Harvard Business Review
ITALIA

I TRE NODI DELL'HR: DIGILITÀ, UMANITÀ, SPAZIALITÀ

A CURA DI ORNELLA CHINOTTI E ANDREA GRANELLI



Strategiqs EDIZIONI

I TRE NODI DELL'HR: DIGILITÀ, UMANITÀ, SPAZIALITÀ
A CURA DI ORNELLA CHINOTTI E ANDREA GRANELLI

Inserto redazionale riservato ai lettori di **Harvard Business Review Italia, Strategiqs Edizioni**, Piazza Borromeo 5 - 20123 Milano
Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006. Supplemento allegato al n. 9.2021
di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori

Harvard Business Review
ITALIA

I TRE NODI DELL'HR: DIGILITÀ, UMANITÀ, SPAZIALITÀ

A CURA DI ORNELLA CHINOTTI E ANDREA GRANELLI

Strategiqs EDIZIONI

© 2021 StrategiQs Srl
Piazza Borromeo 5 - 20123 Milano

www.hbritalia.it
Facebook: HarvardBusinessReviewItalia
Linkedin: HarvardBusinessReviewItalia
Twitter: HarvardBusinessReviewItalia
Instagram: Harvard_Business_Review_Italia

Graphic design: Roberto Frusteri - Markonet

Finito di stampare nel mese di agosto 2021
presso Industria Grafica-GraphicScalve,
Loc. Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG)

ISBN 979 12 80015 16 7

INDICE

Prefazione ..... pag. 5

Ringraziamenti 9

Perché questa pubblicazione 11

Come l'abbiamo realizzata 13

Il punto di partenza 15

Un primo punto di osservazione internazionale 19

L'evoluzione della forza lavoro 23

Il futuro del lavoro nell'era digitale 29

Il potere del contesto: l'evoluzione della leadership e l'impatto sulla mobilità interna dei talenti 42

Il ruolo dell'HR per creare il purpose: la connessione di cui individui e organizzazioni hanno bisogno per fiorire 58

Dagli Head Quarter agli Hub Quarter: verso il relational workplace 76

Il punto di vista dei protagonisti italiani del cambiamento 83

I coautori 125

PREFAZIONE

Questo libro-ricerca sul futuro del mondo HR giunge in un momento particolare e opportuno, un momento in cui le organizzazioni stanno rileggendo e interpretando gli impatti della pandemia e della digitalizzazione forzata per comprenderne le luci ma anche le ombre e per poter separare le reazioni strettamente emergenziali dalle nuove sperimentazioni lavorative.

Uno degli elementi più critici – sia nei casi positivi che in quelli negativi dello smart work – è il ruolo dello spazio. È come se stessimo scoprendo adesso – a causa di una limitazione nell'uso degli stessi – l'importanza e la funzione dei luoghi. Non solo contenitori di attività o erogatori di funzionalità ma strumenti di coesione, di ricarica emotiva, di creazione del senso di appartenenza.

Al di là di come le aziende riorganizzeranno il lavoro, gli uffici non saranno più gli stessi, dovranno svolgere nuove funzioni, dovranno complementare – talvolta integrare e talvolta riparare – ciò che verrà comunque svolto a casa. La spazialità, dunque, sarà un grande nodo da affrontare e un'importante leva da esercitare.

Serve allora una maggiore conoscenza del potere dei luoghi che non si limiti ai progettisti ma diventi bagaglio comunque degli utilizzatori. E soprattutto serve più intelligenza nei luoghi – più *genius loci* – che consenta di attivarli e di fare sì che si adattino alle esigenze e specificità di chi li frequenta. Traendo ispirazione dagli antichi – che avevano compreso forse più di noi la potenza dei luoghi e come i luoghi interagiscono e influiscono sulla vita degli esseri umani – un secondo concetto utile da richiamare oltre al *genius loci* è il *numen*, il dio personale, una sorta di angelo custode che ciascuno di noi possiede (*daimon* lo chiamavano i Greci). A ben vedere questo concetto potente è ciò che oggi viene chiamato *Digital Twin*, il gemello digitale, la nuvola di dati che costituisce il nostro profilo digitale e che raccoglie le orme che lasciamo nelle nostre peregrinazioni digitali.

Il futuro degli spazi verrà dunque determinato da come l'intelligenza dei luoghi interagirà con i gemelli digitali, con le informazioni che descriveranno gli utenti, i loro bisogni, le loro specificità, le loro idiosincrasie.

Oltretutto i luoghi di apprendimento e di lavoro non sono più chiusi in scatole di cemento, ma si aprono al territorio entrando in connessione con le comunità che lo abitano. Il *social impact* nasce anche da questi luoghi, soprattutto quando vengono restituiti alla città e ai cittadini rigenerando spazi un tempo inoccupati e abbandonati. Questi luoghi non solo tornano a vivere ma consentono anche alle persone di apprendere e lavorare a 15 minuti da casa. Meno CO_2, meno stress, più opportunità di relazioni generative, meno distacco famigliare: è questo il significato intimo di *Hub-quarter*.

Perché questo avvenga servono anche piattaforme digitali – *MySpot* nel caso di eFM – in grado di mappare tutti i luoghi condivisibili e di renderli accessibili in sicurezza, attraverso identificativi e chiavi digitali. Se questo restituisce, da una parte, valore a edifici svuotati dal CoVid, interviene dall'altra sull'economia dei territori che non sono più soggetti a migrazioni lavorative quotidiane, anzi godono di un ripopolamento e di una ridistribuzione di persone e risorse. Aumentano le opportunità sociali, aumenta la serenità, la creatività, il senso di community, lo scambio.

L'*Hub-quarter*, dunque, non impatta soltanto sulla dimensione fisica della vita sociale ma rappresenta una novità culturale, che richiede un cambio di mentalità, una mente più aperta alla curiosità, alla varietà e all'interazione. Entra allora in campo una nuova figura – l'*engager* – il cui compito principale è animare l'*Hub-quarter*, generando occasioni di relazione, di incontro, di condivisione di saperi o semplici esperienze, e, in ultima istanza, di acquisizione di nuove competenze.

Questo percorso di arricchimento nel frequentare un *Hub-quarter* non è generico, ma parte dalle condizioni e speci-

ficità dei diversi luoghi e si integra con i bisogni specifici dei frequentatori, configurandosi in base a ciò che succede e a ciò di cui le *community* hanno bisogno per migliorare l'esperienza di apprendimento e lavoro diffuso.

Una gestione corretta e adeguata della spazialità richiede però nuovi saperi, specifici approfondimenti, dove anche la cultura del design, dell'urbanistica, della mobilità devono dialogare con i modelli manageriali, con i processi organizzativi e con i framework per valutare le competenze.

Servono dunque competenze più multidisciplinari e servono più ecosistemi per potere superare le divisioni e i silos di conoscenza e arrivare a una nuova comprensione, progettazione e utilizzo degli spazi urbani e di lavoro. Questa è la missione di *Venture Thinking*, che ama considerarsi un "**acceleratore di ecosistemi**". E per questi motivi *Venture Thinking* ha deciso di contribuire al progetto di questo libro.

DANIELE DI FAUSTO
fondatore di *Venture Thinking* e amministratore delegato di eFM.

RINGRAZIAMENTI

Innanzitutto il nostro ringraziamento va a tutti coloro che hanno aderito al progetto dedicando generosamente il loro tempo per una lunga intervista dialogante sul futuro del team HR e le sfide che lo aspettano.

Poi a Camilla Giovagnoli, che ha pazientemente ed efficacemente raccolto tutti i numerosissimi e ricchissimi stimoli senza perdersi nella loro varietà e articolazione e trovando formule per connetterli.

Come poi non ringraziare Sandra Franchino e la sua sensibilità grafica per la sua bellissima copertina.

E infine Roberto Frusteri della Markonet che ha saputo trasformare le nostre confuse idee grafiche in una linea editoriale rigorosa e avvincente.

E poi, naturalmente, Venture Thinking, che ha contribuito generosamente alla realizzazione della pubblicazione.

PERCHÉ QUESTA PUBBLICAZIONE

Questa pubblicazione vuole indagare gli impatti sulle aziende e il loro funzionamento causati dalle grandi trasformazioni in atto – che il CoVid e l'accelerazione del digitale hanno portato a maturazione – per mettere a fuoco il nuovo ruolo del team HR e le sfide che deve affrontare, facendo emergere – insieme agli opinion leader e agli anticipatori – i suoi tratti più salienti.

Più che una fotografia statica, è l'inizio di un percorso a più tappe fatto di confronti, di sintesi e di nuovi confronti. La sua continuazione sarà innanzitutto in un apposito spazio all'interno della sezione "Risorse Umane" del sito di Harvard Business Review edizione italiana (link https://www.hbritalia.it/speciale-hr/2021/04/08/news/innovazione-autentica-15018/).

Anche il titolo è stato meditato a lungo e ha avuto molti suggeritori esterni. A partire dall'uso della parola **nodo**, una potente e ricca metafora che indica sia il rafforzamento – l'annodare relazioni – sia la complessità dei temi da affrontare – dal nodo gordiano alle emozioni intense che ci fanno venire il nodo alla gola – sia un aspetto centrale della rivoluzione digitale – i nodi della Rete con il loro potere non solo di connessione – ma anche di attrazione. Ma nodo anche come misura dell'andamento (in particolare delle barche), che ci richiama l'importanza della velocità nei processi trasformativi.

E poi i tre nodi – problemi da affrontare ma anche leve da utilizzare: il primo è **digilità** – un neologismo nato dalla fusione di digitale e abilità ma anche agilità – che vuole porre l'accento sulle competenze che il digitale richiede, su ciò che dobbiamo possedere per muoverci al meglio negli ecosistemi digitali. In secondo luogo **umanità** – *humanities* diremmo in inglese – per indicare tutto il bagaglio di conoscenze relative all'essere umano – intelligenza emotiva, neuroscienza, *skill assessment* solo per citarne alcune – che oggi un manager deve possedere; umanità che

richiama anche l'integrazione dei saperi e l'integralità dell'essere umano, spesso smarrito negli specialismi e nelle letture troppo analitiche. E infine la **spazialità**, l'importanza di ridefinire gli spazi di lavoro – sia interni che esterni all'azienda – ma anche gli spazi fisici e gli ambienti digitali. La rivoluzione dello smart work e il distanziamento sociale – anche se episodico – sta infatti cambiando non solo la nostra concezione del tempo ma anche quello dello spazio.

COME L'ABBIAMO REALIZZATA

Questa pubblicazione è un autentico prodotto collettivo che vuole andare oltre il contributo dei singoli intervistati – una settantina. Il risultato è un unicum dove le singole interviste si fondono e si completano alternando *verbatim* delle interviste – scelti per la loro efficacia e acutezza senza però citare la fonte per non rompere il flusso narrativo con continue attribuzioni – a nostre elaborazioni che collegano, integrano e sintetizzano.

Più che una narrazione è dunque una collazione di intuizioni, illuminazioni, argomentazioni. Talvolta le riflessioni espresse si rafforzano; talvolta si contrastano. Ma il contrasto non è contraddizione ma movimento dialettico che restituisce ulteriori aspetti di un mondo complesso e spinge a una diversa lettura di tesi e antitesi capace di generare nuove sintesi. Vogliamo lasciare al lettore la possibilità di costruire la propria narrazione che sarà unica in relazione al proprio contesto di riferimento e alla propria esperienza ma al tempo stesso non isolata e speriamo costruita anche sulla base delle intuizioni e riflessioni degli altri autori.

Il libro non vuole dunque persuadere di una tesi ma creare suggestioni e stimoli per aiutare il lettore a costruirsi il suo punto di vista su una realtà che sta cambiando davvero molto. Questo approccio privilegia la condivisione alla contrapposizione, l'inclusione all'esclusione, senza avere l'ambizione di sistematizzare pensieri e riflessioni in una visione univoca.

Ad esergo al libro abbiamo creato – grazie al contributo di SHL e Venture Thinking – una sezione dove abbiamo incluso una selezione di ricerche e riflessioni sui temi più attuali che contribuisce a leggere alcuni fenomeni con il supporto dei dati e che introduce e complementa il ricco materiale proveniente dalle interviste.

A completamento delle interviste vi è poi un'ultima sezione con una breve biografia dei co-autori con anche una frase che

ciascuno considera paradigmatica per descrivere le sfide che ci aspettano.

Chi abbiamo intervistato? Le oltre settanta interviste hanno coinvolto innanzitutto, e soprattutto, i responsabili della funzione HR. Ma non abbiamo risparmiato gli amministratori delegati con una sensibilità ai temi HR, gli Head Hunter – autentici *gatekeeper* delle competenze e dei profili richiesti dal mercato – e alcuni protagonisti dei processi formativi.

I venticinque lettori di manzoniana memoria a cui ci rivolgiamo sono manager curiosi e competenti, che cercano suggestioni e concretezza ma che sono anche molto impegnati. La forma che abbiamo scelto è quindi pregnante ma leggera, sintetica ma non ridotta, quasi aforistica.

IL PUNTO DI PARTENZA

Il 31 gennaio 2020 due turisti provenienti dalla Cina sono risultati positivi al virus SARS-CoV-2 a Roma. Da quel giorno il mondo è cambiato. Abbiamo appena iniziato a mettere a fuoco questa **pandemia**, le sue cause, i suoi processi diffusivi, le possibili cure e – in prospettiva – le tecniche preventive più efficaci. Una parola sta però emergendo: convivere. Questo male non può infatti essere debellato completamente, ma certamente può essere contenuto e possiamo soprattutto imparare a conviverci.

Inoltre, sommando gli effetti di questa pandemia ad **altre "piaghe" che la modernità sta causando alla natura** e che non ci abbandoneranno presto – inquinamento, sfruttamento eccessivo delle risorse naturali, coltivazioni intensive – incominciano ad emergere alcune caratteristiche del cosiddetto "**next normal**" – la nuova normalità, o meglio la "prossima normalità" con la quale ci confronteremo una volta sopita la fase acuta del CoVid: ad esempio le variazioni climatiche sempre più repentine e violente.

Questa nuova normalità dipenderà anche da come affronteremo alcune sfide: quella **energetica**, quella di **cibo e acqua**, quella del **futuro delle città**.

A ciò si aggiungono le **crescenti disuguaglianze sociali**, le **mutazioni demografiche** (migrazioni e invecchiamento unito a crescita zero) e i **riassetti geopolitici** (dal nuovo fondamentalismo religioso ai rigurgiti sovranisti) che impattano sul commercio, l'innovazione tecnologica e le spese militari.

La sfida delle sfide sarà dunque quella della **sostenibilità**... legata anche – *last but not least* – alle opportunità e dimensioni problematiche portate da una sempre più diffusa e dirompente **rivoluzione digitale**.

Questa scala e tasso di cambiamenti richiedono moltissima **innovazione**, ma una forma autentica di innovazione – molto diversa dalla moda del nuovo o dall'invenzione puramente tec-

nica. Innovazione – nel suo significato più autentico – non significa infatti tanto **fare cose nuove** (processo che rischia sempre di trasformarsi da mezzo a fine e diventare banale "nuovismo") quanto piuttosto **affrontare situazioni e contesti mai visti prima**, per i quali l'esperienza pregressa e la conoscenza accumulata sono insufficienti.

Ciò comporta non solo la disponibilità di nuove competenze, nuovi strumenti, nuovi processi e modelli organizzativi, ma anche una diversa mentalità, più curiosa (cioè aperta alla novità, al non-è-mai-abbastanza), sofisticata (per cogliere il valore della diversità e saper abitare la complessità) e soprattutto umile e alimentata da un tenace e sistematico pensiero critico.

Ciò pone al centro il tema dell'educazione liberale. Ha acutamente osservato George Lakoff: «L'istruzione liberale in senso classico aveva un insieme di obiettivi differenti [rispetto a quella professionale]: sviluppare le capacità intellettive e critiche dello studente, fargli conoscere il mondo e aprirsi alle sue possibilità, fornirgli gli strumenti per continuare ad imparare in modo autonomo e formarlo come cittadino in grado di partecipare alla vita democratica. A causa della perdita di lavoro appagante, l'istruzione è radicalmente cambiata. Sempre più studenti vedono l'istruzione come un percorso finalizzato al raggiungimento della ricchezza o di un lavoro esaltante, perciò vengono "istruiti" per i lavori contemporanei senza l'intangibile ma estremamente importante ricchezza personale che fornisce tradizionalmente l'istruzione liberale. È un furto educativo, perché l'istruzione liberale preparava alla vita in generale, cosa che la formazione all'attuale mondo del lavoro non può fare, soprattutto se consideriamo che i lavori di oggi potrebbero non esistere più domani».

Questo contesto così mutevole e cangiante richiede allora anche una nuova figura di leader. Non entriamo nell'ennesima profilatura del leader e delle necessarie competenze, attitudini e sensibilità – a partire dalla sfida della *eLeadership* – e cioè il rileggere

la pratica manageriale con la lente del digitale. Ma è giusto notare che stanno emergendo – e anche questa riflessione collettiva lo conferma – tre ulteriori attitudini che rafforzano il management nel percorso tortuoso che dovrà affrontare: uno **sguardo diverso** al contesto in cui opera, la presenza pervasiva di un **pensiero critico costruttivo** e un'**autentica capacità di discernimento.**

Sguardo: osserva l'antropologo Vito Teti: «quante volte ci siamo trovati di fronte ad eventi che avrebbero dovuto cambiarci, o almeno indurci a cambiare? Mi chiedo ora se davvero fossero imprevedibili come abbiamo voluto credere o se, invece, non siano stati puntualmente anticipati da segni, dati, elementi, venti, spinte che potevano fare pensare a una dissoluzione, che nessuno sapeva o voleva vedere». Ma è anche uno sguardo emotivo e il saper riconoscere – e delle volte addirittura anticipare (come lo sguardo profetico del cieco Tiresia) – emozioni, situazioni e possibili azioni.

Pensiero critico: in una celebre intervista, Jack Welch – alla domanda su quale fosse la competenza più importante secondo la sua esperienza – risposte nel suo consueto stile diretto e senza fronzoli: «non mi importa se *un executiv*e ha frequentato la scuola di business prestigiosa... Ciò di cui tengo conto è invece un particolare modo di pensare, qualcosa che chiamo 'sano scetticismo'». Pensiero critico e scetticismo anche verso se stessi per darsi la libertà di poter vedere le cose da prospettive differenti, abbandonando le tendenze narcisistiche.

Discernimento: avere discernimento implica – nel contesto aziendale – saper decidere privilegiando non solo ciò che è utile e profittevole ma anche ciò che è giusto e sostenibile. Non è infatti più sufficiente sviluppare prodotti utili e desiderabili per i clienti e remunerare il capitale investito di azionisti e *debt holder*; bisogna anche creare un impatto positivo all'interno del proprio sistema di riferimento – ambientale, sociale e digitale – ed essere un'azienda per la quale ci si sente orgogliosi di lavorare.

UN PRIMO PUNTO DI OSSERVAZIONE INTERNAZIONALE

La nuova normalità è arrivata e, di conseguenza, la forza lavoro tradizionale ha un aspetto notevolmente diverso. Mentre la pandemia è stata una recente forza trainante del cambiamento, la trasformazione digitale è stata per anni un catalizzatore per l'evoluzione del posto di lavoro. I costanti sviluppi tecnologici richiedono alle aziende di operare con agilità per rimanere competitive.

L'evoluzione delle risorse umane nel mondo inter-connesso

Il digitale ha trasformato tutto ciò che facciamo oggi. La connettività è un'aspettativa e una dipendenza che ha un impatto sulla nostra economia, sulla nostra cultura e sulla nostra comunicazione. Man mano che il mondo connesso si evolve costantemente, anche il nostro modo di lavorare evolve. Le responsabilità tradizionali sono progredite con i progressi tecnologici e i dati sono diventati sempre più importanti, praticamente in ogni funzione.

Le risorse umane non fanno eccezione. Le organizzazioni si affidano alle risorse umane per ottenere informazioni sulle persone che alimentano strategie di crescita critiche, come la pianificazione delle risorse e una migliore gestione della forza lavoro. Comprendere e implementare un mix di diversità è più importante che mai. La sfida consiste nell'identificare in modo efficiente le persone migliori nell'organizzazione insieme alle lacune di competenze e talenti. I processi manuali estesi devono essere abilitati digitalmente per ridurre il tempo e la soggettività.

Ci si aspetta che in qualità di partner strategico del business, i team delle risorse umane siano tecnologicamente esperti e rimangano in prima linea nell'innovazione costante nel loro campo. I moderni leader delle risorse umane stanno costruendo

strategie basate sull'evidenza e basate sui dati che portano a un migliore processo decisionale. Hanno una voce forte nel fornire informazioni uniche e preziose che consentono all'organizzazione di prendere decisioni migliori sulle persone.

L'esperienza come scienza

La digitalizzazione ha influenzato sia i processi di Talent Acquisition che di Talent Management. I grandi programmi di assunzione utilizzano la tecnologia per aumentare l'efficienza, ma devono considerare attentamente l'impatto dell'esperienza.

L'uso di tecnologie come l'intelligenza artificiale per ridurre i pregiudizi nell'acquisizione e gestione dei talenti è a volte un argomento controverso, ma non deve esserlo. La trasparenza degli algoritmi e dei modelli di apprendimento automatico aiuterebbe a mitigare le preoccupazioni di equità e fiducia. È importante capire come funziona l'intelligenza artificiale, come apprende costantemente e quanto migliora l'esperienza del candidato e i risultati per l'organizzazione.

Nell'acquisizione dei talenti, l'IA ha la capacità di prendere volumi elevati di dati relativi ai candidati e trasformarli rapidamente in informazioni fruibili con maggiore efficienza e precisione. Ciò non solo consente di aumentare il pool di candidati, ma semplifica il processo di reclutamento e personalizza l'esperienza per reclutatori e candidati. Per i candidati, quell'esperienza personalizzata si trasforma in una percezione positiva del brand.

Anche l'opportunità di incorporare l'IA nello spazio del Talent Management sta crescendo. Lo sviluppo delle persone, l'apprendimento basato sui ruoli e la pianificazione della successione possono essere influenzati positivamente dalla potenza del "machine learning".

Cultura, diversità ed esperienza delle persone.

Le persone stanno diventando ancora più esigenti e deter-

minate sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e più in generale sull'esperienza lavorativa nel suo complesso. Man mano che le organizzazioni si diversificano, aumentano anche le aspettative dei candidati e dei dipendenti. Una forte cultura aziendale tiene conto di questo.

Il "fit" culturale svolge un ruolo importante nell'acquisizione, nel coinvolgimento e nel mantenimento dei migliori talenti. La cultura di un'azienda è l'espressione dei valori, internamente verso i dipendenti ed esternamente verso i clienti, e può quindi essere un elemento di differenziazione competitivo nell'esigente mercato del lavoro che le aziende devono affrontare oggi. Nelle parole di Peter Drucker, "La cultura mangia la strategia a colazione ogni giorno".

L'organizzazione del futuro: 5 competenze importanti

Considerando i cambiamenti nel panorama della forza lavoro, ci sono cinque importanti competenze che contribuiranno al successo:

1. Agilità: la necessità di essere agili a tutti i livelli dell'organizzazione è essenziale. Per essere agili occorre adottare una mentalità di crescita e apprendimento con la capacità di riconoscere e agire rapidamente sulle opportunità.

2. Digital Savviness: il mondo digitale e connesso continuerà a crescere e ad evolversi. Di conseguenza, le organizzazioni devono progredire per affrontare i mutevoli scenari aziendali. Per competere, occorre abbracciare i cambiamenti e le opportunità offerte dalle tecnologie digitali come l'IA e il Machine Learning. Occorre essere altrettanto esperti dei rischi che si presentano naturalmente sotto forma di criminalità informatica.

3. Resilienza: ora più che mai, la resilienza è una caratteristica importante della forza lavoro. Dovrebbe essere considerata e incorporata nella strategia culturale e nello sviluppo continuo delle persone. La resilienza equivale all'adattabilità che consente naturalmente l'agilità.

4. Influenza: il modo in cui lavoriamo è cambiato. Le strutture gerarchiche sono state capovolte, consentendo ai team di operare in modo più orizzontale. Ciò consente al talento di essere visibile a tutti i livelli, e di avere impatto su tutta l'organizzazione. Nell'ambiente odierno le idee innovative provengono da ogni dove e i dipendenti dovrebbero sentirsi autorizzati a influenzare il cambiamento.

5. Creatività: il ritmo del cambiamento richiede creatività. Le aziende che promuovono e incoraggiano la creatività per guidare l'innovazione vinceranno, sempre.

ANDREW BRADSHAW
CEO di SHL

L'EVOLUZIONE DELLA FORZA LAVORO

Gli analfabeti del 21° secolo non saranno gli incapaci di leggere e scrivere, bensì gli incapaci di imparare, disimparare e reimparare. (Alvin Toffler, futurista americano, autore e consulente in gestione aziendale)

Ben prima che Toffler si pronunciasse in merito, ci si interrogava su due questioni principali:

- Quali abilità fondamentali dovremo esigere dai futuri dipendenti?
- Come prepararsi affinché le carenze in termini di abilità non pregiudichino il rendimento di un'organizzazione?

SHL ha analizzato la notevole quantità di dati in proprio possesso, combinandola con le ricerche di settore, e ha individuato le abilità che saranno indispensabili in futuro per il successo lavorativo.

Il nuovo contesto lavorativo

Il concetto di "luogo di lavoro" è stato rimodellato da forze che impattano nei diversi ambiti della nostra vita. Internet ha dissolto le tradizionali barriere commerciali generando nuovi modelli di partnership, la diversity è stata ridefinita in un ambiente interculturale caratterizzato dalla presenza di generi e generazioni diverse, la gig economy ha cambiato definitivamente la natura del lavoro, che si affida sempre di più a terzisti e incrementa il micro-lavoro. L'epoca in cui viviamo, dunque, ci pone innanzi a nuove sfide e nuove domande. Che cosa differenzia i lavoratori della nuova generazione dai colleghi di quelle precedenti? Il lavoratore del futuro dovrà dotarsi di abilità nuove o di abilità alternative? Se la risposta è sì, quali? In che misura queste tendenze sono generalizzabili? Esistono differenze significative tra i diversi settori? Quale dev'essere la risposta delle organizzazioni? Quali le misure da adottare, quelle su cui insistere e quelle da abbandonare? SHL ha condotto un'analisi delle caratteristiche della forza lavoro 2020, su 12 milioni di data point raccolti nell'arco

di 10 anni a livello globale, coinvolgendo circa 300 organizzazioni, per comprendere quali sono i fattori chiave del successo nel nuovo contesto lavorativo.

Abilità attese: un gap in aumento

Alla luce di una sempre più pronunciata digitalizzazione e automatizzazione degli ambienti di lavoro, determinate abilità e competenze hanno assunto maggiore rilevanza per numerosi ruoli professionali mentre altre, pur avendo perso importanza, non sono comunque scomparse. In termini occupazionali, il futuro sarà dominato da abilità raggruppabili in quattro aree.

1. **Apprendimento, creatività e innovazione** - La competenza digitale non consiste solo nel know how tecnico. È meglio equipaggiato per l'era digitale chi mostra capacità di apprendere e innovare con continuità, di analizzare approfonditamente, di collaborare e "fare rete", ed eccellere in termini operativi.
2. **Adattabilità e resilienza** - Il percorso di carriera può apparire più una giungla che una scala: in un simile contesto, ne beneficerà chi sarà capace di adattarsi ai mutamenti sfruttandoli a proprio vantaggio. Tuttavia, questo tratto ha subito un declino costante negli ultimi anni.
3. **Collaborazione e comunicazione** - Nel mondo di oggi il luogo di lavoro è più connesso che mai dal punto di vista tecnologico. Eppure, la nostra ricerca mostra un marcato regresso di queste abilità interpersonali negli ultimi anni, in particolare tra i neolaureati.
4. **Logica commerciale e senso degli affari** - Con l'obiettivo di offrire ai clienti *customer experience* eccezionali, le organizzazioni devono poter contare su tali capacità in tutti i campi e indipendentemente dalla posizione ricoperta. Alcuni settori produttivi si distinguono per l'eccellenza in questo ambito mentre altri non riescono a tenere il passo.

Apprendimento, creatività e innovazione

Il successo in un ambiente di lavoro caratterizzato da mutamenti costanti, eventi imprevisti e ambiguità non può prescindere dalla capacità dei lavoratori di:

- trarre insegnamento dall'esperienza e applicare quanto appreso a nuove situazioni;
- affrontare con pensiero critico situazioni inattese, sviluppando soluzioni creative per dirimerle;
- individuare i fattori di differenziazione, ingegnandosi per consentire alla propria organizzazione di risparmiare tempo e denaro.

La ricerca di SHL conferma che la necessità di persone in possesso di tali capacità cognitive resterà elevata nel tempo. Tuttavia, il quadro che si delinea mostra sfumature di incoerenza. Sebbene ribadiscano l'importanza di tali abilità nell'odierno ambiente digitale, i lavoratori di ultima generazione rivelano un'impreparazione sempre maggiore per i ruoli professionali che le richiedono.

Misure concrete per affrontare il problema

Smettere di supporre che questa generazione di dipendenti abbia le abilità cognitive necessarie solo perché sembra tenerle nella giusta considerazione. Cercare evidenza del possesso di specifiche competenze prima di procedere a un'assunzione formale.

Continuare a concentrarsi sulle misurazioni delle abilità cognitive, che rappresentano un importante fattore predittivo del successo, nell'ambito delle assunzioni. Concentrarsi sull'attitudine ad apprendere, ad applicare nuovi concetti e a ideare soluzioni per problemi complessi.

Iniziare ad ampliare le opportunità di acquisizione delle abilità attese attraverso attività di mentoring ed esercitazioni volte a costruire un'esperienza nel mondo reale.

Adattabilità e resilienza

L'adattabilità si configura come una delle abilità più importanti del ventunesimo secolo.

È bene non dare per scontato che una simile caratteristica sia comune a tutti i neolaureati in procinto di accedere al mondo del lavoro. Occorre ricordare che i figli del baby boom hanno iniziato la carriera nell'era della macchina da scrivere elettrica. Oggi hanno in mano le redini del mondo del lavoro digitalizzato. L'adattabilità non è nient'altro che questo.

Rispetto a queste competenze, in effetti, i giovani che entrano nel mondo del lavoro sono più carenti, ottenendo punteggi mediamente inferiori del 34%. L'essere nati nel 21° secolo e avere familiarità con le sue metodologie di lavoro non implica necessariamente il possesso degli strumenti giusti per lavorarci. Da questo punto di vista il non agire è un esercizio poco raccomandabile.

Misure concrete per affrontare il problema



Smettere di limitarsi a parlare dell'importanza dell'adattabilità. Lungi dall'essere semplicemente una parola in voga di questi tempi, si tratta a tutti gli effetti di una reale necessità nel nuovo mondo del lavoro.



Continuare a definire e stabilire obiettivi strategici a lungo termine affinché i leader non perdano di vista la rotta in presenza di cambiamenti inattesi.



Iniziare ad affinare programmi di sviluppo specifici per l'adattabilità, in particolare per i ruoli dirigenziali e di senior management che ne hanno maggiore necessità.

Collaborazione e comunicazione

Comunicare non è mai stato così semplice. Eppure, anche un'ottima tecnologia può produrre una pessima comunicazione. Quando varie persone collaborano a un'idea, il flusso della conversazione può facilmente disperdersi o perdere di efficacia.

La questione si complica a causa delle distanze fisiche. Quasi due terzi dei datori di lavoro impiegano dipendenti che operano in remoto. Colleghi che lavorano insieme possono trovarsi vicini di stanza o essere dislocati ai capi opposti del mondo. È dunque fondamentale saper superare simili divisioni al fine di garantire coesione ed efficienza a un gruppo di lavoro.

La ricerca conferma un declino nel tempo dei punteggi medi afferenti la comunicazione, sia per le posizioni ricoperte da neolaureati sia per quelle manageriali. Una simile tendenza non è sostenibile.

Misure concrete per affrontare il problema



Smettere di presumere che i candidati siano in possesso delle abilità comunicative necessarie. Sfruttare colloqui ed esempi lavorativi per valutare l'efficienza nelle varie forme di comunicazione richieste per un determinato ruolo.



Continuare periodicamente i controlli con i dipendenti, di persona oppure online, così da modellare e ribadire l'importanza di una comunicazione forte e trasparente.



Iniziare a consolidare linee di comunicazione bidirezionali tra manager e dipendenti in modo che possano condividere preoccupazioni, pensieri e suggerimenti, dando opportuna gratificazione ai collaboratori ogniqualvolta ottengano risultati proficui per l'organizzazione.

Logica commerciale e senso degli affari

Ogni organizzazione deve poter contare su un'ampia base di dipendenti dotati di logica commerciale e senso degli affari, in grado di:

- concepire con chiarezza il quadro di attività dell'azienda e il proprio ruolo al suo interno;
- comprendere e trasmettere il valore dei prodotti e servizi offerti;
- tenere conto di ricavi, spese e fattori di rischio alla base delle performance dell'organizzazione;
- ottimizzare le risorse per offrire di più usandone meno;
- gestire e mitigare i rischi;
- tenersi al passo con i fattori esterni che incidono sul business.

La ricerca ha riscontrato che la prevalenza di robuste abilità di elaborazione in termini di logica commerciale è alquanto disomogenea tra i vari settori industriali.

Misure concrete per affrontare il problema



Smettere di presumere che la logica commerciale rappresenti un requisito fondamentale solo in ambito finanziario e di vendita. I modelli odierni di business digitale esigono che le persone abbiano cognizione e influenzino i profitti, indipendentemente dalla posizione ricoperta.



Continuare a orientare l'impegno delle persone e gli sforzi di fidelizzazione verso proposte di valore convincenti, impedendo la fuoriuscita dall'azienda dei lavoratori più esperti dal punto di vista commerciale.



Iniziare a offrire corsi di formazione che consentano a tutte le persone di sviluppare il senso degli affari, affinché comprendano come le rispettive attività si allineino con gli obiettivi finanziari dell'organizzazione.

IL FUTURO DEL LAVORO NELL'ERA DIGITALE

La trasformazione è ovunque. L'automazione sta rimodellando tutti i settori. L'intelligenza artificiale è in ascesa. Le professioni, ovvero come, dove e quando lavoriamo, stanno cambiando profondamente. Il futuro del lavoro è adesso ed è radicato in un'ondata di digitalizzazione.

La portata della digitalizzazione e il suo impatto non hanno precedenti. Secondo un recente sondaggio, l'87% dei manager concorda che la digitalizzazione sia una priorità dell'azienda. E si aspetta che il suo impatto aumenti: il 67% crede che le proprie organizzazioni debbano diventare significativamente più digitalizzate per rimanere competitive. Alcuni settori sono interessati più di altri (quali IT e Servizi finanziari), ma oltre il 50% di tutte le organizzazioni in ogni settore ritiene la digitalizzazione una priorità.

Considerati tutti i cambiamenti indotti dalla digitalizzazione, è importante essere chiari sul suo significato. La digitalizzazione viene vista come l'uso delle tecnologie digitali per sviluppare un nuovo business model radicato in una profonda conoscenza del cliente che fornisca nuove opportunità per produrre reddito e valore. Lo spostamento verso strategie, prodotti e servizi aziendali digitali orientati al cliente modifica l'operatività delle organizzazioni, l'esecuzione del lavoro e i contesti in cui i dipendenti svolgono il proprio lavoro. In altre parole, crea un nuovo ambiente di business digitale. Di seguito mostriamo le quattro caratteristiche chiave di questo ambiente identificate da Gartner (Leadership in the Digital Age, 2017)

Il cliente è al centro ed il lavoro è molto meno strutturato, meno prevedibile e più collaborativo che mai.

1. **Elevato livello di cambiamento** – le strategie dei concorrenti sono in costante evoluzione.
2. **Technology Intensive** – la tecnologia nei diversi settori sta evolvendo rapidamente e le opportunità di mercato sono spesso create da cambiamenti tecnologici.

3. **Elevato livello di trasformazione del business** – trasformare il business model (ovvero, alterare significativamente il modo in cui l'azienda crea o acquisisce valore sul mercato) è un imperativo del business.
4. **Elevato livello di innovazione** – introdurre o migliorare significativamente un processo o un prodotto in modo che cambi posizionamento competitivo è un imperativo del business.

È il talento che rende possibile una strategia aziendale digitale, ponendo le persone al centro degli obiettivi commerciali. L'attrazione del talento, la gestione del talento e lo sviluppo della leadership sono fonte di preoccupazione in tutti i settori e a livello globale. Non sorprende, quindi, che il 57% dei responsabili delle Risorse Umane ritenga che attrarre e trattenere il talento digitale sia una delle principali iniziative per HR. E quasi due terzi dei leader HR (66%) riferiscono a livello globale che la loro organizzazione sta considerando quale impatto avrà la digitalizzazione sui ruoli attuali e futuri.

È sempre più difficile per le organizzazioni attrarre, assumere, sviluppare e trattenere il talento di cui hanno bisogno per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Eppure, il talento "giusto" di oggi è fondamentalmente differente rispetto a ieri? Non si tratta di una nuova sfida: la carenza di talenti e il divario professionale rappresentano una sfida ricorrente per i leader aziendali e i leader HR da diversi decenni. Ed è evidente che la digitalizzazione favorisce sempre più il corretto allineamento tra dipendenti e posizioni che ricoprono, e assicura la massima produttività possibile. Tuttavia, i miti su come appaia quel talento sono ovunque, largamente basati sull'entusiasmo o sull'intuizione. Nel mondo più complesso, digitale, orientato al cliente e sempre più globalizzato di oggi la comprensione oggettiva e scientifica delle persone è più importante che mai per prendere decisioni consapevoli sul talento.

I miti del talento Digitale

Mito 1 – L'agilità è l'attributo più importante di un talento con competenze digitali

Visione Prevalente

- Le persone agili possono svolgere efficacemente qualsiasi ruolo utilizzando qualunque tecnologia in ogni situazione.
- Un set statico di competenze di leadership consentirà ai leader di diventare "agili" e operare efficacemente in qualsiasi contesto digitale.
- L'agilità di apprendimento, ovvero l'abilità e la volontà di apprendere rapidamente, è la chiave per sbloccare tutte le altre competenze richieste dalla digitalizzazione.

La Realtà della Digitalizzazione

- L'abilità di adattarsi a situazioni di ambiguità, a nuovi modi di fare le cose, a culture diverse e al cambiamento è un importante attributo per qualsiasi persona nell'attuale ambiente di lavoro in rapida evoluzione.
- Tuttavia, la ricerca mostra che fornire più esperienze non costruisce una piena agilità e aumenta il rischio di turnover.
- I sistemi di leadership flessibili e agili che possono essere facilmente adattati a nuove sfide nell'ambiente sono più importanti dei leader agili.
- La rapidità di apprendimento delle persone è molto meno importante di come applicano efficacemente ciò che apprendono.

Mito 2 – La digitalizzazione ci porta ad aver bisogno di un nuovo modello di alto potenziale (Hi-Po)

Visione Prevalente

- La digitalizzazione richiede una figura di leader differente. È quindi necessario identificare e sviluppare una figura di Hi-Po differente.
- Data l'incertezza dei futuri ruoli di leadership, dobbiamo trovare degli Hi-Po che siano agili e in grado di svolgere qualsiasi ruolo di leadership.

Le Realtà della Digitalizzazione

- In tutti gli ambienti di lavoro, la ricerca di SHL evidenzia che gli Hi-Po più promettenti dimostrano aspirazione e impegno (oltre all'abilità) nei futuri ruoli di leadership.
- Le principali competenze dei leader di successo non sono cambiate; è piuttosto l'abilità di applicare le loro competenze a contesti digitali ad essere particolarmente critica.
- Le organizzazioni devono mirare a definire le specifiche sfide che presenterà il contesto digitale sul prossimo ruolo di un Hi-Po e quindi allineare le esperienze di sviluppo rispetto alle sfide per costruire la loro *readiness*.

Mito 3 – Molti dipendenti nella nostra attuale forza lavoro non possono essere assunti perché mancano delle capacità tecniche.

Visione Prevalente

- Con le tecnologie in rapida evoluzione, la maggior parte delle persone non può acquisire le competenze tecniche di cui ha bisogno abbastanza rapidamente.
- Le competenze tecniche sono l'elemento fondamentale di cui hanno bisogno le persone per avere successo in un ambiente di business digitale.

La Realtà della Digitalizzazione

- Mentre la maggior parte delle posizioni richiederà capacità tecniche, la maggior parte delle competenze necessarie per avere successo negli ambienti di business digitali non sono le capacità tecniche.
- A causa del crescente uso delle tecnologie digitali al di fuori del luogo di lavoro, la maggior parte delle persone ha capacità tecniche che possono essere usate sul luogo di lavoro.
- La maggior parte dei dipendenti di oggi (70%) si considera esperta o pienamente competente nella tecnologia digitale fornita sul lavoro.

Competenza Digitale: Nuovo Talento o Nuovi Contesti?

L'idea che la digitalizzazione sia una forza che porta a cam-

biamenti fondamentali in ogni organizzazione e settore solleva la questione essenziale se il talento necessario per avere successo sia anche fondamentalmente differente. Opinionisti in ambito tecnologico, innovatori e importanti società di consulenza prevedono la fine di milioni di posti di lavoro con l'aumento dell'automazione e l'ascesa di nuove posizioni che operano con queste tecnologie, e i processi, i prodotti e i servizi che attivano.

Mentre l'evidenza ad oggi supporta prevalentemente la visione di un massiccio cambio strutturale quasi in ogni mercato del lavoro, c'è scarsa evidenza che le competenze e le capacità richieste per svolgere questi ruoli siano assolutamente distinte dai ruoli passati. Piuttosto, determinate competenze sono diventate più importanti per più ruoli, mentre altre hanno perso, anche se non completamente, importanza. In ogni caso, sono competenze note che oggi vengono applicate a differenti processi, informazioni e risorse nel contesto di nuove sfide (ad es. maggiore incertezza o più attenzione al cliente). Per ricordare un detto familiare, sono come "vino vecchio in bottiglie nuove".

Facendo riferimento all'esperienza empirica di lavoro con centinaia di organizzazioni e milioni di individui e leader, abbiamo identificato quattro obiettivi primari del talento in ambiente digitale.

Questi obiettivi chiave definiscono i requisiti del profilo del talento digitale di cui hanno bisogno le organizzazioni per avere successo. Consideriamo gli individui con questo profilo figure con "competenze digitali". La competenza digitale è l'abilità di mettere in pratica i comportamenti (o le competenze) necessari per operare al meglio in un ambiente di business digitale. Queste competenze, se nutrite nel modo giusto, sono la chiave per innescare la crescita aziendale e sviluppare nuovi mercati e prodotti.

Non mancano certo termini e frasi del momento quando si parla di talento con competenze digitali, ovvero preparazione digitale, destrezza digitale, attitudine digitale o esperienza digitale,

per menzionarne alcuni. Tuttavia, un breve esame delle capacità e competenze che includono rivelerà che sono essenzialmente identici. Oltre a una serie di capacità orientate alla tecnologia, questi profili consistono in competenze già note che hanno dimostrato di promuovere la performance della maggior parte dei dipendenti: capacità di risolvere problemi complessi, pensiero creativo, abilità cognitive, capacità relazionali e attitudini al processo. Sono spesso rese più pertinenti facendo riferimento a un vocabolario più moderno, quali "agilità" e "intelligenza".

Usiamo la lente degli obiettivi del talento digitale per mettere queste capacità e competenze consolidate nella giusta prospettiva quando si valuta l'impatto della digitalizzazione sui dipendenti e sui leader. Gli obiettivi iniziano tutti con i contesti digitali più critici (all'interno e all'esterno delle organizzazioni) per poi illustrare perché e come queste competenze stimolano la produttività in quei contesti. Di seguito descriveremo più in dettaglio il motivo per cui questi obiettivi del talento digitale sono importanti.

Apprendimento e Innovazione Continua

Apprendimento e Innovazione Continua sono le priorità del talento digitale nate dal ritmo incessante del cambiamento negli ambienti di business digitali. Le organizzazioni sono in costante cambiamento: il 98% dei dipendenti riferisce cambiamenti significativi nella propria attività negli ultimi quattro anni. La maggior parte delle posizioni lavorative e dei prodotti e servizi che le loro organizzazioni forniscono oggi saranno marcatamente differenti nei prossimi tre o quattro anni. Le persone con competenze digitali devono non solo rimanere al passo e adattarsi al cambiamento, ma anche favorire il cambiamento verso alti livelli di performance.

Facendo riferimento all'*Universal Competency Framework*™ di SHL, le competenze primarie che le persone devono avere includono: 1) apprendimento, 2) adattabilità, 3) creatività e innovazione e 4) pensiero strategico. In un contesto di frequente

cambiamento, ambiguità e incertezza, la persona con competenze digitali acquisisce nuove conoscenze e apprende nuove capacità, può lavorare in maniera produttiva in ambienti incerti, abbraccia e si adatta al cambiamento e anticipa e riflette su nuove esperienze. Questa persona utilizza anche ciò che ha appreso per applicare il pensiero originale e innovativo per produrre nuove idee e creare prodotti e processi innovativi, mettere in dubbio presupposti e immaginare future possibilità. Ha una visione ampia e strategica (nella propria area di influenza), considera le tematiche che promuovono la performance oggi e in futuro, cerca proattivamente opportunità per introdurre il cambiamento e sviluppa strategie per raggiungere risultati fondamentali.

Analisi Approfondita

L'uso ottimale dei dati e delle informazioni è l'obiettivo più probabile che viene in mente quando si considera cosa devono raggiungere le persone con competenze digitali. È quasi un dato di fatto che debba essere incluso in qualsiasi modello o prospettiva di talento digitale. L'esplosione di nuovi strumenti digitali e la crescita esponenziale di dati e informazioni sono già state menzionate (e ben documentate in altri contesti). Ad esempio, il *World Economic Forum* prevede che, entro il 2022, l'85% degli intervistati avrà incrementato probabilmente o molto probabilmente l'adozione dell'analisi dei big data. Molti modelli operano con il presupposto che questi nuovi strumenti e tipi di dati richiedano tipologie di persone completamente nuove. Sicuramente, la loro forma e natura è stata, ed è, in rapida evoluzione.

Tuttavia, la richiesta di nuove competenze per lavorare con la tecnologia, l'informazione e i dati risale a molti decenni fa. In effetti, la prima volta in cui è stato definito il concetto di "alfabetizzazione informativa" risale al 1974. Questa definizione iniziale si focalizzava sull'abilità di applicare le tecniche e sulle capacità di ottenere e usare informazioni in situazioni di lavoro in uso e per

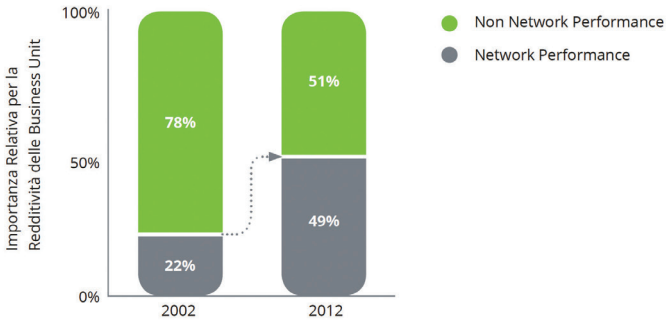
risolvere problemi. Negli anni '80, le definizioni di alfabetizzazione dell'informazione si sono ulteriormente evolute e hanno iniziato a fare riferimento alle sempre più numerose tecnologie dell'informazione e della comunicazione del momento. Analogamente, l'importanza della "alfabetizzazione dei dati", un altro sinonimo, era già stata identificata oltre 35 anni fa. Nel tempo, con le tecnologie sempre più digitali, invece che meccaniche o analogiche, il linguaggio si è spostato verso termini come "alfabetizzazione digitale". Paul Gilster ha introdotto nel 1997 il concetto di alfabetizzazione digitale così come è inteso attualmente, semplicemente come «l'abilità di comprendere e usare le informazioni da una varietà di fonti digitali». Più recentemente, la American Library Association ha formalizzato la definizione di alfabetizzazione digitale come «l'abilità di utilizzare tecnologie dell'informazione e della comunicazione per trovare, valutare, creare e comunicare informazioni, che richiedono capacità cognitive e tecniche».

Le competenze primarie che devono avere le persone rispetto a questa priorità sono: 1) applicare conoscenze e tecnologia e 2) pensiero critico. Una persona che agisce in maniera efficiente sulla prima competenza è in grado di usare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per identificare, trovare, valutare, creare e comunicare le informazioni. Questa persona combina e organizza rapidamente le informazioni in pattern chiari. Per avere successo in quest'area, tuttavia, non serve solo l'abilità di elaborare le informazioni, ma servono anche capacità di ordine superiore per valutare tecnologie e informazioni e trarne idee. In altre parole, serve un pensiero critico. La persona che ha padronanza di questa particolare competenza differenzia tra dati rilevanti e irrilevanti, identifica relazioni, cause ed effetti sottostanti e combina elementi informativi per trarre conclusioni o stabilire regole generali. Può contestare in modo sistematico e analitico i dati e usare il proprio giudizio per controbilanciare la propria intuizione.

Network Performance

L'obiettivo del talento digitale che coinvolge la Network Performance è probabilmente l'area più ampia ma anche più trascurata per avere successo nell'ambiente di business digitale. È facile che venga dato per scontato, poiché quasi ogni posizione richiede di interagire con altri individui, all'interno o all'esterno di un'organizzazione. Tuttavia, l'ambiente digitale pone ancor più l'accento sulla collaborazione. Proprio come i servizi offerti dalle aziende digitali, le attività di lavoro e i processi di queste organizzazioni sono fortemente interconnessi o in rete. La ricerca di SHL e Gartner ha evidenziato che più sono connessi persone, sistemi e processi, più la Network performance aumenta esponenzialmente.

Importanza Relativa della Network performance per la Redditività delle Business Unit



n (2002) = 13.047; *n* (2012) = 23.339

Fonte: Gartner 2002 Corporate Leadership Performance Survey, Gartner 2012 Corporate Leadership Council High Performance Survey.

Le competenze primarie di cui hanno bisogno le persone rispetto a questa priorità includono:

1) collaborazione,
2) costruzione di relazioni,
3) assertività,
4) comunicazione.

Una persona con competenze digitali promuove la cooperazione, sa quando assumere un ruolo di leadership in un team e stimola i contributi di altri. Crea nuove relazioni in modo rapido

e riservato, gestisce efficacemente il conflitto, accetta e apprezza le altre persone, promuove la diversità e consulta, ascolta e comprende gli altri. Allo stesso tempo, questo non significa solo andare d'accordo con gli altri, ma anche ottenere dei risultati. Un high performer digitale illustra problematiche complesse e tecniche ad altri in modo facilmente comprensibile, autorevole e concreto per il business. Acquista credibilità, si serve di idee convincenti per rivolgersi agli altri e persuaderli ad adottare un punto di vista diverso e negozia per ottenere il consenso dagli altri per conseguire i risultati desiderati.

Eccellenza nell'Execution

L'Eccellenza nell'Execution può sembrare una bizzarra priorità per il talento digitale. Dopo tutto, in quali ambienti e aziende l'execution non è una priorità? L'execution è ai primi posti quasi in ogni organizzazione, ma è particolarmente difficile e importante in un ambiente di business digitale. Questi tre obiettivi illustrano il motivo per cui l'execution è così impegnativa. Questi ambienti sono dinamici, ambigui, ricchi di informazioni e interconnessi. In tali condizioni è essenziale rimanere focalizzati sul conseguimento dei risultati. Tuttavia, il livello di competizione e l'esigenza di aziende digitali per affrontare o superare continuamente la concorrenza non accenna a diminuire. La pressione per ottenere livelli di crescita continua a due cifre è enorme.

La ricerca mostra che le principali competenze richieste per una forte attenzione all'execution sono: 1) processo decisionale e 2) pianificazione e organizzazione. Un efficace *decision maker* è un individuo che considera il rapporto costi-benefici delle differenti azioni per scegliere la più appropriata, agisce con decisione, tiene conto degli esiti anche quando le cose vanno male ed è a proprio agio quando deve prendere decisioni difficili. Una volta presa la decisione, la persona con competenze digitali scompone il lavoro in attività gestibili, stabilisce le priorità per quelle attività,

sviluppa piani dettagliati, realizza progressi rispetto alle scadenze lavorando simultaneamente su diverse attività. Completa il lavoro in prima persona o, come indicato sopra, tramite altri. Dunque, per rappresentare i punti chiave in un quadro di sintesi:

Apprendimento e Innovazione Continua

Impatto della digitalizzazione: il ritmo rapido del cambiamento associato agli ambienti di business digitali e alle trasformazioni richiede ai dipendenti e ai leader di adattarsi, apprendere efficacemente e innovare per dare impulso alle loro organizzazioni.

Competenze Chiave: Apprendimento, Adattabilità, Creatività e Innovazione, Pensiero Strategico

Analisi Approfondita

Impatto della digitalizzazione: l'esplosione di nuovi strumenti digitali e la crescita esponenziale di dati e informazioni richiedono che le persone in grado di applicare le proprie capacità analitiche e di ragionamento utilizzino efficacemente quegli strumenti e dati per creare idee che producano risultati in un'ampia varietà di contesti.

Competenze Chiave: Applicare Esperienza e Tecnologia, Pensiero Critico

Network Performance

Impatto della digitalizzazione: la maggiore interdipendenza del lavoro e una più forte enfasi sull'esperienza cliente negli ambienti di business digitali richiede che le persone in grado di sviluppare relazioni produttive, collaborare e influenzare gli altri stimolino la performance dei colleghi e dei clienti. Ovvero, promuovono la performance di rete digitale.

Competenze Chiave: Collaborazione, Costruire le Relazioni, Assertività

Eccellenza nell'Execution

Impatto della digitalizzazione: la pressione per una crescita finanziaria sostenuta del risultato netto e dei ricavi

delle aziende digitali richiede dipendenti e leader orientati all'azione, decisi, pragmatici ed efficienti nel raggiungere i loro traguardi e obiettivi di performance.

Competenze Chiave: Processo Decisionale, Pianificazione e Organizzazione, Conseguire Risultati, Iniziativa

Particolare Attenzione: Leader Digitali

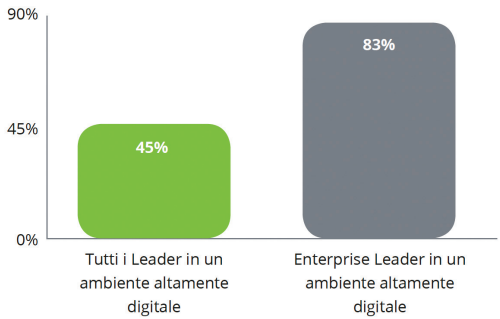
E per i leader? L'ambiente di business digitale crea gli stessi requisiti per i leader? L'esigenza di una forte leadership è più importante che mai, eppure la maggior parte dei leader non riesce a realizzarla. Solo il 13% dei leader HR riferisce che le proprie organizzazioni hanno una leadership solida per affrontare le future pressioni competitive. Da nessuna parte la pressione competitiva è superiore a quella che c'è nell'ambito dei prodotti e servizi digitali. E, secondo la ricerca di SHL, due terzi dei leader non si adattano abbastanza rapidamente per raggiungere i loro obiettivi strategici o di business.

Recentemente abbiamo condotto uno dei più ampi e completi studi imperniato su ciò che predice il successo di un leader nell'ambiente di lavoro attuale e abbiamo scoperto che il mix di attributi ideale per promuovere il successo di un leader dipende dalla situazione e dalle sfide di contesto che si troverà ad affrontare nel proprio ruolo. Questa ricerca ha evidenziato le sfide di contesto della leadership, determinanti per il destino della performance dei leader, e la probabilità che i leader con determinati attributi abbiano più successo con alcune sfide e meno con altre. A seconda del business e del tipo di digitalizzazione, molte di queste sfide saranno particolarmente rilevanti per la performance dei suoi leader. E riguardo i quattro obiettivi del talento digitale? Si applicano anche ai leader? Sì, ma non esattamente nello stesso modo come nel resto della forza lavoro. Primo, è importante riconoscere che i leader devono gestire efficacemente altre persone con competenze digitali e consentire ai team che guidano di avere successo in ambienti ad elevato cambiamento.

A tale riguardo, devono aiutare ad attrarre, trattenere e gestire dipendenti che saranno efficaci in quelle aree. I leader prendono anche molte delle decisioni sugli investimenti riguardo le tecnologie digitali che i loro team utilizzano per collaborare e svolgere il proprio lavoro. Secondo, mentre tutti i quattro obiettivi del talento digitale sono importanti per i leader, la Network Performance è l'obiettivo della massima importanza per il loro successo in quanto il loro lavoro riguarda soprattutto la costruzione, il potenziamento e la gestione delle relazioni all'interno e all'esterno delle loro organizzazioni. La ricerca di SHL e Gartner ha identificato i leader che lavorano bene in quest'area come "Enterprise Leader" per la loro abilità di dare un contributo agli altri leader e ai loro team e usare i loro contributi. Come mostrato in Figura 3, gli Enterprise Leader hanno significativamente più probabilità di essere alti performer in ambienti altamente digitali (l'83% di questi leader è considerato "*superior performer*", mediamente in tutte le organizzazioni).

Gli Enterprise Leader conseguono i risultati di cui hanno bisogno le loro organizzazioni per raggiungere i loro obiettivi di crescita digitale. Possono incrementare i tassi di crescita della business unit fino al 12%, migliorare la soddisfazione del cliente del 20% e aumentare l'innovazione del 68%.

Percentuale di Leader che Conseguono Performance Superiori in un Ambiente Altamente Digitale.



Nota: performance superiori = leader che ricevono un punteggio pari a 4 o superiore su una scala 1-5; valutazioni combinate di manager e team.
Fonte: Gartner, Leadership in the Digital Age, 2017.

IL POTERE DEL CONTESTO: L'EVOLUZIONE DELLA LEADERSHIP E L'IMPATTO SULLA MOBILITÀ INTERNA DEI TALENTI

Questo capitolo si basa su uno degli studi più vasti ed esaustivi mai condotti sui predittori del successo della leadership; abbiamo scoperto che, per migliorare mobilità e sviluppo dei leader, le organizzazioni devono includere in modo scientifico e oggettivo il contesto di business. Una scarsa mobilità della Leadership influenza le performance; infatti il mondo è cambiato irrevocabilmente e continuerà a farlo, e come risultato, la trasformazione è diventata una priorità per tante organizzazioni. Il 90% dei ruoli richiede lo sviluppo di nuove skill. Il 44% delle organizzazioni prevede una grande ristrutturazione nei prossimi 2-3 anni.

Tuttavia, molte di esse continuano ad utilizzare modelli statici di mobilità dei talenti, spesso utilizzando dati ampi e di bassa specificità per motivare le loro decisioni sulla mobilità della leadership. Questi modelli ed azioni legate alla leadership assumono che l'ambiente di lavoro sia stabile e prevedibile, e adottano un approccio "taglia unica". Ad esempio, molti processi di mobilità della leadership sono indirizzati da 8 a 12 competenze di base. Questi processi includono tutto, dall'identificazione degli alti potenziali alla comunicazione di un piano di successione o sviluppo.

Tali modelli sono interessanti, sono semplici e modulabili. Ma sono anche limitati negli insight che offrono. Il nostro scopo era capire quali fossero i dati e gli insight necessari per generare le decisioni più performanti nell'ambito della mobilità della leadership. Siccome i leader HR riconoscono che più sono precise queste decisioni, più sarà alto l'impatto sul business:

- La priorità numero 1 per i leader HR nel 2021 riguarda la costruzione di abilità e competenze critiche (Gartner Top Priorities report 2021).
- Nel 2021, il 46% dei leader HR sta dando priorità alla progettazione organizzativa ed alla gestione del cambiamento (Gartner Top Priorities report 2021).

- Il 75% dei leader "senior" afferma di non avere leader pronti per affrontare le sfide del futuro (SHL).

Individuare il problema

La ricerca SHL indica che il 46% dei leader non riesce a raggiungere il proprio obiettivo nei primi sei mesi. Cosa manca nell'approccio tradizionale alla mobilità della leadership che potrebbe minare i risultati? Esiste un "fattore X" che, quando tenuto in considerazione, ci permette di predire al meglio come si comporterà un leader? Per capire meglio come risolvere il distacco tra ambienti di lavoro mutevoli e strategie di leadership statiche, abbiamo condotto uno degli studi di ricerca più grande e completo degli ultimi 25 anni riguardante la Leadership. È stato studiato un ampio campione di leader a livello globale, quasi 9000, appartenenti a più di 80 aziende differenti coinvolgendo circa 6000 team. Abbiamo poi raccolto informazioni sulla performance messa in atto dai leader al lavoro e scavato in profondità per comprendere come differiscano fra di loro i ruoli di leadership.

Il risultato è interessante: è stata individuata una correlazione evidente fra l'essere in grado di prevedere efficacemente chi siano i leader ad alto potenziale e l'incremento nella performance di leadership, dei ricavi e del profitto netto.

L'"X Factor" mancante

È confermato che esiste un "X factor" che aumenta drasticamente l'abilità di prevedere la performance di un leader: il contesto.

Questo significa guardare oltre i compiti e le responsabilità di un ruolo per considerarlo nel contesto più ampio del team, dell'organizzazione e dell'ambiente esterno.

Possiamo identificare dei leader dalla loro abilità di prosperare in alcuni contesti. La chiave è abbinare i leader al contesto per cui loro sono meglio portati. La forza di questo approccio è

Fotografia dei dati

	N
Organizzazioni	85
Teams	6,140
Leader	8,674
Ampiezza di controllo del leader (diretto/indiretto)	9/93

Livelli

	N	%
Executive	442	5.1
Senior Management	604	7.0
Mid-level/Direttore	3,648	42.1
Lower level/Entry level	1,816	20.9
Altro	59	0.7
Non fornito	2,105	24.3

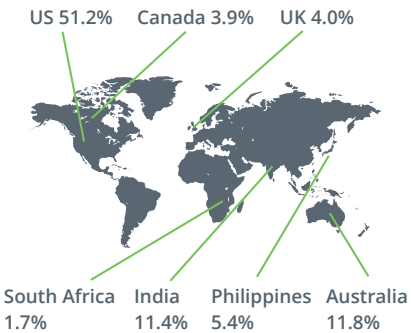
Industry (top 5)

	N	%
Computer Software & Servizi	1,800	20.8
Servizi Finanziari & Banking	1,485	17.1
Amministrativo	1,381	15.9
Telecomunicazioni	436	5.0
Assicurativo	377	4.3

Funzioni (top 5)

	N	%
Operations (Consegna del prodotto/servizio)	1,596	18.4
IT & Sistemi	916	10.6
Vendite	731	8.4
Finanza & Contabilità	534	6.2
Servizio clienti & Call center	358	4.1

Nazioni



significativa in quanto consente alle organizzazioni di prendere decisioni sulla selezione e sviluppo più precise aumentando la probabilità di successo delle persone.

Quali sono i vantaggi?

In fase di selezione, fare previsioni che sono in media 4 volte più precise rispetto ad un approccio "taglia unica". Si vede poi un incremento del 22% della performance media del leader ed un incremento del 4% nei ricavi e nel profitto netto dell'organizzazione.

Adottare l'approccio contestuale porta altri vantaggi. Uno di questi è l'opportunità di riutilizzare i dati.

Le organizzazioni si trasformano ed evolvono continuamente, quindi avere l'abilità di riutilizzare i dati per differenti casi d'uso anche se la situazione cambia è un grande beneficio. Dallo sviluppo mirato ad un piano di successione, gli insight riguardanti il contesto aggiungono specificità e agilità ai modelli di leadership.

Dato che vengono valutati i dipendenti, i dati vengono utilizzati per valutare sia il fit individuale che di gruppo rispetto a più scenari o contesti. La valutazione dei talenti non è più un esercizio legato al momento costruito per generare una sola decisione.

Le sfide di contesto critiche per il successo

Tra centinaia di combinazioni di sfide legate al contesto lavorativo, 27 sfide contano maggiormente rispetto alla performance di un leader. Nel complesso, i contesti che influenzano maggiormente sono quelli più concentrati sulle persone. Prendono in considerazione maggiormente il cambiamento ed il rischio e sono più strategici e ciò significa che hanno bisogno dei leader per produrre risultati in condizioni di maggiore complessità ed incertezza. In questo mondo in continuo cambiamento e crescente complessità, è tempo di costruire dei modelli di mobilità della leadership più "agile" che si concen-

trino sullo sviluppo, allineamento e successione in linea con gli specifici contesti, sfide o nuove priorità di business.

Sono state categorizzate in quattro gruppi le 27 sfide di contesto critiche per la leadership identificate:

Guidare la performance

- Ottimizza il talento
- Guida la creatività e l'innovazione
- Guida la performance basata sulla rete di contatti
- Guida team geograficamente dispersi
- Guida team globali/interculturali
- Trasforma una cultura di bassa collaborazione
- Trasforma una cultura di alto conflitto

Guidare il cambiamento

- Progetta e guida nuove strategie
- Offre prodotti, servizi e processi in rapido cambiamento
- Consegue risultati in condizioni di grande incertezza ed ambiguità
- Guida durante fusioni ed acquisizioni
- Si adatta a frequenti cambiamenti di leadership

Gestire rischi e reputazione

- Consegue risultati in contesti che prevedono l'assunzione di rischi elevati
- Consegue risultati in contesti di avversione al rischio
- Opera con elevati vincoli di risorse
- Assicura la sicurezza delle persone o delle operazioni
- Rappresenta l'organizzazione all'esterno
- Assicura la sostenibilità ambientale

Conseguire risultati

- Consegue margini elevati
- Fa crescere il business tramite l'innovazione
- Fa crescere il business attraverso la quota di mercato
- Fa crescere il business attraverso la competitività dei costi
- Fa crescere il business attraverso l'espansione geografica

- Gestisce un'intera attività
- Gestisce un ampio portafoglio di prodotti e servizi
- Offre un servizio clienti eccezionale
- Guida un team centralizzato

Troppe sfide = meno successi

La prima scoperta riguardante le sfide legate alla leadership riguarda l'assunto secondo cui la quantità conta. Più sfide derivate dal contesto il leader affronta, più è facile che il leader non performi come ci si aspetta. La realtà è che molti leader affrontano una moltitudine di sfide in ogni ruolo attribuito. Delle 27 sfide derivate dal contesto che abbiamo identificato, abbiamo scoperto che i leader appartenenti ad ogni livello affrontano una media di sette sfide contemporaneamente.

Il grafico sottostante mostra che, all'aumentare del numero delle sfide contestuali, aumenta anche la percentuale di leader che under-performano. La percentuale di leader che under-performano inizia ad aumentare significativamente quando essi affrontano sette o più sfide allo stesso tempo. Questo potrebbe spiegare il costante aumentare del tasso di fallimento nei ruoli che sono sovraccaricati da sfide di leadership complesse.

Differenti attributi di un leader predicono come i leader di successo affrontino sfide differenti

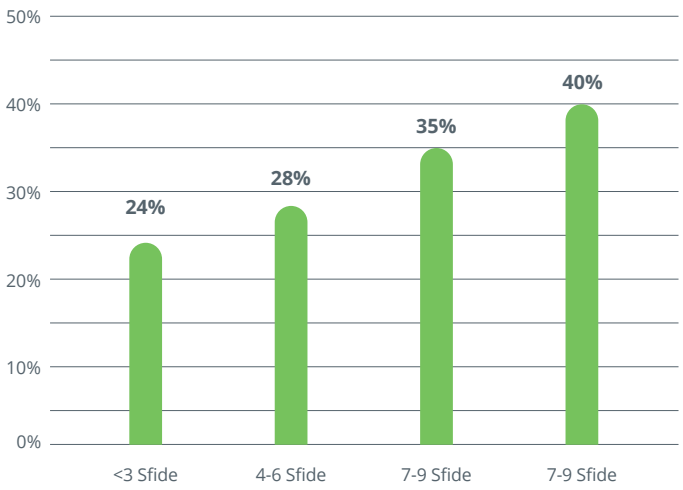
Le sfide possono minare le performance dei leader. Ma questo non significa che tutti i leader falliscano in queste situazioni: infatti, i leader possono prosperare quando affrontano sfide correlate al loro specifico profilo; la ricerca mostra che leader con un profilo "specifico" per il contesto sono molto più efficaci rispetto a leader con un profilo "generico".

Vi sono alcuni attributi e comportamenti (ad es., coscienziosità) che contribuisco alla performance del leader in molti contesti. Tuttavia, non c'è un profilo universale o migliore per tutti i

contesti che garantisca una leadership efficace. Piuttosto, il mix ideale di tratti dipende dalla situazione e dalle sfide contestuali esistenti per un determinato ruolo, team, business o funzione, ed organizzazione.

Esempio: in una situazione che richiede la crescita del business attraverso la competitività dei costi, i migliori leader in posizioni ad inizio carriera tendono ad essere metodici, organizzati ed orientati al dettaglio. Essi rendono meglio essendo tanto impegnati e sono competitivi ed orientati all'obiettivo. Pensiamo invece ad un ambiente lavorativo che richiede di generare creatività ed innovazione. In questo caso, i leader con più successo ad inizio carriera sono ambiziosi e orientati alla carriera. Essi adorano essere creativi ed essere circondanti da persone, tendono a valutare criticamente le informazioni, e sono generalmente ottimisti. Inoltre, il profilo di leader di successo cambia in queste situazioni man mano che aumenta la seniority.

Percentuale di leader che under- performano in conseguenza al numero di sfide contestuali affrontate



L'esperienza può compensare per gli attributi meno ottimali del leader

La performance può essere migliorata quando associamo le caratteristiche dei leader alle sfide del contesto più allineate alle predisposizioni individuali. In aggiunta a ciò, la ricerca mostra che l'esperienza è un fattore di mediazione della mancanza di caratteristiche. Vale a dire che sperimentare specifiche sfide di leadership può contribuire al miglioramento della performance del leader, incrementando la propria capacità di affrontare nuove sfide.

Esempio: le esperienze fatte in culture lavorative inclusive sono vantaggiose in contesti in cui dipendenti appartenenti a culture o nazioni differenti debbano lavorare insieme.

L'esperienza nel creare una nuova cultura inclusiva e nell'integrare la forza lavoro con differenti valori ed aspettative predice una performance migliore. Allo stesso modo, avere esperienza nel dare una svolta ad un team che non performa quanto dovrebbe risulta essere un vantaggio per i leader che si ritrovano ad affrontare culture con bassa collaborazione o con un'elevata propensione al conflitto. Quando affrontano queste sfide, i leader che hanno esperienza nel cambiare la cultura di un team e nell'accelerare lo sviluppo di un team in stallo riescono a performare meglio di coloro che non hanno questo tipo di esperienza anche nel caso in cui non abbiano una naturale predisposizione.

Considerando che un'esperienza maggiore migliora la performance, le organizzazioni dovrebbero concentrarsi nel fornire ai leader delle esperienze di sviluppo in linea alle potenziali sfide future. Questo insight ha delle influenze sia sulla selezione che sullo sviluppo di un leader. È importante ottimizzare il *fit* tra i tratti del leader ed il contesto di una posizione. Ma è comunque un elemento di criticità considerare le esperienze rilevanti nelle sfide. Differenti processi sulla mobilità della leadership richiedono differenti insight.

Le strategie tradizionali di leadership sostengono che c'è bisogno dello stesso set di competenze di leadership in tutte le organizzazioni. Si concentrano nello sviluppo dei leader secondo il *fit* rispetto ad un unico profilo. Una visione "statica" della leadership è ciò che modella questi programmi, basata sulla credenza che un set stabile di capacità legate alla leadership permetterà ai leader di diventare "agili" e di operare in maniera efficace in qualsiasi posizione di leadership.

Molte organizzazioni incorporano e comunicano queste capacità di leadership attraverso dei modelli di leadership. Questi identificano le competenze che servono come base per gestire il loro talento da leader. L'altro modo di concepire la leadership è attraverso l'approccio contestuale. Sia l'approccio fondato sulle competenze che quello fondato sul contesto forniscono informazioni di valore sul comportamento di un leader e forniscono una previsione valida sulla performance. Sono entrambi importanti, ma adempiono a propositi differenti. La decisione su quale approccio adottare dipenderà dal caso specifico di utilizzo e dai bisogni dell'organizzazione.

Sebbene abbiamo due strade differenti per osservare la performance dei leader, questi approcci sono complementari, e non in conflitto. Le competenze ed i contesti lavorano spalla a spalla, specialmente quando si parla di competenze/comportamenti basati sulla personalità (es., persuasione, coscienziosità, ottimismo).

Molti dei modelli di personalità esistenti riconoscono l'importanza del contesto come moderatore della relazione tra personalità e performance lavorativa. Questi modelli concordano sul fatto che un tratto di personalità predice maggiormente il comportamento quando lo si associa al contesto.

Guardare alla performance dei leader attraverso le lenti delle sfide di business ci permette di identificare i tratti di personalità/comportamenti che risultano più predittivi per uno specifico contesto.

La ricerca indica che un approccio sostenuto dai dati supera

consistentemente altri approcci meno strutturati nella previsione della performance di un leader. Ad esempio, se si usano solo l'intuizione o la propria esperienza per collegare leader e contesto, l'accuratezza della previsione è al massimo un terzo dell'accuratezza di un approccio fondato sui dati.

Se le caratteristiche di leadership vengono comunicate o sviluppate sul lungo termine, risultano essere utili degli insight più ampi sulle competenze. Un esempio di ciò avviene quando vengono identificati degli alti potenziali o dei futuri leader da una vasta popolazione di giovani. Data la prospettiva a lungo termine, è più difficile identificare i contesti specifici che saranno rilevanti nel futuro oppure una posizione in particolare che un individuo ricoprirà. In questi casi, sacrifichiamo la maggiore precisione predittiva dell'approccio contestuale in modo da identificare il potenziale per una maggiore varietà di possibili posizioni. In questo caso si fa riferimento a modelli basati sulle competenze, in aggiunta agli aspetti legati alla motivazione, per fornire una visione più ampia e generale dell'alto potenziale (Hi-Po). Questo permette di capire quale sia il potenziale overall di leadership di una persona tramite la misurazione dell'aspirazione, delle competenze, e dell'engagement. Ciò risponde anche alla questione più ampia riguardante il potenziale ed è spesso utilizzata nello sviluppo per capire quali leader sono in grado di crescere ed essere efficaci nelle posizioni senior di leadership.

Le organizzazioni usano l'approccio Hi-Po per:

- Identificare chi fra un pool di talenti abbia il potenziale per crescere ed essere efficace in posizioni senior;
- Capire dove investire per lo sviluppo a livello individuale o di gruppo;
- Assegnare "strectch assignment", in vista di futuri ruoli di leadership, specialmente quando l'arco di tempo previsto per lo sviluppo potrebbe essere più lungo.

Utilizzo del contesto per mobilitare i talenti

Le posizioni di leader sono diventate più complesse e specifiche nel nuovo ambiente lavorativo. Questo è il caso specifico di quando consideriamo valori, strategie, priorità di business, e così via esistenti in differenti organizzazioni e ciò aggiunge ai requisiti del leader più sfumature. Considerare il contesto garantisce una previsione più accurata del successo di un leader in quanto esso include anche come l'interazione di comportamenti differenti influenzi la performance del leader in un contesto organizzativo reale. Gli insight legati al contesto sono più influenti quando bisogna capire se un leader abbia gli attributi e l'esperienza per performare efficacemente in specifici contesti. Possono essere, inoltre, utilizzati per aiutare a creare programmi di selezione e sviluppo. Le organizzazioni dovrebbero considerare le sfide da affrontare in queste occasioni:



I benefici extra di un approccio contestuale

Abbiamo detto che il beneficio primario è il miglioramento della predizione, ma il nostro studio mostra che ci sono altri vantaggi dell'approccio legato al contesto. Li descriviamo di seguito.

Favorire una maggiore diversity

Utilizzare dati oggettivi aiuta ad escludere i *bias* consci ed inconsci dal processo di *decision making*.

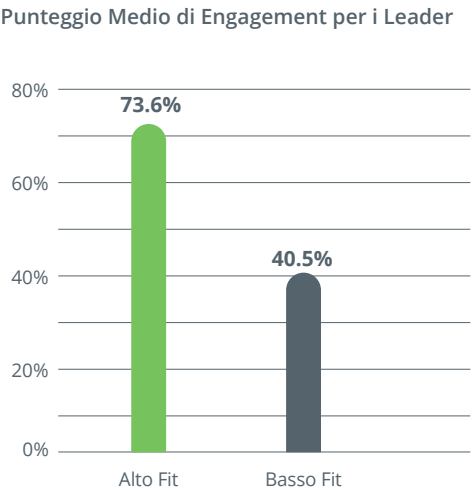
Succession planning	Considerare il fit rispetto a specifiche posizioni con una precisione di predittività più alta, Identificare i migliori candidati interni per posizioni di leadership rimaste scoperte.
Allineamento strategico del Talento	Domandandosi "HiPo per cosa?". Sviluppare persone o gruppi rispetto a sfide di business specifiche. Identificare la miglior situazione per un impiegato che ha sofferto altrove.
Fusioni ed acquisizioni	Identificare dove il talento che si è acquisito sia meglio posizionato all'interno dell'organizzazione.

Esempio: per mettere in evidenza questo concetto, abbiamo voluto capire se il genere influenza la performance di leadership. Abbiamo scoperto che la probabilità che una donna abbia un alto *fit* rispetto ad una posizione di leadership è il 38% più elevata rispetto alla probabilità relativa all'uomo. Detta in un altro modo, dato un numero uguale di candidati uomini e donne, un approccio guidato da sfide contestuali/dati è 1.4 volte più possibile che identifichi la donna come "*high fit*", rispetto ad un uomo.

Se abbiamo scoperto che le donne risultano avere un *fit* più elevato con i ruoli di leadership rispetto agli uomini, di contro non abbiamo evidenziato un effetto consistente della etnia nei punteggi legate alle sfide. La nostra ricerca mostra che il gruppo etnico non ha effetto significativo rispetto all'abilità individuale nell'affrontare un determinato set di sfide.

Aumento dell'engagement dei dipendenti

Misuriamo il work engagement con un insieme di domande che indagano quanto la persona sia entusiasta, contenta, e coinvolta nel proprio lavoro. Il punteggio medio di engagement per i leader con alto *fit* (73.6%) è dell'82% più alto rispetto al punteggio medio di engagement per i leader con basso *fit* (40.5%). In altre parole, i leader con un alto *fit* hanno un work engagement dell'82% più alto rispetto ai leader con basso *fit*.



Aumento dell'efficienza organizzativa

Quando un talento all'interno dell'organizzazione affronta un determinato set di contesti, è previsto che circa il 30% delle persone abbia possibilità di successo, indipendentemente dal ruolo attuale di ogni leader.

Definiamo "alta probabilità di successo" i punteggi nella top 30%, con riferimento al nostro gruppo normativo in un contesto od un set di contesti.

La nostra conclusione è che non c'è bisogno di limitare i candidati rispetto ad una particolare posizione per coloro che già lavorano nella stessa funzione. Ciò aumenta fortemente il pool di talenti interni, rendendo più possibile una selezione interna.

Considerare candidati provenienti da tutta l'organizzazione ha il potenziale di poter diminuire i costi di selezione; molti studi mostrano infatti che selezionare all'interno dell'organizzazione risulta avere dei costi minori del 50% rispetto allo stesso processo effettuato all'esterno e viene, inoltre, risparmiato tanto tempo in favore della produttività organizzativa.

Performance individuale e di gruppo più elevata

All'inizio di questa discussione abbiamo affermato che i metodi tradizionali di *talent identification* e *mobility* non restituiscono dei risultati consistentemente buoni, dato che il 46% dei leader non raggiunge i propri obiettivi nei primi sei mesi. Abbiamo chiesto: "Come il contesto aumenta la precisione delle decisioni di mobilità interna di 4 volte?"

Determiniamo ciò tramite l'identificazione della percentuale di individui con alto *fit* come top performer, contro il numero di individui con basso *fit* identificati come under-performer.

Definiamo un "top performer" come qualcuno che è presente nella top 25% della performance overall nel gruppo normativo. Abbiamo calcolato un tasso medio di top performer del 43% per coloro che hanno ottenuto punteggi nella categoria alto *fit*. Il 43% di tasso di successo è 4.3 volte più alto rispetto al tasso di successo di coloro che hanno un basso *fit* (10%).

Una migliore previsione dei leader con alte performance si traduce in un incremento del 22% nella performance media del leader, che di contro è associato con un incremento del 4% nei ricavi e nel profitto netto.

Quattro step per decisioni più accurate rispetto alla mobilità della leadership

I leader oggi lavorano in un ambiente di crescente complessità ed incertezza. Ciò rende le strategie generiche di leadership "a taglia unica" inefficaci. All'aumentare del numero di sfide che i leader affrontano in questo ambiente turbolento, la performance del leader si eroderà finché le organizzazioni non adotteranno un altro approccio. Per condurre una leadership efficace nell'ambiente lavorativo odierno, le organizzazioni hanno bisogno di fare quanto di seguito:

1. *Quando si scelgono dei leader bisogna considerare il contesto di una posizione o situazione*

Le posizioni di leadership, i team, e i contesti di business si differenziano. Ognuno di essi presenta una combinazione unica di sfide contestuali. Ma le strategie di leadership assumono ancora che c'è bisogno delle stesse caratteristiche ed esperienze in tutta l'organizzazione.

Tuttavia, gli strumenti attualmente utilizzati per la selezione ed il *succession planning* non offrono degli insight adeguati rispetto alle sfide dell'ambiente lavorativo ed al profilo adatto per queste ultime.

2. *Investire in processi di leadership agile*

   Un aspetto che definisce il contesto lavorativo odierno è il costante cambiamento. Le aziende devono adattarsi alla crescente volatilità dell'economia e degli ambienti di business.

   Dato che la performance di un leader è fortemente specifica rispetto al contesto, le organizzazioni dovrebbero sviluppare i leader di tutti i livelli ad agire rispetto ad un set di contesti. Per preparare effettivamente i leader alla posizione attuale e futura, le organizzazioni devono costruire processi di leadership "agili" e flessibili che risultano efficienti e che possano essere facilmente adattati a nuove sfide che si presentano nell'ambiente.

3. *Indirizzarsi verso decisioni più precise e guidate dai dati*

   Molte organizzazioni hanno una scorta di dati rispetto ai propri leader. Questi sono diffusi in diversi formati e in più piattaforme, e possono includere caratteristiche personali, precedenti posizioni di leadership, cosa hanno conseguito in vari compiti o progetti e come effettivamente hanno performato in passato. Spesso, queste informazioni provengono da vari punti di vista (es., manager, pari grado, e collaboratori).

   Ma quando bisogna prendere decisioni rispetto alla leadership, molte aziende lasciano la raccolta dei dati a coloro che devono prendere le decisioni. Ciò è legato piuttosto alla compilazione, sintesi, ed analisi dei dati disponibili ed in seguito

alla trasformazione di essi in *business intelligence*, utile all'accuratezza del processo di decisione che ne segue.

Le organizzazioni devono andare oltre l'istinto e l'intuizione quando identificano dei leader e li impiegano in posizioni chiave. Diversamente, affrontano dei rischi non necessari, un aumento degli errori del leader ed una minaccia alla diversità in seguito all'utilizzo continuo di *bias*.

Invece che l'intuizione, le organizzazioni dovrebbero beneficiare dell'affidarsi a previsioni precise e guidate dai dati rispetto a quali leader riusciranno ad affrontare con successo le attuali e future sfide di leadership.

Devono, inoltre, confidare nei piani di sviluppo basati sulle evidenze quando preparano dei leader alle proprie posizioni ed al miglioramento delle performance.

4. *Utilizzare le competenze insieme al contesto per raggiungere i migliori risultati*

   Sia le competenze che le sfide contestuali giocano un ruolo nell'identificazione e nella mobilitazione dei talenti interni. Perciò, l'approccio basato sulle competenze non va completamente messo da parte.

   I modelli basati sulle competenze, come l'identificazione degli Hi-Po, sono estremamente efficaci nel definire il talent pool, quindi, come decidere chi all'interno di questo gruppo dovrebbe essere considerato per una specifica posizione o opportunità?

   Un approccio legato al contesto aumenta la specificità e, inoltre, aumenta le possibilità di trovare un candidato con un alto *fit* o sviluppare dei leader che abbiano successo in un determinato contesto.

IL RUOLO DELL'HR PER CREARE IL PURPOSE: LA CONNESSIONE DI CUI INDIVIDUI E ORGANIZZAZIONI HANNO BISOGNO PER FIORIRE

Mentre continuiamo a vivere la 4ª Rivoluzione Industriale in un mondo in costante sconvolgimento, c'è una grande opportunità per professionisti HR, psicologi del lavoro, esperti del settore e business leader, di ridisegnare approcci e processi legati al *talent management,* di costruire organizzazioni produttive, sane e inclusive. Una nuova era che si focalizza sulla cura delle esperienze digitali attraverso il contributo delle qualità umane in combinazione con un contesto in continuo cambiamento, richiede un'evoluzione costante: le aziende devono permettere una trasformazione rapida e sostenibile attraverso le loro persone per sopravvivere e svilupparsi.

Le organizzazioni hanno un bisogno urgente di trasformare il loro approccio sul talent management, come i leader possono favorire il consolidamento del legame persona – organizzazione, come i team HR possono supportare efficacemente il riposizionamento delle persone e delle organizzazioni attraverso processi di talent management agili, mirati e consapevoli, e da dove i leader e le organizzazioni possono iniziare a promuovere le loro iniziative.

1. Un bisogno ineludibile di trasformazione

Nell'ultimo decennio abbiamo assistito a un rapido cambiamento. Come società globale abbiamo già affrontato sfide simili in passato. La crisi finanziaria del 2008 è forse la più paragonabile: le economie sono sprofondate nella recessione e la disoccupazione ha raggiunto nuovi massimi. Tuttavia, molto rapidamente sono emersi dei barlumi di luce; abbiamo assistito a grandi progressi tecnologici, come ad esempio la connettività mobile, i dispositivi indossabili e l'ascesa dell'auto elettrica.

Nel 2019 il numero di dispositivi video collegati al web ha

superato il numero di abitanti sul pianeta. Le organizzazioni hanno iniziato a concentrarsi su come trasformare le loro attività grazie ai progressi del digitale per migliorare la produttività e costruire organizzazioni diverse considerando più generazioni che lavorano insieme.

Eppure, nonostante il grande progresso economico, ci sono ancora molti problemi. Gli individui sperimentano spesso la stanchezza. Il benessere, i problemi di salute mentale e il burnout pongono serie preoccupazioni. La produttività, in molti Paesi, si è appiattita e poche organizzazioni sono riuscite a costruire culture veramente inclusive.

La pandemia del 2020 ha ingigantito questi problemi. Con la casa e il lavoro che si confondono, l'istruzione, la vendita al dettaglio e il tempo libero che devono diventare virtuali, la disoccupazione che aumenta, lo stress e la pressione sugli individui e sulle organizzazioni è notevole.

Ora dobbiamo trovare il modo di continuare ad allineare gli individui e le esigenze organizzative in un contesto in continua evoluzione. Esiste la reale opportunità di utilizzare completamente il potere che una forza lavoro digitale e dinamica fornisce per costruire organizzazioni realmente inclusive, sane, produttive e quindi sostenibili.

Come professionisti delle risorse umane e leader aziendali, abbiamo un ruolo critico da svolgere nel costruire organizzazioni e nella guida di una trasformazione che permetta alle persone e alle imprese di prosperare.

Contesti organizzativi in costante evoluzione

Dando un rapido sguardo a come le organizzazioni lavorano oggi, a come i team collaborano, a come vengono gestite le persone e le carriere, risulta evidente che sono cambiate molte cose. Abbiamo vissuto la quarta rivoluzione industriale, con un lavoro sempre più digitalizzato e, in alcuni casi, automatizzato. Come conseguenza si è registrato un calo nel numero dei ruoli di pro-

duzione e un aumento dei posti di lavoro nell'area dei servizi. L'attenzione si è spostata dalle qualifiche tecniche al comportamento delle persone (ad esempio la capacità di interagire con clienti e colleghi). Per le persone si è aperto uno scenario che ha visto presentarsi diverse opportunità di transizione verso nuovi ruoli, carriere, team e funzioni, in quanto la performance nel ruolo è meno dipendente da specifiche qualifiche o abilità tecniche ma più dalla capacità di apprendere, di interagire e di mostrare empatia.

Non sorprende quindi che i manager stiano dando maggiore enfasi alle capacità comportamentali riconoscendo anche la necessità di integrare le capacità digitali avanzate con l'interpretazione umana e l'empatia. Le strutture organizzative sono molto più piatte e quasi tutti i CEO sono concentrati a definire come dovrebbe essere la loro futura forza lavoro. Molto spesso, le aziende si trovano ad affrontare minacce nuove ed emergenti da parte di nuove start up, da fusioni e acquisizioni, e da un contesto in continua evoluzione delle richieste della società: comportamenti di acquisto dei consumatori, nuove vie di accesso al mercato, disordini politici, preoccupazioni sulla sostenibilità ambientale e requisiti normativi ed etici.

Gli individui chiedono sempre più spesso alle organizzazioni di costruire strategie responsabili e che consentano loro di contribuire a una missione e a uno scopo entusiasmante. Per mantenersi rilevanti, le organizzazioni hanno bisogno di evolvere e riallineare costantemente la loro struttura per formare team e squadre agili, e per assumere e sviluppare le persone in nuovi ruoli critici (coding, leadership digitale, UX design, ecc.). Inoltre il punto di vista dell'organizzazione sulla propria forza lavoro si è concentrato verso un contingente di lavoratori potente e flessibile. La Gig economy ha avuto un boom nell'ultimo decennio, con molte persone che si sono rese conto di poter costruire imprese indipendenti di successo. Le aziende che pos-

sono essere flessibili sulle proprie competenze e avere un facile accesso a competenze critiche e on-demand possono anticipare e rispondere alle esigenze del mercato ed essere attrezzate alla crescita attraverso il lancio di un nuovo prodotto, la creazione di una nuova proposta di servizi o di un nuovo canale di acquisto, molto rapidamente.

Responsabilizzare e sostenere le persone

Dal punto di vista dell'individuo, anche l'esperienza di lavoro è cambiata notevolmente. Una persona su tre dice di credere che il suo lavoro non esisterà più tra qualche anno. Il bisogno di rimanere rilevante, di riqualificarsi costantemente e di prendere in considerazione una carriera che abbia prospettive meno rigide non è mai stato così pressante. Le potenziali minacce al ruolo e alla carriera di un individuo possono essere varie. Ci sono ora molte diverse generazioni sul posto di lavoro. Nel 2020 la Gen Z ha rappresentato quasi il 20% della forza lavoro. La 4ª rivoluzione industriale porta automazione dei posti di lavoro, intelligenza artificiale e robotica. Mentre questo progresso verso un mondo digitale non è forse così veloce come alcuni avevano temuto, la necessità di una costante evoluzione e apprendimento per le persone rimane cruciale. Per fortuna, per gli individui c'è una nuova enfasi sugli elementi umani. Interpretare, capire, mostrare emozione e sostegno.

Anche l'aspettativa di vita è aumentata, e come Lynda Gratton e Andrew Scott evidenziano nel loro libro "The 100 Year Life", ora dobbiamo lavorare più a lungo per finanziare le nostre vite. Gli individui hanno bisogno di trovare il modo di costruire carriere a più capitoli, di svilupparsi, crescere e trovare il nirvana dell'equilibrio fra lavoro e vita personale. I problemi di salute mentale e di benessere non sono mai stati così diffusi. In una società dove è difficile separare vita e lavoro facciamo fatica a trovare un modo per rendere possibili sostenibilità ed equilibrio.

2. Come possiamo crescere? Connettere persone e organizzazioni

Poiché viviamo e lavoriamo più a lungo, le persone devono trovare il modo per definire e realizzare un percorso verso un equilibrio sostenibile per finanziare una vita più lunga, rimanere in buona salute e per sostenere le famiglie. Un lavoro non è solo un lavoro, ma ha bisogno di un significato e uno scopo più ampio. Le persone sono motivate da una organizzazione con forti valori e guidate da uno scopo. Gli individui non hanno più solo ruoli; hanno esperienze, comportamenti, potenzialità, capacità trasferibili da costruire e gestiscono e curano la propria carriera (LinkedIn, 2020). Da parte dei manager, le persone apprezzano una connessione, qualcuno che possa mostrare empatia e identificare opportunità di riqualificazione e di crescita; il WEF riferisce che il 54% delle persone avrà bisogno di riqualificazione entro il 2022.

Ora più che mai, per le persone è necessario essere pronti al cambiamento e alla trasformazione personale. Essere resilienti, aperti all'apprendimento, capaci di costruire reti di relazioni, e rapidi nell'adattare il proprio modo di lavorare, sono tutti fattori critici per il successo nel nuovo mondo del lavoro.

Quanto alle organizzazioni, fenomeni come gig economy, accessibilità della tecnologia e dei finanziamenti, si traducono in nuove quotidiane minacce per le organizzazioni esistenti. Le aziende hanno bisogno di evolversi costantemente per rimanere rilevanti in un mercato affollato, non solo attraverso i profitti, ma anche dimostrando concretamente di avere uno scopo significativo, un "purpose".

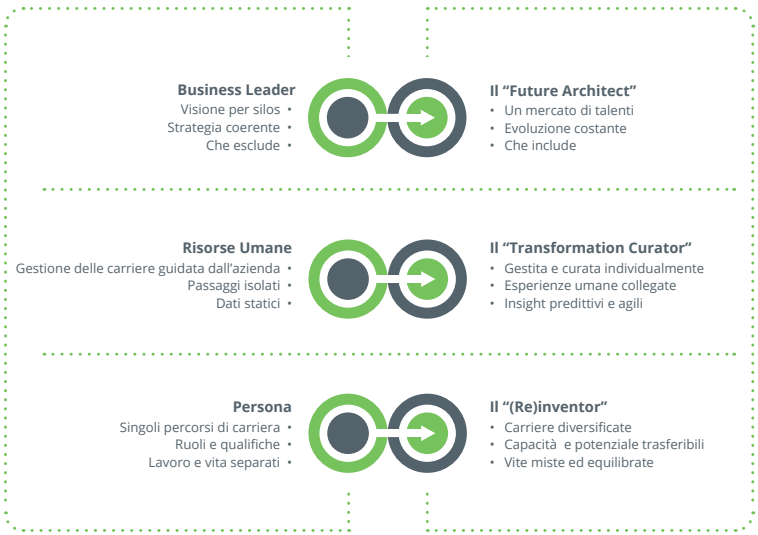
L'85% dei leader concorda sul fatto che lo scopo di un'organizzazione debba andare oltre i profitti (Mercer, 2020) e la necessità di un purpose per affrontare il cambiamento costante è qualcosa su cui i singoli individui e le organizzazioni sono fermamente d'accordo. In ultima analisi, dobbiamo allineare le persone con le priorità del business e le opportunità di mercato per consentire un vantaggio competitivo. È fondamentale identificare nuovi lea-

der con la capacità di guidare in condizioni di instabilità costante, costruire squadre agili per ottenere risultati di business importanti e aiutare le persone ad orientarsi nella propria carriera. I processi HR devono facilitare la comprensione obiettiva delle capacità attuali e future di tutta la nostra forza lavoro e costruire un mercato interno dei talenti vivace (Bersin, 2020).

La gestione dei talenti sta diventando qualcosa di accessibile all'individuo e facilitato da HR, quindi dobbiamo a garantire le dinamiche ottimali per l'apprendimento, la crescita e la trasformazione continua.

Favorire l'evoluzione - un nuovo obiettivo per il talent management

Molti di questi imperativi ci riportano al modo in cui gestiamo le nostre persone, ai processi definiti per gli interventi di HR e alle culture che costruiamo come organizzazioni. Crediamo che le aziende debbano focalizzare la propria attenzione nella gestione dei talenti in queste aree principali:



Business Leader - I Future Architect

Per i leader, gli approcci di gestione dei talenti devono iniziare con una nuova visione. Tradizionalmente il talento viene esplorato in silos, ad esempio per funzione o livello. Con le organizzazioni che diventano sempre più piatte e i ruoli sempre più ibridi, questa visione sta limitando la nostra capacità di vedere il quadro complessivo e di capitalizzare opportunità più ampie. Idealmente, le organizzazioni si muoveranno da una visione unica verso la costruzione di un mercato dei talenti (Bersin, 2019), dove gli individui hanno il potere di sviluppare e far crescere la propria carriera e di apprendere nuove competenze attraverso le risorse disponibili nell'organizzazione. Un mercato auto-diretto dove le persone si scambiano competenze ed esperienze e si spostano per assumere nuovi ruoli, distaccamenti, tirocini, mentor, ecc. Dove i manager sono ricompensati non per aver fatto incetta di talenti, ma per aver nutrito e mobilitato gli individui, consentendo loro di trovare opportunità per prosperare all'interno di un'organizzazione più ampia.

Tradizionalmente l'approccio di un'organizzazione alla gestione dei talenti si concentra sui "talenti migliori". Anche la parola "talento" implica questo. Nel nuovo mondo, le organizzazioni hanno bisogno di costruire culture più inclusive, e questo inizia con l'approccio al talento. Abbiamo trascorso molti anni a parlare dei vantaggi dei programmi ad alto potenziale, tipicamente focalizzati sull'accelerazione verso ruoli manageriali e di leadership dei contributori individuali molto capaci. La *Talent pipeline* e la pianificazione delle successioni si sono tradizionalmente concentrate su una struttura gerarchica, con passaggi chiave legati alla responsabilità di gestione e di guida di altri (Charan & Drotter, 2011).

Ora comprendiamo che anche una serie di ruoli e competenze sono fondamentali. Dobbiamo pensare a cosa significa realmente il talento e come può essere coltivato per molteplici ruoli e opportunità in tutta l'organizzazione in modo continuo. Le orga-

nizzazioni devono quindi essere più fluide nel loro approccio alla pianificazione e allo sviluppo delle successioni e devono essere in grado di evolvere costantemente la loro strategia in base alle condizioni di mercato, alle perturbazioni e alle opportunità. Mentre lo scopo e la missione principale di un'organizzazione rimangono coerenti, i leader devono adattare la loro strategia e comunicarla chiaramente in tutta l'azienda.

I leader giocano un ruolo chiave nel definire la cultura, nel condividere gli obiettivi e nel modellare nuovi approcci per consentire agli individui di esplorare diverse opportunità. In definitiva, i loro comportamenti permettono o bloccano il progresso verso un'organizzazione più produttiva, inclusiva e innovativa.

Risorse Umane - Transformation Curator

Per le Risorse Umane, per alcuni aspetti, il cambiamento di approccio comporta un passo indietro rispetto al "possesso" di opportunità di carriera, per dare a individui e manager la possibilità di guidarli da soli. La tecnologia gioca un ruolo chiave, ma anche la cultura e i modi di lavorare sono importanti.

Le organizzazioni devono passare da culture centrate sulla performance a culture di crescita, e questo a partire dalla mentalità, che si evidenzia anche in sottili cambiamenti del linguaggio: per esempio dalla valutazione delle prestazioni alle conversazioni sulla carriera, o dall'*enablement* all'apprendimento collaborativo. I team di Risorse Umane devono abituarsi a rinunciare al controllo e, in una certa misura, permettere agli individui di trovare la propria strada, con il supporto e l'incoraggiamento degli altri in tutta l'azienda.

In questo contesto, i team delle Risorse Umane stanno diventando più fluidi e ibridi. Con i ruoli generalisti che crescono di numero per gli stessi professionisti HR, rappresentano elementi fondamentali la collaborazione tra i team delle Risorse Umane, le idee sfidanti e lo sforzo di migliorare le esperienze. Il passaggio del testimone tra le funzioni HR - Reward, L&D, Recruitment -

è ancora prevalente, e in alcune aree è necessario, ma garantire un'esperienza coerente e congiunta è oggi il segno distintivo del successo. In che modo l'esperienza di reclutamento si mette in relazione con l'on-boarding? Come vengono utilizzate le informazioni raccolte nell'assessment di sviluppo nella fase di promozione? I primi ad adottare un approccio più fluido saranno quelli guidati dalle esigenze reali piuttosto che dalla tradizione o dalla struttura. Diventano facilitatori e abilitatori, lavorando con i dati e trasformandoli in insight, collegando i punti per vedere il quadro generale e le opportunità future di business.

I team HR lavorano ora molto spesso con popolazioni molto diverse, ad esempio per effetto delle differenti generazioni o provenienze etniche e culturali presenti sul posto di lavoro. Oltre a creare esperienze, le Risorse Umane devono garantire che queste siano eque e inclusive. Il lato umano - mostrare empatia, adattarsi, essere di supporto, trovare un significato e un purpose - non è mai stato così importante.

I dati e gli insight hanno un ruolo chiave nelle risorse umane, non solo per generare statistiche, ma per consentire l'analisi che facilita le decisioni strategiche. I metodi tradizionali sono spesso focalizzati sul reporting di eventi passati, ad esempio lo sviluppo annuale della leadership, o la revisione trimestrale dei talenti. Invece, ora bisognerà guardare avanti, essere predittivi e poter rispondere al business in tempo reale. I leader stanno prendendo in considerazione le valutazioni psicometriche per comprendere oggettivamente le loro persone e ciò che queste possono fare ora e in futuro. Stanno sperimentando l'analisi della rete organizzativa (ONA) per capire il flusso di informazioni e come il lavoro viene svolto, e stanno cercando modi per incorporare l'IA nei processi e per supportare il processo decisionale. Accelerare l'analisi dei dati delle risorse umane e la modellizzazione degli scenari prima che si svolgano è fondamentale per migliorare il processo decisionale sulle persone e l'efficacia della trasformazione.

Persona - I (Re)inventor

Forse il cambiamento più grande è per le persone. Tutto si concentra su una questione di ownership e di significato: guidare e curare la propria carriera. Trovare l'opportunità di sperimentare, di provare cose nuove e di sentirsi sostenuti per tutto il tempo. Per generazioni già affermate sul posto di lavoro, questo potrebbe comportare un cambiamento di mentalità. Da "il mio manager decide dove va la mia carriera" e "lo sviluppo è limitato ai migliori talenti o ai senior manager", a carriere auto-dirette, curate e gestite. Per alcuni, l'identità professionale si è definita attraverso anni di esperienza o specifiche qualifiche e si comprende che il passaggio a considerazioni come "qual è il mio comportamento" o "ho il potenziale per imparare" potrebbe essere una sfida. La disponibilità di così tanti percorsi e opzioni diverse in questo nuovo mondo mobile e connesso può aumentare la pressione.

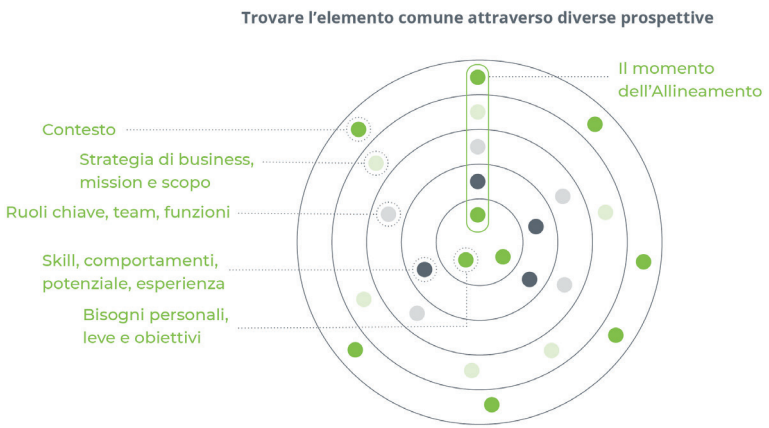
Lo sviluppo della resilienza, l'attitudine positiva al cambiamento e la capacità di reinventarsi saranno fondamentali per far sì che gli individui possano prosperare. Così come la capacità di capire quando prendersi del tempo, prendere in considerazione un lavoro indipendente o prendersi un anno sabbatico. Non è più una corsa verso il traguardo, ma una prova di durata e sostenibilità in più tappe. Le culture organizzative, quindi, devono riflettere queste nuove esigenze. Consentire il networking, la condivisione di conoscenze ed esperienze, facilitare la collaborazione, la sperimentazione, l'innovazione, fornire luoghi sicuri per essere 'se stessi', provare cose nuove e sbagliare, e prendersi del tempo per ricaricarsi. La costruzione di culture centrate sull'inclusività, la sicurezza psicologica e la fiducia fornirà una base per gli individui e le organizzazioni per prosperare nel nostro nuovo mondo.

3. Un Talent Management agile e fondato su purpose e insight

Abbiamo dunque bisogno di evolvere dai programmi statici, annuali, trimestrali, focalizzati su percorsi lineari di progressione e

sviluppo per visualizzare l'intera organizzazione, attraverso lenti multiple, in modo dinamico e predittivo.

Ogni organizzazione opera all'interno di un contesto: le condizioni di business, le richieste del mercato, i driver politici, i requisiti normativi, i comportamenti d'acquisto, i progressi tecnologici, le preoccupazioni per la salute e l'ambiente - e oggi tutto questo sta cambiando molto rapidamente.



Le organizzazioni devono costantemente aggiornare la comprensione del contesto e anticipare i cambiamenti, i rischi e le opportunità, per orientare la loro strategia organizzativa verso la crescita. Lo scopo principale deve rimanere coerente, ma la strategia deve evolvere. Ci sono stati molti grandi esempi di trasformazione organizzativa nel corso degli anni, da Google (passata dalla pubblicità alle auto senza conducente), Netflix (dagli abbonamenti ai film per corrispondenza agli streaming online e alla produzione di contenuti) e Amazon (dal retail online al cloud-based computing). Quello che hanno tutti in comune è uno scopo eccitante, che unisce tutti intorno a una sola missione, con una strategia flessibile per ottimizzare l'impatto sul mercato e consentire la crescita. E la trasformazione è possibile grazie

all'allineamento delle persone e dei comportamenti con gli obiettivi strategici.

Poi c'è la struttura organizzativa, che spesso ha bisogno di essere più fluida. Ruoli critici, team e funzioni non sono più realtà immutabili. L'Agilità, come metodo di lavoro, ha aiutato molte organizzazioni a costruire team e squadre, e questo approccio viene utilizzato nella progettazione quotidiana dell'organizzazione. L'organigramma, che prima era un punto fermo di qualsiasi buon programma di *induction*, è spesso obsoleto pochi giorni dopo la pubblicazione. Le organizzazioni sono organismi viventi e in movimento, quindi la definizione della struttura organizzativa richiede una particolare attenzione che consenta alle persone e alle imprese di prosperare.

Con riferimento alla figura, il modo in cui i diversi cerchi interagiscono è fondamentale. La comprensione e l'identificazione dei momenti di allineamento sono fondamentali per le organizzazioni per guidare una trasformazione di successo. I cerchi di cui abbiamo parlato finora ruotano costantemente poiché contesto, strategia e struttura organizzativa evolvono costantemente. Gli insight di cui le organizzazioni, e i team delle risorse umane, hanno bisogno per guidare i momenti di allineamento sono gli insight sulle persone, ovvero la comprensione oggettiva delle competenze, del comportamento, delle esperienze e del potenziale della forza lavoro.

Le organizzazioni che si distingueranno dalle altre, saranno quelle capaci di collegare questi insight con il contesto, usarli per progettare e testare le strutture organizzative e la composizione del team, per identificare le gemme nascoste che potrebbero essere state trascurate in precedenza e utilizzarle in posizioni nuove e critiche.

Trovare momenti di confronto e allineamento

Naturalmente, per guidare un vero allineamento attraverso tutti e cinque i cerchi (contesto, strategia di business, ruoli chiave,

caratteristiche della persona e bisogni personali) ci deve essere una integrazione significativa e un "purpose" sentito a livello individuale, ed è proprio qui che mettere le persone al primo posto darà i suoi frutti, costruendo organizzazioni guidate dall'uomo.

Se le esigenze dell'individuo non sono veramente comprese, allora tutte le informazioni raccolte potrebbero essere ridondanti. L'impegno, la motivazione e l'aspirazione influenzeranno in ultima analisi la capacità e il desiderio di un individuo di cambiare comportamento, la voglia di muoversi in nuovi ruoli o squadre, in modo fluido e che cambierà con l'evolversi delle vite e delle priorità individuali.

Quindi, essere in grado di attingere regolarmente alle esigenze individuali in momenti specifici fornirà alle organizzazioni i mezzi per consentire un vero allineamento attraverso tutti questi obiettivi.

Questi momenti di allineamento aiuteranno le organizzazioni a cambiare marcia, a sviluppare nuovi comportamenti, a lanciare nuovi prodotti o proposte di servizi, al fine di trasformare e far crescere il loro business.

4. Cinque step verso processi di talent management agili, mirati e consapevoli

Step 1 - Guardare da diverse prospettive

Una visione olistica dell'organizzazione è una caratteristica essenziale della gestione dei talenti nelle organizzazioni di oggi. Oltre ai sistemi e ai processi, per poter avere una conoscenza delle persone attraverso tutta l'azienda è fondamentale poter tenere conto di diversi punti di vista. Ad esempio, approfondire l'individuo, utilizzando le informazioni per comprendere il suo modo di lavorare, i punti di forza e le aree da migliorare, nonché i suoi stimoli motivazionali e le aspirazioni di carriera. Una visione a livello di team consente anche un'attenta analisi e una rigorosa sperimentazione ai fini della costituzione di

un team ottimale, per capire eventuali lacune o opportunità di accelerazione e, a livello di business, consente ai leader di comprendere obiettivamente i livelli di capacità organizzativa - in termini di punti di forza e necessità di sviluppo, capacità di crescere e accelerare, benchmark rispetto ai concorrenti.

Oltre a questo, la ricerca di modelli e framework sul talento che possano essere dinamici potrebbe essere un fattore di cambiamento. Dobbiamo essere in grado di vedere dinamicamente l'adattamento al contesto, gli scenari che cambiano e i nuovi ruoli. I modelli di competenze, le carte dei valori offrono molti insight se la misura viene svolta attraverso strumenti di valutazione oggettiva, tuttavia la sfida che abbiamo è che sono statici e le informazioni sono applicabili solo in ruoli e momenti specifici. In altre parole, modelli di competenze e carte dei valori spesso richiedono molto tempo per essere realizzati, ma purtroppo invecchiano rapidamente per effetto della mutevolezza del contesto aziendale, e a volte rischiano di essere già obsoleti ancor prima del loro rilascio ufficiale. Come abbiamo scritto precedentemente, per andare oltre tali limitazioni, SHL ha introdotto un approccio di misurazione dinamico che permette di rappresentare il contesto anche se mutevole, e comprendere quali sono le possibilità di riuscita dell'individuo in tale contesto, in funzione delle sue caratteristiche personali. Ciò consente di utilizzare i dati raccolti sull'individuo in modo più dinamico, man mano che il contesto si evolve. Il contesto viene rappresentato attraverso l'identificazione delle sfide di business più significative e le caratteristiche della persona sono acquisite attraverso due strumenti di valutazione individuale, consentendo all'azienda di non prendere una sola decisione in un unico momento, ma di poter riutilizzare le informazioni disponibili mettendole a confronto con l'evoluzione del contesto (condizioni di mercato, strategia organizzativa, struttura del team e ruoli) per capire il fit delle persone con le condizioni mutate.

Step 2 - Una value proposition per tutti

Certamente molti aspetti della gestione dei talenti funzionano bene all'interno delle organizzazioni. Tuttavia, con i rapidi cambiamenti di contesto, alcuni elementi avranno bisogno di essere rivitalizzati o riorientati. La gestione dei talenti dovrebbe consentire la visibilità delle persone su più livelli e funzioni, e quindi rendere possibili decisioni informate, azioni e risultati nelle quattro aree che seguono.

- **Accelerare la trasformazione dei comportamenti:** per rimanere competitivi e rilevanti, le organizzazioni devono puntare continuamente alla trasformazione comportamentale nei diversi reparti, team e livelli. Ad esempio, per diventare più digitali, più agili, per allineare i comportamenti con le nuove normative, per identificare le aree di rischio e di opportunità, considerando le diversità, la talent pipeline, la capacità organizzativa. Questo è fondamentale per molti *stakeholder*, ma in particolare per i Leader Funzionali, per le diverse aree, ad esempio Commerciale, Risorse Umane, Finance, Tecnologia, ecc.
- **Modellizzazione della forza lavoro del futuro**: la riprogettazione organizzativa non è più un'attività annuale, ma un processo continuo di cambiamento per consentire alle aziende di evolvere e ottimizzare la loro forza lavoro per la crescita. Utilizzando i dati oggettivi delle persone per modellare e sperimentare le nuove strutture organizzative, costruire team agili, abbinare i leader a contesti specifici e identificare le perle nascoste. Questa attività è particolarmente importante per i team HR, ma anche per i CEO, i Leadership Team e e i CHRO.
- **Sviluppo e crescita**: focalizzarsi sulle persone, sui team e sulle funzioni chiave per sviluppare e crescere rimane una parte critica della gestione dei talenti. Le organizzazioni devono essere in grado di identificare, motivare e sviluppare rapidamente i talenti critici e accelerare le carriere individuali. Ad

esempio, identificare e accelerare in modo obiettivo i migliori per i ruoli di specialisti e leader, assicurando che i piani di successione abbiano successo quando sono necessari e rafforzino le capacità all'interno di ruoli e team critici, valutare la prontezza, il coaching e lo sviluppo del team. Questo è molto importante per i team HR e i manager.

- **Rafforzare la mobilità delle carriere**: costruire un mercato dei talenti che consenta agli individui di possedere e curare le proprie carriere e le proprie organizzazioni per ri-impiegare, motivare e trattenere i talenti. Naturalmente, questo deve essere responsabilità delle persone e deve essere potenziato attraverso i responsabili delle Risorse Umane e i manager.

Step 3 - Dati dinamici

Il motore della gestione dei talenti oggi è avere insight sulle persone, ovvero dati oggettivi e predittivi che le organizzazioni possono raccogliere sulle loro persone e sui loro team. Investire nella costruzione di tali sistemi oggi darà sicuramente i suoi frutti negli anni a venire, soprattutto perché i cambiamenti sembrano destinati a diventare la norma. Per oltre un secolo la scienza ha ripetutamente dimostrato il legame tra capacità cognitive, stile di personalità, fattori motivazionali, capacità comportamentali e prestazioni lavorative. Nel corso degli anni, il miglioramento della valutazione psicometrica, la costruzione di migliori esperienze dei partecipanti e il miglioramento della tecnologia ci hanno permesso di migliorare ulteriormente la capacità di prevedere i comportamenti delle persone al lavoro. Fondamentalmente, più capiamo - oggettivamente - di un individuo, più possiamo allineare gli individui con i ruoli, i team e le organizzazioni, raggiungere un adattamento ottimale e consentire la crescita e lo sviluppo.

In un futuro non troppo lontano, prevediamo un mondo in cui le organizzazioni abbiano i loro "People Insight Hubs", piattaforme che contengono così tante informazioni preziose sulle persone e sulle metriche organizzative, che i leader e i team HR

utilizzano ogni giorno per guidare le decisioni critiche dell'organizzazione e delle persone, proprio come un sistema CRM è la linfa vitale per le funzioni commerciali. L'hub dei dati sulle persone deve essere alimentato da input di buona qualità, interpretati da persone che capiscono cosa significano i dati e come dovrebbero (o non dovrebbero) essere usati e sono gestiti, monitorati e mantenuti. Le aziende prendono decisioni finanziarie informate da dati finanziari oggettivi. Dovremmo applicare la stessa logica alle nostre persone. Dopo tutto sono le persone che sono veramente in grado di trasformare le organizzazioni e di guidare i risultati.

Step 4 - Modelli e previsioni

Un altro elemento chiave è lo spostamento del focus dalla valorizzazione del passato alla previsione e alla modellazione del futuro. Naturalmente è ancora necessario riportare alcune metriche chiave e i progressi ottenuti, ma c'è una grande opportunità di usare i dati sulle persone per modellare ciò che potrebbe essere. Questo meccanismo crea l'opportunità per gli HR di guidare realmente le decisioni di leadership e le trasformazioni organizzative attraverso l'utilizzo di informazioni sulle persone per modellare le nuove strutture prima che vengano implementate.

Dove sono i punti di forza? Dove sono le aree di sviluppo o i rischi? Cosa potrebbe essere mitigato o migliorato attraverso alcuni cambiamenti nella linea di sviluppo? Quando si costruiscono squadre agili, si modella il team e si esegue uno stress test per vedere se il team è in grado di fornire i risultati critici ed individuare dove potrebbe essere necessario un supporto. C'è un mentor o uno sponsor all'interno dell'azienda che potrebbe integrare il team e aiutarli a considerare tutti i punti di vista?

Oltre a utilizzare le informazioni sulle persone, le organizzazioni che possono incorporare dati esterni avranno sicuramente un vantaggio. Benchmarking del potenziale e delle capacità rispetto al settore più ampio o a concorrenti specifici. Utilizzare

le informazioni per comprendere il talento e la disponibilità di competenze all'interno del mercato può anche aiutare a definire una strategia "build or buy".

Step 5 - Umanizzare

Con i grandi progressi della scienza e della tecnologia, la nostra capacità peculiare è quella di essere umani, e questo è cruciale se si considera che il fattore principale che contribuisce alla felicità sul lavoro è l'essere significativi (Bersin, 2020), seguito dall'opportunità di imparare e crescere, e dalla cultura aziendale.

La costruzione di una cultura basata sulla fiducia è alla base di tutto questo. Per sentirsi potenti e significativi, ci deve essere fiducia. Per sentire che va bene sperimentare e provare cose nuove per imparare e crescere, ci deve essere fiducia. E certamente ci vuole fiducia per costruire un mercato dei talenti adulto e autosufficiente, dove i singoli individui curino la propria carriera, i manager sentano di poter coltivare il talento per il bene dell'organizzazione, e le persone siano felici di condividere i loro feedback sull'organizzazione, di parlare delle loro preferenze personali per i modi di lavorare, di cosa li motiva, di dove sono le esigenze di sviluppo.

Pertanto, per tutti coloro che sono coinvolti (individui, manager, leader, HR) è fondamentale costruire una cultura organizzativa umana, orientata allo scopo, dove le persone si sentano a proprio agio nel mostrare empatia, sostenere gli altri a crescere, e possano comunicare uno scopo più ampio che unisce tutti, indipendentemente dal loro ruolo o livello, verso una missione eccitante.

DAGLI HEAD QUARTER AGLI HUB QUARTER: VERSO IL RELATIONAL WORKPLACE

Per la redazione di questo capitolo si ringraziano: Daniele Di Fausto - Founder Venture Thinking, CEO eFM, Marta Bertolaso - Founder Venture Thinking, Professoressa di Filosofia della Scienza e Sviluppo Umano al Campus Biomedico di Roma e Emiliano Boschetto - Senior Manager eFM, Executive PhD Student al Campus Biomedico di Roma

La Pandemia è stata il più grande esperimento sociale della storia contemporanea. Una remotizzazione collettiva e simultanea dei processi di funzionamento delle organizzazioni che non ha cambiato gli ingredienti di base, ma ha modificato strutturalmente le relazioni e i processi che li tenevano insieme, accelerando drasticamente e intrecciando strutturalmente fenomeni già presenti.

Un'immagine può aiutare a trasmettere immediatamente questo stato di cose. Quando è scoppiata la crisi sanitaria causata da CoVid 19, gli smart worker in Italia erano circa 500.000, e aumentavano ad un ritmo di quasi 19.000 all'anno (*Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano*). A questo ritmo avremmo raggiunto i 7,5 milioni di smart worker che abbiamo visto effettivamente concretizzarsi nel primo trimestre del 2020 solo nel 2388, cioè tra 368 anni (De Masi 2020). Si potrebbe dire che siamo progrediti di quattro secoli in quattro mesi!

Quanto detto è chiaramente un'iperbole, ma rende bene l'idea del cambiamento radicale che abbiamo subito in un lasso di tempo così breve. Certo, non è la prima volta che viviamo una crisi planetaria nella storia recente (seconda guerra mondiale, crisi petrolifera, crisi finanziaria, ecc.), ma è la prima volta che - grazie alla pervasività della digitalizzazione - la condividiamo globalmente e simultaneamente.

Una delle caratteristiche più evidenti di questa *'ordinaria com-*

plessità' è la destrutturazione degli ambienti di lavoro tradizionali, basati sull'unità e la rigidità dei perimetri di *spazio-tempo-azione*, che sembravano servire perfettamente la causa delle classiche organizzazioni tayloriste: luoghi di produzione definiti e controllati (gli *Head Quarters*); scansione rigida del tempo di vita del lavoratore nelle 8 ore di ciclo *lavoro-riposo-svago* rappresentata iconicamente dalla timbratura del 'cartellino'; organizzazioni gerarchiche rigide che distribuiscono compiti pianificati al fine di minimizzare l'uso delle risorse e massimizzare il profitto. La Pandemia ha rotto improvvisamente questi confini: ha separato definitivamente lo spazio dalla sua funzione; ha frammentato e sovrapposto il tempo in cui svolgere il lavoro (o in cui dedicarsi alla vita privata); ha indebolito la funzione diretta di controllo, autonomizzando forzatamente i lavoratori.

Una transizione epocale completata nel giro di un paio di settimane. Gli effetti sono ancora in fase di studio, anche perché non ne siamo ancora usciti definitivamente, ma alcuni dati interessanti (ad esempio il recentissimo *Microsoft Work Trend Index Report 2021*) cominciano comunque ad emergere ed evidenziano due tendenze, in qualche modo contrapposte: da un lato i lavoratori sono in grado di gestire più efficacemente i propri impegni lavorativi e di integrarli più facilmente con la propria vita privata; dall'altro è diffusa la percezione della perdita di elementi sociali, una sensazione di isolamento e distacco dal proprio ambiente organizzativo, una mancanza di risonanza con l'azienda, con il conseguente peggioramento non solo delle condizioni psicologiche (rilevato un maggior rischio di burnout) ma anche di creatività e innovazione.

Questo non deve sorprendere: il lavoro è stato *traslocato digitalmente* tutto sommato in pochi giorni. Così, le connessioni funzionali dell'organizzazione, i suoi *'legami forti'* - tutti gli elementi pianificati e pianificabili dell'esperienza lavorativa - sono stati integralmente ricostituiti, e spesso in modo più efficiente, ma

senza riuscire a consolidare - e perché no, "aumentare" (in senso informatico) - la sua infrastruttura relazionale, i suoi *'legami deboli'* - tutti gli aspetti non pianificabili del complesso collante che collega i nodi o punti dell'organizzazione, siano essi persone, gruppi o unità organizzative. La tecnologia ha fatto il suo lavoro trasferendo linearmente le funzioni organizzative ma ha lasciato a terra il loro contesto relazionale.

Ora la tecnologia può contribuire ad effettuare un'ulteriore *traduzione digitale* andando a mappare anche le proprietà relazionali della struttura organizzativa orientando il lavoratore a muoversi in un ambiente di lavoro distribuito, liquido e condiviso, mettendolo in grado di riconnettersi all'identità dell'azienda senza perdere l'autonomia acquisita.

Il ruolo della tecnologia. Il caso MYSPOT

La tecnologia deve agire in due direzioni. Da un lato, offrire *un'adeguata infrastruttura digitale che renda i luoghi del lavoro responsivi e "sensibili",* capaci cioè di ascoltare chi li abita e adattarsi in tempo reale alle sue esigenze. Non si tratta solo di spazi sensorizzati dall'"IOT (*Internet of things*)" per ottimizzare il comfort ma anche – questa la vera novità – dall' *"IOHT (Internet of human things)"*. Una nuova sensoristica basata su *affective computing* in grado di raccogliere i dati "relazionali" dei diversi ambienti fisici e digitali – livello di attenzione, *sentiment analisys, tone of voice*, etc. – suggerendo iterativamente, attraverso feedback e *feedforward* basati su AI, come migliorare l'efficacia del lavoro in una nuova esperienza ibrida e unificata.

Soprattutto, *la tecnologia deve connettere in un'unica esperienza la rete di spazi diffusi trasformando gli Head Quarter in Hub Quarter*. Stava assumendo sempre più rilevanza prima del CoVid 19 il concetto di ufficio diffuso. Ora che ci stiamo lasciando alle spalle la Pandemia, questa modalità di organizzazione di luoghi e modalità di lavoro esploderà. Dovremo presto essere in grado

di attivare una rete capillare di luoghi ibridi abilitati da un'infrastruttura tecnologica innovativa, tenuta insieme da un *hub centrale*, uno spazio costantemente connesso ad un'offerta di luoghi, esperienze e modalità di lavoro e socialità diffuse (*City as workplace*). L'infrastruttura a servizio di questa rete deve essere allora una tecnologia che non mappa solo le caratteristiche fisiche dello spazio ma anche quelle relazionali. Un esempio interessante è costituito dalla piattaforma MYSPOT, individuato come *Cool Vendor Gartner per l'Employee Engagement and Enablement in the Digital Workplace.* MYSPOT è una bussola virtuale capace di individuare il portato relazionale (conoscenze, competenze, interessi, contenuti, emozioni) che caratterizza ogni luogo - il suo *genius loci* - e quello che connota le persone che li abitano (il loro *numen)*; è la chiave digitale in grado di aprire in sicurezza le porte di tutti i luoghi della rete orientando manager ed employee nell'individuazione dei migliori spazi, modalità, conoscenze e competenze attingibili in maniera diffusa, un sistema di accesso dinamico a un knowledge & people inventory.

Le metriche dello spazio relazionale

Le rigide mura perimetrali che caratterizzavano gli uffici tradizionali (unite alla rigidità dei perimetri temporali e organizzativi) limitavano molto la libertà e autonomia dei lavoratori, ma offrivano riferimenti certi. Bisogna ora proporre riferimenti altrettanto certi ma dinamici in modo che l'*employee* possa ritrovare identità nella relazione con la propria organizzazione ma senza perdere la libertà (e la potenzialità di crescita) acquisita. Il design di questi nuovi confini abilitati dalla tecnologia deve mappare tre metriche relazionali.

La resonance. Si tratta della dimensione che lavora sul DNA di un'organizzaizone, ciò che i suoi componenti hanno originariamente in comune (non in senso temporale, ma da una prospettiva identitaria). L'appartenenza a un'organizzazione in un ambiente complesso ha perso quei riferimenti rigidi, spesso vincolanti, ma

comunque definiti, che hanno caratterizzato l'esperienza lavorativa per centinaia di anni e che la Pandemia ha messo radicalmente in discussione. I luoghi, i tempi, le modalità e persino i termini contrattuali che legano i dipendenti a un ambiente di lavoro diventano spesso dialogici, transazionali. È essenziale che la ragion d'essere di un'organizzazione (si pensi allo scopo di un'azienda, ai suoi valori, ma anche ai suoi principi guida), non sia solo esplicitamente dichiarata dall'azienda ma sia continuamente praticata dagli individui. Deve risuonare costantemente all'interno del sistema. È una condizione che può essere ottenuta introducendo meccanismi di feedback peer-to-peer (che non devono necessariamente essere strumenti di controllo). Questi servono chiaramente non solo a mantenere un flusso continuo di informazioni, e quindi a dare ad ogni elemento la capacità di reinterpretare il proprio ruolo ma anche a consolidare dinamicamente e a *praticare* continuamente l'identità dell'organizzazione.

L'entanglement. Si tratta della dimensione funzionale, la correlazione stretta tra i componenti del network. Migliorare questo aspetto significa aumentare lo scambio di informazioni e quindi la capacità di adattamento e reattività ai cambiamenti dell'organizzazione. Rispetto a questa dimensione, il management non può certo determinare o pianificare i sofisticati collegamenti che caratterizzano le reti complesse, ma deve creare l'infrastruttura generale delle connessioni di rete che facilita la comunicazione. Ad esempio, è possibile favorire l'interazione attraverso strategie come spazi di lavoro ad architettura aperta, gruppi di lavoro digitali, rituali ibridi che facilitano e strutturano il coordinamento e lo scambio fra ambiente fisico e digitale.

Knowledge. La dimensione 'quantitativa' delle dinamiche interattive all'interno del sistema, intercettate dall'entanglement, è fondamentale ma non sufficiente. È necessario mappare in qualche modo anche la qualità che queste connessioni veicolano al fine di identificare ciò che crea pressione per 'agire la relazione'.

Un buon indicatore può essere il livello di eterogeneità/affinità determinato dalle differenze/similitudini tra gli agenti in cose come il *knowledge*, principalmente, ma anche le competenze, le preferenze (*genius loci* per i luoghi / *numen* per le persone). Il processo di management deve favorire la libera dinamica tra questi diversi gradienti di conoscenza, per esempio attivando perturbazioni che hanno il potenziale di favorire l'apprendimento e la creatività, cose come nuove idee, informazioni, nuove persone, eventi, knowledge repository aperti e la possibilità di accedere a fonti di conoscenza non codificate. Questo porta l'organizzazione ad aumentare l'intelligenza collettiva e ad acquisire anche la capacità di dialogare con altre organizzazioni, di costituire ecosistemi, di relazionarsi con l'ambiente, caratteristica fondamentale in un contesto dove i confini tra sistemi - come abbiamo visto - non sono rigidi ma fluidi e transazionali.

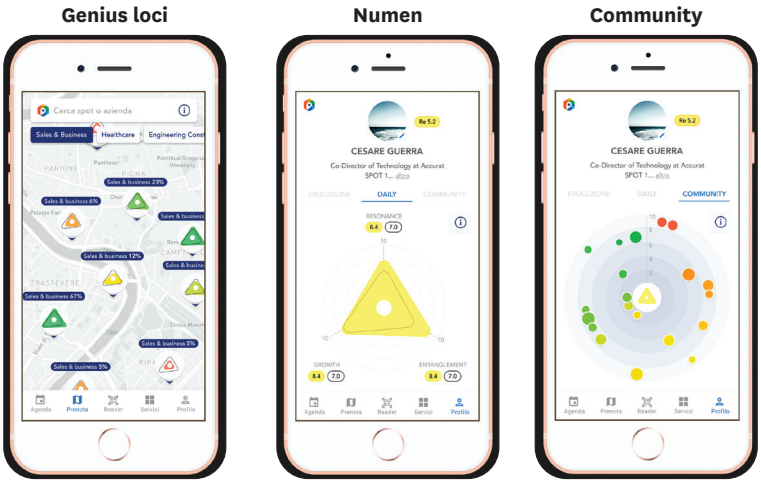
Mappando queste tre metriche è possibile definire il livello di *Relational Engagement* di persone e organizzazioni, ovvero l'attitudine ad essere connessi con il contesto organizzativo ed ambientale. È una caratteristica che determina dinamicamente la coerenza di un sistema anche se non ha più confini rigidi.

Hub Quarter Ecosystem

Tra i fenomeni più interessanti di questo periodo ci sono i primi esperimenti di space sharing, cioè l'apertura degli spazi della propria azienda a gruppi diversi dai dipendenti. Un esempio è rappresentato dall'*Hub Quarter Ecosystem Iniziative* lanciata recentemente da alcune grandi corporate italiane. L'obiettivo è quello di indirizzare la nuova grande disponibilità di spazi e la libertà di scegliere tempi e modi del lavoro verso una modalità di lavoro "aumentato", di creare dinamiche ecosistemiche generative guidate dall'identificazione del particolare "potenziale relazionale" (conoscenze, competenze, interessi, comunità, ecc.) disponibile nei diversi luoghi, anche grazie ad infrastrutture tec-

nologiche che orientano le persone nell'ambito delle metriche sopra descritte. Come abbiamo visto, l'apertura, la capacità di dialogo inter-organizzativo, l'attitudine a costruire relazioni ecosistemiche, è proprio uno dei tratti più importanti per guidare le persone ad abitare efficacemente i nuovi *relational workplaces*, gli ambienti di lavoro 'post-topici' che la Pandemia ci lascerà.

L'*Hub Quarter Ecosystem Iniziative* propone alle aziende di fare dei propri luoghi tanti *hub* di un'infrastruttura strategica per cambiare in senso sostenibile il modo di vivere il lavoro ed abitare le nostre città. L'obiettivo di questa alleanza è quello di ottenere subito un miglioramento della creatività, del senso di community, degli scambi, senza dimenticare l'impatto in termini di CO_2 dovuto alla diminuzione degli spostamenti massivi e di una gestione più sostenibile degli edifici, utilizzati solo quando sono effettivamente necessari e differenziali. Una modalità concreta perché il 'new normal' non abbia nulla di normale, ma raccolga anzi tutte le potenzialità generative di questa particolare fase storica che stiamo attraversando nel ripensare modi, tempi e soprattutto luoghi del lavoro.



IL PUNTO DI VISTA DEI PROTAGONISTI ITALIANI DEL CAMBIAMENTO

Per dare una struttura che ne faciliti la lettura abbiamo organizzato il ricchissimo materiale – una settantina di ore di interviste *face-to-face* – in nove capitoletti che coincidono con i temi più scottanti su cui gli intervistati si sono soffermati.

INDICE

1. **I presupposti del "next normal"**
2. **La nuova centralità del purpose**
3. **Verso un nuovo modello di leadership**
4. **L'evoluzione degli spazi**
5. **La trasformazione del team HR**
6. **La sfida delle competenze**
7. **Le nuove frontiere della formazione**
8. **La rivoluzione digitale: luci e ombre**
9. **E lo smart work?**

I presupposti del "next normal"

Stiamo assistendo a una trasformazione innegabile della *value proposition* delle imprese e della conseguente strategia di business: un combinato disposto di driver di cambiamento che sposta i bisogni e i valori; e siamo nella terra di mezzo nella trasformazione. Certamente non possiamo più tornare indietro, ma non vediamo neanche la nuova sponda. A ben vedere ciò è tipico dei grandi cambiamenti; come ha osservato André Gide, «non si scoprono terre nuove senza accettare di perdere prima di vista e per molto tempo ogni terra conosciuta».

Tre stanno emergendo come i grandi driver *cross-industry* che guideranno il cambiamento:

1° Data-driven: il mercato si muoverà sempre più su una marcata

personalizzazione grazie all'uso sistematico dei dati.
2° Glocalizzazione: serviranno sempre di più un *mindset* e un'esperienza internazionale, ma anche (e più di prima) un ancoraggio con le comunità locali e con le crescenti visioni sovraniste.
3° Sistematica produzione di conoscenza per affrontare il cambiamento: unendo le strutture interne delle aziende con i *content provider* e le *business school* in una nuova forma di open knowledge.

Tra l'altro la globalizzazione dei mercati implica che grandi aziende (e asset) nazionali diventino prede di acquisizioni internazionali. Ciò comporta anche una progressiva internazionalizzazione del management, che in Italia è molto difficile.

A ciò si aggiunge un enorme tema demografico con diverse declinazioni: invecchiamento, migrazioni, interculturalità. In questo ambito il **CoVid** ha rimosso una serie di barriere mentali portandole a un cambiamento inaspettato… dimostrando loro che potevano cambiare. Sta ritornando al centro la "questione umana" che la tecnologia stava adombrando. Uno dei temi chiave sarà la cooperazione intergenerazionale: siamo diversi tra padri, figli e nipoti e siamo critici rispetto alle altre generazioni. Critichiamo in particolare le nuove generazioni per come vivono, pensano, desiderano; mentre dovremmo capirle e aiutarle. Attribuiamo una data di scadenza alle generazioni più senior rispetto alla loro capacità di generare valore. Se non risolviamo il tema della trasversalità generazionale dei valori salta tutto.

Il CoVid ha anche dato un nuovo significato al concetto di **distanza** ridando nuova centralità alla cultura dell'azienda, espressa anche nel come si lavora, nello specifico stile lavorativo che diventa elemento identitario. Ritorna a mente quella affermazione che i Gesuiti utilizzavano per caratterizzarsi dagli altri ordini religiosi: «*el nuestro modo de proceder*».

La distanza non è solo fisica, può essere anche emotiva e informativa. Anzi il digitale ha dimostrato che può unire nella separazio-

ne fisica. La vicinanza con il cliente non è più un fatto fisico quanto emotivo (entra in relazione empatica) e informativo (conoscere con esattezza i loro bisogni, ma anche le loro idiosincrasie).

E la distanza – enfatizzata dal distanziamento sociale – gioca un ruolo critico anche nella *retention* dei talenti – che per molti sarà una delle sfide più importanti del prossimo futuro. Essere distanti vuol dire sentirsi lontani, non ingaggiati, non parte del team. Possiamo pagare qualsiasi cifra per attrarre i talenti; e già sappiamo che la soddisfazione economica può non essere sufficiente; ma sicuramente non basterà per trattenerli.

Forse uno dei portati del CoVid – una delle eredità di questa crisi – è scoprire che **la semplicità non esiste**. Questo è il vero contributo della teoria della complessità. La dimensione solo di business non esiste; non si deve "bilanciare" il business con altre dimensioni: tutto è connesso. Ogni scelta di business va riletta nella sua interezza e sistemicità.

C'è chi guarda la crisi come sottrazione (non ho più) e chi come opportunità (c'è una nuova sfida, nuovi bisogni, nuove regole del gioco), domandandosi cosa si può fare di diverso. I veri leader rileggono lo scenario di crisi come insieme di nuove opportunità e riescono anche a comunicarle. Questo deve essere il lascito del CoVid.

È emersa addirittura la necessità di far nascere il Chief CoVid Officer per rileggere in maniera integrata tutto ciò che il CoVid sta causando e monitorare l'efficacia reale di tutte le misure prese dalle imprese.

E allora dobbiamo passare dal "ora e qui" al "chissà dove", reinventando le traiettorie di crescita ma sapendo anche affrontare anche lo stallo ed estrarne la positività. Lo **stallo** è una condizione umana anche di ripensamento, che ci consente anche – se entriamo nel suo spirito – di recuperare energia per riaffrontare nuove traiettorie.

Lo smart work dunque aumenta la sfida culturale della reten-

tion dei talenti, perché riduce il *lock-in* dei collaboratori – uno dei meccanismi inerziali che aumentano la fedeltà – che dipendeva moltissimo dalla presenza dei colleghi… che appassionano, legano e spingono a restare in un'azienda.

Su questi driver si innesta la rivoluzione tecnologica – soprattutto quella digitale ma non solo – sempre più accelerata e diffusa. Questo tasso di crescita è così rilevante che le competenze non riescono a tenere il passo. Una delle conseguenze è la crescita dei cosiddetti effetti indesiderati – i lati oscuri.

La sfida più grossa sarà l'**accelerazione**. Le nuove tecnologie vanno infatti considerate come delle *start-up* dentro l'azienda che si muovono in modo indipendente e a velocità esponenziale. L'azienda deve allora essere capace sia di entrare nelle logiche del business che di seguire la velocità delle nuove componenti aziendali. Ma il modo migliore per cavalcare e orientare questa accelerazione è pensare non solo internamente ma in ottica di ecosistema e di *stakeholdership*: insieme l'accelerazione è più gestibile e più armonica. Inoltre si aumenta la velocità non necessariamente andando più veloce ma perché si riesce ad anticipare gli accadimenti e si è pronti prima che il fenomeno si manifesti. Questa è anche una delle lezioni delle arti marziali orientali. Si schiva un colpo veloce non perché si è più veloci ma perché si intuisce quando arriverà e da dove.

Dobbiamo allora passare dall'ossessione della velocità che produce prototipi "*in perpetual beta*" – sempre in attesa di perfezionamento – a una maggiore stabilità che realizza prodotti eccellenti e duraturi.

Da un punto di vista strategico ciò richiede di incominciare ad affrontare in modo sistematico il tema dell'***advocacy* verso i clienti**. La sofisticazione e complessità dei prodotti e servizi erogati e i possibili impatti indesiderati non possono più essere contenuti dall'affermazione: «io vendo coltelli; se ti tagli è colpa tua».

Oltretutto il consumatore è sempre più *prosumer* e quindi è

come se entrasse dentro l'organizzazione. In un certo senso incomincia ad essere sempre più invadente; non gli basta più avere buoni prodotti e servizi; devono essere fatti in modo appropriato e sostenibile... e da aziende non solo di successo ma anche "ben gestite". Questo è il cardine del modello ESG – *Environment, Social and Governance*.

La dimensione psicologica positiva sarà l'asset più difficile da ricostruire: già si vede molta aggressività sociale – per adesso stemperata nello sfogo nei social e in comportamenti domestici al limite – ma la situazione si complicherà maggiormente quando incominceremo a fare i conti economici e sociali con i danni della pandemia. È un tema che dovrà essere affrontato in modo sistematico nel prossimo futuro.

Si faranno anche meno investimenti e quindi si dovrà condividere di più, anche le competenze.

Cambieranno infine anche i contratti di lavoro. Già oggi molti giovani non vogliono il posto fisso.

Il **"next normal"** sarà dunque più complesso di quanto stiamo cercando di immaginare. Anzi è probabile che il nostro desiderio di semplificazione sia più una difesa – molto umana **–** per rendercelo familiare. Ma la pandemia ci ha insegnato che ci sono tre fronti che vanno compresi e gestiti insieme: quello sanitario, quello economico e quello psicologico. Il terzo fronte è il più ignorato dalle imprese e sarà quello che avrà il maggior strascico e influenza nel "next normal".

Il "next normal" si caratterizza dunque come un grande momento – anzi percorso – di cambiamento. La pandemia ci ha infatti dimostrato, alla fine, che l'inerzia (e la rendita) non è più sufficiente; anche nelle conoscenze del digitale. Prima bastava digitalizzarsi; oggi si deve usare il digitale anche per reinventarsi.

Il "next normal" indica allora la nuova normalità, o meglio la "prossima normalità" con la quale ci dovremo confrontare una volta sopita la fase acuta del CoVid. "Prossima" normalità

in quanto è probabile che non solo sia diversa (e quindi nuova) da ciò che fino a ieri consideravamo normalità – che sia qualcosa dunque di non ancora sperimentato – ma in qualche modo si collochi in continuità con i processi trasformativi che in particolare il digitale sta causando nella società. Si potrebbe dire che il CoVid sta contribuendo ad accelerare il prossimo salto evolutivo della rivoluzione digitale. A ben vedere, però, più che di "next normal" sarebbe forse opportuno parlare di **"never normal"**. Con un ritmo e una velocità del cambiamento sempre maggiore che richiederà un'accelerazione parossistica di molti dei processi legati alla gestione delle risorse (selezione, inserimento, apprendimento e sviluppo). I modelli attuali tendono ad essere sempre meno adeguati – i paradigmi questa volta stanno davvero cambiando – e le aziende devono ridisegnare l'ecosistema in cui competono.

Nella "prossima normalità" il tema della **sostenibilità** sarà un vero e proprio filo rosso che unirà le sfide del futuro. E allora servirà più 3D: più digitale, da intendere come una tecnologia trasversale e avvolgente, più diversità – per garantire la convivenza di diverse dimensioni (più generazioni, più culture, più razze) **e più destrutturazione**, che è la dimensione che sarà maggiormente osteggiata. Ma le strutture piramidali sono destinate a scomparire e diventare – come le piramidi egiziane – un tema più di archeologia che di sviluppo economico.

In questo ambito la **velocità di recupero** sarà uno dei più importanti fattori differenzianti, soprattutto nei settori che hanno sofferto di più. La velocità di recupero è legata all'abilità dell'azienda di trasformare questa crisi in opportunità e di **salire prima delle altre nella "rampa di ricrescita".**

La crisi ha portato, come noto, le aziende a **concentrarsi sul controllo di costi e non su innovazione, espansione e sviluppo**; era necessario ma non è più sostenibile. Solo puntando a innovazione e crescita si potrà cavalcare l'onda che sale.

La nuova centralità del *purpose*

«Chi ha un perché nella vita può sopportare quasi ogni come». Viktor Frankl ha messo a esergo questo aforisma di Friedrich Nietzsche come riassunto della sua esperienza autobiografica descritta nel libro *Uno psicologo nei lager*. Frankl si era accorto che nel lager tendeva a sopravvivere non chi era più forte, più in salute, ma chi poteva trovare un significato in ciò che stava vivendo, chi riusciva a scorgere e connettere frammenti di razionalità e umanità anche nel regno della follia. In caso contrario finiva per arrendersi, rinunciando a vivere.

Il *purpose* definisce le finalità di un'azienda e si alimenta con la cultura di chi vi lavora; può anche essere visto come un **algoritmo** emotivo, affettivo e cognitivo per verificare se le persone hanno la giusta cultura per lavorare in quello specifico contesto lavorativo.

Una delle grandi sfide sarà allora definire e implementare con coerenza il *purpose* aziendale, e cioè come mantenere e alimentare l'identità e, in ultima istanza, la spiritualità dell'azienda, quella dimensione immateriale e invisibile ma potentissima che riesce a legare e rafforzare.

Viene in mente un'analogia con il potere della parola descritto da Gorgia nel suo *Encomio di Elena*: «La parola è un potente sovrano, poiché con un corpo piccolissimo e del tutto invisibile conduce a compimento opere profondamente divine. Infatti essa ha la virtù di troncare la paura, di rimuovere il dolore, d'infondere gioia, d'intensificare la compassione».

Ciò implica il riuscire a rendere attuativo e concreto il *purpose*. In Italia il tema è ancora poco considerato. Non manca solo la sensibilità; mancano anche le competenze. Oltretutto è particolarmente difficile declinare il tema all'interno delle aziende, gestendo a tutti i livelli organizzativi gli infiniti *trade-off* che un *purpose* etico pone all'agire aziendale.

Ci vuole anche una **mentalità sensibile al limite**: una mentalità

curiosa e aperta all'innovazione ma consapevole che non tutto è possibile, che vi sono delle regole invalicabili. Un limite che è, nella sostanza, un limite etico che non blocca ma orienta la voglia di cambiare il mondo. Il senso del limite ci consente anche di accettare l'incompleto e il contraddittorio, aspetti tipici dei sistemi complessi.

Nel *purpose* l'aspirazione individuale diventa progetto collettivo. Rispetto all'attività individuale l'azienda ha infatti un *plus*: non andiamo in azienda solo per realizzare una prestazione ma per partecipare a un progetto comune di cui siamo co-responsabili ma che ci trascende. Il *purpose* è anche un modo per non affermare solo noi stessi.

Si vuole appartenere solo a qualcosa che si comprende, che si ama e che ci consente un'identificazione. Il punto focale per un *purpose* potente – che crea e cementifica l'appartenenza – è saper accendere il desiderio delle persone, è spingere i dipendenti a guardarsi in faccia "chiamandosi per nome". L'appartenenza non si ha solo dalla frequentazione di un luogo – funzionale e *cool*: se le persone non si "chiamano per nome", se i capi non guardano negli occhi i propri collaboratori, è difficile che si sviluppi un autentico e duraturo senso di appartenenza all'azienda.

A molte grandi aziende sta però sfuggendo un fenomeno centrale: il fatto che i giovani vogliano sentirsi parte integrante di un progetto, vogliono contribuire alla *footprint* aziendale. Moltissimi giovani brillanti stanno abbandonando le multinazionali (che diventano loro malgrado "*skill engine*" – produttori di competenze che poi si disperdono) per entrare in progetti con più *purpose* e con un loro ruolo più diretto nella creazione di valore.

Inoltre ogni **trasformazione** profonda e completa richiede di (ri)costruire anche il *purpose* dell'azienda, che deve diventare nei fatti un piano strategico: deve guidare azioni e comportamenti e non solo le comunicazioni. E ogni trasformazione profonda bilancia in modo sapiente tradizione e innovazione. Ogni azienda

ha un glorioso passato, che spesso è sepolto e dimenticato. Ogni processo innovativo – anche il più radicale – richiede un punto di partenza ben saldo, un radicamento specifico in un luogo e in un tempo. Il passato va dunque riscoperto e riattualizzato, non in modo nostalgico, ma come punto di partenza e di ricarica per un nuovo salto. Ogni evoluzione è in qualche modo anche una rivoluzione che, come noto, significa tornare al punto di partenza.

La nuova centralità del *purpose* – ribadita dalla celebre lettera ai CEO intitolata "*A sense of purpose*" scritta a gennaio 2018 da Larry Fink del fondo Blackrock, una delle persone più influenti della finanza internazionale – spingerà la diffusione della **collaborazione eco-sistemica**, che va oltre i confini dell'azienda stravolgendone i perimetri e dando un senso operativo alle comunità.

Bisogna infine introdurre il *purpose* anche nel settore del software dove è poco rappresentato. Questo è l'unico modo per trasformare il software da strumento per il successo di un'azienda a strumento per migliorare anche qualità della nostra vita e della società in cui viviamo.

Verso un nuovo modello di leadership

Sarà sempre più necessaria una forte spinta all'innovazione senza aspettare l'accelerazione imposta dal mercato. I leader emersi durante la crisi pandemica sono stati dirompenti nella loro capacità di **intercettare i segnali deboli e buttarsi a testa bassa** per cogliere prima degli altri le conseguenti opportunità.

Ci vorranno degli anni per togliere la zavorra di non sapersi fare domande diverse, perché i capi sono cresciuti dentro la loro funzione e hanno quindi una visione "stretta". Ma l'anticipazione e la capacità di cogliere i piccoli indizi e i segnali deboli richiede una visione "ampia". Ieri la carriera era solo verticale e non orizzontale "Se mi spostate vuol dire che non sono capace", mentre oggi è indispensabile cambiare mestiere: i bravi devono uscire dal ruolo in cui si sentono confidenti per imparare un altro ruolo.

In un mondo che si trasforma, sarà sempre più importante saper capitalizzare bene l'esperienza (sia positiva che negativa). Ciò richiederà anche la **creazione di carriere orizzontali** e la relativa affermazione del principio (e valore) che crescere non vuol dire solo "salire" e aumentare il numero di persone da coordinare.

Una delle sfide della leadership sarà **aiutare le persone a vivere nel cambiamento senza che vengano schiacciate**. Ciò implica non solo affrontare il cambiamento ma anche accettarlo, e per accettarlo diventa importante comprenderlo appieno e sentirsi parte di questa trasformazione come protagonista e non come esecutore. Uno dei problemi dell'Italia è che molte aziende sono iper-resistenti al cambiamento, che non viene visto in modo sistemico come un'opportunità di progredire assieme come Paese, territorio o comparto industriale.

Il primo anno del CoVid è stato devastante: le persone non hanno mai lavorato così tanto, ma spesso senza fare fatturato. Ciò nonostante la maggior parte delle aziende ha tenuto. C'era l'adrenalina e la speranza era viva. Oggi è più difficile e l'adrenalina rischia di trasformarsi in stanchezza. Servono allora maggiore *resilience* e solidità; ma anche la **passione**. Non basta la resilienza, per costruire empatia serve la passione. E il leader deve essere in grado di riconoscere emozioni e fragilità, anche verso le persone più refrattarie e chiuse; deve possedere in abbondanza l'**intelligenza emotiva**.

Ma l'intelligenza emotiva nei manager è oggi bassissima. Non era una competenza considerata fondamentale; se andava bene era accessoria e vi erano dei momenti formativi più visti come premio e intrattenimento che non come parte integrante della formazione del carattere, la tanto celebrata – oggi dimenticata – *Bildung*. Non solo *Skill* ma anche *Will*.

Serviranno **maggiore empatia** e capacità di creare engagement, inclusione – non solo di genere – ma per poter usare tutte le capacità presenti nell'impresa. Inoltre i leader devono diventa-

re portatori di significato ma anche garanti del benessere e della tutela dei propri collaboratori ("*to be advocate*" è il cuore della leadership). Ciò richiede anche una comunicazione nuova verso l'interno, che oggi è molto neutra e asettica.

Queste capacità empatiche saranno ancora più importanti con il crescere del lavoro a distanza. Non potendo vedere direttamente in azione i propri collaboratori, i leader dovranno entrare in sintonia in altri modi, anticipando disagi e cogliendo segnali deboli.

Ma questa non è l'unica dimensione del digitale che tocca i fondamenti della leadership. A ben vedere, il digitale diffuso e lo smart work stanno anche creando una maggiore **"democratizzazione" della leadership**: un abbattimento delle distanze non solo fisiche ma anche gerarchiche. Questo ha portato come effetti un modello di leadership più diffusa, ed è certamente un effetto positivo della digitalizzazione. Bisogna però stare attenti che **questa forma di leadership non diventi liquida e poi evapori**. Il capo e l'esercizio dell'autorità servono, soprattutto nei momenti difficili dove vanno prese in modo responsabile decisioni difficili e controverse.

Inoltre un leader deve essere consapevole di se stesso, deve sapersi auto-regolare per avere sia il coraggio che la capacità cognitiva di gestire ambiguità e sovraccarico cognitivo, deve essere educatore: non necessariamente sul cosa studiare né sul come ma sul perché e deve sapere mobilitare energia per affrontare l'ignoto.

Oltretutto il leader avrà successo a prescindere dalla struttura che avrà a disposizione. Sarà un **leader-influencer** che ha molto da imparare dagli influencer sulla rete. Gli influencer, infatti, basano il loro successo "nella normalità"… grazie alla loro credibilità, autenticità, e perseveranza nel dare suggestioni continue alla propria base; e così diventano il punto di riferimento. I capi devono diventare il punto di riferimento, devono essere ascol-

tati non per l'autorità che esercitano ma per le competenze che hanno e che sono loro riconosciute. Inoltre – e con sempre con maggiore frequenza (grazie al digitale) – diventeranno punti di riferimento in azienda su specifiche tematiche anche i "non-capi"; crescerà dunque la concorrenza indiretta all'interno e all'esterno delle linee gerarchiche, perché la comunicazione digitale diventa automaticamente pubblica e condivisibile.

Serviranno allora manager e leader con **approccio olistico e non più settoriale/verticale**; dotati di una grande flessibilità, con molte possibilità e capacità di interazione e con molti punti decisionali diversi fra loro. Ciò richiederà sempre **più autorevolezza e sempre meno autorità** (soprattutto verso i giovani), forzando i leader a utilizzare molto l'esempio e l'umiltà e richiedendo capacità di trasferire le competenze in contesti molto diversi.

Serve allora una leadership basata sui valori, una leadership autentica che possa contemplare momenti di incertezza ed essere ancora più credibile; una leadership basata su comportamenti che riescano a parlare al cuore e alla pancia delle persone. Una "**Servant Leadership**", che si ponga davvero al servizio dei propri collaboratori e sappia dimostrare di aver davvero a cuore le sue persone, soprattutto quando hanno bisogno.

Una leadership che sia anche **solidale**, che riesca a far lavorare meglio senza far sorgere conflitti. Bisogna essere capaci di catturare la fiducia; bisogna capovolgere il rapporto fra autorità e fiducia. Non vanno più definiti i ruoli ma gli ambiti di responsabilità e di collaborazione. Perché si diffonda questa solidarietà, questa con-divisione di valori e *purpose*, è fondamentale che il leader diventi un riferimento da imitare: serve dunque un **role modelling molto forte** con una chiara *call to action*, che richiede anche una specifica narrazione che colleghi le azioni alla missione – il *bios* al *logos* – come direbbero i Greci. La vera credibilità di un leader si vede soprattutto in ciò che fa e non solo in ciò che dice. Questo è anche il fondamento del modello ESG.

Questa *call to action* non si deve limitare all'azione ma anche all'**apprendimento continuo**, sempre più importante in un mondo che cambia e dove l'innovazione tecnologica è costante. Serve dunque una vera e propria cultura dell'apprendimento che ribadisca che apprendere è parte integrante del lavoro, non una sua componente ancillare. E allora deve essere il leader a scatenare i comportamenti imitativi per creare adozione delle nuove pratiche e la conseguente trasformazione dei *mindset*. l leader devono essere pertanto **umili** e manifestare pubblicamente il fatto che ciò che sanno non è sufficiente e deve essere continuamente integrato: dire pubblicamente "non so" e dare l'esempio che serve sapere di più, spingendo tutti a "**re-imparare a imparare**".

L'evoluzione degli spazi

Il CoVid è stato anche uno stress test che ha dimostrato quanto **le case (e gli uffici) siano inadatti a ospitare i nuovi modelli di lavoro**. Certamente la pandemia ha imposto il distanziamento sociale forzando le persone a lavorare da casa, ma l'interesse all'utilizzo dello smart work si era manifestato molto tempo prima e i motivi che ne spingevano l'introduzione erano molti: innanzitutto un miglior bilanciamento fra vita professionale e vita personale, ma anche una riduzione dell'impatto del traffico dei pendolari sulle grandi metropoli e, naturalmente, una modalità per contenere i costi operativi delle imprese.

Poi sono arrivati il CoVid e il distanziamento sociale – o meglio il rischio di future pandemie e di un clima sempre più impazzito che condiziona anche la mobilità – che hanno mischiato le carte sul tavolo e hanno messo, da subito, in dubbio i rischi (e i costi) della densità abitativa e lavorativa e i supposti benefici delle mega città e della loro crescita senza limiti. E così si scopre che anche la mobilità – nata come pulsione di libertà e desiderio di esplorazione – ha i suoi costi, non solo monetari per le famiglie ma anche spaziali e ambientali per le città.

In questa grande trasformazione ha avuto – e avrà sempre di più – un ruolo centrale il **digitale**, con la sua capacità non solo di automatizzare e **connettere – avvicinando anche chi è distante – ma anche di creare nuovi luogh**i, nuovi ambienti in cui immergersi, e di vestire gli spazi di prestazioni, contenuti e valori simbolici.

Oggi – dopo quasi due anni dall'inizio della pandemia – una cosa è certa: **il lavoro non sarà più uguale a prima**. Il modello emergente suggerisce una sorta di ibridazione fra lavoro a casa e lavoro in ufficio. Questa ibridazione rende dunque ancora più drammatica l'inadeguatezza delle case e degli uffici.

La sfida sarà dunque riprogettare – con una visione integrata anche se con modalità totalmente indipendenti – lo spazio complessivo di lavoro nelle sue **quattro dimensioni** – o meglio due polarità: **ufficio e casa, ambiente fisico e ambiente digitale**. Per cogliere al meglio questa sfida dovremo invertire la domanda e non partire dallo spazio come luogo di incontro ma dal bisogno che ho di incontrarmi (perché e per fare cosa) e arrivare poi al "giusto spazio" che supporta i veri bisogni. E ricordarsi anche che i luoghi sono il terzo insegnante: facilitano e consolidano i processi di apprendimento. Per questo motivo se si vuole innalzare la creatività aziendale bisogna aprire spazi plurimi che facilitino le collisioni naturali fra le persone – anche quelle caotiche e imprevedibili. Oltretutto come **le abitazioni diventano la manifestazione delle personalità delle persone che ci vivono**, gli spazi di lavoro devono fornire un modo di rispecchiare le personalità di chi li frequenta e ci lavora; devono in qualche modo mantenere l'impronta di chi ne ha calcato lo spazio per contrastare il luogo anonimo, prodotto tipico della progettazione asettica, sia quella standardizzata che quella da copertina. La personalizzazione non deve essere necessariamente solo fisica. Il digitale può infatti essere uno strumento straordinario per trasformare di volta in volta spazi standardizzati in luoghi intimi e unici.

Quando c'è disconnessione tra pensieri, emozioni e spazi fisici, nasce un grande problema: l'empatia di chi frequenta quegli spazi scema e le persone si disconnettono anche dal processo lavorativo complessivo. Tanto è vero che alcune aziende stanno sperimentando modalità innovative per connettere team decentrati usando anche delle connessioni audio permanenti che diffondano il "rumore" degli spazi di lavoro (anche la voce dei colleghi che stanno lavorando…) per restituire ai partecipanti il paesaggio sonoro degli spazi di lavoro con il suo portato di emozioni.

Si dovrà quindi ripensare al lavoro come un processo multi-localizzato, che selezionerà di volta in volta i luoghi più opportuni: dovremo quindi pensare sempre di più alle **case come luoghi della concentrazione** e agli **uffici come luoghi di condivisione e appartenenza**.

Gli ambienti aziendali perderanno progressivamente il significato di ufficio e di scrivania personale e diventeranno un luogo di brainstorming e di incontro (anche commerciale), spazi ancora più flessibili che facilitano anche gli incontri informali (lounge). Molti stanno sottovalutando gli impatti legati al fatto che lo smart work implicherà la **"perdita" della scrivania**. Chi di noi non ha portato un pezzo della casa nella scrivania. Il rischio degli spazi di co-working è di andare a lavorare in un ambiente asettico; anche gli spazi creano empatia, come ci ricorda il titolo di un celebre libro di Harry F. Mallgrave. Per questo dovremo trovare un valore per starci. Il nuovo paradigma del "*clean desk*" deve essere trattato con grande cautela.

Per cogliere al meglio le grandi opportunità offerte dallo smart work, dobbiamo però uscire dal concetto di spazio fisico contrapposto a quello digitale.

Per questi motivi la formula semplicistica "3 giorni a casa e 2 in ufficio" è molto pericolosa. I due luoghi non sono intercambiabili, facilitano e supportano funzioni diverse. E quindi gli

uffici che complementeranno lo smart work domestico dovranno essere molto diversi da quelli di oggi. Più che *saving* sugli spazi, sarà necessaria una ridefinizione degli spazi, del loro contributo funzionale alla buona riuscita del lavoro.

L'azienda – supportata dal responsabile HR – dovrà fare dei veri e propri "**interventi di campo**" per ridefinire non solo i processi e i luoghi, ma le stesse regole del gioco. Si dovrà intervenire – in modo sistemico – su molte variabili nel riprogettare gli spazi e i tempi del lavoro post-CoVid. Il responsabile **HR diventa**, in questo percorso, un vero e proprio *Interior Designer* e *Work Architect* ed entra nel merito di come si progettano gli spazi lavorativi: sia in ufficio che a casa; sia lo spazio fisico che quello digitale.

Cambierà anche la geografia dei movimenti. Marco Bentivogli suggerisce il "diritto ai 15 minuti" come specifica progettuale: poter cioè avere tutto quello che serve nel quotidiano (lavoro incluso) a 15 minuti a piedi (o in bicicletta) dalla propria abitazione.

In questa ridefinizione dei luoghi aziendali crescerà allora anche l'importanza degli **spazi di transito** – grandi edifici (per gestire i picchi) facilmente raggiungibili e accessibili (come ad esempio gli autogrill, gli uffici postali...) – che diventeranno sedi temporanee per svolgere le funzioni aziendali collettive.

La trasformazione del team HR

La funzione HR sarà probabilmente la funzione che cambierà di più. Viene da un decennio caratterizzato da una popolarità molto contenuta: taglio dei costi, ricerca continua di *escamotage* per non premiare, insofferenza per le diversità e le eccezioni. Oggi vi è, invece, una grande opportunità per rifondare non solo un ruolo ma anche una reputazione.

Dovrà però trovare nuovi equilibri anche se – a ben vedere – HR è sempre stato **un equilibrista che cerca equilibri instabili**. Essere garante della tradizione rettificando i comportamenti ano-

mali è molto diverso dallo sperimentare processi mai visti prima. Volendo fare un'analogia, **il male è facile da individuare** e, se si decide, anche da contrastare. **Molto più difficile è creare le condizioni per l'emergenza del bene**.

La pandemia ha messo al centro – creando un caso d'uso super-concreto – la resilienza o ambidestrismo e cioè saper vivere il cambiamento continuo dovuto a incertezza. Ora serve qualcosa in più: la **possibilità di spendere al meglio le proprie competenze**. Le aziende vincenti sono state non solo resilienti all'urto della pandemia ma sono riuscite a pensare oltre creando nuovi processi evolutivi.

Prima HR era una funzione molto interna e di supporto al business, quasi simile alla finanza – e come lei molto conservativa. Inoltre raramente era percepita come critica per il successo dell'impresa. Generalmente il responsabile HR è coinvolto nei processi e raramente partecipa alla costruzione delle strategie, se non come fornitore di servizio e nell'esecuzione. Infatti negli ultimi decenni si è più spesso posizionato come amministratore di processi e come **gregario del CEO** che come contributore alla strategia, un ruolo di back office. Il rischio è di non avere una personalità professionale propria – una identità professionale riconosciuta rispetto agli altri membri più di front line del management team – e quindi di non avere riconoscimento da parte dei colleghi. A dimostrazione di ciò **raramente i responsabili HR diventano CEO**. Solo quando diventeranno autentici "business partner" – oggi questa parola indica più un titolo che un insieme di comportamenti – e incominceranno a pensare come un CEO e quindi ad aspirare al suo ruolo, potremo parlare di un vero *paradigm shift*. Per essere un autentico business partner non basta conoscere il business di riferimento, i suoi fattori di successo e le sue dinamiche; bisogna comprendere cosa serve per anticiparlo e soprattutto riuscire – ogniqualvolta sia necessario – ad anteporre le priorità di business alle priorità funzionali della direzione HR.

Solo allora il **"capitale umano"** avrà riguadagnato un ruolo centrale nel sistema capitalista.

HR dovrà dunque diventare sempre più una funzione *human-centric*; anche il profilo del team HR sarà diverso rispetto ad oggi: figure più eclettiche, capaci di interpretare i bisogni reali e non solo la coerenza rispetto alle regole. Servirà quindi più cultura generale e la funzione dovrà spogliarsi del "devi fare" e diventare un volano, un filtro, un'interfaccia, un *match-maker* fra le future opportunità, le competenze disponibili e i processi interni.

Inoltre ad aiutare HR in questo percorso vi è il fatto che i Comitati Nomine e i Comitati Rischi stanno rimettendo al centro i temi delle risorse umane: ad esempio il piano di successione, lo sviluppo di competenze chiave, il *risk management*, la *business continuity*.

Il mondo è fatto da esseri umani e sarà sempre l'uomo a guidare il cambiamento. **La competenza chiave continua ad essere il people management** e – in prospettiva – anche saper anticipare i loro bisogni. La sfida sarà prevenire, gestire e soprattutto motivare le persone, anche tramite canali social. Proprio per questo è sempre più necessario affiancare alle competenze organizzative e giuslavoristiche anche la conoscenza delle teorie e dinamiche del comportamento umano. Non ci si può improvvisare su questo tema.

E poi l'**intelligenza emotiva**: certamente HR non deve diventare uno psichiatra/psicologo, ma deve saper comprendere le proprie emozioni e quelle degli altri e far leva su queste per tenere insieme i team, gestire i conflitti e saper far vivere quelle dimensioni emotive che fanno sentire le persone al meglio nel contesto organizzativo. La sfida più importante del mondo HR sarà comunque la capacità di allenare l'intelligenza emotiva e sociale dei manager e del leadership team per far gestire con efficacia le relazioni sia all'interno che all'esterno dell'azienda, visto che si ridurranno i momenti di contatto.

In questa nuova centralità del "capitale umano" una delle sfide per il responsabile HR sarà diventare un *trusted advisor* capace di stare al tavolo e discutere non solo ciò che è di sua competenza ma più in generale i temi legati alla trasformazione aziendale. Un'altra sfida sarà il riuscire a tenere insieme l'organizzazione che sarà sempre più ibrida.

La capacità di HR è professare una sorta di **suicidio intellettuale**: stare un passo indietro o di fianco e saper sparire quando è utile. Il ruolo di HR deve garantire le connessioni e non gestire posizioni, deve agevolare la creazione di legami e reti. Deve costruire rapporti fiduciari, raccontando in modo efficace gli obiettivi. Il vero sforzo di HR è valorizzare la capacità delle persone dovunque esse siano, facendo in modo che corpo e anima siano orientate e sinergiche al risultato.

In sintesi HR dovrà occuparsi della *work experience* dei propri collaboratori. La pandemia ha cambiato questa esperienza (spesso in peggio… soprattutto per i giovani neoassunti) mischiando tutte le esperienze (personale, professionale, privata/pubblico, positiva, negativa). Inoltre HR deve diventare il **vero garante del merito aziendale**: come noto la linea tende a premiare tutti senza distinzioni, mentre HR deve discriminare per assicurare equità.

E il riconoscimento del merito non ha solo un significato individuale per chi è premiato; diventa un modo per comunicare le buone pratiche e spingerne l'adozione.

Dal punto di vista più strettamente operativo il mestiere HR sta sempre più avvicinandosi al mestiere del marketing e della comunicazione. Non ci può essere *customer experience* se all'interno dell'organizzazione non esiste il vissuto della *work experience*; è attraverso questa osmosi positiva che HR riesce a raggiungere il cuore del business attraverso l'esperienza positiva vissuta degli individui. Uno dei compiti più importanti sarà quindi **creare osmosi** per fare in modo che tutti si sentano parte del progetto aziendale, che tutti remino insieme e nella stessa direzione indos-

sando così il doppio cappello dipendente e cliente. Ciò richiederà competenze in molti ambiti.

Potremmo dire che la funzione HR più che una funzionalità è una "sensibilità" necessaria per **complementare e completare gli interstizi che rimangono quando si avvicinano linguaggi specialistici**. Il futuro capo HR dovrà saper abitare la complessità, fatta da molteplici comunità che parlano diversi linguaggi e che sono conseguentemente portatrici di valori differenti. **Sociologia del potere e del consenso** saranno dunque due campi su cui HR non potrà essere un dilettante. Capire come si forma il consenso nelle organizzazioni sarà un'assoluta priorità per il responsabile HR; e ciò equivale a comprendere – in un certo senso a controllare – come si genera la leadership. Il linguaggio non serve solo a comunicare e a scambiare informazioni: serve anche a produrre potere e a produrre consenso.

Pertanto un HR efficace non lo è solo se è un buon comunicatore ma se produce anche consenso; non per sé ma per l'azienda e per il suo leader. Diventerà quindi centrale per HR saper gestire i luoghi di comunicazione, dove cioè avvengono gli scambi informativi. Il **consenso attorno alla missione e all'azione aziendale sarà uno dei fattori di successo più importanti** nel prossimo futuro, in quanto consentirà la vera mobilitazione delle persone e la centratura delle loro azioni verso un obiettivo comune.

Il ruolo HR sarà dunque sempre più vivace e creativo, anche perché la componente più operativa tenderà ad essere esternalizzata ai centri di lavorazione.

Un ulteriore aspetto che crescerà di rilevanza è il ruolo di HR nel **facilitare l'interazione dell'azienda con la sharing economy** – e cioè con attori non dipendenti ma che creano valore per l'azienda. Pensiamo ad esempio agli influencer che danno suggerimenti su temi che orientano gli acquisti di prodotti aziendali.

La sfida delle competenze

Il tema delle competenze è forse il più complesso da sintetizzare; è un tema dove entrano i differenti settori economici, le differenti storie aziendali, i differenti stili manageriali e di leadership; e dove i tecnicismi non possono essere completamente eliminati. Non basta più lo sguardo sul presente, ma serve un punto di vista sul futuro, sulle competenze che serviranno, su ciò che faranno le macchine e il digitale. Una misura della qualità delle risorse sarà, allora, **non tanto essere occupato ma occupabile**.

Le conversazioni fatte con i diversi autori mettono in evidenza che saranno necessarie **sia varietà che ridondanza** per affrontare meglio il futuro. Si dovranno dunque aumentare i **sensori per capire una realtà sempre più complessa e cangiante**. Più aumenta la complessità più sensori servono per cogliere la crescente varietà che la complessità richiede. Ma nel contempo servirà anche più eccedenza, che potremmo definire come una non finalizzazione delle competenze. L'eccedenza è, come noto, un tema evolutivo: avere sensori che adesso non uso ma che si attivano quando c'è un nuovo segnale. Volendo coniare uno slogan ad effetto, volutamente provocatorio, potremmo dire: **"grasso è bello"**. La scommessa più grande sarà dunque: "quali competenze serviranno nel prossimo futuro".

Emerge con chiarezza che serve quindi una nuova sensibilità, un nuovo umanesimo, una capacità di visione integrata che vada oltre la visione puramente sistemica. **L'iperspecialismo delle competenze sarà sempre meno rilevante**. È una partita che giocherà più il digitale, con i suoi sistemi di intelligenza artificiale, i suoi big data e le sue infinite capacità di archiviazione. Sarà invece importante saper leggere i diversi contesti… e avere una grande sensibilità ai diversi tipi di linguaggi, al ciclo di vita delle parole e dei simboli; per poter diventare facilitatori dell'avvicinamento dei diversi linguaggi, prodotto dello specialismo esasperato.

Un punto comune a tutti è che le competenze più pregiate saranno le **meta-competenze**, una sorta di terra di mezzo fra *mindset* e competenze tradizionali. Spesso vengono confuse con le *soft skill* – altra accezione molto, troppo generica; potremmo definirle come un *blend* fra *hard competence* e *behavioural competence*. Esempi di meta-competenze sono la capacità di capire contesti, di sviluppare un pensiero complesso e di creare connessioni, di essere generativi, di possedere intelligenza emotiva. Prendiamo ad esempio l'**intelligenza emotiva**: nelle aziende si è sempre pensato che le emozioni fossero qualcosa che andasse evitato. Per questo motivo i manager non si accorgono degli stati d'animo dei propri collaboratori, non ne capiscono le cause, non sanno come gestirli. La regola era semplicemente evitare le esplosioni emotive, nascondere il proprio stato emotivo. Oggi invece si è finalmente capito che le emozioni sono un'energia potente e indispensabile, che l'empatia è un collante straordinario per tenere insieme le organizzazioni, che il *pathos* è una leva persuasiva potentissima, molto più del logos, del puro ragionamento logico alimentato dall'uso compulsivo di numeri e grafici. L'intelligenza emotiva, inoltre, alimenta l'*energy leadership*, che richiede non solo carisma ma anche energia psicofisica.

Il concetto di meta-competenza vuole superare dunque la separazione fra competenze hard e soft: servono tutte e due e in modo bilanciato. Prima si puntava tutto sulle *hard skill*, poi solo sulle *soft skill*: ma adesso è fondamentale possederle tutte. Ed è proprio il lavoro che consente l'integrazione in modo naturale di queste due componenti, fondendo gli apprendimenti in un unico *outcome*: l'esperienza.

Ma forse la più importante delle meta-competenze sarà la **consapevolezza di essere consapevole** che, a ben vedere, è proprio ciò che caratterizza l'essere umano. Quando svolgiamo un compito, dobbiamo completarlo subito (perfino il libro che stiamo leggendo); ci sembra di non poter lasciare nulla in sospeso.

Anche in questo caso la consapevolezza di essere consapevole è importante e ci può dare maggiore libertà d'azione, scegliendo noi il tempo opportuno per fare le cose, senza farci condannare dall'ansia di completamento che – a sua volta – è alimentata dal timore di dimenticare.

Sono in molti a sostenere che si sia finalmente esaurita la **retorica del talento** – non perché i talenti siano meno importanti; anzi. Ma perché la vera sfida delle competenze non è rendere i talenti ancora più talentuosi, quanto invece l'*upskilling* generalizzato: spostare cioè in alto la gaussiana – il buon comportamento medio – e "alzare la media" alla partecipazione, alla contribuzione, al valore aggiunto. Inoltre un *upskilling* efficace e duraturo non è tanto aggiornare le competenze ma cambiare il *mindset* (e il *purpose*) delle persone. E affinché ciò sia possibile HR deve tornare a "rioccuparsi delle cose" in modo concreto, sporcandosi le mani e costruendo un personale punto di vista sui temi delle competenze. **L'approccio prevalente è però ancora troppo "salgariano"**, caratterizzato cioè dal "mi hanno raccontato che…".

Volendo dare uno sguardo alle competenze più citate perché considerate critiche per il futuro scenario competitivo emergono alcune componenti che hanno a che fare con la dimensione emotiva e di gestione del contesto che varia rapidamente e altre che fanno riferimento agli aspetti più cognitivi della lettura e interpretazione della realtà.

Per quanto riguarda le prime componenti emergono:

La **capacità di adattamento**: adattamento su diversi fronti non solo sapendo ritornare ad una parziale normalità ma anche riuscendo ad adattarsi a una trasformazione digitale. Non è la semplice capacità di adeguamento (che è negativa) ma è il saper ridefinirsi in funzione delle mutazioni del contesto; è un aspetto profondo di dominio interiore ed è molto lontano dal concetto di *smart* (che implica un semplice adeguamento alla tecnica). Questa capacità adattiva deve partire da noi stessi – in modo pro-

attivo – e non dall'esterno – come risposta reattiva. È dunque un mutamento endogeno più che esogeno; diventa un modo di leggere il contesto, cogliendo nuovi *insight*. L'adattabilità richiede flessibilità e viceversa. Il concetto di **flessibilità** ha rilevanza sia in un contesto di crescita che di restrizione: si deve cioè usare il segno più o meno a seconda del contesto. Inoltre quando vi è grande flessibilità le persone tendono ad autoregolarsi. Questa capacità di adattamento è inoltre strettamente connessa alla curiosità intellettuale e al saper gestire relazioni complesse.

Il **conosci te stesso**, e cioè la capacità di conoscenza di se stessi, di conoscere i propri limiti e punti di forza e di sapersi sviluppare. Determinante per questa capacità sarà l'**alfabetizzazione emotiva** e cioè la capacità di ascolto di se stessi e delle persone, riuscendo anche a immaginare – a fronte di un problema comportamentale – i contesti e le cause che lo hanno causato, riuscendo anche a neutralizzare le interferenze del senso di colpa. Il **carattere** sarà molto importante per saper individuare e gestire lo stress e i crescenti disagi psicologici. Anche la capacità di capire i punti di armonia fra le persone: il legame tra le persone si mantiene grazie a una capacità di ascolto e osservazione, che ci consente di anticipare i disagi e comprendere le criticità emotive. La competenza più potente di chi ha carattere è il saper **padroneggiare la "frustrazione positiva"**: sai dove andare e hai anche molti elementi che ti possono aiutare; ma il gap è evidente e rende l'obiettivo non immediatamente raggiungibile. Dobbiamo allora saper stimare la distanza con l'altra sponda e saper costruire il ponte (saperlo disegnare…) per raggiungerla. La frustrazione deve essere vissuta e dominata e non può essere evitata, solo sublimata. Questa capacità di gestire in modo attivo e creativo le frustrazioni richiede quella fase evolutiva che Sigmund Freud ha sapientemente rappresentato con il passaggio dal principio di piacere al principio di realtà, dove si apprende a differire.

Essere **resiliente**, accettando quello che ci porta la realtà; è una

sorta di flessibilità mentale che ci rende capaci di adattarci, cambiando spesso ruolo/mestiere e ci difende dai malesseri psicologici. Tra l'altro sono aumentati molto il *burn-out*, la depressione, e gli attacchi di panico. Nella fase acuta della pandemia anche le persone più ambiziose e con molto carattere hanno trovato nel confinamento e nella mancanza di opzioni una vera sfida. Serve dunque una *resilience* mentale, non solo fisica.

In riferimento alle dimensioni più cognitive relative all'interpretazione della realtà sono state citate come rilevanti alcune specifiche capacità.

La capacità di **formulare una visione d'insieme** e darle concretezza, renderla vivida, quasi afferrabile. È quella che in inglese viene chiamata *envisioning*, espressione molto più potente di immaginazione. Questa capacità di costruire visione è una figura retorica molto conosciuta e padroneggiata dagli antichi: era detta ipotiposi e Quintiliano la definiva come quella tecnica di usare il linguaggio in modo tale da fornire l'impressione non tanto di sentire le parole quanto di vederle. Parlare agli occhi e non alle orecchie. I grandi predicatori gesuiti dell'era barocca avevano una particolare abilità – nelle loro prediche – di mettere dinanzi agli occhi dei credenti il *supplizio dell'inferno*, spingendoli a non peccare. Il potere di questa tecnica è stato celebrato – anzi cantato – da una delle più belle canzoni del '900: *Imagine* di John Lennon.

"L'arco dell'universo morale è lungo ma inclina verso la giustizia", l'essenza del tema *Diversity Equity and Inclusion* viene racchiuso in questa citazione di Martin Luther King. È un tema di grande rilevanza che tocca tutte le organizzazioni e in modo più ampio tutta la società civile. Le organizzazioni mai come ora hanno bisogno di una forza lavoro che valorizzi al meglio le persone superando le diversità di genere, di età ed etnia ma sono necessarie azioni correttive alle disuguaglianze note a tutti. La maggior parte degli autori ha indicato un forte coinvolgimento

e impegno nel superare queste differenze, che in Italia sono certamente maggiormente riconducibili alla diversità di genere, attraverso programmi che coinvolgono tutti i processi HR in modo trasversale. Gli obiettivi che si vogliono raggiungere si riferiscono alla creazione di una cultura inclusiva in cui le persone si possono sentire accettate e valorizzate per quello che sono. Questo approccio ha certamente un impatto positivo sia sui candidati che sui clienti.

Il *problem solving,* inteso però come saper innanzitutto inquadrare - fare il *framing* - il contesto in cui si opera; il tipo di soluzione da adottare non dipende solo dal tipo di problema ma anche dal contesto in cui il tema è immerso. La nuova formazione dovrebbe organizzarsi pertanto non sui casi "harvardiani" ma su problemi reali da risolvere. Man mano, inoltre, che il contesto diventerà più imprevedibile e discontinuo – potremmo dire mai visto prima – l'abilità del *problem solving* dovrà essere preceduta da una competenza ancora più pregiata: il *problem finding*, e cioè la capacità di identificare il giusto problema da risolvere. Troppo spesso la carenza di intuito strategico ci porta ad applicare il nostro talento sul problema sbagliato.

Il saper **agire in contesti ambigui**: le curve della crescita e dell'innovazione delle imprese si trasformano; prima i momenti erano sequenziali (cresco, mi irrobustisco, mi stabilizzo, cerco efficienza); ora sono paralleli; devo innovare e nel contempo tagliare i costi. Questo contesto diffonde ambiguità e paradossi, che vanno però colti nella loro interezza e ricchezza informativa e non ridotti a schemi interpretativi apparentemente più maneggevoli, ma nella sostanza privi di suggestione e vitalità. Questa competenza si può anche declinare nella capacità di **leggere e reggere la complessità** e nella disposizione ad **accogliere il "mai-visto-prima"**.

La complessità pone un discrimine tra coloro che la soffrono e le persone che la cercano per provare a dominarla. In generale

la complessità è un po' dovunque, non solo nei ruoli tecnologici e innovativi, anche se i ruoli diventano sempre meno "puri" e perciò sempre più complessi. A ben vedere, saper abitare la complessità non è una competenza ma un'attitudine, un'attitudine ad andare verso la complessità con un approccio costruttivo e non spaventato e sostenuto da un forte elemento di coraggio. La predisposizione a vivere con serenità una situazione complessa è il fattore che distingue coloro che sapranno abitare la complessità senza tentare a tutti i costi di ridurla e imbrigliarla.

Ci sarà infatti abbondanza di pensiero calcolante e una scarsità di pensiero pensante, un pensiero che va oltre i limiti, un pensiero complesso, un pensiero riflessivo (che riflette sulla sua stessa attività di pensare) e critico. Inoltre non basta pensare bene ma bisogna anche comunicare bene il proprio pensiero agli altri.

La *Data Fluency* e cioè il sapersi muovere a proprio agio nel mondo dei dati, big e small, quantitativi e qualitativi, precisi e sfocati.

La *Customer Obsession* è una sindrome che ci spinge a dedicare il maggior tempo possibile a osservare i consumatori, a studiarne i comportamenti e ad anticiparne i nuovi bisogni.

La **gestione consapevole ed efficiente del tempo**: il tempo diventa qualcosa di non scandito (troppo liquido) e di cui tutti tendono ad abusare. Bisogna entrare in una nuova concezione del tempo e incominciare a gestire il tempo per risultato e non per processo.

E infine – *last but not least* – un'adeguata cultura digitale – o meglio una **intelligenza digitale** – che vada oltre la semplice alfabetizzazione digitale, la *proficiency* nel conoscere i termini e usarne con agio i suoi principali strumenti. Il concetto di intelligenza collegata al digitale – che rende possibile un *digital mindset* – viene dall'espressione inglese *intelligence,* che ci suggerisce che la padronanza del digitale non è legata solo alla conoscenza di procedure, strumenti e app ma deve cogliere

anche l'intima interrelazione fra intelligenza e informazione.

Un'ultima considerazione sulle competenze digitali: sono ancora troppo pochi i personaggi del settore digitale che diventano CEO… L'unico caso viene dai gestori di siti di eCommerce, che sono molto ambìti nelle aziende come CEO: infatti sono figure professionali molto orientate ai risultati commerciali, sono a loro agio con la tecnologia digitale e ne conoscono la complessità, sanno gestire le risorse sotto stress operativo e hanno competenze multidisciplinari, dovendo interagire con sviluppatori, marketer, esperti di logistica, gestori di pagamenti, giuristi…

In alcune aziende particolarmente innovative e alla ricerca continua di talenti sta emergendo una nuova competenza pregiata, per sua natura difficile da perimetrare e intrinsecamente olistica: **l'ingrediente speciale di una persona**. Il suo modo unico di affrontare le cose e i problemi, il suo *inner trait*: è una competenza vitale per fare carriera e lasciare il segno. È un misto di trasparenza, comunicazione aperta, *unbiased* e rispettosa. Potremmo considerarlo una sorta di *Secret Thought* che rende la persona unica, ciò che la persona porta di speciale in azienda. È una competenza non necessariamente legata al suo ruolo lavorativo. Vediamo questo "ingrediente" all'opera, lo individuiamo immediatamente non appena vediamo la persona infiammarsi, accendersi di passione. Questo "ingrediente" contribuisce anche a costruire la leadership. Ad esempio Google la chiama *Googliness*: «*Other companies screen for intelligence and experience in potential recruits. But Google also looks for "Googliness" – a mashup of passion and drive that's hard to define but easy to spot*.» (www.thinkwithgoogle.com).

Ci sarà dunque moltissimo da fare nel prossimo futuro in termini di sviluppo e formazione della forza lavoro. Si parla molto di *reskilling*, ma dobbiamo reinterpretare il *reskilling* come i giapponesi intendono il concetto di **riparazione:** il vaso rotto riparato vale di più in quanto non solo viene ripristinata la fun-

zionalità dell'oggetto, ma con la riparazione diventa unico. Nella cultura giapponese, infatti, il *kintsugi* è l'arte di riparare il vasellame con oro o argento liquido o lacca con polvere d'oro. Per sancire l'unicità dell'oggetto riparato non solo si evidenziano le riparazioni, ma si impreziosiscono.

Un'ultima considerazione: le competenze si possono comprare, l'attitudine no. È quindi necessario porre attenzione all'attitudine e alle predisposizioni dei singoli per valorizzarne le differenze rispondendo così alla complessità del contesto in cui operiamo. L'attitudine positiva è qualcosa che si può imparare… bisogna essere positivi verso l'azienda e verso il futuro. **La vera discriminante sarà l'attitudine e la positività verso il futuro**.

Le nuove frontiere della formazione

Le fonti autentiche dell'apprendimento sono il 70% *on the job*, facendo cioè il mestiere; il 20% grazie alla capacità di stare connessi con gli altri e quindi essere parte integrante della comunità nell'apprendimento ed essere protagonisti nel proprio lavoro; e il restante 10% grazie al palinsesto di formazione offerto per essere fruito autonomamente. Pertanto **la formazione più importante non si fa in aula**. L'aula non è più la soluzione; anche nella normalità è sempre stata molto costosa e ci possono andare poche persone alla volta. Non basta però il *digital teaching*: bisogna mettere in moto il processo e la voglia di apprendere, che deve diventare qualcosa di veramente appassionante ed efficace.

Inoltre la formazione non è separabile dallo sviluppo: è quindi un percorso lungo. Il discente ha bisogno di un'àncora permanente – il *magister* – che si occupa della *Bildung* delle persone, della formazione complessiva di carattere e competenze.

E sarà sempre più importante, anche se non banale da realizzare con un impatto misurabile – posto che sia sensato misurarlo. Non sarà infatti banale **convincere persone senior a rimettersi a studiare**, soprattutto **dimenticandosi di quanto imparato prima.**

Non possiamo però più permetterci di non studiare. Oramai oltre a non aver idea di ciò che non sappiamo e che dovremmo sapere, **non sappiamo più neanche spiegare ciò che sappiamo**; e questo tema sta diventando un problema perché riduce la catena di trasferimento del sapere.

Una formazione effettivamente formante è per sua definizione strategica ed ha sempre una finalità di medio termine**. Non può dunque essere a catalogo;** ciò è contrario alla sua stessa logica. La formazione che serve ha sempre una genesi strategica: parte da un problema da affrontare e non può essere semplicemente reattiva, come invece l'approccio a "catalogo" ipotizza. La chiave di volta è la **curiosità, che è un motore potente e oltretutto è contagiosa**: è lì che si deve andare per rimettere in moto l'apprendimento.

Gli strumenti formativi più importanti del futuro per irrobustire le *soft skill* saranno soprattutto i **momenti esperienziali**; infatti le *soft skill* – e le meta-competenze – si sviluppano solo se ci si mette in discussione. Sarà dunque fondamentale creare le condizioni perché ciascuno sia in grado di sapersi creare una *learning experience*, l'esperienza di imparare. Il tema dell'auto-apprendimento diventa dunque essenziale. Inoltre, in questi ambiti, è l'effetto imitativo il vero motore formativo: anche per questo motivo è fondamentale formare i capi trasformandoli in *role model* capaci di instillare nelle organizzazioni i comportamenti virtuosi.

Ogni momento di apprendimento deve **lasciare una traccia di dati** e questi dati sono i tag che devono contribuire a costruire il DNA dell'apprendimento dell'individuo.

Il **digitale** – dal punto di vista formativo – può essere potente perché consente di gestire al meglio il tempo personale, permettendo di allocare il quando fare formazione in funzione del tempo e dell'energia personale a disposizione. Inoltre, molto spesso, **la formazione in presenza non è necessariamente spinta da un**

vero interesse al sapere. È l'evento in quanto tale, il luogo, le relazioni che ne possono nascere. Con l'online ci sarà meno tempo per "fabbricare" relazioni e più tempo per stare sul pezzo, leggere, consultare, rivedere.

Le **nuove piattaforme digitali per supportare l'apprendimento** non sono solo strumenti potentissimi di addestramento e allenamento ma anche di *assessment* per valutare capacità e anche potenzialità. Spesso, però, il mondo HR si concentra sulla **ricerca del gadget iper-tecnologico**, sullo strumento che stupisce, sull'effetto "wow". Vedono come fragilità della formazione la difficoltà di attrarre i discenti e non l'inefficacia nel supportare un apprendimento sostanziale e memorabile. È allora frequente che le riunioni con i fornitori di formazione inizino con la domanda "Cosa ci fate vedere di bello?".

Servono inoltre **cicli formativi più lunghi e coerenti**, non episodici. Bisogna progettare narrative educative che durino per almeno 6 mesi. E ciò è ancora più importante vista la crescente frammentazione delle attività – un tempo resa possibile e oggi sempre più imposta – dal digitale.

Bisogna però costruire percorsi senza che le persone si accorgano di essere all'interno di un percorso. Quando si pubblica un articolo, se viene letto, il sistema deve proporre al lettore dei corsi di approfondimento sull'argomento. Bisogna allora far crescere nelle persone il bisogno di aggiornarsi: si deve creare interesse e spingere moltissimo i percorsi di auto-formazione facendo *push* di proposte non appena l'utente manifesta un interesse.

Il **formatore diventerà allora sempre di più un designer** – o meglio un *learning designer* – che lavora non più sui contenuti ma sui processi di apprendimento. Inoltre la misura pratica dei risultati della formazione è vedere concretamente come le persone sono cambiate. Cresce inoltre l'importanza dei "**formattori**", i formatori che usano le tecniche attoriali per coinvolgere.

Un'ultima riflessione, che sembra una curiosità aneddotica ma

sta invece diventando un drammatico ostacolo al cambiamento. **HR investe pochissimo nella formazione per se stesso** e i responsabili HR partecipano raramente a percorsi formativi.

La rivoluzione digitale: luci e ombre

La rivoluzione digitale sta toccando ogni aspetto della società e del vivere aziendale e una lettura delle sue forme e dei suoi impatti esula dagli scopi di questo libro.

Quello che è emerso dalle interviste, però, sono le molte implicazioni della rivoluzione digitale sui compiti, le azioni, le competenze e le sensibilità del team HR.

Innanzitutto in un mondo sempre più digitale – **un mondo che sta diventando esso stesso una piattaforma digitale** – diventa ancora più prioritario concentrarsi sulle risorse umane. Gli ambiti di intervento sono molti.

Ad esempio il **digitale apre la collaborazione fra le generazioni**, ribilanciando i rapporti di forza fra senior e junior. Nei rapporti di forza fra generazioni non conta più solo l'esperienza maturata; anche il giovane nativo digitale senza esperienze lavorative pregresse può portare importanti contributi al senior. Se mal presidiato, questo fenomeno può invece creare rotture generazionali: la cultura digitale non deve dividere, né generare paura ma creare nuovi ponti fra generazioni. Oltretutto nelle grandi aziende ci sono sempre meno giovani – o meglio ne entrano troppo pochi. Una delle sfide sarà allora ripensare in maniera fluida i benefit aziendali, che a ben vedere sono i paradigmi valoriali che definiscono la desiderabilità di un'azienda, che cosa davvero vale per gli impiegati oltre alla dimensione retributiva. Per un giovane non è tollerabile dover mettere una password per entrare nella WiFi aziendale: deve essere automaticamente accessibile perché viene "riconosciuto" dall'azienda. In Barclays se si rompe un computer... ti mandano subito a casa un computer nuovo... è un nuovo modo di marcare il senso di appartenenza (è "l'amore

dell'azienda" che viene sentita come vicina). **Nel futuro ci saranno meno dipendenti e quindi andranno "coccolati"**.

Inoltre le sempre più frequenti interazioni mediate dal digitale **richiedono di rimettere al centro – adattandoli al contesto digitale – l'etichetta, i buoni comportamenti;** non è il digitale che ce lo ha imposto ma, nel mondo digitale, ci stiamo comportando spesso come maleducati: mail inutili, riunioni sempre in ritardo. E ciò intossica le relazioni, appesantisce le comunicazioni. Il digitale ci obbliga a un *reframing* anche della nostra vita personale.

È poi necessario **dare al digitale la giusta posizione**: oggi arriva dappertutto e dove arriva tende a trasformare ciò che trova. Oltretutto le funzioni preposte alla tecnologia e i fornitori propongono sempre una soluzione migliore rispetto a quella correntemente in uso. Ma spesso non sono presenti le condizioni per un utilizzo consapevole della tecnologia, che ci faccia capire a cosa serve davvero. La domanda diventa "cosa va fatto perché i decisori capiscano a cosa serve davvero la tecnologia?". Il rischio è che diventi una "tecnologia per la tecnologia", uno strumento fine a se stesso. Bisogna ricondurre il più possibile le scelte digitali agli obiettivi di business, perché spesso il digitale in continuo aggiornamento distoglie dagli obiettivi primari.

Vista la crescente digitalizzazione, il **rischio è che il capo ICT diventi nei fatti** – vista la rilevanza dell'agenda digitale – **il CEO dell'azienda** senza che nessuno se ne accorga o che lo abbia deliberato.

Oltretutto ogni nuova funzione pratica del digitale comporta un nuovo livello di astrazione: qui sta la difficoltà del digitale, che richiede persone con capacità di astrarre, concettualizzare e riflettere e applicare il pensiero critico. Serve cultura umanistica e non solo tecnica. Per questi motivi una buona cultura digitale richiede anche una buona cultura umanistica.

La sfida del digitale per il team HR

La famiglia professionale HR è una delle **meno sensibili ai temi del digitale**: lavora poco sulle piattaforme digitali e sui big data (solo sui dati amministrativi e di *assessment*); se non aumenta la sua *digital proficiency* sarà molto difficile che sia in grado di aiutare l'azienda verso la transizione digitale.

Ma la competenza digitale non basta; serve anche la **cultura**, sempre più importante nel supportare e orientare le grandi trasformazioni. E sono proprio nel mondo HR le chiavi per costruire la cultura di un'impresa, orientarla, diffonderla. Per questo motivo la vera funzione chiave nella *Digital Transformation* è proprio HR: perché si occupa della parte culturale, e lavora sull'inserimento delle diversità e sul loro amalgamarsi nell'azienda. Per assecondare la trasformazione digitale e aiutare i dipendenti a coglierla, ci vorranno certamente i "*Digital Twin*" – gli alter-ego digitali delle persone che continueranno l'interazione sulla Rete e negli ambienti digitalizzati. Ma questo non basterà. Serviranno anche i *"Change Twin"* che aiuteranno le persone a cogliere le potenzialità della trasformazione entrando nella necessaria zona di *uncomfort* che ogni cambiamento comporta. In questa forma di accompagnamento – che potremmo chiamare "*Transformative Mentorship*" – un aspetto fondamentale è comprendere le specificità degli individui per creare le giuste condizioni per il cambiamento. Tutte le persone hanno un talento ma non tutti lo hanno fatto fiorire, spesso perché erano le condizioni esterne a non essere adatte. Ci sono specifici fiori che si adattano a specifici luoghi – la terra fertile, la roccia, il deserto, l'acqua...

Inoltre, quando la **paura di cambiare è manifesta**, il cambiamento può essere affrontato e supportato con efficacia in quanto HR ha gli strumenti a disposizione, talvolta, però, serve un sistema progressivo che accompagni al cambiamento per consentire gradualità anche nel dischiudere i bisogni – approccio che riduce il timore di cambiare.

Un'opportunità che il team HR dovrà cogliere nel gestire questi complessi processi di cambiamento sarà rendere operativo il meccanismo del *Dual operating system*, come quello elaborato ad esempio da John Kotter: una sorta di governo ombra che si attiva quando c'è una novità fuori standard. La gerarchia è affidabile, efficiente e porta avanti i piani previsti, ma non è pronta per un'eccezione improvvisa. È allora che entra in scena un network di volontari che si attivano e organizzano per affrontare il mai-visto. Una sorta di piramide rovesciata – un modello più simile al sistema solare che non alla piramide di Giza – per dare letture alternative.

Più in generale – nell'affrontare la trasformazione digitale – HR si è defocalizzato sul tema "che tipo di umanità dobbiamo possedere per usare al meglio il digitale", puntando invece al **protezionismo procedurale**. La funzione HR deve attuare una riconciliazione con i temi dell'umanesimo digitale e vedere il rischio digitale non come un tema patologico ma antropologico.

Serve dunque una vera capacità di reingegnerizzare i processi sapendo davvero misurare la produttività aziendale. Servono anche **skill di marketing sociale**, per convincere l'audience interna della bontà dei nuovi processi.

HR deve tenere insieme tutto ma rifuggendo la tentazione di andare sul palco. HR deve essere dietro, deve essere **il regista arretrato, non il centrocampo.** La metafora più forte non è il calcio ma il rugby (anche per i valori sottesi), dove la vittoria passa sempre dal compagno, ed è tutta la squadra che segna. Volendo usare un'immagine evocativa, potremmo dire che le caratteristiche di un futuro HR dovrebbero essere: **occhi grandi, orecchie tese, un cuore aperto ma la forza e determinazione di un rinoceronte**.

Inoltre HR deve diventare un interlocutore essenziale nel **comprendere in profondità le implicazioni legate a una adozione capillare del digitale**. In particolare come cambierà il modo di lavorare a causa del digitale, che tipo di stile manageriale dovrà

consolidarsi (stile, tono di voce, *digital proficiency*…) e come dovranno essere ridisegnati i processi decisionali e – più in generale – tutti i processi sensibili alla rivoluzione dei dati.

E poi vi sono i **rischi della digitalizzazione,** i lati oscuri e gli "errori" di una *Digital Transformation* mal fatta. Per evitarli HR dovrà dedicare sempre più tempo a monitorare e presidiare anche le dimensioni problematiche del digitale. Già si vede nello Smart Working, che sta portando con sé – oltre ai molti benefici – anche molto malessere psicologico. Oltretutto prima il sindacato era più attivo nel dare all'azienda elementi sentinella su possibili malesseri ma oggi il sindacato è molto depotenziato e queste antenne devono svilupparle i manager e il team HR.

L'iperdigitalizzazione forza dunque HR a incominciare **a trovare strumenti efficaci per migliorare la salute mentale dei dipendenti**. Le dimensioni problematiche sono in crescita non solo come numerosità ma anche come casisitica. Ad esempio con lo smart work diffuso **sono esplosi i casi di** *Sexual Harassment* **verbale.**

Il capo HR deve dunque diventare il **punto di equilibrio nella ubriacatura digitale**: è l'unico che ha il "terzo occhio"; non agisce, cioè, solo sul suo team ma anche sui team degli altri capi. Inoltre non legge solo il fenomeno tecnico ma anche le implicazioni psicologiche e culturali. Uno dei rischi è, infatti, che tutto venga visto con il prisma della tecnologia, mentre si deve partire dal business e dai bisogni – espressi o inespressi – dei dipendenti. **Il team HR, dunque, deve rimettersi a studiare**.

Va tenuto assolutamente a bada il forte rischio – sempre in agguato – di autoreferenzialità di una casta tecnologica nuova, e in questa luce HR deve avere una funzione di raccordo tra le persone e le varie funzioni.

Se la tecnologia non è ben utilizzata, infatti, distrugge il pensiero divergente perché l'intelligenza divergente è quella che ci fa risolvere i problemi capovolgendo la prospettiva.

La sfida di HR è dunque uscire dalla propria trasformazione e riallinearla al cambiamento generale dell'azienda (grande tema di allineamento verso il business… che continua a cambiare). Bisogna saper **cambiare nel cambiamento**.

In conclusione, la funzione HR sarà **la cartina al tornasole dell'autentica divisione tra aziende che sono nel futuro e aziende che sono nel passato**. Sarà cioè la grande discriminante sulla concretezza del cambiamento. Il 90% della funzione HR è ancora simile a come era negli anni Settanta. Sono poche le aziende che hanno scommesso, o per sbaglio o per convinzione, su una funzione HR come trainante del business dell'azienda. Modello contrapposto a quello degli anni '70 è quello di HR come parte integrante e propositiva del business, non ancillare.

Il crescente potere dei dati

La rivoluzione digitale non è completamente comprensibile se non si affronta la rivoluzione dei dati. I dati c'erano anche prima del digitale, ma la loro quantità, ricchezza, diffusione e utilizzo sono cresciuti enormemente grazie all'ecosistema digitale.

Molti sostengono che **il petrolio del futuro saranno i dati**. Forse la metafora non è completamente calzante ma è molto suggestiva e ribadisce un vecchio adagio: "informazione è potere". In ogni caso tutte le competenze che servono per valorizzare dati e informazioni saranno critiche; in particolare fondamentale sarà il saper estrarre il valore dal dato, e quindi saper trovare le fonti giuste, separare il grano dalla zizzania, e interpretare correttamente i dati prendendo decisioni appropriate. La sfida del digitale sarà il **capire i meta-dati**, cioè le informazioni relative alle informazioni, per riuscire a scegliere e interpretare al meglio i dati.

Certamente i dati sono fondamentali e sembra esserci una corsa alla raccolta del dato più che al suo utilizzo. Avere a disposizione il maggior numero di dati possibili sulle persone per riuscire a fare previsioni e prendere le decisioni sul talento è l'esigenza

maggiormente riscontrata. Tuttavia c'è anche la consapevolezza che è necessario passare dai big data agli small data, per non perdersi nei meandri delle informazioni non significative. Per questo motivo risulta necessario avere un approccio all'interpretazione delle informazioni che sia sostenuto da una parte da teorie di riferimento e dal monitoraggio costante dei dati. Un'ambizione che tutti gli HR hanno è il collezionare i dati che è possibile riutilizzare. Partendo dal processo di reclutamento fino al piano di successione, come posso valorizzare le informazioni per i diversi *stakeholder*, persone, manager, HR, CEO? In modo tale che è possibile collegare la strategia di sviluppo delle persone con la strategia organizzativa? Queste sono le domande alle quali risulta necessario dare risposta per gestire il *Talent Management* in modo agile e dinamico come il contesto oramai ci impone.

I dati sono dunque una straordinaria opportunità; c'è però **la sfida della privacy**. Dovremo imparare a usare i dati non per controllare ma per migliorare, passando dal modello estrattivo a un modello partecipativo dei dati.

E lo smart work?

Lo Smart Work **ha cambiato moltissimo il modo di lavorare e ha lasciato in generale un grande livello di soddisfazione**. Ma è stato una riposta all'emergenza e oggi la vera questione è riprogettare i modi di lavorare – che useranno ampiamente anche lo Smart Work – in modo più consapevole e pianificato.

Lavorare in Smart Work richiede anche di fidarsi, di lavorare per obiettivi predeterminati, di gestire il tempo in modo flessibile. Certamente la sua adozione forzata a causa del distanziamento sociale ha reso inaggirabile una grande domanda: "**Qual è il vero valore di venire in ufficio?**".

Va comunque **scardinata la vecchia logica duale dello Smart Work**: o lavori in ufficio o fai Smart Work. Con il passare del tempo lo Smart Work diventerà un modo specifico di lavorare,

usando in modo efficace gli strumenti digitali e i dati e con l'abilità di riuscire a lavorare dovunque, trasformando ogni luogo in un ufficio. Già da tempo nelle aziende multilocate, viene fatto Smart Work anche quando i dipendenti interagiscono fra diversi uffici senza spostarsi.

Lo Smart Work è infatti la **rappresentazione concreta dell'ibridazione fra digitale e fisico** e la sua efficacia dipende dall'equilibrio fra i due mondi. Se prevalesse la polarizzazione sull'analogico, perderemmo l'appuntamento con il futuro; se prevalesse, invece, la polarizzazione sul digitale, uccideremmo il vero concetto di Smart Work che è anche libertà di poter scegliere dove lavorare.

Uno degli aspetti più *disruptive* è che lo Smart Work ha messo in luce le incompetenze. Non solo quelle digitali. Una riunione organizzata e mal gestita, prima era tollerata. Era comunque un'occasione di socialità e di rottura della quotidianità. Oggi – con i webinar – **l'incapacità non è più tollerata e le persone deluse "cambiano canale"**. Questo aspetto metterà molta pressione anche sui manager e sul management team.

Questo fenomeno è acuito dal fatto che sta nascendo una sorta di **ipocrisia del coinvolgimento** che tenta di reintegrare l'assenza delle relazioni *face-to-face* e degli incontri spontanei con meccanismi artificiali di coinvolgimento online. E l'aumento dei contatti on line non sempre è proporzionale con l'aumento delle cose utili da dire e condividere.

Oltretutto lo Smart Work può anche **diventare un metodo "furbesco" di gestione degli esuberi**. Si concede di lavorare a casa anche a risorse che non si intende utilizzare più, parcheggiandoli fuori dal contesto di lavoro e – progressivamente – togliendoli dai processi aziendali chiave. Se poi le persone sono scomode anche per i loro comportamenti, lo Smart Work le neutralizza senza però prendere decisioni formali.

Un altro problema emergente con lo Smart Work diffuso è il

rallentamento di quelle attività che richiedono meno autonomia, dove cioè le cose vanno fatte in modo collettivo. L'efficacia del fare bene insieme ma da remoto non è ancora evidente. Un conto è fare una riunione dove uno parla e gli altri ascoltano e un'altra cosa è organizzare una sessione di *brainstorming* che deve produrre nuovi *insight* o un nuovo approccio ad un problema.

Anche **l'affaticamento da video comunicazione** sarà un tema da analizzare e tenere sotto traccia. Non solo per il tempo eccessivo davanti al terminale e per le riunioni infinite, ma anche perché spesso l'ergonomia non è ottimale: lavorare per molte ore seduti su una sedia scomoda in cucina danneggia il nostro corpo.

E poi **la vitalità delle relazioni aziendali che si viene a perdere**: un giovane neo-assunto ha bisogno di relazioni umane – di diversità, di relazioni allargate – mentre un senior può fare tesoro di quanto ha vissuto. Forse il tema potrebbe diventare: fare in modo sistematico Smart Work solo dai 50 anni in su.

Per compensare l'isolamento e la frammentazione, molte aziende stanno inserendo nei piani attività dei momenti topici – chiamati ad esempio "il momento chiave di un progetto" – che richiedono necessariamente l'organizzazione di una riunione.

Tra i fenomeni positivi, vi è sicuramente **il miglioramento dei rapporti fra centro e periferia**. Si è anche creata una necessità di usare il tempo in modo più efficace di prima: in generale le riunioni durano di meno (anche se si tende a farne di più). Infine si sono scoperti nuovi modi di interagire con i clienti, che sono uno dei nuovi campi di esplorazione per alcune figure professionali.

Oltretutto lo **Smart Work può dire molto di noi**, dallo sfondo della nostra casa, a come ci vestiamo in modo informale, ai toni della nostra voce. È anche diversa l'immagine che diamo di noi in presenza e in video. Non c'è dunque solo una dimensione funzionale, ve ne è anche una identitaria.

A ben vedere, lo Smart Work **non ha creato più democrazia degli spazi**: anzi, chi ha una casa grande, con del verde davanti,

è più avvantaggiato. Inoltre gli spazi contribuivano a organizzare anche i ritmi di lavoro: quando non c'è più nessuno in ufficio viene naturale andare a mangiare. A casa questi ritmi spesso vanno autogenerati.

E poi c'è il tema economico. Le aziende hanno risparmiato molto con lo Smart Work, a partire dalle trasferte, dai costi di *occupancy*, dall'extra work spesso non remunerato. Una parte di questi benefici economici dovrà però essere trasferita anche agli smart worker. Ad esempio come rimborso delle spese mediche, come bonus per iscrivere i bambini alla scuola o per abbonarsi con sconti alle palestre.

In ogni caso è evidente che lo Smart Work ha rimesso al centro il mondo HR sulle grandi decisioni aziendali. HR non è solo il garante ma anche il *process manager* della *Digital Transformation*.

Volendo chiudere con un gioco di parole, il vero rischio di uno Smart Work normalizzato ma non ri-progettato è che il **lavoro agile rischia di diventare lavoro fragile** in quanto spinge a logiche di controllo tayloristiche e il **lavoro a casa rischia di diventare un lavoro a caso**.

I COAUTORI

A questo libro hanno partecipato in molti, condividendo con generosità e arguzia il loro punto di vista sulle trasformazioni in corso. Ecco i loro nomi:

1. **Antonio Andreotti**, *Direttore Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi Iren S.p.A.*
2. **Franco Amicucci**, *Presidente di Skilla*
3. **Serena Apicella**, *past HR Director at Birra Peroni*
4. **Gabriele Belsito**, *Direttore Risorse Umane per l'Italia ed Europa di Autogrill*
5. **Claudio Biestro**, *Direttore HR di Engineering Ingegneria Informatica Spa*
6. **Paolo Boccardelli**, *Dean of LUISS Business School*
7. **Soleda Bora**, *Chief HR Officer at Namirial*
8. **Andrew Bradshaw**, *Chief Executive Officer at SHL*
9. **Francesco Braga**, *Responsabile Sviluppo Commerciale di Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking*
10. **Umberto Bussolati Dell'Orto**, *Senior Partner at Eric Salmon & Partners*
11. **Sergio Caredda**, *Direttore Risorse Umane e Organizzazione OVS*
12. **Filippo Caruso**, *People & Culture Manager at Ikea Italy*
13. **Silvia Cassano**, *Head of HR e membro del Comitato Esecutivo di Ing Italia*
14. **Simonetta Cavasin**, *Consultant at Eric Salmon & Partners*
15. **Fabio Colacicco**, *Group Human Resources Director at Banca Sella*
16. **Giorgio Colombo**, *Direttore della Divisione HR, ICT & Procurement di Edison*
17. **Fabien Corso**, *Head of Human Resources presso BNL Gruppo BNP Paribas*
18. **Alessandro Crippa**, *Senior HR Director SEMEA at Gruppo Campari*
19. **Davide Dattoli**, *CoFounder and CEO at Talent Garden, Board member & Investor*
20. **Aline De Lucca**, *Market HR Cluster Lead at Google Italia*
21. **Giuseppe De Nichilo**, *HR, Corporate Planning & Facilities General Manager at Toyota Motor Italia*
22. **Luca De Santis**, *Responsabile Risorse Umane e Organizzazione di ENI*

23. **Daniele Di Fausto**, *CEO at eFM*
24. **Alessandro Dordolo**, *Head of Human Resources Department - International Subsidiary Banks Division at Intesa Sanpaolo*
25. **Peter Durante**, *Chief Human Resources Officer at Italgas*
26. **Antonio Febbraio**, *HR Director at Gruppo La Doria*
27. **Paolo Ferrari**, *past Director-Human Resources & Organization at Brembo*
28. **Rossella Gangi**, *Direttore Risorse Umane Wind Tre*
29. **Mauro Ghilardi**, *Direttore People & Transformation di A2A*
30. **Andrea Giudici**, *Executive Director at Russell Reynolds Associates*
31. **Simonetta Iarlori**, *Chief People, Organisation & Transformation Officer del gruppo Leonardo*
32. **Daniele Lago**, *CEO and Head of Design at Lago*
33. **Luca Lanetta**, *Head of Group HR Management presso il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea*
34. **Marta Luca**, *Head of Human Capital Development at Snam*
35. **Federico Luddi**, *Group Human Resources Director at Mutti*
36. **Renato Mannozzi**, *HR Manager di IBM Italia*
37. **Riccardo Meloni**, *Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Scuola dello Sport in Sport e Salute*
38. **Antonio Migliardi**, *Direttore delle Risorse Umane Invitalia*
39. **Marina Montepili**, *Direttore Risorse Umane di Alleanza Assicurazioni*
40. **Laura Nurra**, *Colleague Market Partner Director at American Express Italy*
41. **Gianluca Orefice**, *Direttore Human Capital Organization and HSE di Autostrade per l'Italia*
42. **Gianfilippo Pandolfini**, *Chief Operating Officer at BNL*
43. **Luigi Paro**, *General Manager at Spencer Stuart's Rome and Milan*
44. **Annalisa Pasquini**, *Direttore Risorse Umane e Organizzazione del gruppo Zucchetti*
45. **Eugenio Pelitti**, *HR Manager Public Affairs at Campari Group*
46. **Gianluca Perin**, *Direttore Risorse Umane e Organizzazione di Generali Country Italia*
47. **Donatella Pinto**, *Consultancy and Education Business Leader at Comau*
48. **Claudia Pizzato**, *Direttore Area HR del Gruppo SCAI*

49. **Paolo Quassolo**, *Responsabile Servizio Personale presso Banca d'Alba*
50. **Costanza Ramorino**, *Chief of Staff del direttore People and Culture di Unicredit*
51. **Fabrizio Rauso**, *Direttore People, Organization & Digital eXperience di Sogei*
52. **Alessandra Rizzi**, *Group Human Resources & Organization Director at BFF Banking Group*
53. **Luca Ruggi**, *HR Director at PwC Italy*
54. **Marco Russomando**, *HR Director at illimity*
55. **Davide Sala**, *Executive Vice President and Chief Human Resources Officer at Pirelli Group*
56. **Francesca Saracino**, *Business Development & Key Account Manager at Perspective Developing People*
57. **Pierangelo Scappini**, *Responsabile Risorse Umane e Organizzazione del Gruppo Poste Italiane*
58. **Simona Scarpaleggia**, *CEO di EDGE Strategy*
59. **Maria Teresa Sica**, *Direttore Risorse Umane in Oracle per la linea di business Technology per il Sud Europa e Russia*
60. **Eugenio Sidoli**, *past CEO at Philip Morris Italy*
61. **Alberto Signori**, *Chief HR & Organization Officer di Brembo*
62. **Giuseppe Soda**, *Dean of SDA Bocconi School of Management*
63. **Simone Sorato**, *responsabile della direzione Risorse Umane e organizzazione di Cedacri*
64. **Guido Stratta**, *Direttore People and Organization del Gruppo Enel*
65. **Federica Troya**, *Head of HR & Services at Zurich*
66. **Els Van der Water**, *Director Global Knowledge, Development & Talent Management at Banco Santander*
67. **Vittorio Zingales,** *CEO di AltaFormazione*

Un piccolo gruppo non ha voluto – per opportunità aziendale – condividere pubblicamente il loro nome. Poiché ci teniamo a ringraziare tutti e visto che anche il loro contributo è stato fattivo e stimolante, li ricordiamo con un'immagine evocativa.



Fra i coautori un gruppo nutrito ha voluto inoltre condividere in modo sintetico – e gliene siamo grati – la propria esperienza professionale e una frase suggestiva sui contenuti del libro. Le riportiamo di seguito.



Antonio Andreotti

"Le persone fanno la differenza ma dobbiamo costruire le condizioni affinché questo accada ed è necessaria una leadership che guidi e accompagni le persone, senza escluderne nessuna, specie nei momenti di grandi cambiamenti".

Laureato in Lettere Antiche, Master in Gestione aziendale, dopo la prima esperienza in una Società dell'allora Gruppo IRI, ha sviluppato il percorso professionale nella Funzione Personale, ampliando poi le competenze e responsabilità a Organizzazione e successivamente a Sistemi Informativi.

L'obiettivo è sempre stato contribuire alla crescita sia dell'azienda che delle persone che ne fanno parte, in un percorso che si rinnova continuamente, da ultimo con la transizione digitale, energetica e ambientale.

Attualmente Direttore Personale, Organizzazione e Sistemi Informativi del Gruppo Iren, è stato ed è uno dei protagonisti della sua importante crescita – dalla quotazione della prima Società di appartenenza, l'Azienda Municipalizzata Gas e Acqua di Genova, alle successive fusioni e acquisizioni.



Serena Apicella

"La pandemia ha accelerato moltissimi processi spingendo la funzione HR a investire su tre temi fondamentali: reskilling, benessere e supporto alla diffusione della servant leadership".

Ha ricoperto il ruolo di HR Director per molte aziende in Italia e all'estero, tra cui Birra Peroni, Value Retail, UCB Pharma, Dell Computer, GE Oil & Gas e Indesit Company.

Ha anche un diploma di Counselor al centro Berne.

Nel 2020 si è certificata Mentor e attualmente segue dei giovani neolaureati nel loro percorso di crescita professionale.



Gabriele Belsito

"Le HR nel futuro dovranno accompagnare le Organizzazioni nel reinventare una Employee Experience nuova, sempre a passo con i tempi, coinvolgente, motivante e possibilmente distintiva".

Dopo una prima esperienza professionale in Alcatel frequenta l'MBA Bocconi.

In seguito sviluppa il suo percorso professionale in diverse Aziende quali L'Oréal e Carrefour e successivamente come Direttore HR in Unieuro, Snai e Sirap Group.

Attualmente è Direttore Risorse Umane per l'Italia ed Europa di Autogrill.



Claudio Biestro

"Lavorare con e per le persone, prendendosi la responsabilità di seguire il loro processo di motivazione, crescita e riqualificazione professionale".

Ha maturato un'esperienza pluriennale, in Italia ed all'estero, nel campo delle relazioni sindacali, del diritto del lavoro e nella gestione delle risorse umane presso Unione Industriale di Torino, poi presso società del Gruppo FIAT e CNH.

Oggi è Direttore HR del Gruppo Engineering.



Paolo Boccardelli

Direttore della LUISS Business School e Professore Ordinario di Strategie d'Impresa

CEO dell'Amsterdam Fashion Academy.

Presidente della Commissione di Vigilanza sulle Società di Calcio Professionistiche (Covisoc) e Presidente della Commissione delle Licenze UEFA.

Esperto di leadership e digitale, ha redatto la voce "Creative Industries" del Palgrave Dictionary on Strategic Management



Francesco Braga

"Uno dei compiti di HR sarà rendere 'reale' il virtuale per motivare il capitale umano nell'interpretare le new ways of working."

Responsabile Sviluppo Commerciale di Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking.

Ha iniziato la sua carriera presso Il Sole 24 ORE occupandosi di digitale.

Nel 2001 è entrato nel gruppo Fideuram dove ha ricoperto vari ruoli di responsabilità.



Umberto Bussolati

"In mezzo a processi centrifughi e centripeti, la sfida della funzione HR sarà agire come collante gravitazionale dell'impresa e monitorarne i nuovi variabili confini fino alla sua nube di Oort."

Laureato in Ingegneria Elettronica, 24 anni di esperienza nell'Executive Search, prima in Spencer Stuart e attualmente come Senior Partner di Eric Salmon & Partners.

È stato Senior Vice President for Corporate Development del Gruppo Olivetti e CEO di una consociata del Gruppo nonché membro del CdA di alcuni fondi di venture capital del Gruppo.

È anche attivamente impegnato in alcune organizzazioni non profit fra cui la Fondazione per il Memoriale delle Shoah.



Sergio Caredda

"La sfida di HR sarà pensare agli individui, ad ognuno di noi, nella complessità di relazioni con le organizzazioni che ci circondano: più creazione che estrazione di valore. Dobbiamo pensare meno in termini di risorse, più di umanità".

Appassionato di Organization Design, Trasformazione Digitale e ruolo delle persone nel cambiamento, ha sviluppato una pluriennale esperienza nel campo delle Risorse Umane in particolare in aziende del settore retail moda e della consulenza.

Ha lavorato in Italia, Svizzera e Lussemburgo.

Si definisce un "Digital Knowmad" e nel tempo libero segue il suo blog personale su sergiocaredda.eu.

Oggi è Direttore Risorse Umane e Organizzazione di OVS S.p.A.



Filippo Caruso

"La cultura e i valori rappresentano le fondamenta per rinsaldare il senso di appartenenza di una comunità di persone che vuole rivoluzionare con coraggio il suo modo di lavorare e sviluppare nuove competenze".

Dal 2005 al 2009 HR Generalist IKEA Italia Retail.

Dal 2009 al 2012 Store HR manager IKEA Trieste Store.

Dal 2012 al 2017 HR Manager IKEA China.

Dal 2016 al 2017 Regional HR Manager Asia Pacific.

Dal 2017 al 2019 Regional HR Manager South Europe.

Oggi è People & Culture Manager IKEA Italia Retail.



Silvia Cassano

"Nessuna evoluzione tecnologica o digitale avrà successo se non pienamente integrata con elementi, soluzioni e processi che partono dall'etica e dall'essere umano".

Tra i principali ruoli ricoperti nel corso della sua carriera, dopo un importante inizio nell'ambito delle Relazioni Sindacali a livello locale e internazionale, vi è quello di Head of HR delle banche commerciali UniCredit in Slovacchia, in Russia ed in Italia.

Appassionata di innovazione e di processi di trasformazione personale e organizzativa, crede fortemente nel potere dell'inclusione e nell'equilibrio personale dei dipendenti come chiavi di successo delle performance organizzative.

Oggi è Head of HR e membro del Comitato Esecutivo di Ing Italia.



Fabio Colacicco

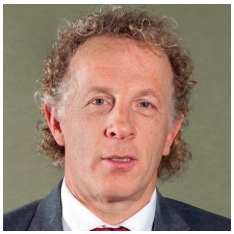
"Alla fine l'HR scomparirà è ciò farà parte dell'evoluzione manageriale".

Smart Professional, costruttore di risorse umane, e soddisfatto di ciò che fa.

Un HR hands-on con background legale e 15 anni di anzianità nel ruolo maturato tra i diversi settori (automobilistico, farmaceutico e finanziario), con un'esperienza comprovata come agente di cambiamento nelle trasformazioni culturali all'interno di vari ambienti multinazionali.

Appassionato di produzione snella (OE/WCM). Tutto sommato una persona ottimista e serena mossa da naturale curiosità e generosità professionale.

Oggi è Group Human Resources Director di Banca Sella.



Giorgio Colombo

"HR dovrà essere un costruttore di senso e custode della cultura aziendale."

Inizia in Magneti Marelli (Gruppo FIAT), dapprima nell'ambito delle Relazioni Industriali e successivamente in qualità di Direttore HR di Divisione.

Nel 2001 diventa Direttore Centrale delle Relazioni Industriali del Gruppo Marelli.

Nel 2002 entra in Edison dove diventa membro del Comitato Esecutivo di Edison e assume la responsabilità della Divisione Human Resources ed Information Technology.



Fabien Corso

"Oggi è già futuro, e la direzione HR deve essere sempre più un role-model per contribuire al benessere di tutti."

Nel Gruppo BNP Paribas dal 1999 ricopre diversi ruoli nel mondo Retail e Corporate sia in Francia che all'estero.

Inizia la sua esperienza sui mercati finanziari a Francoforte.

Nel 2007 entra a far parte di BNL come Responsabile del Cross Selling e della Comunicazione nella Divisione Corporate.

Da novembre 2018 è Head of Human Resources presso BNL Gruppo BNP Paribas e membro del Comitato di Direzione BNL e del Comex HR di BNPP.



Alessandro Crippa

"Generare engaging employee experiences attraverso la passione per le persone e la razionalità analitica".

Opera in ambito HR da circa 20 anni.

Arriva in Campari nel 2009 dove ricopre prima il ruolo di HR Manager di BU fino a quello di Senior HR Director per il perimetro SEMEA.

Ha un figlio di 13 anni, appassionato di auto, buoni film, montagna, sci e trekking.



Davide Dattoli

"HR del 2030? Sarà il leader del cambiamento".

Inizia la sua carriera con diverse esperienze nel settore del digital marketing.

Nel 2010 fonda Viral farm, una Digital Company specializzata in social media e applicazioni mobile.

Nel dicembre 2011 fonda Talent Garden, che oggi conta 21 campus in 6 Paesi (Austria, Danimarca, Italia, Irlanda, Lituania, Spagna) e migliaia di talenti, tra startup, freelance, aziende e grandi società.

È stato nominato da Forbes tra i "30 under 30" più influenti nel settore Tecnologia e da Wired uno dei "TOP 5 innovatori" in Italia.



Aline De Lucca

"L'HR del futuro non esiste: i leader sono talmente bravi a gestire il capitale umano che non c'è bisogno della nostra figura".

Da oltre 20 anni Aline si occupa della gestione di HR, 13 di essi in Google, coprendo tutte le tematiche di people in EMEA, LATAM e APAC.

Specialista in change management, tra le sue passioni stanno i cambiamenti e gestione di cultura aziendale, con un focus specifico sullo sviluppo dei leader e ovviamente, la diversity.

Inoltre, dal 2016, Aline gestisce la HR Community di Endeavor Italia ed è HR mentor di diversi fondatori e imprenditori di aziende 'scale up'.

Laurea in Psicologia, alpinista amatoriale, è mamma di 2 bimbi e anche di tante, ma tante piante della sua piccola jungla urbana.



Giuseppe De Nichilo

"L'HR dovrà fare fiorire una leadership diffusa capace di gestire l'intelligenza collettiva e sviluppare un mindset aperto alla contaminazione".

Ha lavorato per quasi 25 nell'ambito HR e dal 2010 è Head of HR in Toyota Motor Italia S.p.A. dove oggi gestisce oltre alle responsabilità relative alle Risorse Umane anche la Comunicazione Interna, il Corporate Planning ed il Facility Management.

È impegnato nel supportare la gestione della transizione di TOYOTA da Car Company a Mobility Company.

Appassionato da sempre di persone ed organizzazione e di come queste possano determinare il successo di un Impresa se poste veramente al centro del progetto.



Luca De Santis

"La funzione HR dovrà essere sempre più consapevole delle strategie aziendali e dei bisogni delle proprie persone, per tradurle in azioni concrete di evoluzione dei propri processi e know-how, anche attraverso il pieno utilizzo delle potenzialità digitali".

Coniugato e padre di due figli, è entrato in Eni nel 2002, ha sviluppato il proprio percorso professionale, ampio e diversificato, in ambito HRO, dove ha contribuito ai processi di trasformazione dei business downstream, upstream e midstream, oltre che guidato progetti e attività di riassetto organizzativo della Società.

Nell'ambito del suo percorso di carriera ha avuto modo di maturare anche un'esperienza internazionale come capo della funzione HRO in Versalis International, a Bruxelles.

Oggi guida la funzione Risorse Umane e Organizzazione di Eni contribuendo alle strategie di transizione energetica e decarbonizzazione della Società.



Daniele Di Fausto

"La crisi pandemica ha svelato un'urgenza che si era sopita: rimodellare gli spazi di lavoro e allinearli alle esigenze delle persone che li abitano".

CEO di eFM, ne ha guidato il processo di internazionalizzazione, aprendola ai mercati europeo, USA e America Latina.

È una delle voci più autorevoli sui temi della Work Place evolution.

Ha fondato Venture Thinking, un acceleratore di idee internazionale che mette in corto circuito il mondo delle aziende con quello della filosofia e della cultura, generando soluzioni innovative di impatto sociale. In questo percorso ha coinvolto figure del calibro di Tal Ben Shaar, Joffrey Pfeffer, Sandra Mitchel.

Appassionato di poesia e running, è sposato e padre di due bambine.



Alessandro Dordolo

"Le persone faranno la differenza e la Funzione HR dovrebbe diventare un vero agente di cambiamento in grado di collaborare con il business e di mettere le persone al centro del palcoscenico".

Ha iniziato la carriera nel Banking area Corporate, assumendo diversi ruoli sia nell'Organizzazione che nell'Area HR

Nel corso di queste esperienze ha lavorato su diversi programmi di fusione e integrazione, implementato progetti nazionali e internazionali riguardanti lo sviluppo manageriale, le performance gestione e formazione e con un focus sulle competenze rilevanti per i ruoli futuri in relazione alla trasformazione aziendale.

Si è anche occupato di comunicazione interna, CSR e sostenibilità.

Oggi è Head of Human Resources Department - International Subsidiary Banks Division presso Intesa Sanpaolo.



Peter Durante

"L'HR del futuro deve leggere il business, preparare le sue trasformazioni e organizzare di volta in volta le squadre più competenti per affrontarlo".

Dal 1997 in Rinascente Grandi Magazzini, nel 2003 ne diventa il Direttore Risorse Umane di Gruppo e della Divisione Grandi Magazzini.

Nel periodo 2000 – 2002 opera in Pirelli Cavi e Sistemi come Responsabile HR Corporate.

Nel 2005 in Fiat Auto come Responsabile HR della forza commerciale e del settore Ricambi e Servizi, dal 2006 al 2011, in Pirelli Tyre e poi in Prysmian Group.

Nel 2019 diventa CHRO del Gruppo Atlantia e dal settembre 2020 è il Chief Human Resources Officer di Italgas.



Rossella Gangi

"La sfida della funzione HR sarà di assicurare benessere ed employability nel tempo alle persone e ciò accadrà grazie a modelli di lavoro ibrido proteggendo nel contempo il capitale relazionale".

Laureata in Giurisprudenza e con un Master in Business Administration, ha fatto dello sviluppo del capitale umano la propria missione professionale.

Ha consolidato la sua esperienza nel settore delle TLC, prima in Telecom Italia e poi in WIND.

Con la nascita di WindTre dalla fusione di WIND e H3G ha gestito il complesso processo di integrazione organizzativa e culturale tra le due aziende.



Mauro Ghilardi

"Mi piacerebbe che la funzione HR si 'estinguesse' per manifesta non necessarietà… perché i manager avranno capito la centralità delle cura delle loro persone".

Ha dedicato la propria vita professionale alla funzione Risorse Umane lavorando in numerose industry e in cinque diversi paesi (Italia, Francia, Svizzera, USA e Brasile).

Ha svolto ruoli locali, regionali e globali, diventando Chief HR Officer di BTG Pactual e, successivamente, del Gruppo Ferrovie dello Stato.

Ora è Direttore People & Transformation (HR, Acquisti e Group Shared Services) di A2A.



Andrea Giudici

"La funzione HR vuole contare di più. Ma se vuoi stare più in alto, devi volare più alto".

Opera nei settori technology, digital, financial institutions, e per le practice funzionali dei CEO, COO, CIO di Russell Reynolds Associates.

Ha più di 15 anni di esperienza in consulenza all'alta direzione; 10 anni negli USA in Boston Consulting Group, e poi in Italia, ha lavorato con top manager per iniziative di trasformazione legate alla tecnologia ed al digitale.

Ha una conoscenza di base di russo.



Simonetta Iarlori

"Le nuove generazioni di professionisti non vogliono più essere considerate delle semplici risorse per le aziende ma piuttosto essere identificati con le loro competenze".

Con una laurea in fisica teorica, inizia la carriera come ricercatrice nei laboratori R&D di IBM e successivamente in Pirelli Lab.

Nel 2001 entra in Value Partner Group; dal 2008 al 2014, lavora presso il Gruppo UniCredit con responsabilità di monitoraggio e coordinamento di diversi programmi innovativi. Dal 2014 al 2017 è Chief Operating Officer di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A..

Oggi è Chief People, Organisation & Transformation Officer di Leonardo con anche la responsabilità della Corporate Culture e del Crisis Management.

Viaggiatrice appassionata di Yoga, ama lo sport, l'arte, i libri e la cucina.



Daniele Lago

"Poiché il capitale umano sarà sempre più centrale nella creazione del valore, dovremmo immaginarci delle nuove modalità di ingaggio, più simili all'invito a una festa che non a un assunzione: un treno a più motrici è enormemente più competitivo rispetto alla mono-motrice tipica della governance novecentesca".

Ultimo di dieci fratelli, Daniele, dopo una carriera pallavolistica, all'inizio degli anni 2000 entra nell'azienda di famiglia, credendo da subito nella centralità della persona e nella cultura come asset strategici di sviluppo

Grazie al forte orientamento al merito, all'equità, all'apertura e alla contaminazione manageriale è riuscito a trasformare la piccola LAGO artigiana in un'azienda internazionale che oggi conta 200 dipendenti e un fatturato che sfiora i 40 milioni di euro

Oggi è CEO e Head del Design di LAGO e sospensione, modularità, colore, contrasto e mimesi sono i codici genetici dei prodotti da lui disegnati.



Luca Lanetta

"Il responsabile HR sarà il leader di una piattaforma di relazioni aperta e flessibile, in grado di gestire il cambiamento e promuovere l'innovazione attraverso la crescita del valore delle persone."

Da 20 anni lavora in ambito People & Organization, con la passione di "far accadere le cose" e di innovare.

Ha lavorato presso importanti Gruppi industriali come Fiat Group, Acea, Gruppo Ferrovie dello Stato, Gruppo Bancario Iccrea e Poste Italiane, focalizzandosi nel supportare la business transformation e il change management, creando le condizioni organizzative e di cultura aziendale per affrontare la Digital Age.

Oggi è Head of Group HR Management presso il Gruppo Bancario Cooperativo Iccrea e Adjunct professor presso la Luiss Business School.



Marta Luca

"Il futuro dell'HR è ora: co-progettare ogni giorno con tutte le persone il futuro del lavoro, partendo dall'ascolto di bisogni e aspettative per creare insieme contesti lavorativi inclusivi, orientati all'innovazione e nei quali una certa vitalità si possa esprimere nel generare valore per il business e per la società".

Professionista delle Risorse Umane con oltre 20 anni di esperienza, ha lavorato in aziende internazionali e in business differenti come Luxottica, Barilla, FCA e Wells Fargo ricoprendo molteplici ruoli in funzioni Corporate.

È un counselor certificato con una grande esperienza nel guidare processi di trasformazione ed è membro del Comitato Diversity & Inclusion di Valore D.

Attualmente è Head of Human Capital Development, Snam Institute, Diversity & Inclusion di Snam.



Federico Luddi

"La futura funzione HR avrà successo se sarà capace di essere più flessibile, più aperta, più dinamica, ancor più strategica, supportiva, più strettamente connessa al business e, non in ultimo, più comprensibile".

HR Manager di nuova generazione, ha vissuto e maturato esperienze in contesti nazionali e internazionali ricoprendo ruoli sempre più strategici (Relazioni Industriali, Ristrutturazioni Aziendali, M&A).

Inizia la sua carriera professionale in Leonardo, per poi continuare in Coca-Cola HBC dove rimarrà per 6 anni.

Dopo aver vissuto a Napoli e Milano grazie all'esperienza in Coca-Cola HBC, nel 2019 si trasferisce a Parma con la famiglia per lavorare in Mutti, una delle realtà ed eccellenze italiane del Food più riconosciute a livello internazionale, con stabilimenti e filiali in Francia, USA, Australia, e paesi nordici.

Oggi è Group Human Resources Director di Mutti Spa.



Renato Mannozzi

"Se la pandemia ci sta insegnando qualcosa è che la funzione HR deve saper essere flessibile per rispondere a ciò che accade anche fuori dalle aziende".

Entrato in IBM nel 2001, inizialmente ha ricoperto alcuni ruoli nel settore dei servizi, per approdare poi nelle risorse umane nel 2005.

Ha operato a contatto con clienti in diversi Paesi, compresa Arabia Saudita, Turchia, Svezia e Spagna.

Nel 2014 è stato assegnato in Irlanda per gestire le operazioni di Outsorcing a livello Europeo. Rientrato in Italia nel 2017 ha assunto il ruolo di responsabile delle Relazioni Industriali di IBM.

Oggi è HR Manager di IBM Italia.



Riccardo Meloni

"Se a un colloquio di lavoro ti si presenta uno bello, ben vestito, abbronzato, sei subito ben disposto. Se viene uno su una sedia a rotelle, sei molto diffidente. La grande sfida è lavorare perché ci si concentri sulle persone e quello che hanno da offrire".
(Alex Zanardi)

Oltre 30 anni di esperienza nella Direzione HR e Organizzazione di grandi gruppi, anche a livello internazionale (Gruppo Telecom, Wind, Gruppo Finmeccanica)

Da Maggio 2019 Direttore Risorse Umane, Organizzazione e Scuola dello Sport in Sport e Salute spa e Presidente di Coninet spa.

È stato Consigliere di Amministrazione in Olivetti, Tim Vision, Fondazione TIM, IEO.

Innamorato della bellezza e del talento in tutte le sue forme e appassionato di sport da combattimento.



Antonio Migliardi

"Il futuro possibile di HR è quello di un gestore della complessità, con visione sistemica, orizzontale, che concorre positivamente alla produzione di senso, e quindi all'ingaggio delle persone".

Si è formato ed ha occupato ruoli crescenti nel Personale Organizzazione della SIP/ Telecom pubblica (1983/1998), per poi supportare il gruppo FS nelle fasi di divisionalizzazione e societarizzazione come responsabile dello Sviluppo Organizzativo e poi Direttore Sistemi (1998/2004)

È entrato in Alitalia nel 2005/2006 come Direttore della Produzione rimanendo fino alla ricapitalizzazione dell'azienda.

Ha successivamente operato come Direttore delle Risorse Umane in Vitrociset (2006/2008), Telecom (2008/2013) ed Invitalia (2015/in corso).



Marina Montepilli

"Semplificare, innovare e comunicare: sono le tre leve che HR deve utilizzare per ottenere il coinvolgimento delle risorse, l'attrazione dei talenti, la fiducia di tutti gli stakeholder".

Ha iniziato la sua carriera nel 1993 come Giornalista presso la redazione del Sole 24 Ore e in seguito ha assunto la responsabilità di Direttore Operations Editrice.

Nel 2013 è entrata nel Gruppo Generali diventando responsabile della funzione Learning e in seguito responsabile People Value & Engagement Generali Italia e ha infine ricoperto il ruolo di Diversity Manager.

Direttore Risorse Umane di Alleanza Assicurazioni S.p.A. dal 1° settembre 2016.



Laura Nurra

"Il ruolo HR sarà sempre più incentrato sull'ascolto e sull'empatia, fornendo consulenza al business per contribuire alla crescita dell'Azienda".

Si avvicina al mondo delle Risorse Umane 17 anni fa, iniziando la carriera professionale in Alitalia Maintenance Systems per poi entrare in Huawei Technologies.

Dal 2013 è in American Express dove ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità, da referente per l'Italia delle Relazioni Industriali e Normativa del lavoro a Direttore del team Risorse Umane italiano (Colleague Market Partner Director), incarico assunto nell'ottobre 2020, con l'obiettivo di offrire a tutti i colleghi in azienda un'"esperienza" lavorativa memorabile, ogni giorno.



Gian Luca Orefice

"Il mondo non è un'eredità ricevuta dai nostri padri ma un prestito da restituire ai nostri figli".

Forte vocazione sociale, con il sogno di fare il magistrato. Poi la vita presenta altre opportunità, e comincia il viaggio nel mondo del lavoro, iniziando con Deutsche Bank e Acea.

Dal 2017 in Alenia Gruppo Finmeccanica-Leonardo dove ricopre il ruolo di responsabile Risorse Umane e Organizzazione della Divisione Difesa prima e della Divisione Elicotteri poi.

Da settembre 2020 è Responsabile Human Capital Organization and HSE di Autostrade per l'Italia.



Gianfilippo Pandolfini

"La sfida della funzione HR sarà quella di comprendere l'evoluzione dei comportamenti dei clienti e delle risorse umane per adeguare velocemente politiche strumenti di gestione e accompagnamento ai nuovi modi di lavorare".

Nel 1988 inizia a lavorare in Olivetti dove si occupa di formazione e consulenza organizzativa.

Nel 1991 entra in Andersen Consulting e poi, nel 2003, entra a far parte della Direzione Risorse Umane di BNL come Responsabile dello Sviluppo Risorse e della Comunicazione Interna.

Ricopre poi diversi incarichi, tra cui anche Amministratore Delegato di Business Partner Italia, la società di BNP Paribas in Italia nata per offrire servizi specializzati a tutte le Entità BNP Paribas del Territorio.

Attualmente ricopre il ruolo di Chief Operating Officer di BNL.



Luigi Paro

"L'HR Leader del futuro sarà anima del CEO, suo ispiratore. Con lui sognerà in grande".

Gestisce le sedi di Spencer Stuart a Roma e Milano ed è consulente nelle pratiche industriali ed energetiche dello studio.

Prima di entrare a far parte di Spencer Stuart, ha ricoperto il ruolo di CEO di Gewiss e Nice, aziende leader focalizzate sulle soluzioni a bassa tensione e sul settore della domotica.

Ha ricoperto numerosi ruoli di leadership in varie aziende industriali e, più recentemente, è stato direttore generale di Sipa-Zoppas Industries Group e presidente del Gruppo Berchi.



Annalisa Pasquini

"Le organizzazioni più durature sono quelle autentiche dove le relazioni umane sono il perno intorno al quale ruota il cambiamento che è sempre una costante, oggi ancor più rapido ed agile".

Fiorentina di nascita e Parigina di adozione, ha vissuto e lavorato per 22 anni all'estero prima in ambito consulenziale poi, come Direttore delle Risorse Umane in ArcelorMittal (2004-2014) e per L'Oreal dove ha gestito la transizione digitale.

Nel 2018, accetta di ritornare in ArcelorMittal ed accompagna l'ingresso del Gruppo in Italia conducendo la trattativa sindacale che ha permesso alla multinazionale di acquisire ILVA.

Oggi è Direttore Risorse Umane e Organizzazione per il Gruppo Zucchetti.



Eugenio Pelitti

"Abbracciare il momento e Sognare: questa potrebbe essere la missione della futura funzione HR".

Laureato in Filosofia è Segretario Generale della Fondazione Campari e responsabile delle Risorse Umane dell'area Corporate Public Affairs di Campari Group.

Da sempre in HR in contesti internazionali, si è occupato di Head Hunting, Employer Branding & Resourcing, Talent Management, Organization & People Development e di HR Business Partnership.



Gianluca Perin

"L'HR del futuro dovrà essere aperto e pronto a farsi portatore dei profondi cambiamenti che ci circondano e ad aiutare la propria organizzazione a farli propri. Una delle leve più importanti sarà l'analisi dei dati".

Dal 1991 al 2003 ha ricoperto diversi ruoli nell'area Risorse Umane e Organizzazione del Gruppo RCS, ultimo dei quali Direttore Risorse Umane e Organizzazione di RCS Libri Spa (2001-2003).

È stato Direttore del Personale della Magazine and Advertising Division di Mondadori, del Gruppo del Sole 24 ore e di AlleanzaToro (2003).

Oggi è Country Italy & Global Business Lines Chief HR & Organization Officer a cui rispondono a livello funzionale le direzioni del Personale di Generali Italia, Alleanza, Genertel, Genagricola e Assicurazioni Generali funzione di holding.

È inoltre Presidente di Generali Welion - Società di Servizi dedicata al welfare, Consigliere Delegato di Generali Business Solutions e Consigliere di Agricola San Giorgio e Genagricola.



Donatella Pinto

"HR sarà chiamato a trovare il giusto equilibrio tra accoglienza, riconversione e cooperazione delle proprie risorse".

Ha svolto la sua carriera nel Gruppo Stellantis (prima FCA), ricoprendo vari incarichi. In particolare è stata Head of HR di Comau (2006-2021), Direttore del Personale del Gruppo Fidis S.p.A. (Società di finanziamento al consumo e di servizi per la mobilità), della Business Unit Alfa Romeo e dell'area Commercial Operations di Fiat Group Automobiles.

È autrice del libro "Project an People Management – Una guida operativa. L'esperienza Comau nel mondo", edito da McGraw-Hill; è anche autrice di "Giovani, università e azienda: il nuovo perimetro formativo. L'esperienza della Project&People Management School", edito da Pearson nel 2019.

Oggi è Consultancy and Education Business Leader e Head of Global Learning di FCA.



Claudia Pizzato

"Dobbiamo partire da noi stessi per disegnare nuovi modi di lavorare, sapendo che tecnologia e digitale forniscono gli strumenti, ma che sono le persone a generare il reale cambiamento".

La mia formazione tecnica ed umanistica, con una laurea in Lettere e Filosofia all'Università di Torino, mi ha fornito i giusti strumenti per muovermi come HR del mercato ICT.

La mia carriera lavorativa inizia nel 1990 e cresco professionalmente insieme al Gruppo SCAI, fino a dirigere oggi l'area HR.

L'aver ricoperto diversi ruoli negli anni è un aspetto che mi ha permesso di conoscere profondamente tutte le aziende del Gruppo, da un punto di vista di sviluppo di competenze, dei piani di crescita e dei mercati.



Costanza Ramorino

"La futura HR dovrà fare suo il motto 'rimettere al centro delle organizzazioni le persone' diventando più energetica, creativa e con una forte leadership realizzativa".

Avvocato per gli studi effettuati, ma con un DNA ed una carriera internazionale multi-settoriale in ambito HR, ha maturato la sua esperienza prima nel settore energetico, poi ha approfondito le tematiche di sviluppo delle persone e delle organizzazioni nel settore informatico ed infine è approdata al mondo bancario dove ha ricoperto diversi ruoli Locali in Bulgaria ed Austria, con responsabilità Globali in Est Europa e nella holding di Unicredit Spa.

Attualmente è Chief of Staff del direttore People and Culture di Unicredit. Da 5 anni è Vice Presidente di Valore D, associazione di aziende che si occupa di inclusione di genere e non solo.



Fabrizio Rauso

"L'employee experience è il ponte che collega innovazione e creatività".

Ingegnere, ha una lunga esperienza nel mondo ICT a livello nazionale e internazionale, dove ha ricoperto diversi ruoli nell'ambito del Marketing, Vendite, Operations, Supply Chain e General Management in varie multinazionali.

Inizia la sua carriera in Italcable, per proseguire in Telecom Italia, Lucent Technologies e Huawei.

Da maggio 2012 è in Sogei dove ha ricoperto diversi ruoli, fino ad essere il Direttore People, Organization & Digital eXperience.

Fra le sue passioni il golf, il bridge e il web.



Alessandra Rizzi

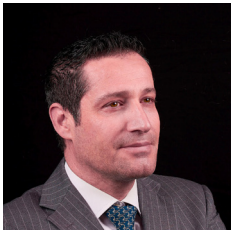
"l'HR sarà responsabile, anche grazie alla tecnologia, di creare le condizioni per un mondo del lavoro senza barriere di accesso e di sviluppo (nessun vincolo di genere, razza, età...), in cui le persone possano trovare un luogo sicuro in cui dare il meglio di sé e sperimentare, generando innovazione".

Laureata in Scienze Politiche, ha un Master in Gestione delle Risorse Umane e ha frequentato una formazione dirigenziale in Business Administration and Management presso INSEAD.

Inizia la sua carriera in Monster Italia e Bartolini S.p.A e poi lavora per 10 anni in Randstad Italia, prima come Direttore delle Risorse Umane e poi come Chief Operations Officer per tre divisioni internazionali.

Poi entra nel Gruppo Generali, dove ricopre diverse responsabilità, tra cui HR & Organization Director di Alleanza Assicurazioni e Group HR Director di Banca Generali.

Oggi è Group HR & Organizational Development Director del BFF Banking Group.



Luca Ruggi

"Chi più in alto sale più lontano vede, chi più lontano vede più a lungo sogna".

(Walter Bonatti)

Ha maturato una lunga e profonda esperienza in ambito Human Capital a livello nazionale ed internazionale in aziende di servizi professionali, supportando realtà complesse e diversificate ed aiutandole nell'evoluzione e nella trasformazione digitale

Nei primi anni della sua carriera ha svolto attività di management consulting.

È laureato in filosofia, sposato con tre figli con cui condivide la passione per la montagna e la fotografia.

Oggi è HR Director at PwC Italy.



Marco Russomando

"La Digital Transformation riguarda il talento che si esprime attraverso la tecnologia ma è fortissimamente guidata dalle persone e dal potere generativo e contagioso dell'empatia, del coraggio e della fiducia".

Avvocato, dopo 20 anni di esperienza in ambienti multiculturali – due Big Four, una boutique di consulenza e UniCredit – diventa nel 2018 l'HR Director di Illimity, la banca di nuovo paradigma guidata da Corrado Passera.

È stato anche membro del Consiglio di Amministrazione di UniCA e professore a contratto presso l'Università Cattolica di Milano.

È papà di Mattia (25), Vittoria (23) e Filippo (8) e ha tantissima energia!



Davide Sala

"Non temere l'incoerenza verso i propri dogmi. Aprirsi agli imprevisti ed agli stimoli che la realtà offre. In questo, darsi un fine".

Inizia la sua carriera come HR Plant Manager in Rhodia (oggi Gruppo Solvay).

Nel 2004 entra in Pirelli coprendo incarichi di crescente responsabilità come HR Business Partner in HQ e nelle Region Asia Pacific e Europe.

Dal 2017 è Head of HRO e, dal 2018, Executive Vice President and Chief Human Resources Officer del Gruppo Pirelli.



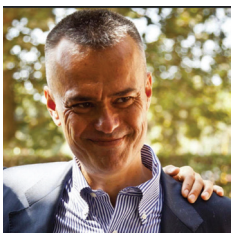
Francesca Saracino

"Esplodiamo il talento di ciascuno, creiamo coinvolgimento, generiamo voglia di costruire insieme".

Ha oltre 20 anni di esperienza in progetti con società multinazionali con obiettivi mirati allo sviluppo di tutti i livelli organizzativi.

Dopo aver ricoperto diversi ruoli in organizzazioni multinazionali, ha co-fondato due aziende di consulenza, unendo attenzione alle persone e al Business Development.

Oggi è Direttore di Perspective Developing People, società operante a livello mondiale nel settore della consulenza organizzativa, che ha fondato nel 2014.



Pierangelo Scappini

"HR deve diventare la funzione che illumini lo sviluppo delle persone e che apra le finestre dell'organizzazione".

Ha lavorato prevalentemente in HR, sia in Italia che all'estero.

È stato AD di Postel, PostelPrint e PosteShop, oltre che Consigliere di Amministrazione PosteVita, Mistral Air e Presidente del CdA di Docugest.

Oggi è Responsabile Risorse Umane e Organizzazione del Gruppo Poste Italiane S.p.A.



Simona Scarpaleggia

"La funzione HR avrà ruolo e significato se diventerà sparring partner strategico di chi guida l'organizzazione".

Manager internazionale con consolidata esperienza in posizioni di linea e di vertice, è stata CEO di IKEA Svizzera per un decennio ed ha ricoperto precedentemente ruoli di responsabilità nell'area delle risorse umane.

Co-Chair dell'High Level Panel for Women Economic Empowerment delle Nazioni Unite dal 2016 al2018.

CEO di EDGE Strategy, azienda leader nella misurazione, accelerazione e certificazione dell'uguaglianza di genere, ha recentemente pubblicato il libro "The Other Half" ed. LID.



Maria Teresa Sica

"La missione di HR sarà sempre di più saper dare risposte singole a bisogni collettivi mettendo a frutto esperienza, empatia e creatività".

Ha vissuto per lunghi periodi a Lisbona dove ha studiato all'Università con una borsa di studio e poi lavorato per un'azienda italiana.

Lavora da 30 anni di cui 25 nelle Risorse Umane dove ha mosso i primi passi occupandosi di sistemi di sviluppo e formazione per poi ricoprire ruoli di sempre maggiore responsabilità in contesti multinazionali di diversi settori di business.

Dal 2006 nel mondo dell'IT con Bea Systems e poi Oracle dal 2008.

Oggi è Human Resources Director della Technology di Oracle per il Sud Europa, Russia & CIS e responsabile della formazione finanziata e progetti di responsabilità sociale per Oracle Italia.



Eugenio Sidoli

"Credo in un modello di azienda che metta al centro le persone e il loro sviluppo, anche nel tempo del digitale; vorrei responsabili HR capaci di ricoprire il ruolo di Managing Director".

Dopo un'esperienza come consulente d'impresa, inizia la sua carriera internazionale in Philip Morris International nel 1993.

In 10 anni guadagna la sua prima posizione di Amministratore Delegato in Serbia e Montenegro, alla quale seguono le nomine in Spagna e poi in Italia.

Si è confrontato con acquisizioni, ristrutturazioni, grandi investimenti e innovazione; a lui si deve il successo di IQOS in Italia. Ha integrato il suo ruolo di leadership con molti incarichi associativi: rappresentante degli investitori esteri e consigliere in Confindustria, Vice-Presidente di AmCham e ValoreD e consigliere dell'Aeroporto Guglielmo Marconi di Bologna.

Insegna al master della Bologna Business School.



Alberto Signori

"La nostra famiglia professionale dovrà sempre più garantire l'armonizzazione tra strategia di business, organizzazione e persone, canalizzandoli in un flow continuo di energia, per liberarne il potenziale e innescare il cambiamento".

Toscano, dopo la laurea all'Université Paris I Panthéon – Sorbonne, ha conseguito il Master Europeo in Scienze del Lavoro tra Firenze e Tolosa.

Ha lavorato in diverse multinazionali, tra cui Pirelli e GSK.

Oggi è Chief HR & Organization Officer di Brembo, dopo avervi ricoperto diversi ruoli sia gestionali, sia in ambito sviluppo organizzativo. Ha contribuito sin dall'inizio al program management delle attività di CSR del gruppo.



Giuseppe Soda

"In futuro gli HR dovranno affrontare le sfide connesse ai nuovi modi di lavorare e, in particolare, l'equilibrio tra produttività, senso di appartenenza, innovazione, apprendimento e sostenibilità".

Professore Ordinario di Organization Theory & Social Network Analysis presso l'Università Bocconi di Milano, dove ha anche diretto l'Area Organizzazione e Personale e il Dipartimento di Management & Technology e – presso la SDA Bocconi – la Divisione Ricerca Claudio Dematté.

È considerato uno dei principali esperti di "Dinamica dei Network" e tra gli studiosi che hanno innovato le metodologie di progettazione organizzativa attraverso l'estensione dei metodi di network analysis.

Dal 2016 guida, in qualità di Dean, la SDA Bocconi School of Management, la Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi ed è il Chairman di SDA Bocconi Asia Center di Mumbai.



Simone Sorato

"Il futuro di HR sarà mettere le persone in grado di trasformare continuamente il loro sapere in contesti organizzativi stimolanti e armonici".

Giornalista per passione.

Da 20 anni lavora nell'ambito della gestione delle Risorse Umane e della Comunicazione.

Oggi è direttore Risorse Umane e Organizzazione di Cedacri Group.



Guido Stratta

"Qual è il grande assente da oltre 100 anni di umanità? Il sentire! Sentire le paure, sentire i talenti, sentire l'altro. Puntare solo sull'execution ha lasciato da parte benessere e motivazione".

Inizia la carriera professionale presso il Gruppo Italgas, poi nel Gruppo Wind ed entra nel Gruppo Enel nel 2003, ricoprendo diversi incarichi nell'area HRO, fino ad essere nominato Responsabile HR di Enel Green Power nel 2008.

Nella fase di forte sviluppo delle rinnovabili diventa CEO di Enel.SI e poi di 3SUN, società del Gruppo di sviluppo e commercializzazione di soluzioni di generazione distribuita in ambito solare e di efficienza energetica.

Oggi è Direttore People and Organization del Gruppo Enel.

Ha una grande passione per il mare che lo porta a ottenere un master con lode in biologia marina presso l'Università Politecnica delle Marche e a fondare – con la moglie Bianca – "Mare in Tasca", associazione il cui fine è portare il mare anche dove non c'è e farlo conoscere a chi non lo ha mai visto.



Federica Troya

"La sfida HR giocherà sulla capacità di costruire un ecosistema in cui l'ascolto, la fiducia ed il rispetto siano reali e riconosciuti, permettendo ad ogni persona di esprimere il proprio talento. L'ambiente di lavoro deve essere la cornice all'interno della quale essere e sentirsi responsabilizzati e spaziare per crescere".

Laureata con lode in Economia, ha iniziato il suo percorso professionale nella Revisione e Consulenza Direzionale ed ha avuto una poliedrica esperienza in Vodafone, dal controllo di gestione, alla pianificazione commerciale e Marketing per poi passare a EurizonVita e Cattolica.

Entrata in Zurich nel 2010 come responsabile della funzione Cost Governance, Procurement e Corporate Real Estate & Facility Management, è stata dal 2012 al 2016 il Chief Risk Officer della Country Italia.

Madre di 2 figli e molto attiva in tutti gli ambiti di Diversity & Inclusion e Sostenibilità, è oggi è Head of HR & Services, componente del Comitato Esecutivo del Gruppo Zurich Italia e del leadership team HR EMEA. È inoltre membro del Consiglio Direttivo di ValoreD e del Consiglio di Indirizzo della Fondazione ANIA.



Els Van de Water

"HR deve essere un partner strategico di business, sfidando lo status quo con una mentalità da consulente e coach, reimmaginando quel che sarà".

Ha sviluppato un'ampia esperienza di leadership HR in aziende di livello mondiale come Microsoft, Cisco Systems, Johnson & Johnson, Generali e Santander.

Ha aiutato persone e organizzazioni a trasformare la loro leadership, cultura e strategia attraverso la progettazione dei processi e le esperienze di impatto.

È un Action Learning Coach certificato, attraverso il quale applica un approccio esperienziale per far progredire le capacità di leadership sociale risolvendo sfide aziendali complesse.

Attualmente vive a Madrid. Le piace correre, viaggiare e passare del tempo con i suoi figli.



Vittorio Zingales

"In un mondo in tale trasformazione e dove il digitale impera, una delle sfide più importanti di HR sarà ripensare completamente il modello operativo della formazione".

Nel 2001, forte dell'esperienza lavorativa in ambito educational con l'enciclopedia multimediale Microsoft Encarta fonda Altaformazione con l'ideale di trasformare e migliorare la formazione per renderla più vicina alla vita delle persone grazie proprio alle tecnologie.

Da 20 anni alla guida di un'azienda in costante crescita, oggi investe anche in startup correlate al Digital Learning.

Vogliamo infine ringraziare Sandra Franchino per la bellissima copertina ricordando una selezione dei suoi lavori più belli



Sandra Franchino

"Mi piacciono le rockstar ma adoro i bassisti: sottotraccia ma fondamentali".

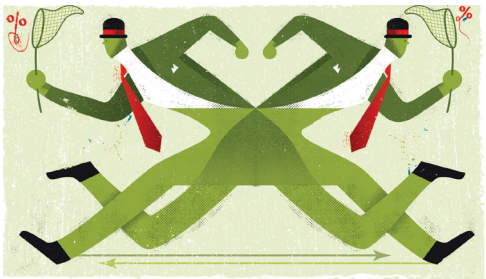
Lavoro nel campo della grafica e dell'illustrazione da più di trent'anni.

Dopo il liceo e il triennio allo Ied ho fatto esperienza in piccole agenzie di pubblicità e successivamente ho lavorato come dipendente al Sole 24 Ore.

Intorno al 1990 ho scelto la libera professione e ho collaborato con De Agostini, Etas-Fabbri, Touring Club Italiano, Sperling & Kupfer, Il Giornale, Gente Money, Gente, Vera, Monthly, Riza psicosomatica, Psychologies, Anna, Urban, Il Sole 24 Ore, L'Economia del Corriere della Sera, 7 Magazine Rcs e Innovazione Rcs

sandrafranchino.it

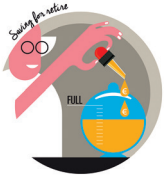


















Questo libro-ricerca vuole indagare gli impatti sulle aziende e il loro funzionamento causati dalle grandi trasformazioni in atto – che il CoVid e l'accelerazione del digitale hanno portato a maturazione – per mettere a fuoco il nuovo ruolo del team HR e le sfide che deve affrontare, facendo emergere – insieme agli opinion leader e agli anticipatori – i suoi tratti più salienti.
Più che una fotografia statica, è l'inizio di un percorso a più tappe fatto di confronti, di sintesi e ancora di confronti. La sua continuazione avverrà innanzitutto in un apposito spazio all'interno della sezione "Risorse Umane" del blog di Harvard Business Review edizione italiana (link https://www.hbritalia.it/speciale-hr/2021/04/08/news/innovazione-autentica-15018/).
Riteniamo che questa pubblicazione giunga in un momento particolare e opportuno, un momento in cui le organizzazioni stanno rileggendo e interpretando gli impatti della pandemia e della digitalizzazione forzata per comprenderne le luci ma anche le ombre e per poter separare le reazioni strettamente emergenziali dalle nuove sperimentazioni lavorative.



ORNELLA CHINOTTI

Favorire lo sviluppo integrale della persona nei contesti organizzativi, sia profit che non profit, rappresenta sua la principale passione. Psicologa, coach e manager, opera da più di 30 anni nell'ambito della Talent Acqusition e Talent Management in contesti nazionali ed internazionali. Allo studio del comportamento umano applica una lente che coniuga ricerca scientifica, dati e contesto di business, per cogliere la dinamicità e le sfumature dell'individuo. Managing Director di SHL per l'Italia e la Francia. È membro del Consiglio di Amministrazione di La Doria, della fondazione Lavoroperlapersona e di Rondine Cittadella della Pace. Collabora con diverse Università sul tema delle risorse umane.



ANDREA GRANELLI

Appassionato di innovazione, si occupa spesso dei rapporti fra nuove tecnologie e scienze umane e combatte i lati oscuri del digitale. Fondatore di Kanso, è stato in McKinsey, CEO di tin.it e dei laboratori di ricerca del Gruppo Telecom. È in molti comitati scientifici e scrive periodicamente di tecnologie digitali e innovazione su quotidiani e riviste e ha pubblicato diversi libri sull'argomento.

€ 16,00

9 791280 015167