

Adesso si parla molto di Great Resignation, la

fuga dalle aziende; noi non la abbiamo subito così tanto, però è sicuramente un tema che ci sta a cuore: preservare i talenti in azienda in una realtà come la nostra è decisivo. Noi operiamo su più fronti, non solo in termini di business, ma anche di mercato del lavoro e quindi di competenze: andiamo dalla parte upstream, cioè di estrazione di risorse naturali con due Joint Ventures in Basilicata, a tutto ciò che è downstream, dove abbiamo impiegata la maggior parte della nostra popolazione, con la produzione e vendita di lubrificanti, il Gas & Power, e tutto il settore delle nuove energie, col solare, ma non solo, che sta avendo uno sviluppo importante. Tutto questo, oltre a renderci un player importante nell'Energy Transition di cui tanto si parla e che rende tutti noi orgogliosi di lavorare in Shell, permette una contaminazione di competenze cross-business eccezionale.

Come detto: noi abbiamo a che fare con più mercati del lavoro e non abbiamo subito una fuga di persone, se non in minima parte nel 2021. Come teniamo ingaggiate le persone? Sicuramente la nostra azienda fa anche leva sulla sua brand reputation, per quanto in Italia competiamo con realtà anche molto più grandi di noi nel nostro settore, ma venendo a tematiche più prettamente HR credo che la risposta sia offrire un trattamento assolutamente in linea con quelli che sono i mercati di riferimento, garantire un ottimo ambiente di lavoro, in cui le persone si sentano incluse. Alla base di questo, quindi, c'è tutto il nostro lavoro sull'inclusione, concetto che è un po' nel Dna di un'azienda come Shell,

dove il tema dell'integrazione delle persone è sicuramente molto sentito. In più, è sicuramente fondamentale il fatto di mettere le persone in condizione di sentirsi parte di una realtà in rete con altre di alto livello: abbiamo diverse partnership di cui siamo fieri, come quella con Ferrari. Abbiamo di recente annunciato che torneremo col nostro brand sulle strade e autostrade, con stazioni di servizio di ultima generazione. Tornando a temi HR, infine, in Shell offriamo una modalità di lavoro flessibile e ibrida, che in questo momento è sicuramente vincente; lo era già negli anni passati, l'ho visto con la mia azienda precedente, quando abbiamo aperto con lungimiranza allo smart working; qui in Shell ho trovato già un ambiente agile, flessibile e culturalmente pronto. Non si può più prescindere da questo tipo di approccio se si vogliono attrarre i talenti, Millennials e non solo.

Quali iniziative svolgete all'interno di Shell per promuovere l'inclusione?

Abbiamo un percorso che prevede alcune attività durante l'anno; molte sono lanciate da casa madre e poi localizzate nei vari paesi, altre sono assolutamente locali. Quest'anno, per esempio, in Italia vorremmo concentrarci sulla gender diversity e stiamo lavorando con una società specializzata che ci aiuterà nel creare alcune iniziative che richiamino questo tema durante l'anno. In generale, come dicevo prima, credo che il valore dell'inclusione sia radicato nel tessuto dell'azienda: siamo una realtà composta da persone di ogni nazionalità, anche in Italia, dove abbiamo persone che lavorano per l'estero o stranieri che lavorano per l'Italia, dove quindi la multiculturalità è nei fatti da anni. A questo proposito, Shell da quest'anno non parla più di D&I ma DE&I (Diversity Equity & Inclusion). Il problema del salary gap da noi non è marcato; la vera sfida, almeno per noi in Italia, è incrementare la presenza femminile in ruoli di senior management. Shell Italia è ricca di

colleghe estremamente competenti, ma questo è sicuramente un tema su cui dobbiamo lavorare, ed è il motivo per cui quest'anno ci tenevo ad avere una partnership con una realtà esterna che ci aiutasse anche in questo percorso.

Quali sono le iniziative sulla formazione?

Cerchiamo di sfruttare molto la formazione finanziata, per tutte le categorie di colleghi. Siamo un'azienda molto agile e flessibile, con persone con un livello di competenze manageriali e maturità sicuramente medio-alti e quindi in grado di proporre per sé stesse delle iniziative formative interessanti: in Italia non siamo insomma nella situazione in cui la formazione deve essere calata dall'alto. Un aspetto che ritengo importante è l'**Individual Development Plan, ovvero analizzare una volta all'anno con il proprio manager quali sono i propri gap di competenza e quali strumenti possono essere utili per provare a colmarli.** . Ragionare sul proprio percorso di crescita, e quindi formativo, è fondamentale per non improvvisare e rischiare di perdere delle opportunità di sviluppo.

Quali sono gli altri strumenti per la crescita delle persone?

Non c'è solo la formazione seduti in un'aula ad ascoltare, ma c'è soprattutto quella quotidiana; **il learning by doing secondo me è fondamentale, così come l'imparare dagli altri.** Tra le fortune di lavorare in aziende come la nostra, c'è sicuramente quella di avere un patrimonio enorme di conoscenze diffuso tra tutti i colleghi nel mondo: se abbiamo un dubbio, qualcuno sicuramente saprà aiutarci, e anche le occasioni di job rotation sono molte. Quindi, credo nella formazione classica, frontale, ma credo anche tantissimo nella necessità di abituarci ad andarsi a cercare le

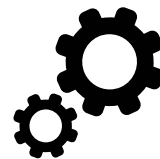
risposte soprattutto se, come in Shell, c'è un forte senso di community. Anche in materia di formazione e sviluppo, credo molto nel concetto di **responsabilità individuale**; il capo può dare qualche indicazione, l'azienda può proporti progetti, ma non possono sostituirsi a noi stessi: ognuno dovrebbe avere lo spirito e la voglia di andarsi a cercare quello che più gli può interessare. Poi c'è tutto il tema del **self learning**; bisognerebbe riuscire a ritagliarsi uno spazio quotidiano o settimanale per leggere riviste specializzate, articoli di settore, tutto quello che può servire, senza andare a fare corsi, ma leggendo, informandosi, limitando così il rischio di essere autoreferenziali, che è uno dei grossi rischi delle aziende, quando il mondo fuori offre tanti spunti interessanti.

Concludiamo con un'ultima domanda: qual è il tuo "stile di HR Management"?

Io credo che sia la **consapevolezza dell'impatto che il nostro ruolo può avere sulle persone**; può sembrare una frase scontata, ma credo davvero che le aziende abbiano nelle persone la loro risorsa fondante. Quindi dobbiamo sempre avere bene in mente che le nostre decisioni, anche quelle che a noi appaiono routinarie o meno impattanti, hanno invece un risvolto sulla vita quotidiana delle persone a tutti i livelli. Se devo scegliere una parola direi quindi "consapevolezza". Poi sicuramente c'è un aspetto di etica, possibilmente poco "urlata", ma ben radicata nell'agire quotidiano di noi HR. Da ultimo, il nostro lavoro deve essere svolto **mantenendo la giusta distanza**: non deve essere troppa, ma ci deve essere. Noi siamo parte dell'organizzazione, dobbiamo essere dentro l'organizzazione; non sopporto quelli che pensano che l'HR debba lavorare lontano da tutti, però dobbiamo essere capaci di fermarci quando è necessario, dobbiamo saper mantenere appunto quella giusta distanza che ci permette di prendere decisioni magari anche difficili riguardo le persone con cui lavoriamo.

Grazie Guido!

PARTNER GIDP



IL RUOLO DELL'HEAD HUNTER

a cura di Anna Rita Borraccetti

Dentro a un nome abita nascosta l'essenza delle cose, lo dicono una parte della filosofia del linguaggio e secoli di dibattiti, ma nell'ambito delle Risorse Umane e della Ricerca e Selezione annunciare che si sta mettendo in campo una determinata metodologia di lavoro non coincide sempre con la realtà dei fatti. Il tema più centrale, e spesso scottante di questo ambito è l'Head Hunting, il sistema di ricerca e selezione più raffinato e difficile, quello che si mette in atto ai messi livelli e con metodologie e professionalità specifiche. Si fa presto a dire Head Hunting, ma è molto più complesso avviare un processo di questo tipo e riuscire poi a portarlo a compimento. Attenzione, la difficoltà è certamente bilaterale: il mondo dell'Head Hunting rimane, ancora oggi, terreno ostico sia per le società di consulenza, sia per le agenzie per il lavoro che per le aziende stesse che quando lo richiedono si accartocciano dentro a passaggi confusi e idee fin troppo semplificate. Nel terzo millennio però, l'inserimento di risorse all'interno di un organico aziendale ha un valore inestimabile dal punto di vista materiale e strategico. Per questo è fondamentale che il tema dell'head hunting e delle risorse umane in senso ancora più lato deve essere centrale e non a latere. Nei momenti di crisi, come quelli che abbiamo vissuto con le ultime crisi economiche e ancora di più con la pandemia globale del Covid-19, le grandi aziende non possono fare errori nell'inserimento dei nuovi dipendenti.

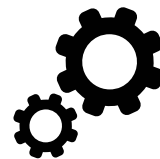
Ogni mossa e ogni scelta va ponderata al dettaglio, per non sbagliare e per calibrare alla perfezione investimenti in termini temporali, economici ed umani. Per poter affrontare un discorso quanto più rotondo e completo riguardo all'Head Hunting è necessario partire dal contesto storico da cui è nato e ha preso il via, cercando di capire il livello a cui è giunto adesso all'interno della cultura lavorativa del nostro paese e delle sue aziende.

Il contesto storico

L'Head Hunting nasce in Svizzera all'inizio degli anni '80 e quasi contemporaneamente muove i suoi primi passi anche in Inghilterra, ma si ferma ancora ben lontano dall'Italia. Questa pratica, che se analizziamo dal punto di vista lessicale può essere tradotto con il termine abbastanza crudo e diretto "caccia alle teste" intesa come ricerca di professionisti di altre aziende disposti a cambiare posizione lavorativa, si sviluppa all'inizio solo all'interno di realtà di altissimo livello sia economico che culturale. Anche il contesto geografico è importante e la figura dell'Head Hunter trova spazio esclusivamente nelle grandi città, anche quando sbarca in Italia, limitandosi a Roma e Milano. Perché accade questo? Il motivo basilare che spinge un'azienda ad avviare questo tipo di processo è la ricerca di un professionista che arrivi da un competitor o da un contesto che abbia un'organizzazione simile

anche se all'interno di un altro ambito produttivo. Negli anni '80 avere e trattenere un dipendente dall'inizio alla fine della sua carriera era visto come un plus sia dal singolo lavoratore che dall'azienda. I professionisti, o almeno la maggior parte di loro, rimaneva e si mostrava sempre refrattaria al cambiamento, e restare "fedeli" alla propria azienda era un comportamento considerato un "must" e lontanissimo dall'idea di miopia che invece potremmo avere adesso. Per avviare la rivoluzione culturale che ci ha portato al mondo occupazionale di oggi dunque ci è voluto tempo: è stato necessario scardinare sia confini temporali che confini geografici. Se siamo qui, a ragionare su quanto sia importante movimentare le persone all'interno della propria azienda e cercare qualcuno da contesti diversi per differenziare e ampliare le prospettive, è grazie a quel percorso iniziato ormai quaranta anni fa. Il passaggio non è stato né rapido e né indolore, tantomeno può ancora considerarsi come concluso. Per potersi relazionare al vero Head Hunting occorrono pazienza, sensibilità e coraggio, doti non scontate da parte di nessuno. Perché? Perché la "merce" che tratta questo tipo di lavoro sono le persone. Lavoratori professionisti che però si portano sempre dietro anche una sfera emotiva con cui fare i conti, abitudini, consuetudini, fragilità e ogni. Tutte "unità di misura" da maneggiare con cura e con cui sapersi relazionare.

PARTNER GIDP



IL RUOLO DELL'HEAD HUNTER

a cura di Anna Rita Borraccetti

Per questo è molto importante che l'Head Hunting sia affidato a persone che lo sanno fare, lo hanno studiato e hanno gli strumenti per portarlo avanti e anche a termine. Questo non ancora e non sempre succede. Ma quel è il lavoro dell'Head Hunter in questo millennio?

L'importanza della seniority

Forse in controtendenza con quello che va molto di moda dire in questi anni credo che quando si parla di Head Hunter bisogna sempre tenere in grande considerazione la seniority delle persone. Questo ruolo così delicato non è uno di quei ruoli che possono essere ricoperti da chi non ha la giusta esperienza o si è affacciato da poco nel mondo della ricerca e selezione. Una delle capacità più importanti, forse quella fondamentale, per chi deve operare in questi processi è proprio l'esperienza. Che non si può apprendere sui libri o durante un corso universitario, nemmeno fosse l'MBA più costoso e qualificante. Per essere un bravo marinaio è necessario, ma non sufficiente, conoscere a memoria i nomi dei venti e le tipologie di imbarcazioni. Bisogna però aver navigato, bisogna essersi trovati in mezzo alla tempesta e ricordarsi bene come ci si è riusciti. Per questo sono molto favorevole al lavoro svolto anche in coppia: un Head Hunter esperto e uno giovane che gli permetta di crescere e lo possa supportare nei momenti più delicati. In questo modo due universi si possono

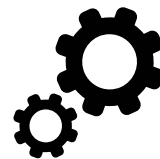
completare e arrivare al massimo del potenziale. Certo, i mesi di lockdown a causa del Coronavirus e tutto quello che sta accadendo ora sono una tempesta dentro a un mare che nessuno aveva mai navigato e proprio per questo, inizialmente, hanno lasciato tutti fermi prima di provare a ripartire. Per ottenere qualcosa che non si è mai avuto, bisogna fare qualcosa che non si è mai fatto e questa è la sfida più avvincente e accattivante del periodo che ci aspetta. Una tempesta che abbiamo sì navigato, ma da cui ancora non siamo assolutamente usciti. Né come società civile, né come società lavorativa.

Usi e abusi

Il primo problema di cui parlare è quello dell'abuso di questo termine che, al giorno d'oggi, utilizzano tanti soggetti all'interno del campo della ricerca e selezione, senza però averne i giusti titoli. Dire o raccontare che si è avviato un processo di head hunting rappresenta un'opportunità importante a livello di blasone, ma anche un onere a livello di impegno temporale, professionale ed economico. Purtroppo, nel bilancio dello sviluppo dal punto di vista delle risorse umane, non si è mantenuto il giusto equilibrio. Svuotare di professionalità, e anche di investimento economico, un processo fa sì che anche il blasone inevitabilmente si abbassi. Lo stesso accade quando un numero sempre maggior di soggetti mette in atto quel

medesimo processo che perde la sua esclusività e il suo essere di carattere straordinario. Per poter parlare davvero di Head Hunting bisogna seguire una road map precisa e rigorosa, che ha delle sue regole e delle sue consuetudini. Tutto però deve essere svolto, come già detto, con la consapevolezza di avere a che fare con delle persone in carne e ossa. Bisogna essere dunque anche flessibili e pronti ad adattarsi a ogni situazione e ogni imprevisto. Possiamo arrivare, in estrema sintesi, a supporre che il lavoro dell'Head Hunter vada affrontato con il rigore di un processo industriale ben definito, ma l'animo disposto a creare un'opera *tailor made*. Il primo passo necessario da cui partire e recepire in maniera corretta ed adeguata il briefing dell'azienda. È fondamentale capire se i dirigenti che si sono rivolti a noi sono consapevoli di tempo, modalità e costi dell'head hunting e se all'interno dell'azienda c'è la mentalità necessaria per affrontare un processo di questo tipo. Una volta appurato e accertato questo la parola passa all'Head Hunter che deve focalizzare la sua attenzione sui parametri che sono la chiave di accensione per far partire il motore della ricerca: l'individuazione del target delle aziende, la creazione e pubblicazione di un annuncio e la scelta dei canali di ricerca adeguati. Anche una volta fissati questi paletti il dialogo tra le parti deve rimanete costante: non è detto che la professionalità ricercata sul mercato esista esattamente come prevista

PARTNER GIDP



IL RUOLO DELL'HEAD HUNTER

a cura di Anna Rita Borraccetti

e dunque bisogna essere pronti a cercare un ruolo affine e compatibile. Solo e soltanto a questo punto può partire la ricerca diretta, un ventaglio che si apre e si allarga per coprire la maggior superficie possibile. All'interno della ricerca vera e propria è importante tenere conto della giusta mappatura organizzativa, della survey retributiva da studiare con accuratezza massima e solo dopo tutto questo iniziare allo screening dei candidati. Analizzare le persone adatte alla posizione da ricoprire non è come collezionare figurine: occorrono la qualità, e i requisiti giusti, il resto passa in secondo piano.

I frutti di questo lavoro portano al primo risultato emerso ed evidente: i colloqui. Possono essere svolti anche esclusivamente on line, direzione verso cui questi ultimi mesi ci hanno portato con forza, o in forma mista. Un primo incontro conoscitivo in video conferenza e poi uno in presenza, spesso fondamentale. Per arrivare a completare un profilo esauriente di ogni candidato devono essere messi in campo i giusti strumenti diagnostici. Nell'incontro dal vivo ogni sfumatura e ogni momento può essere quello giusto per individuare punti di forza e debolezze che presenta il candidato in relazione alla nostra ricerca. Ci sono corsi, libri, studi da portare avanti per essere in grado di leggere segnali quali il linguaggio del corpo, il movimento delle mani, la mimica facciale, il portamento. Tutto questo passa da un'analisi accurata ma silente, un'analisi sotto

voce per arrivare fino alla meta e cioè capire chi si ha veramente davanti agli occhi. A questo punto della selezione è necessaria una rigorosa operazione di check list: controllo delle referenze a livello professionale, panoramica sulla web reputation e anche la verifica dei titoli di studio e di specializzazione. Attenzione a questo ambito che al giorno d'oggi è non solo contemporaneo e figlio del tempo, ma sta diventando fondamentale. Quello che scriviamo sui nostri social network personali, da Facebook e Twitter fino a Instagram e LinkedIn, è il nostro testamento in vita, il biglietto da visita che portiamo a un datore di lavori, ma anche a colleghi e potenziali clienti. Nel mondo in cui ci troviamo a vivere è molto più semplice operare un controllo sulle hard skill dei candidati rispetto alle soft: ci sono i motori di ricerca on line, I rete, tanti strumenti che possono venirci in soccorso. Per le soft skill è diverso. Non possono bastare le presentazioni, i "sentito dire", le chiacchiere. Solo dopo questa accurata analisi l'azienda deve arrivare a conoscere i candidati frutto di questo lavoro che può durare mesi, a volta anni. L'intrigo dell'Head Hunter, il sottile gioco che rende il suo lavoro un'attività per cui è richiesto un livello altissimo di competenza, è che può accadere che diventi un rebus senza risoluzione. Non sempre i candidati ricercati dalle aziende esistono, non sempre sono presenti sul mercato a quelle condizioni economiche e contrattuali. Tutto questo deve

essere realizzato sempre in equilibrio perfetto tra le esigenze dell'azienda e la mano sicura da tendere ai candidati che spesso affidano all'head hunter sogni, speranze e voglia di cambiamento. È lui che deve diventare il centro catalizzatore di due richieste diverse, l'accentratore e acceleratore di opportunità per far coincidere una domanda e un'offerta particolari, molto diverse da quelle che intende il mercato tradizionale.

E quindi?

Il lavoro dell'Head Hunter nel terzo millennio è diventato delicato, si agisce spesso sotto pressione, in un mondo rapido e iper connesso che deve fare i conti con crisi difficili da affrontare e la presenza massiva dei social network, ormai vero e proprio prolungamento emotivo di ogni persona. Un mondo di questo tempo ha alzato l'asticella delle pretese delle aziende costringendo chi lavora nelle risorse umane a rincorrere. Il punto fondamentale da cui partire, anzi ripartire, è la consapevolezza che l'Head Hunting è una parte fondamentale del lavoro e della vita aziendale, uno dei perni da seguire con più attenzione. Non un orpello, non un accessorio ma una componente centrale. Per raggiungere gli obiettivi ad alta livelli dunque un ottimo head hunter deve possedere la giusta seniority, avere il tempo necessario a svolgere il suo operato e le risorse adeguato. Se questo non si realizza? Nessun problema, ma non parlateci però di head hunting.

HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:

G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale/Human Resources Directors Association

Testata Giornalistica Registrata presso il Tribunale di Milano n. 139 del 02/07/2021

Direttore Responsabile: Marina Verderajme

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

via Duccio di Boninsegna, 21
20145 Milano
Tel. 348 7677725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it
ufficio@gidp.it



PARTNER G.I.D.P.



ASSOCAAF



DAVERIO & FLORIO
STUDIO LEGALE



ADVANT Nctm



RIsoRSE
seek your growth

SEAC



STUDIO ASSOCIATO PAGANI

CONSULENZA DEL LAVORO LEGALE E GESTIONALE
HR • LABOUR CONSULTANCY • LEGAL

welfare
4You